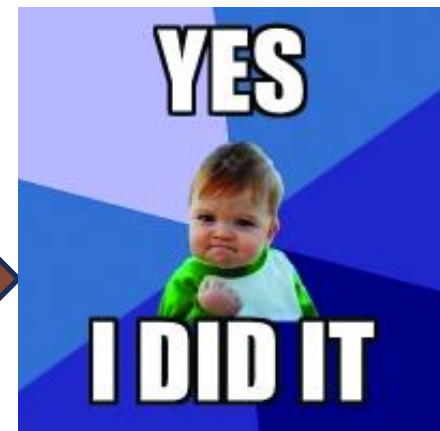
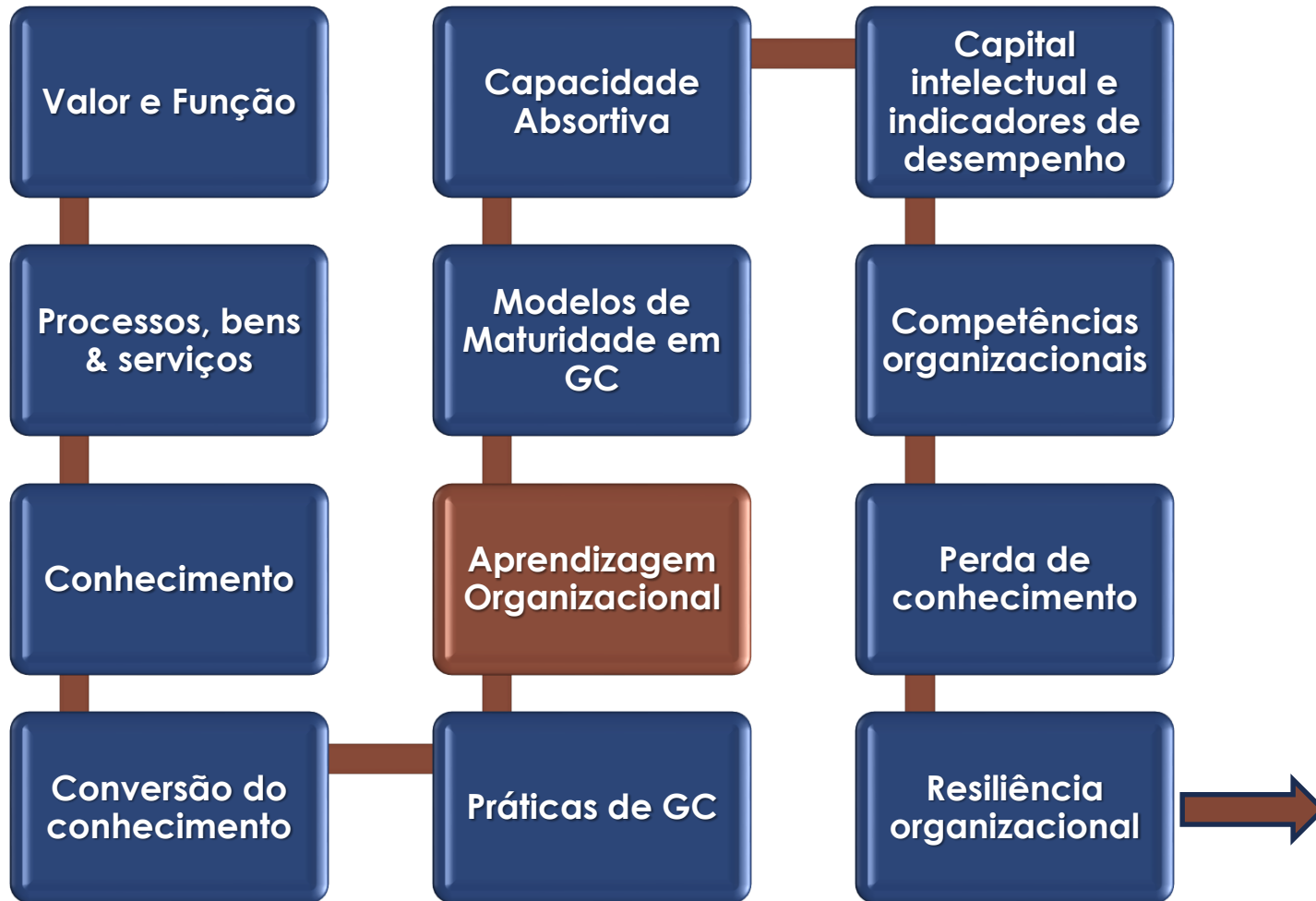
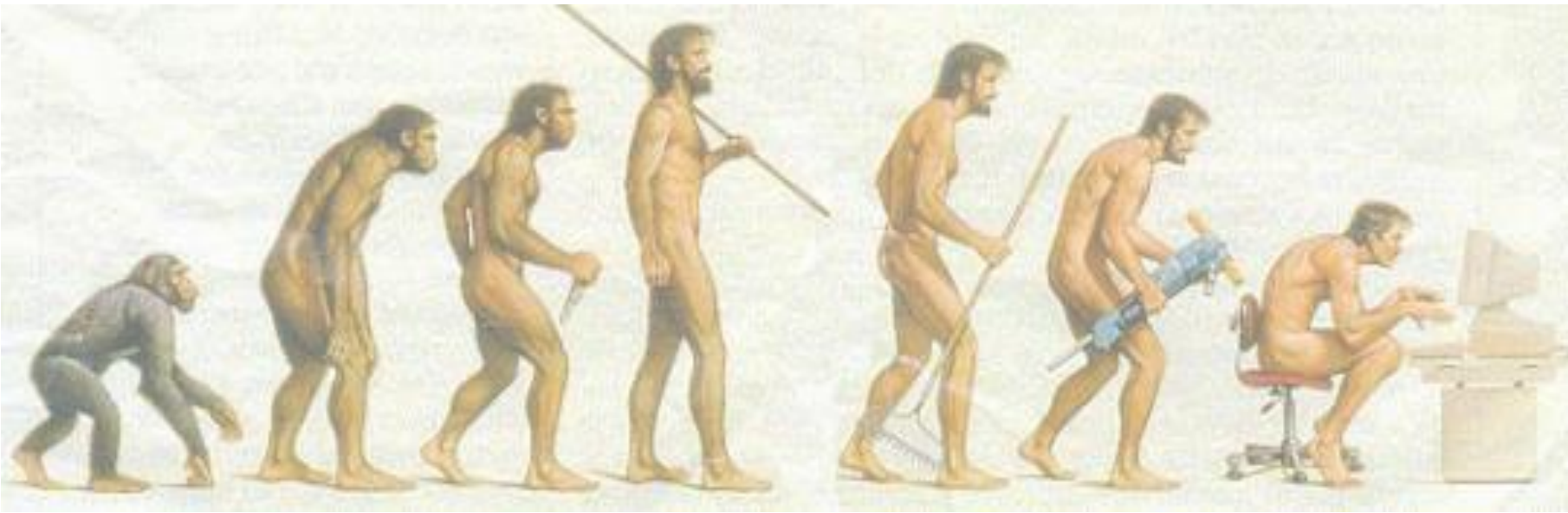


