



EGC5013

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Aprendizagem Organizacional (AO)

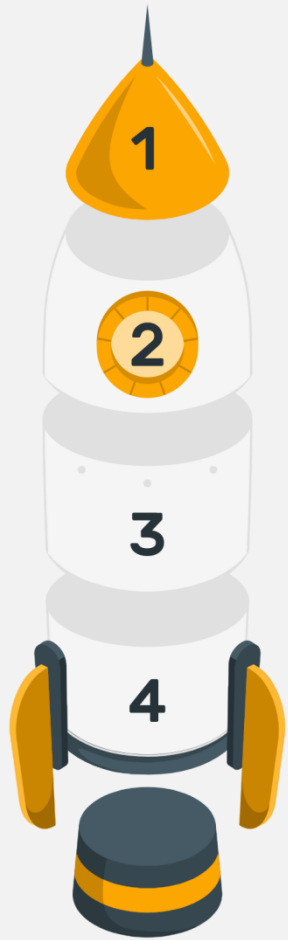
Professor Gregório Varvakis, Ph.D.



ONDE ESTAMOS?



AGENDA



Como uma organização aprende

Aprendizagem Organizacional x Organizações de Aprendizagem

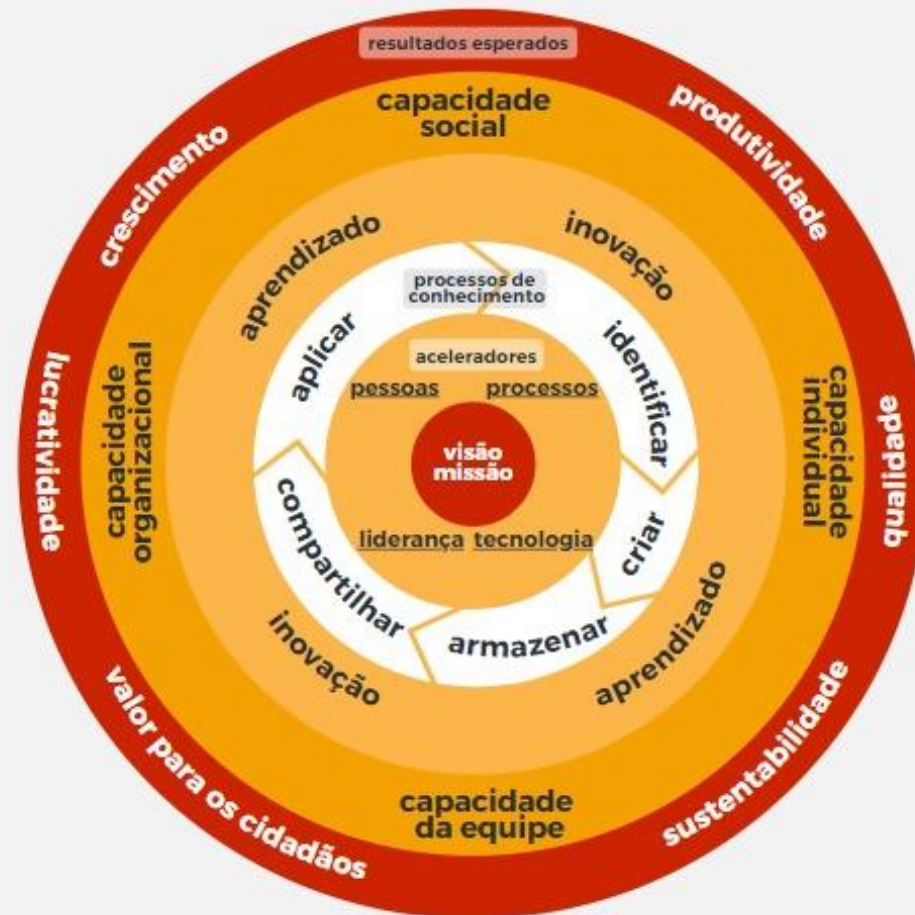
Níveis, processos e ambientes de aprendizagem

Desaprendizagem x esquecimento

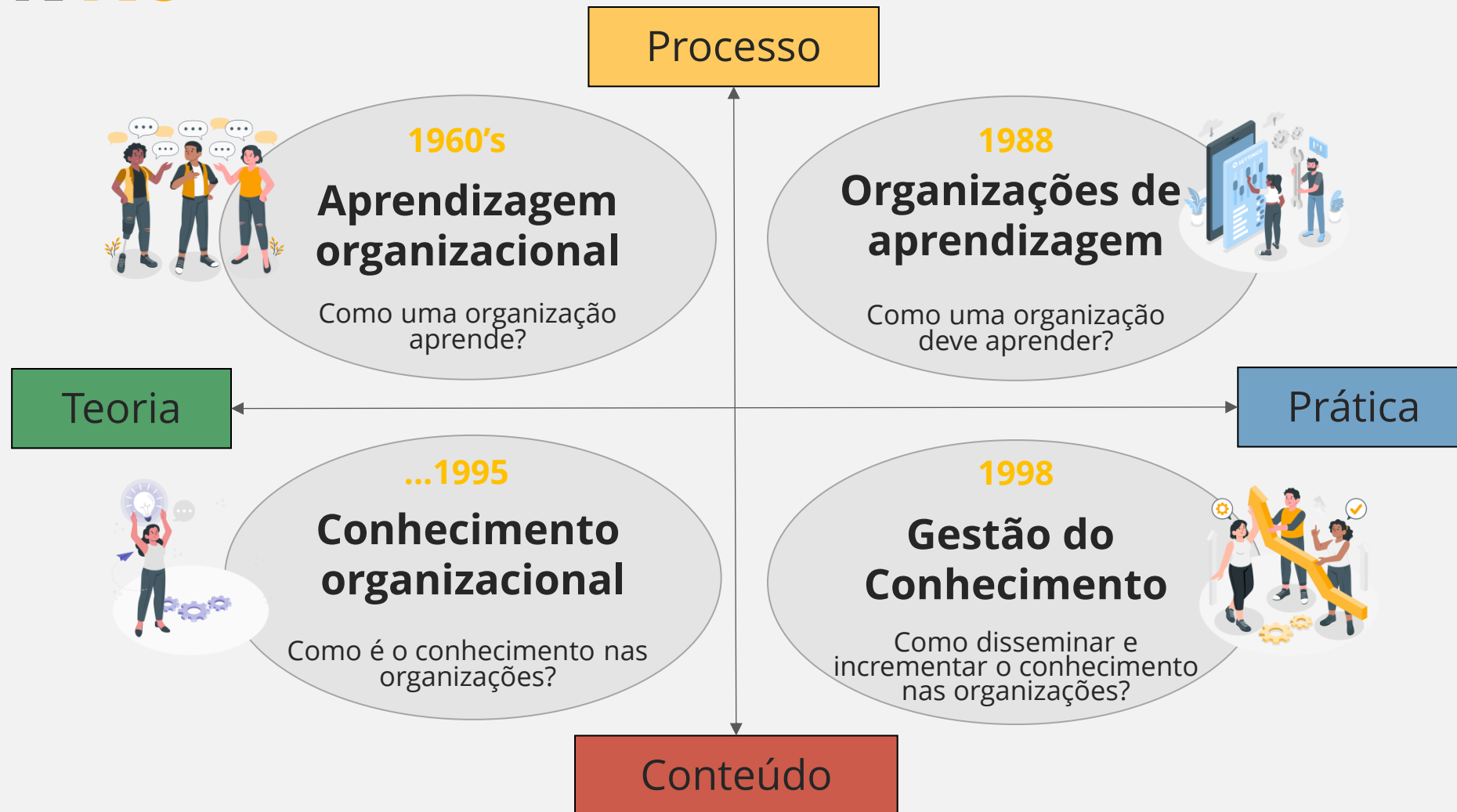
RELEMBRANDO: ESPIRAL DO CONHECIMENTO



RELEMBRANDO: APO KM FRAMEWORK



GC x AO



AO x OA

Como uma organização
aprende?

