

Colocando o carro na frente dos bois

Como a aprendizagem pela ação pode ser mais efetiva do que um treinamento na resolução de problemas.



Claudemir Oribe (*)

“...aprender lendo, fazendo treinamentos e na universidade levará você e sua organização apenas a uma ilusão de conhecimento. Embora ler e aprender com os outros seja importante, nenhum aprendizado é melhor do que aquele obtido pela ação.”

Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton no livro *The Knowing-doing gap*.

Muitas empresas valorizam a resolução de problemas como uma forma de melhorar processos, resultados e pessoas. E, de fato, esse número talvez não seja grande o suficiente, dado o volume de oportunidades e a carência de habilidades nessa área. Resolver problemas é, reconhecidamente, uma das atividades mais relevantes no ambiente de trabalho e, também, para o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais das pessoas.

Para resolver problemas de forma efetiva, é necessário o conhecimento de métodos e técnicas que potencialize a iniciativa e aumente a probabilidade de gerar resultados. E, para isso, o treinamento normalmente é visto como um meio para alcançar esse estágio. De fato, sem orientações fornecidas por um especialista, dificilmente a equipe de melhoria terá sucesso diante de um problema complexo. No entanto, há que se admitir que o treinamento por si não é capaz de modificar a realidade, uma vez que a aplicação acontece num outro ambiente, diante de um contexto que pode não favorecer a iniciativa. Além disso, a simples participação num programa de treinamento, não garante seu resultado de aprendizado e nem a colocação em prática, pois muitas questões inerentes ao próprio treinamento podem não contribuir efetivamente.

A questão, portanto, é: é possível resolver problemas sem treinamento adequado? A resposta é: sim, é possível, e talvez isso seja mais efetivo do que receber o treinamento previamente.

Estamos muito acostumados a sequência de aprendizado e experimentação. Inverter a ordem seria posicionar a experimentação antes da aprendizagem. A grande vantagem disso é que, provavelmente, as pessoas estarão muito mais predispostas a aprender do que aquelas pessoas que não tiveram contato algum com a metodologia envolvida. Eles terão mais dúvidas, irão questionar mais e naturalmente existirão muitas situações para ilustrar o treinamento do que as pessoas sem qualquer experiência anterior.

Existem alguns pressupostos fundamentais que devem existir, para que isso funcione. O primeiro deles é que as pessoas estejam abertas e dispostas a aprender enquanto executam a atividade. Sem abertura, não haverá condições para que o ensinamento seja incorporado.

Evidentemente, é condição *sine qua non* que essa experiência não aconteça num contexto que envolva riscos e perigos para quem quer que seja, o que não acontece enquanto se discute ou analisa problemas.

Uma das condições mais importantes é que, pelo menos um componente do grupo, seja especialista em resolução de problemas, como o MASP, e ferramentas da qualidade. Essa pessoa, que pode ser o coordenador ou não, será aquela com duas missões: a de dirigir o grupo na resolução do problema e também de conduzir os membros ao aprendizado.

Para gerar aprendizado, é preciso ter planejado antecipadamente, o que se pretende aprender durante a resolução de um problema. Isso inclui as etapas do MASP e os passos que compõem cada etapa, o emprego de certa quantidade de ferramentas da qualidade e os comportamentos que uma equipe precisa manter para que o método seja bem empregado e o resultado seja alcançado.

Para aprender, a experiência vivenciada deve ser transformada em conhecimentos, habilidades e atitudes. Por isso, o especialista e o coordenador da equipe devem incorporar a aprendizagem gerada, por meio de observações e reflexões, a cada tarefa relevante finalizada e a cada etapa do processo. Aprender o que deve e o que não deve ser feito será útil, não apenas para os projetos seguintes, mas para o desempenho profissional recorrente. Por isso, indagar as pessoas, registrar o resultado desse questionamento e conduzir as pessoas para sentido e uso correto, formulando e validando regras gerais, é fundamental para que o aprendizado significativo aconteça.

Devido à sua elevada capacidade de absorção, aprender fazendo é muito mais relevante do que aprender numa sala de aula. A vivência age como uma cola, que fixa o conhecimento na mente, impedindo que seja esquecido e fazendo as pessoas se lembrarem daquela experiência como uma das mais marcantes na vida. Conte com o MASP para isso.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris: Knowledge for Action: a guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

GARVIN, David A. Aprendizagem em Ação: um guia para transformar sua empresa em uma Learning Organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOLB, David A. Experiential learning. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

MARQUARDT, Michael J. O Poder da Aprendizagem Pela Ação. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

ORIBE, Claudemir Y. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

NOTAS