Gestão do Conhecimento nas Organizações



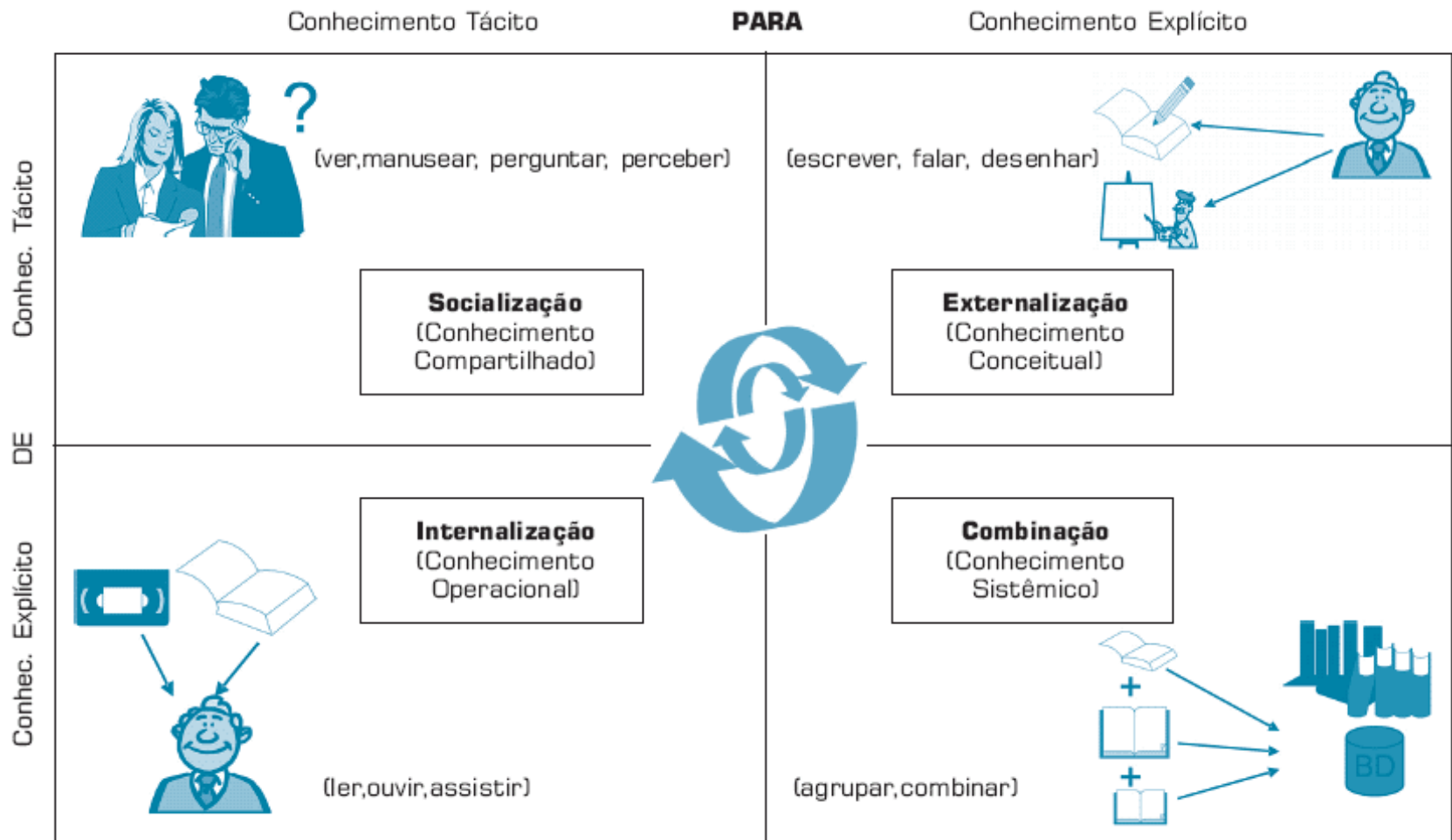


Aprendizagem Organizacional

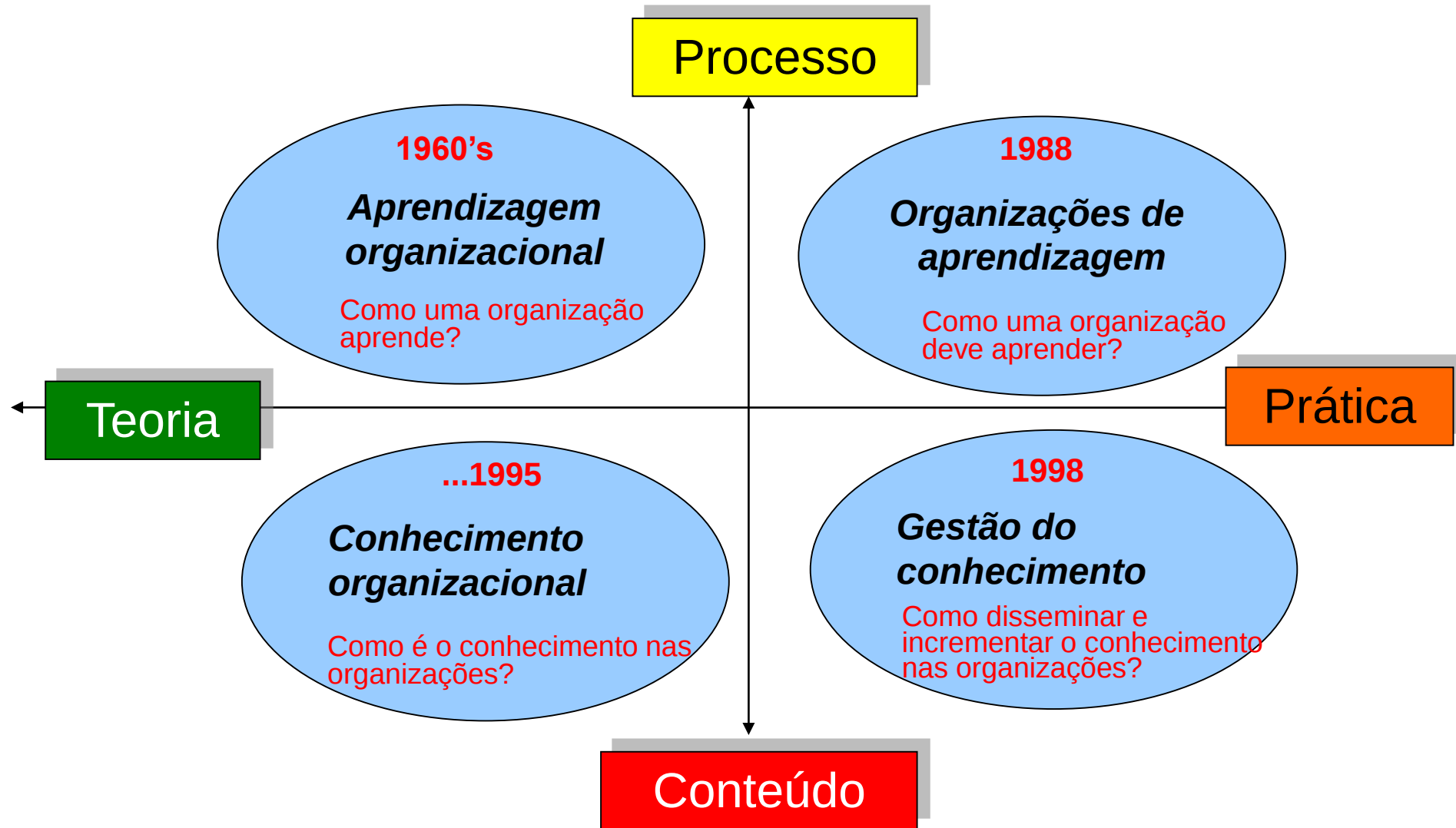
- Como uma organização aprende;
- Aprendizagem Organizacional x Organizações de Aprendizagem;
- **Níveis** de aprendizagem;
- **Processos** de aprendizagem;
- **Ambiente** de aprendizagem;
- Trabalho em grupo e apresentação dos trabalhos

Relembrando...