Aprendizagem Organizacional (AO)
Organizational Learning

Compreender
processos de
aprendizagem

Aponta implicações
teóricas e/ou práticas

Como uma organização deve
aprender?

Organizações de Aprendizagem (OA)
Learning Organizations

Tipo de organização

Faz intervenção na
prática

abordagens complementares

AO x OA

Área Descritiva

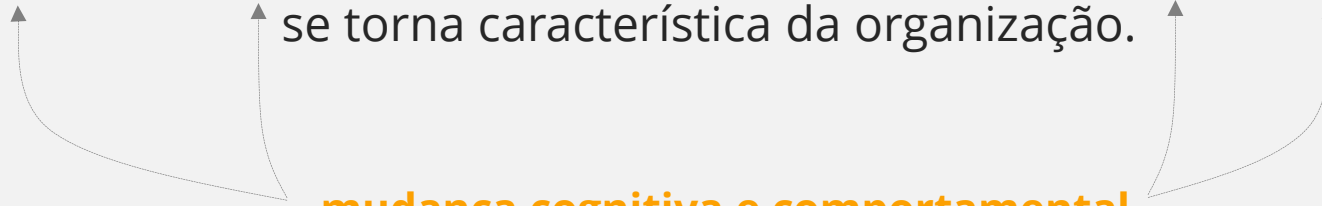


Aprendizagem Organizacional



É o processo de **mudança** no **pensamento** individual e compartilhado e na **ação**, que é afetada por, e se torna característica da organização.

mudança cognitiva e comportamental



Área Prescritiva



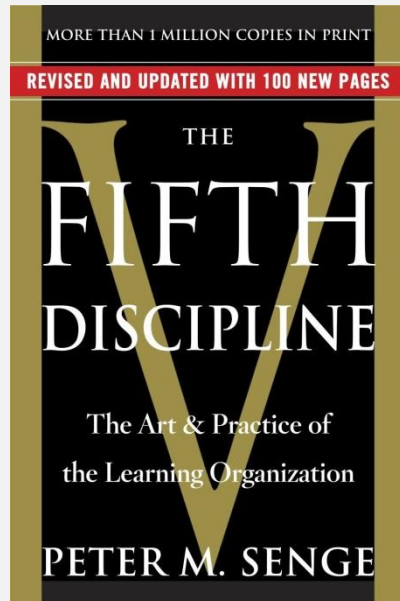
Organizações de Aprendizagem

AO x OA

Área Descritiva



Aprendizagem Organizacional



Área Prescritiva



Organizações de Aprendizagem



*"Organizations where people continually expand their **capacity to create the results** they truly desire, **where new** and expansive patterns of **thinking are nurtured**, where collective aspiration is set free, and **where people are continually learning to learn together**" (Peter Senge, 1990).*

Peter, S. (1990). The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization. Doubleday Currence, New York.

ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

É uma organização que **facilita a aprendizagem dos seus membros e se transforma** continuamente.

↑
reconfiguração da organização

↑
pessoas/equipes

- São adaptáveis ao seu ambiente externo;
- Melhora continuamente a sua capacidade de mudar/adaptar;
- Desenvolve tanto a aprendizagem coletiva como individual;
- Usa os resultados de aprendizagem para alcançar melhores resultados de negócio.

ESTÁGIOS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DAS OA

- | | | | |
|-----------|--|---|---|
| 01 | Aprendizado de fatos, conhecimentos, processos e procedimentos | → | Aplica-se a situações conhecidas onde as mudanças são menores |
| 02 | Aprender novas habilidades de trabalho que são transferíveis para outras situações | → | Aplica-se a novas situações onde as respostas existentes precisam ser modificadas* |
| 03 | Aprender a se adaptar | → | Aplica-se às situações mais dinâmicas, em que as soluções precisam de muito desenvolvimento** |
| 04 | Aprender a aprender | → | Projetar o futuro em vez de simplesmente se adaptar a ele |

* Uma maneira de aprender: utilizar **expertos externos**

** Um modo de aprendizado aqui é a experimentação, lições decorrentes de sucesso e fracasso

NÍVEIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

01 Indivíduo

Aprendizagem de pessoas no contexto organizacional



02 Grupo(s) de indivíduos

Aprendizagem de grupos no contexto organizacional



03 Organização

A aprendizagem é organizacional quando os resultados da aprendizagem são **mudanças** em: **sistemas, estrutura, cultura e procedimentos organizacionais**



NÍVEIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

04 Interorganizacional

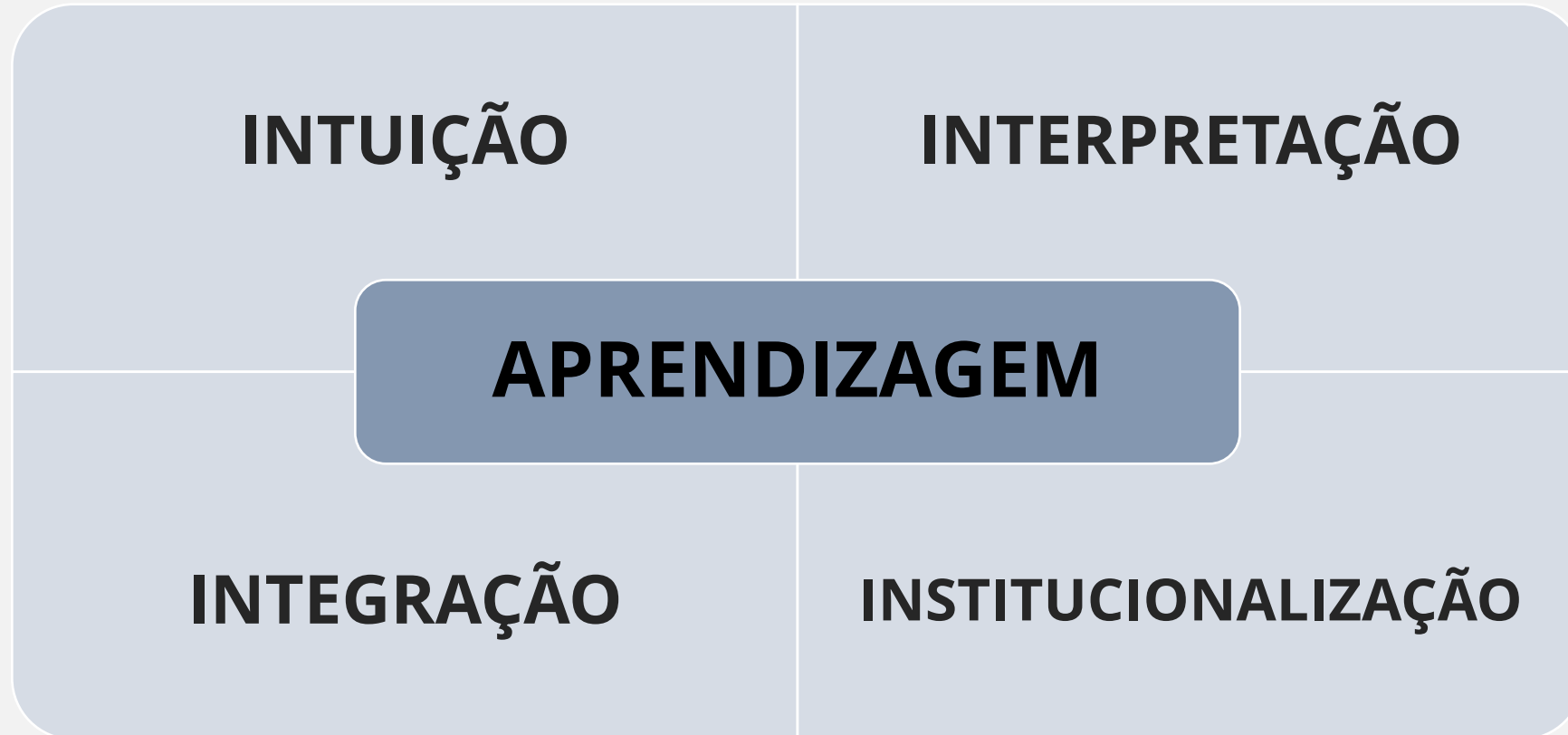
Aprendizagem de uma organização no contexto de grupos ou pares de organizações com relações de cooperação.