Conversão do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997)



Gestão do Conhecimento vs. Aprendizagem Organizacional



EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell, p.1-15, 2005.

AO x OA



Como uma organização
aprende?

Como uma organização
deve aprender?

Compreender
processos de
aprendizagem

Aprendizagem
Organizacional
(*organizational learning*)

#

Organizações de
Aprendizagem
(*learning organizations*)

Tipo de
organização

Aponta implicações
teóricas e/ou práticas

Abordagens
complementares

Faz intervenção na
prática

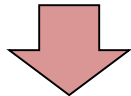
(*organizational learning*)
Organizacional



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

ÁREA DESCRITIVA



Aprendizagem
organizacional



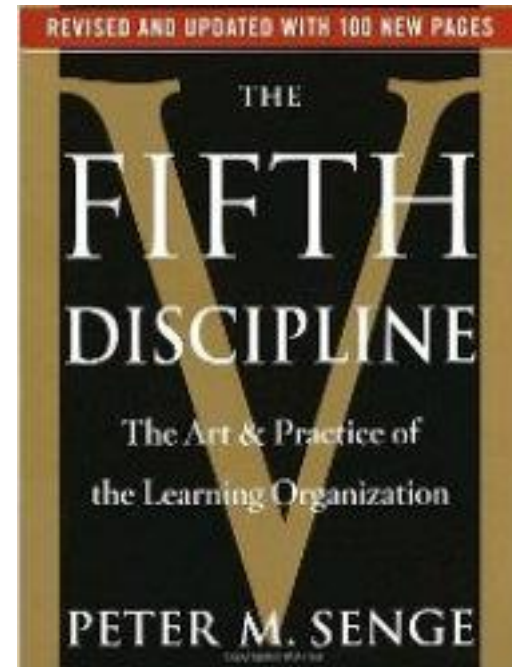
ÁREA PRESCRITIVA



Organizações de
aprendizagem

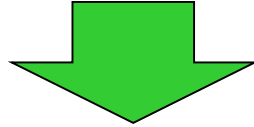


*"Organizations where people continually expand their **capacity to create the results** they truly desire, **where new** and expansive patterns of **thinking are nurtured**, where collective aspiration is set free, and **where people are continually learning to learn together**"*
(Peter Senge, 1990).

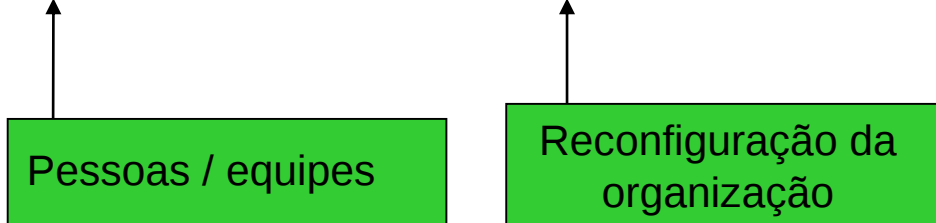




Organizações de aprendizagem

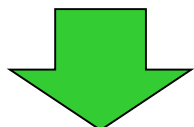


É uma organização que facilita a **aprendizagem dos seus membros** e **se transforma** continuamente.



- 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



1 Aprendizado de fatos, conhecimentos, processos e procedimentos



Aplica-se a situações conhecidas onde as mudanças são menores

2 Aprender novas habilidades de trabalho que são transferíveis para outras situações



*Aplica-se a novas situações onde as respostas existentes precisam ser modificadas**

3 Aprender a se adaptar



*Aplica-se às situações mais dinâmicas, em que as soluções precisam de muito desenvolvimento***

4 Aprender a aprender



Projetar o futuro em vez de simplesmente se adaptar a ele

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

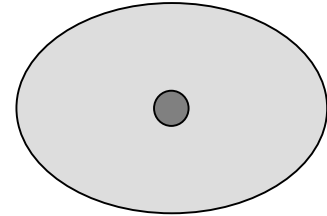
** Um modo de aprendizado aqui é a experimentação, lições decorrentes de sucesso e fracasso

Níveis e Processos de Aprendizagem



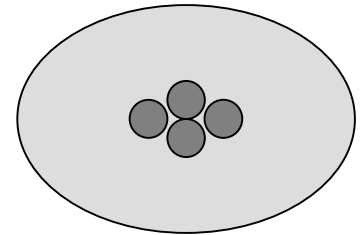
1) Indivíduo

Aprendizagem de pessoas no contexto organizacional



2) Grupo(s) de indivíduos

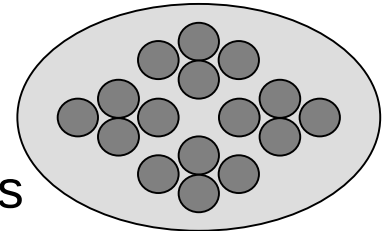
Aprendizagem de grupos no contexto organizacional