Exemplo:
Verticais ACATE (vertical energia)

“Verticalmoço”
incentivar o networking do setor e apresentar/discutir maneiras de melhorar as empresas

NÍVEIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM



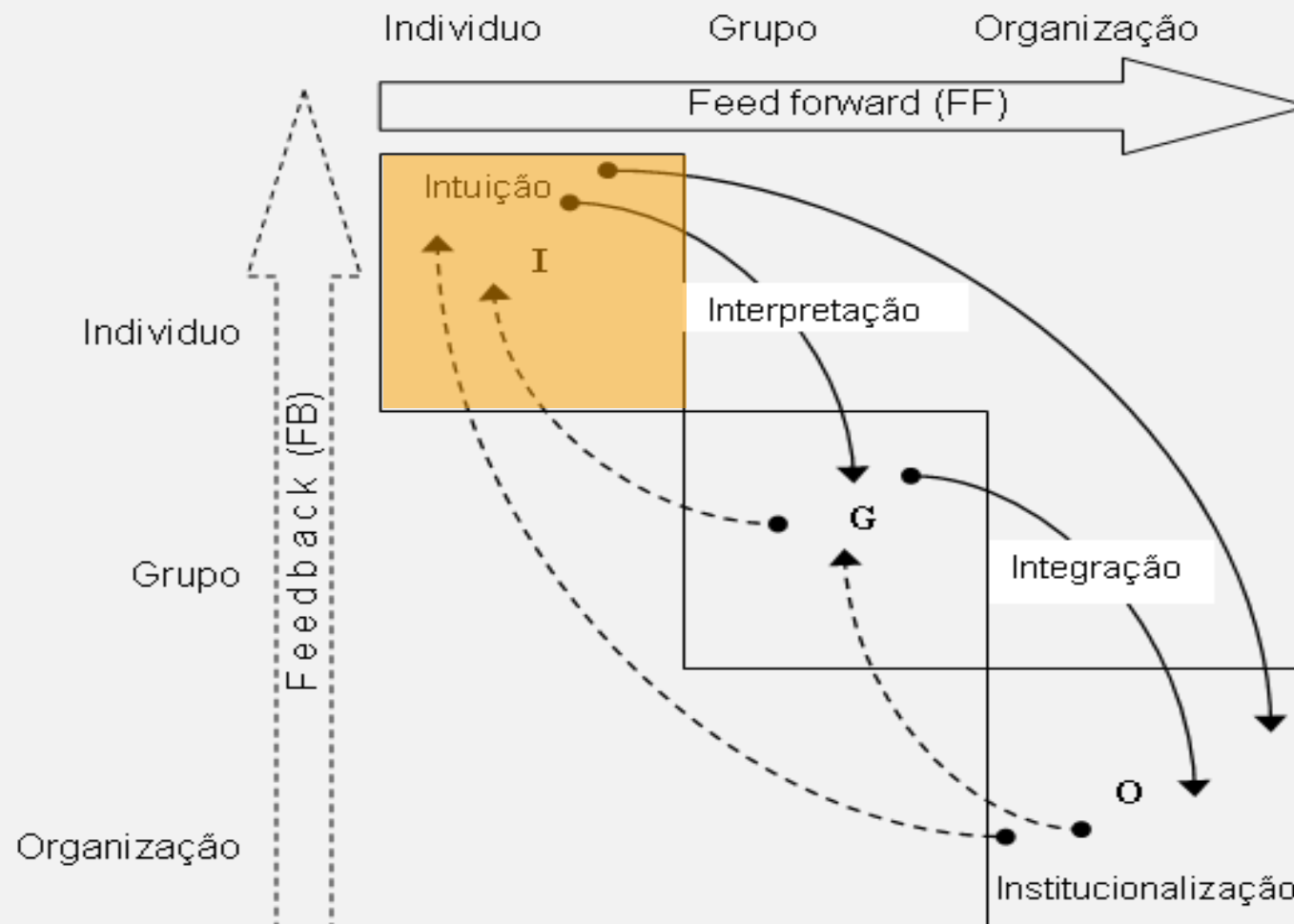
FRAMEWORK DOS 4I DE APRENDIZAGEM

Processo **não consciente**.

Não é adivinhação.

Surgimento de *insights intuitivos* a partir de **reconhecimento de padrões** do passado.

É **espontâneo e tácito**.



INTUIÇÃO - “ESTILOS”

Expert view

- Processo de reconhecimento de padrões do passado;
- O que requeria pensamento explícito, deliberado e consciente torna-se óbvio;
- Ação sem pensar sobre a ação, a partir do reconhecimento do padrão;
- Lembrança não consciente;
- **Intuição** de **especialista** apoia o processo de *exploitation*.

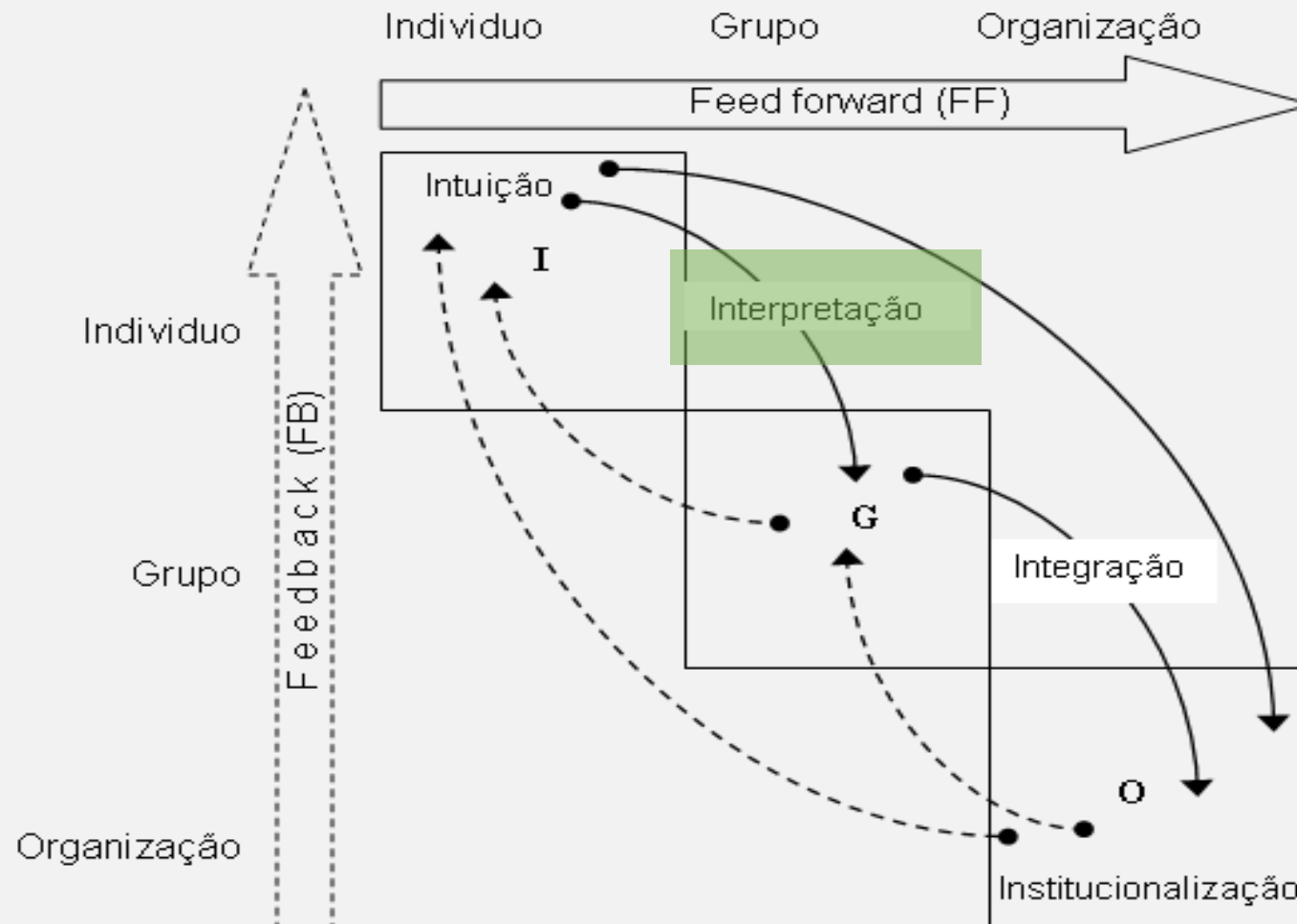
Entrepreneur view

- Relação com inovação e mudança;
- Habilidade para realizar novas conexões e discernir possibilidades;
- Visualização (consegue identificar/reconhecer) de possibilidades futuras;
- **Intuição empreendedora** apoia a *exploration* (gera novos insights).

FRAMEWORK DOS 4I DE APRENDIZAGEM

É o processo de **explicação**, por meio de palavras e/ou ações, de um *insight* ou ideia para si mesmo ou para outras pessoas.

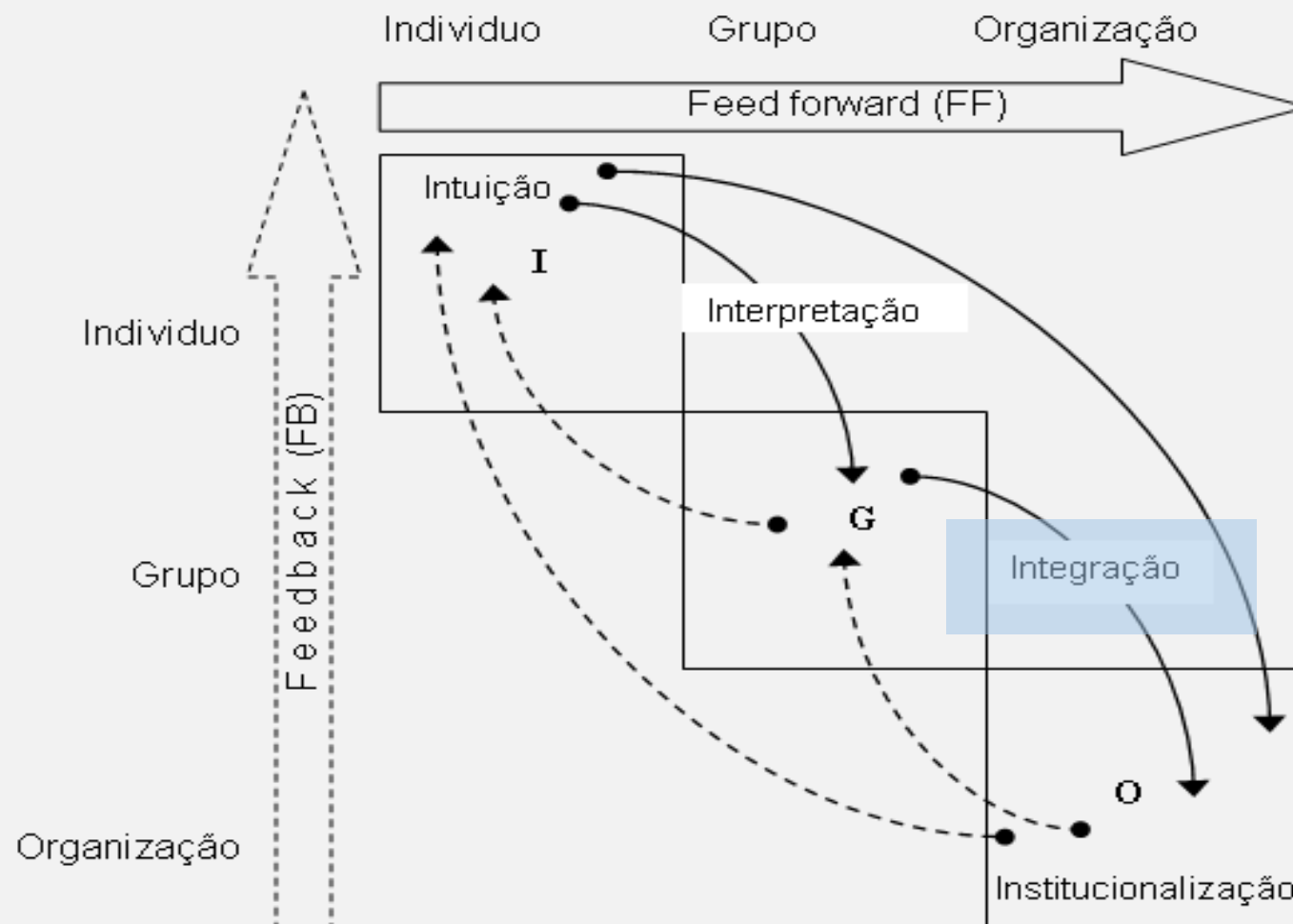
Importante papel da linguagem.