3) Organização

A aprendizagem é organizacional quando:

- os resultados da aprendizagem são mudanças em:
sistemas, estrutura, cultura e procedimentos organizacionais



Fontes:

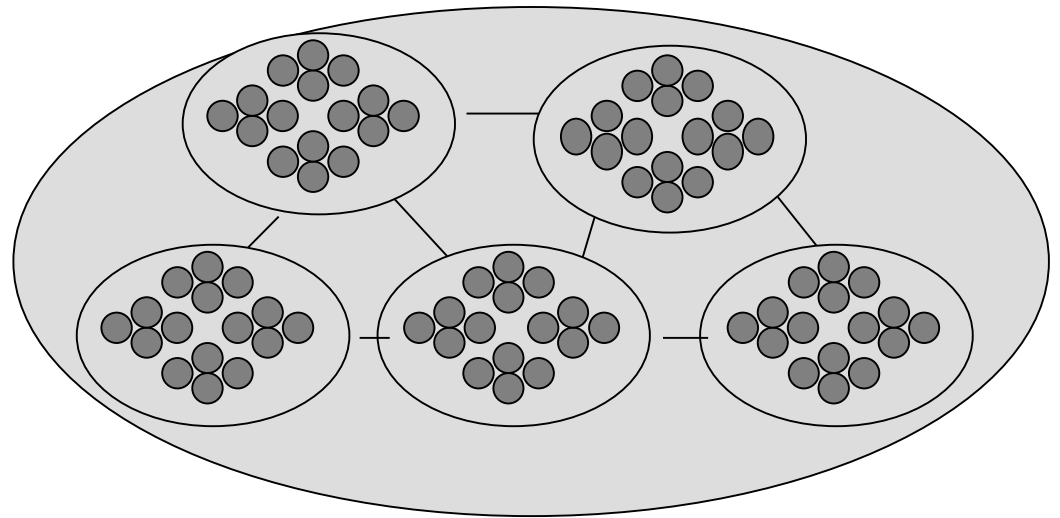
SNYDER, William; CUMMINGS, Thomas. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.
CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. ; DJURFELDT, L. Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

Níveis e Processos de Aprendizagem

4) Rede (*network learning*)

Aprendizagem por um grupo de organizações **como um grupo**.

Não apenas as organizações individuais
participantes do grupo aprendem.



Fontes:

LEVINSTON, N.; ASahi, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, v. 24, n. 2, p. 50-64, 1995.

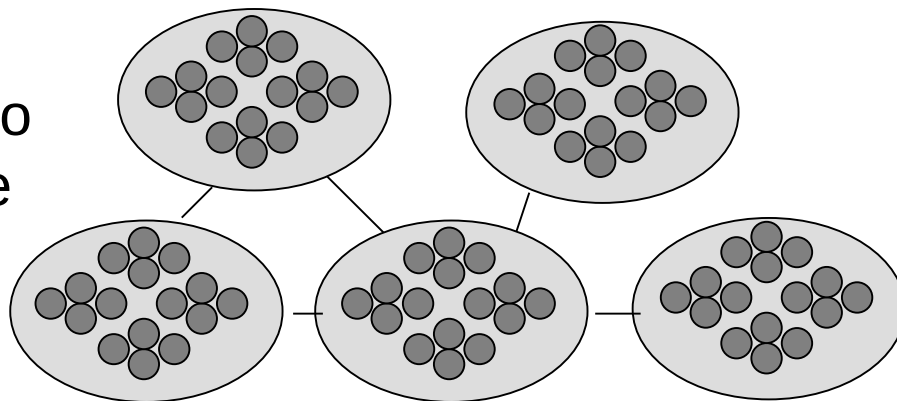
KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002..

Níveis e Processos de Aprendizagem

5) Inter organizacional

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

LEVINSTON, N.; ASAMI, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, v. 24, n. 2, p. 50-64, 1995.
KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002..