FRAMEWORK DOS 4I DE APRENDIZAGEM

Compartilhamento de interpretações individuais (desenvolvimento do **entendimento compartilhado**).

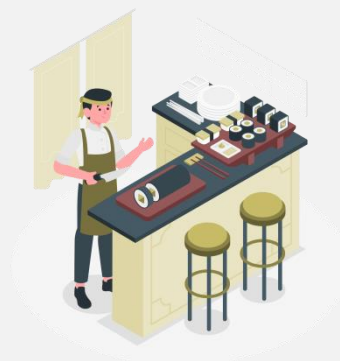
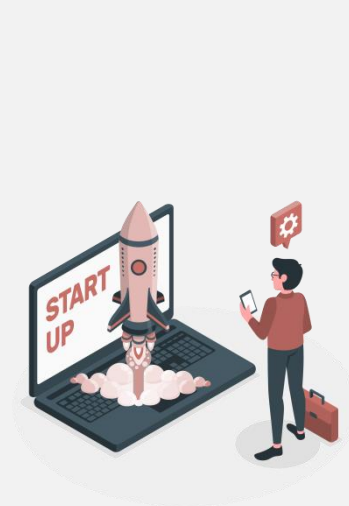
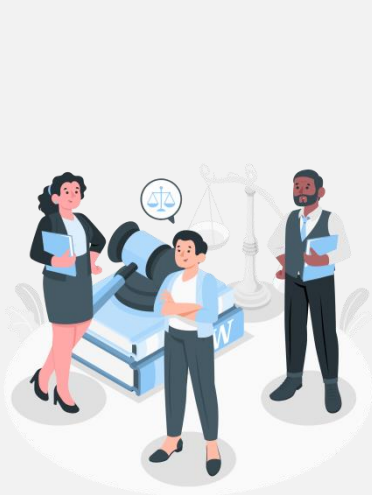
Agir coordenadamente por meio de ajustamentos mútuos.



O CONTEXTO **IMPORTA**

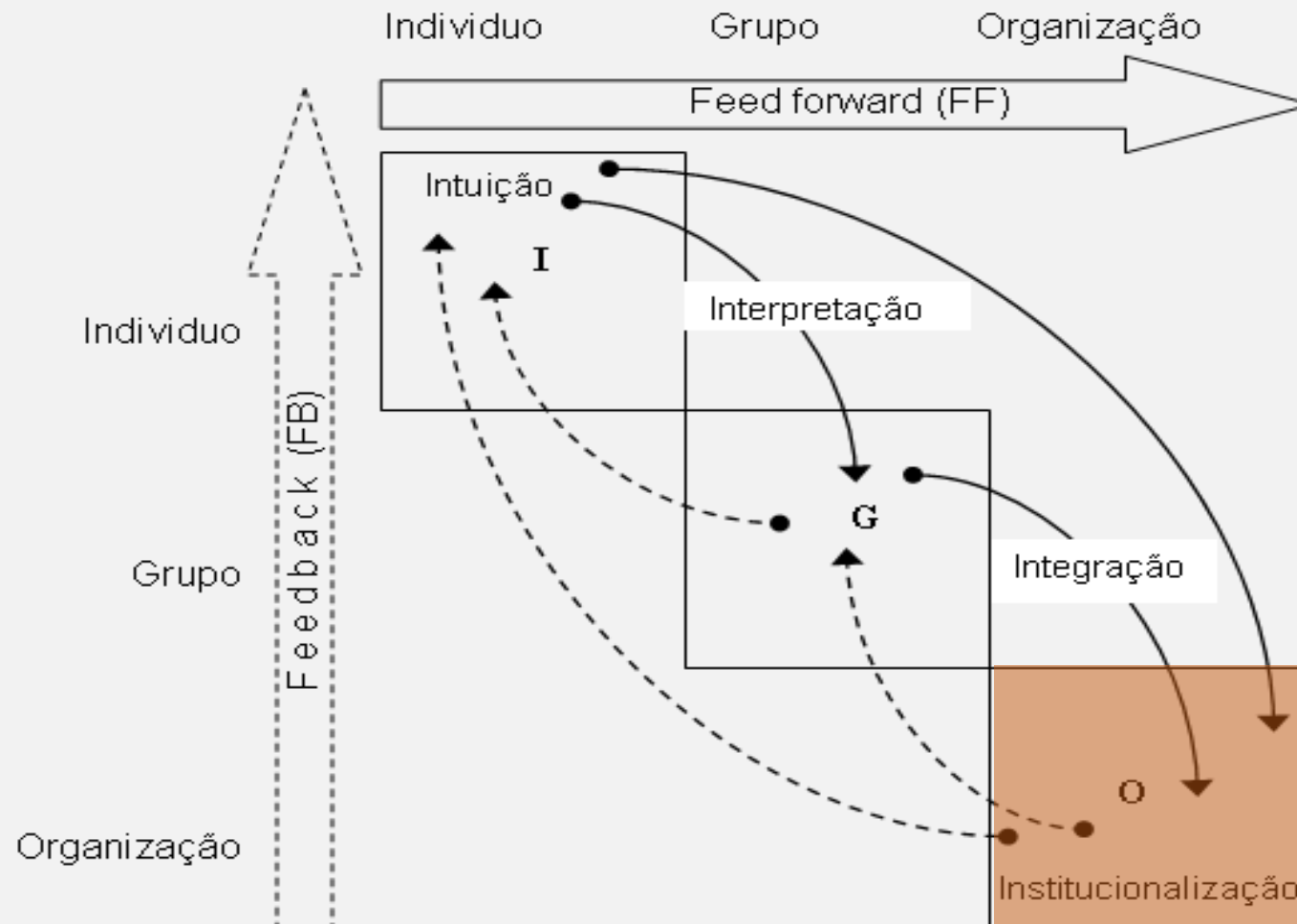
A ambiguidade é **reduzida** por meio da interpretação de **observações compartilhadas e discutidas** ou até por uma **gramática comum** e um **curso de ação** seja acordado.