ACATE

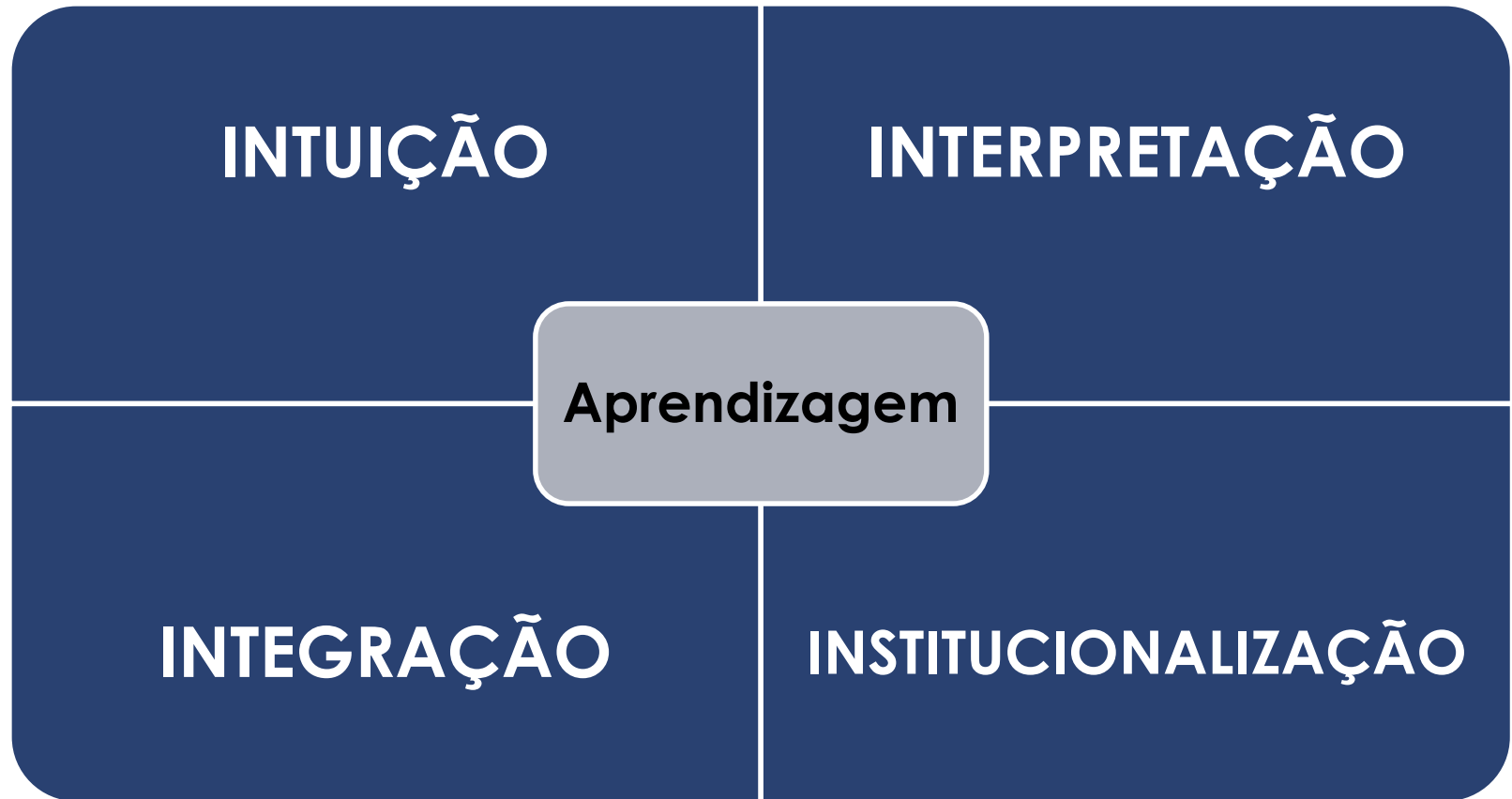


Exemplo:

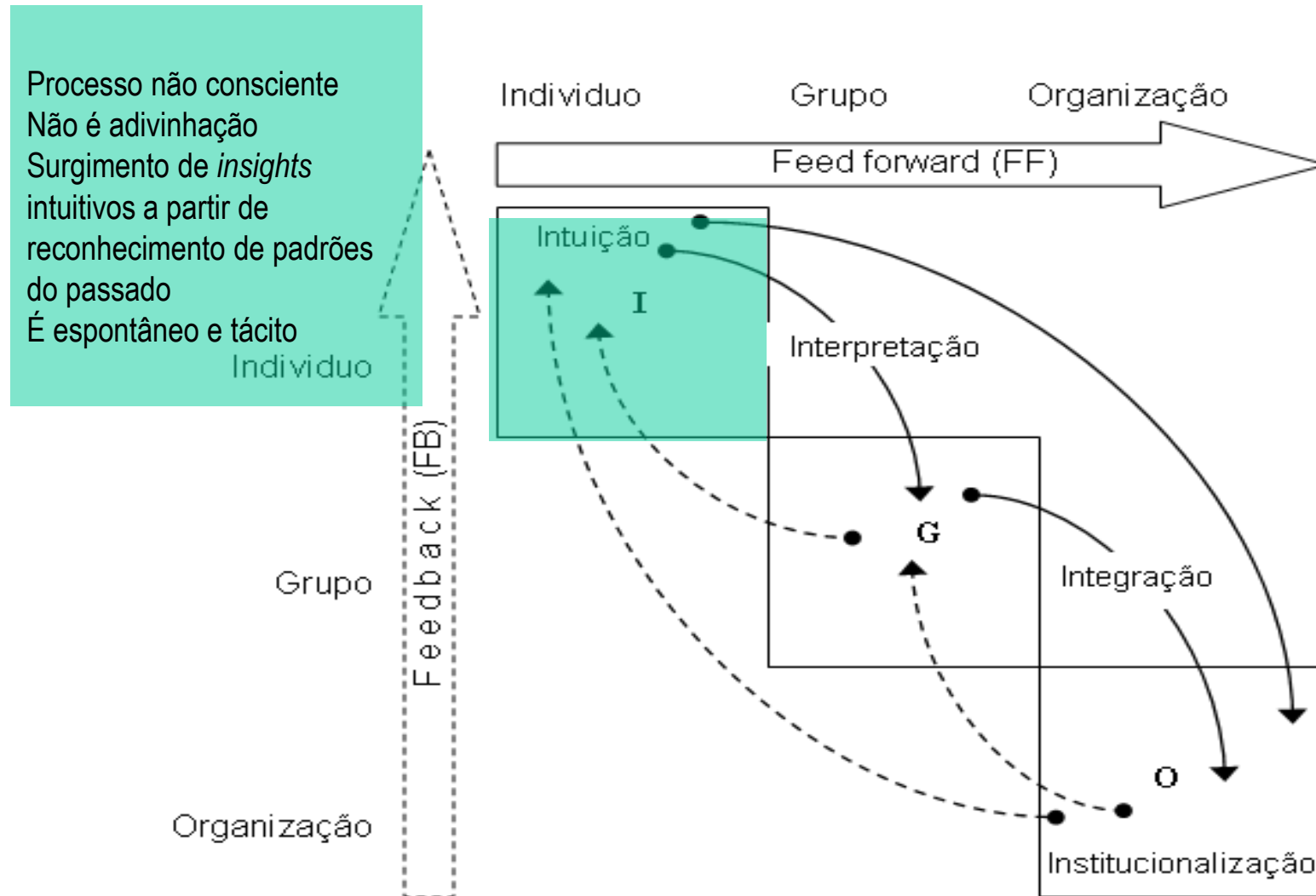
Verticais ACATE (p.ex.: vertical energia)

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

Níveis e Processos de Aprendizagem



Framework dos 4I de Aprendizagem



Intuição (“estilos”)