Foco: mudança na compreensão e na ação de indivíduos



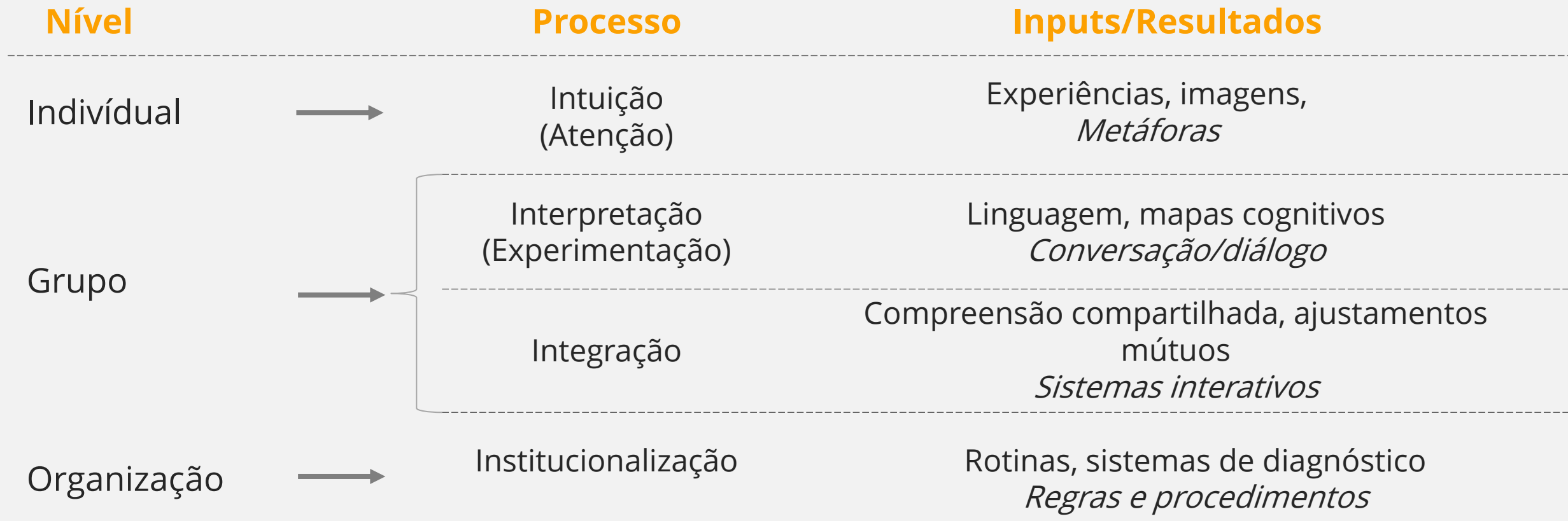
FRAMEWORK DOS 4I DE APRENDIZAGEM

Retenção do conhecimento dos indivíduos e dos grupos em sistemas, normas, procedimentos e outros mecanismos organizacionais.

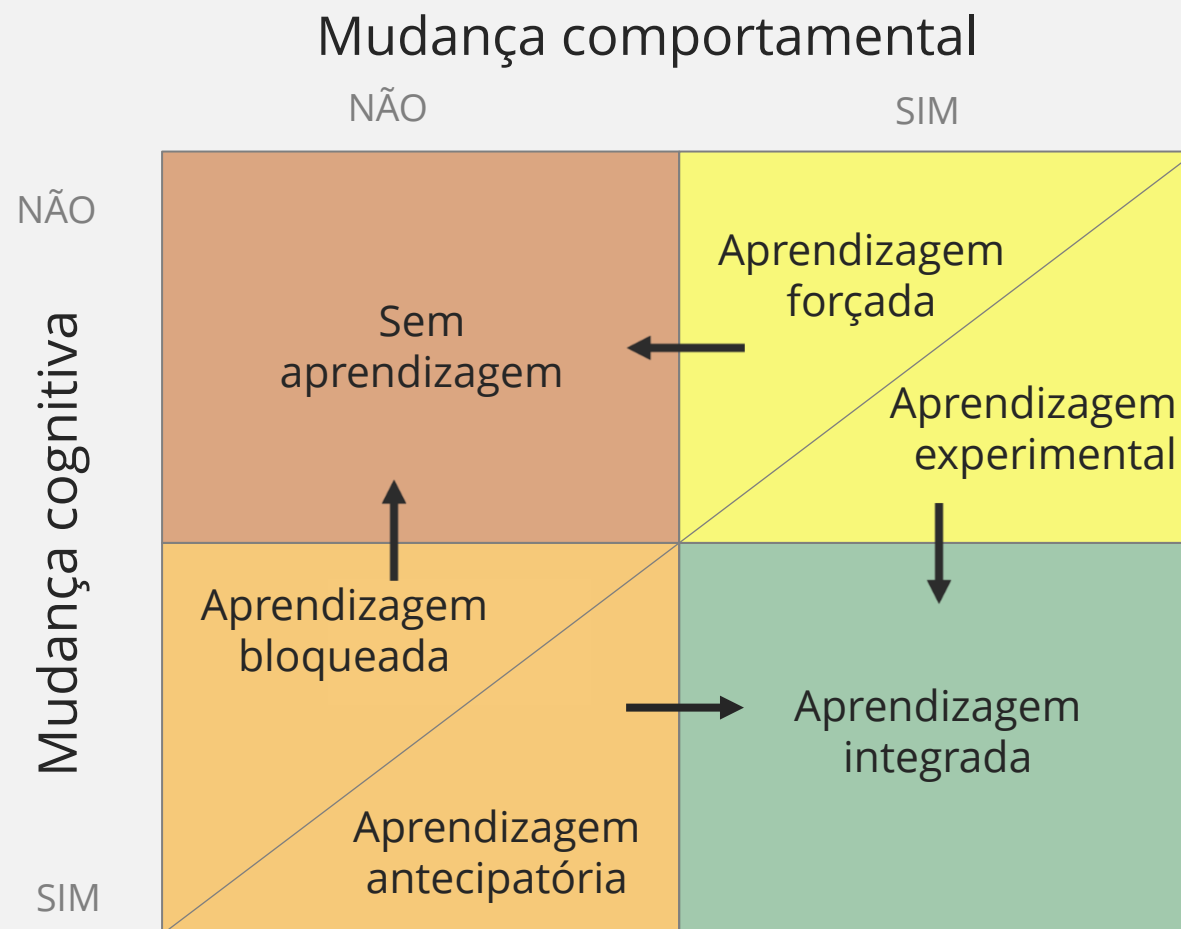


APRENDIZAGEM/RENOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES:

Quatro Processos por meio de três níveis

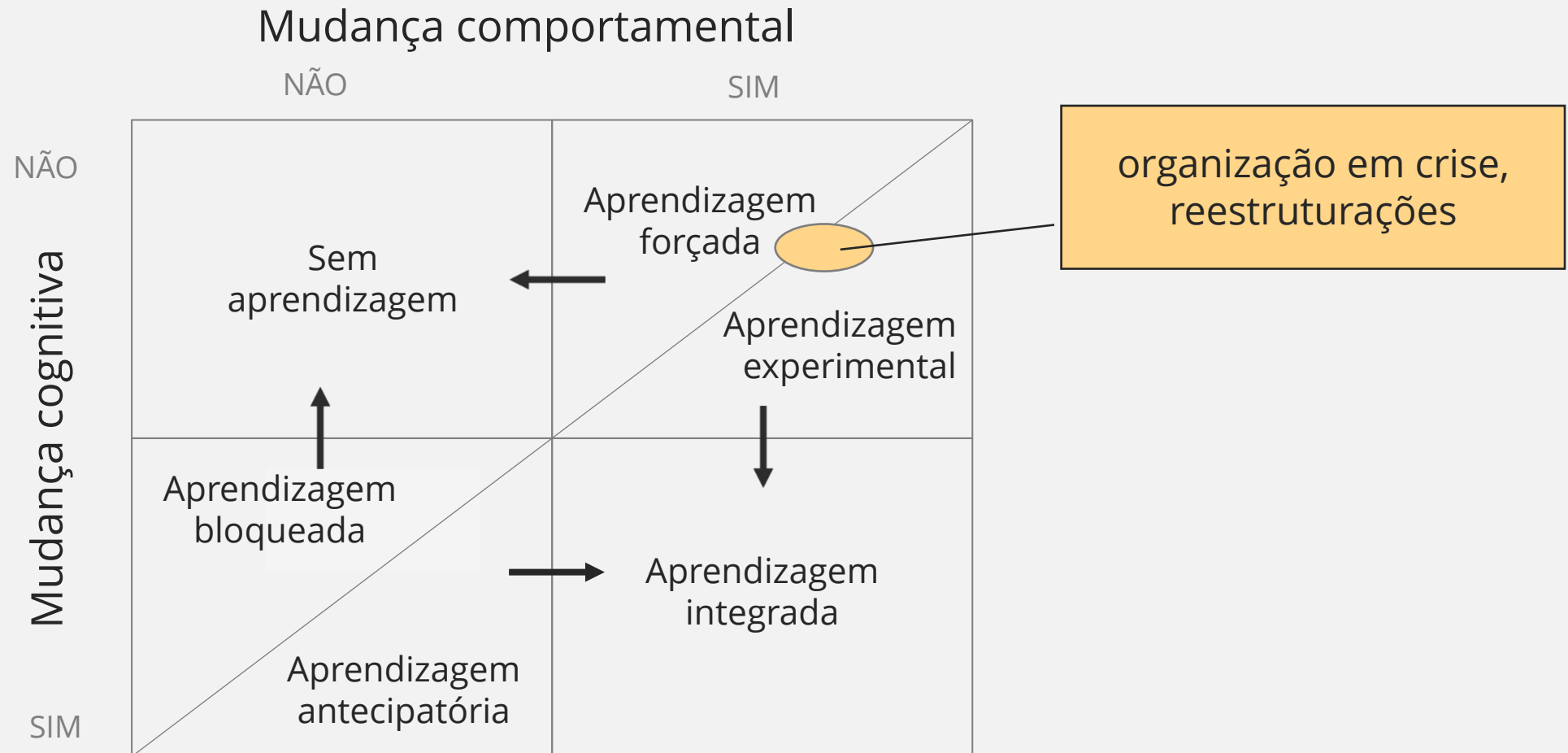


APRENDIZAGEM **COGNITIVA** E OU **COMPORTAMENTAL**

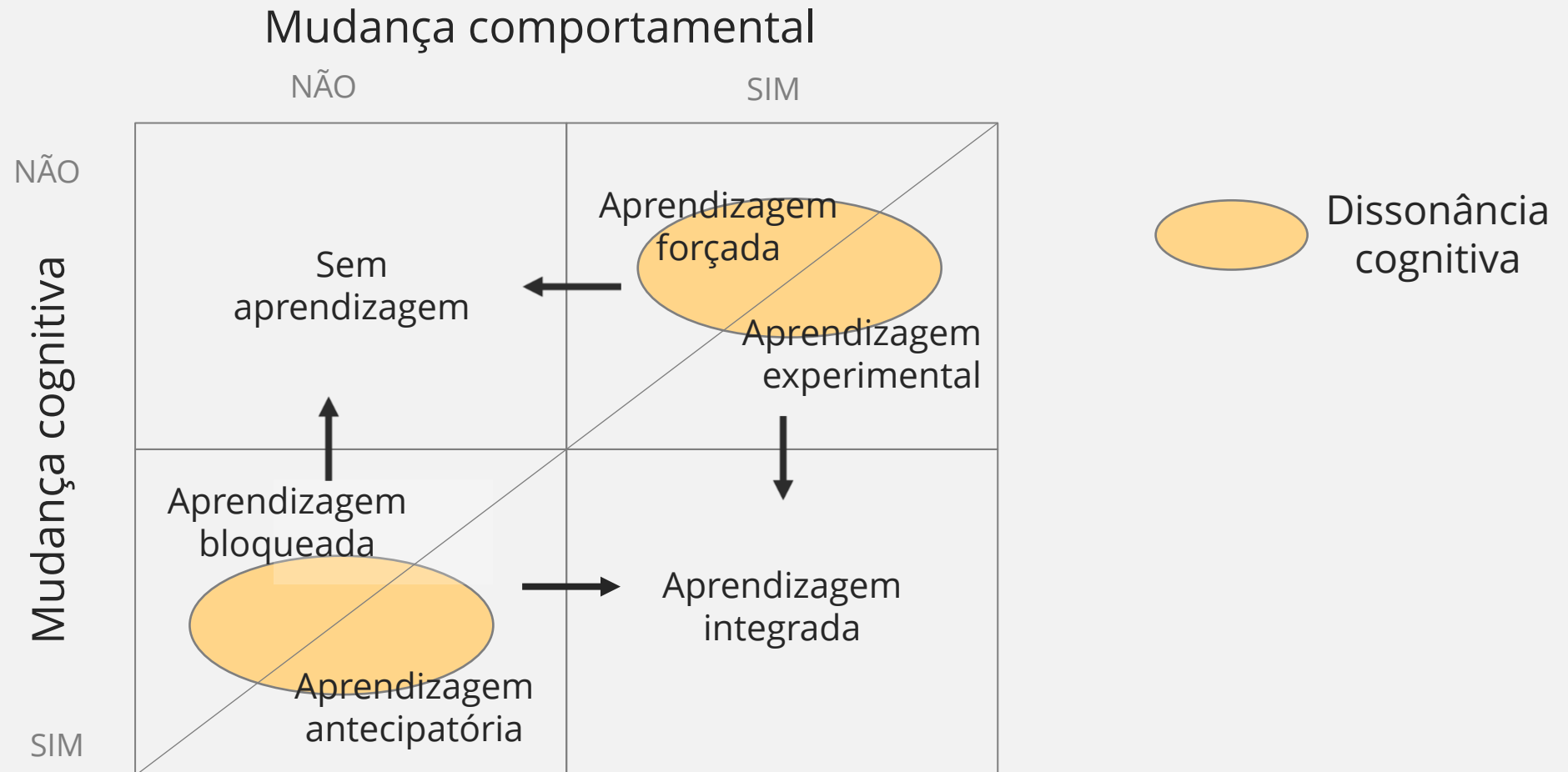


INKPEN, Andrew; CROSSAN, Mary. Believing is Seeing: Joint Ventures and Organizational Learning. Journal of Management Studies, v. 32, n. 5, p. 595 - 618, 1995.

APRENDIZAGEM COGNITIVA E OU COMPORTAMENTAL



APRENDIZAGEM **COGNITIVA** E OU **COMPORTAMENTAL**



AMBIENTE DE APRENDIZAGEM

cultura de aprendizagem

A liderança inspira aprendizagem – **apoia** a sua equipe a ter um **ambiente de aprendizagem**

*único responsável

Requer **segurança psicológica**:
as pessoas percebem que o ambiente de trabalho é um lugar confortável para fazer perguntas, onde se tolera erros, ideias “flutuantes”...

*Forma de trabalhar este aspecto:
“informação livre de culpa” (pessoas se sentem seguras e confortáveis para admitir erros e explicitá-los).



AMBIENTE DE APRENDIZAGEM

cultura de aprendizagem

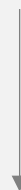
O líder e a equipe - identificar de que forma eles funcionam bem juntos

Experimentar diferentes maneiras de:

- compartilhar saberes;
- realizar atividades diárias;
- refletir sobre o que aprendemos com as experiências passadas.



Passos sistemáticos, feitos de maneira não “burro-crática”



Técnica/ferramenta:
Action reviews



AMBIENTES DE INTERAÇÃO

cultura de aprendizagem



Equipes pequenas: conexões mais eficientes



GERAÇÃO DE INTERAÇÃO

A média das empresas japonesas é de 24 ideias por ano por empregado, das quais **82% são implementadas**



GERAÇÃO DE INTERAÇÃO

A média das empresas japonesas é de **24 ideias por ano por empregado**, das quais **82% são implementadas**

cada 100 empregados poupa por ano às suas empresas quase **200 000 dólares**





Como uma ideia surge e é implementada numa organização?

DE ONDE VÊM AS **BOAS IDEIAS?**

Clique [aqui](#) para assistir ao vídeo no Youtube



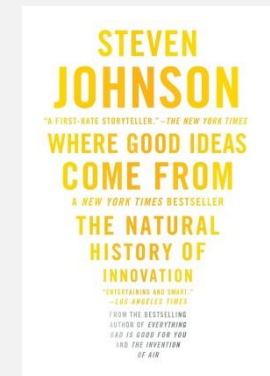
DE ONDE VÊM AS **BOAS IDEIAS**?



- Formar redes de ideias (pessoas) → um jeito simples de fazer isso é permitindo um espaço para conversas informais
- Algumas das melhores ideias já existem → só precisam de alguma adaptação
- Tolerar os enganos, estudar os resultados indesejados e os transformar em aprendizado
- Fazer experimentos / Experimentar (várias alternativas)



Steve Johnson



VOCÊ SE ATREVE A **SONHAR?**

Clique [aqui](#) para assistir ao vídeo no Youtube



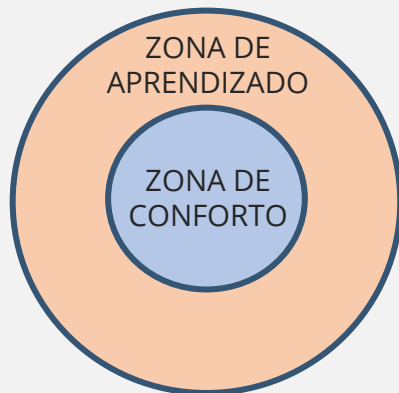
VOCÊ SE ATREVE A SONHAR?



Um ambiente que você controla

- Com coisas familiares e confortáveis para você
- Essas coisas podem ser prazerosas ou não

Nossos hábitos, rotina, habilidades, conhecimento, atitudes e comportamento

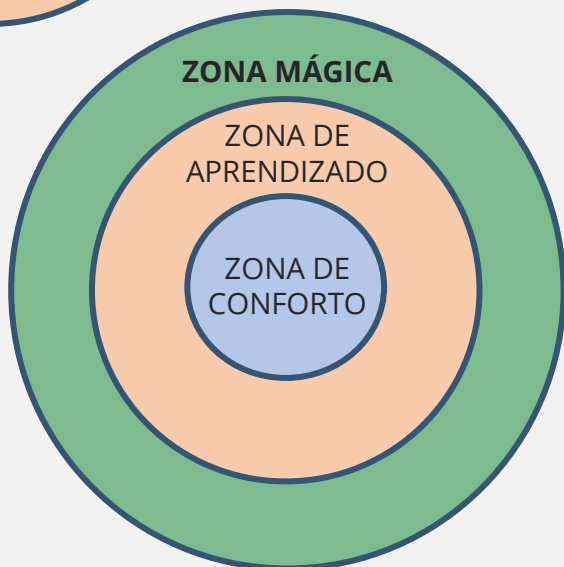


Área para explorar sua visão de mundo

- Aprender coisas novas
- Viajar para lugares desconhecidos
- Conhecer novas culturas
- Viver novas experiências

experimental x comparar x aprender x curtir

Para enriquecer o ponto de vista e mudar atitude



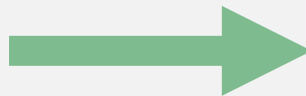
A zona onde coisas maravilhosas podem acontecer

- Uma zona cheia de desafios
- Viajar para lugares desconhecidos
- Cheia de coisas que você ainda não conhecer, pois nunca esteve lá

VOCÊ SE ATREVE A SONHAR?

lado emocional

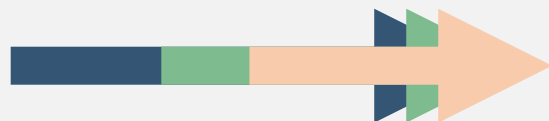
lado criativo



"E se algo der errado?"

"Mas e se tudo der certo?"

Como administrar esse conflito e
sair da zona de conforto



Acreditando em você!



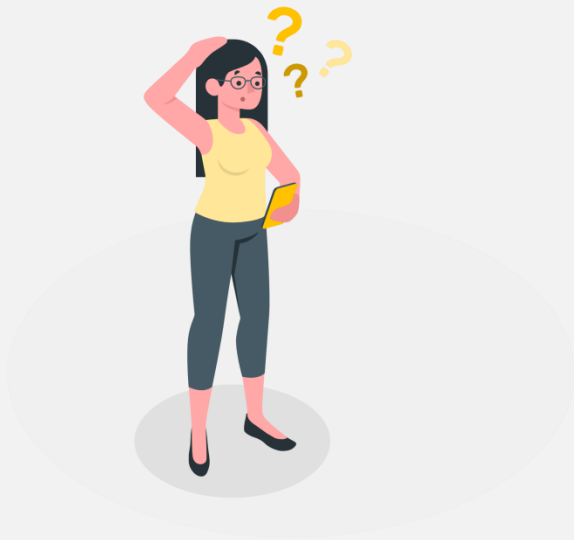


“Quando a gente sai da zona de conforto, a gente não entra na zona de desconforto, e sim na zona de aprendizagem”

Murilo Gun

DESAPRENDIZAGEM X ESQUECIMENTO

Desaprendizagem: ato voluntário de **descartar antigas rotinas** para abrir caminho para as novas, se houverem (TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. 2008)



Esquecimento: perda **voluntária ou não** do conhecimento organizacional, que ocorre quando a organização **falha em incorporar um novo conhecimento** na memória organizacional ou quando um conhecimento que era parte desta memória organizacional é perdido de alguma forma (CASEY, A.; OLIVERA, F. 2011)

Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. Human relations, 61(10), 1435-1462.

Casey, A. J., & Olivera, F. (2011). Reflections on organizational memory and forgetting. Journal of Management Inquiry, 20(3), 305-310.



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



NGS
pesquisa & desenvolvimento

PRÓXIMA AULA

práticas de GC



EQUIPE **DOCENTE**



Professor Gregório Varvakis, Ph.D.

Engenheiro Mecânico
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia do Conhecimento



Doutoranda Natália Silvério

Engenheira Sanitarista e Ambiental
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia do Conhecimento



Doutorando Wánderon Cássio Oliveira Araújo

Bibliotecário | Universidade Federal do Ceará
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Ciência da Informação

COMO CITAR

VARVAKIS, Gregório. **Gestão do Conhecimento nas Organizações:**
Aprendizagem Organizacional. Florianópolis: EGC/NGS, 2022. 40 slides,
color.