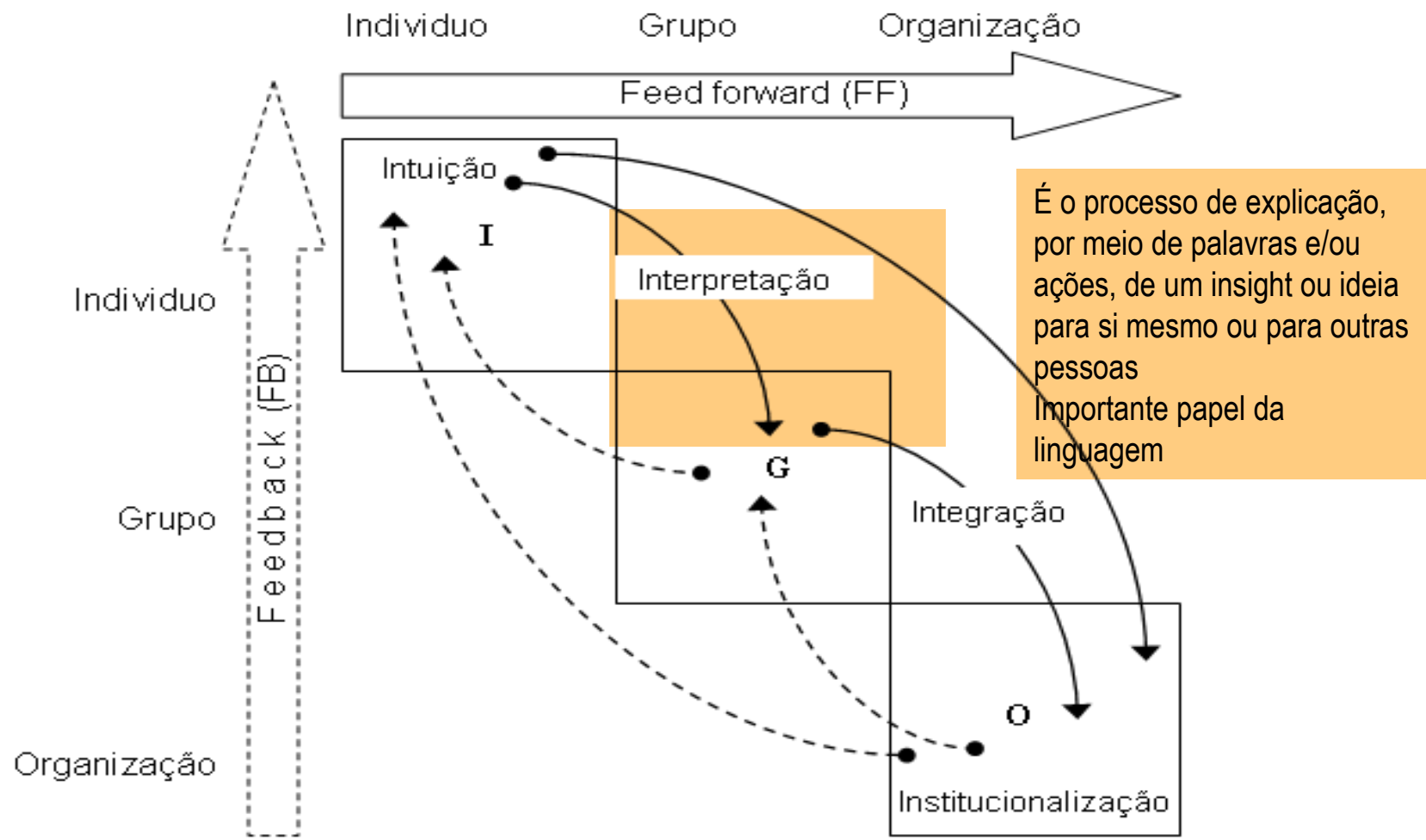
EXPERT VIEW

- 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 apóia o processo de exploitation

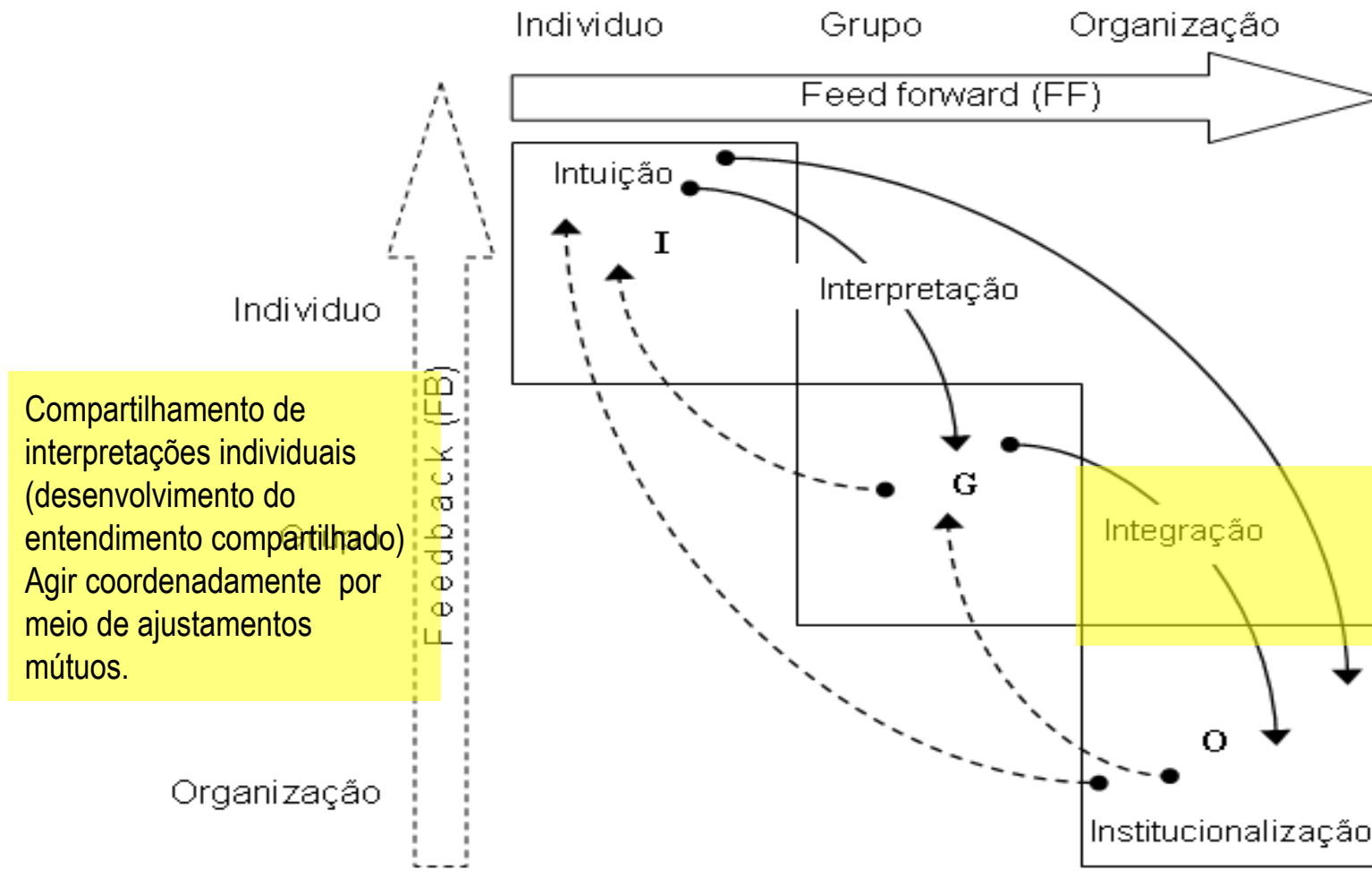
ENTREPRENEUR VIEW

- 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



Framework dos 4I de Aprendizagem



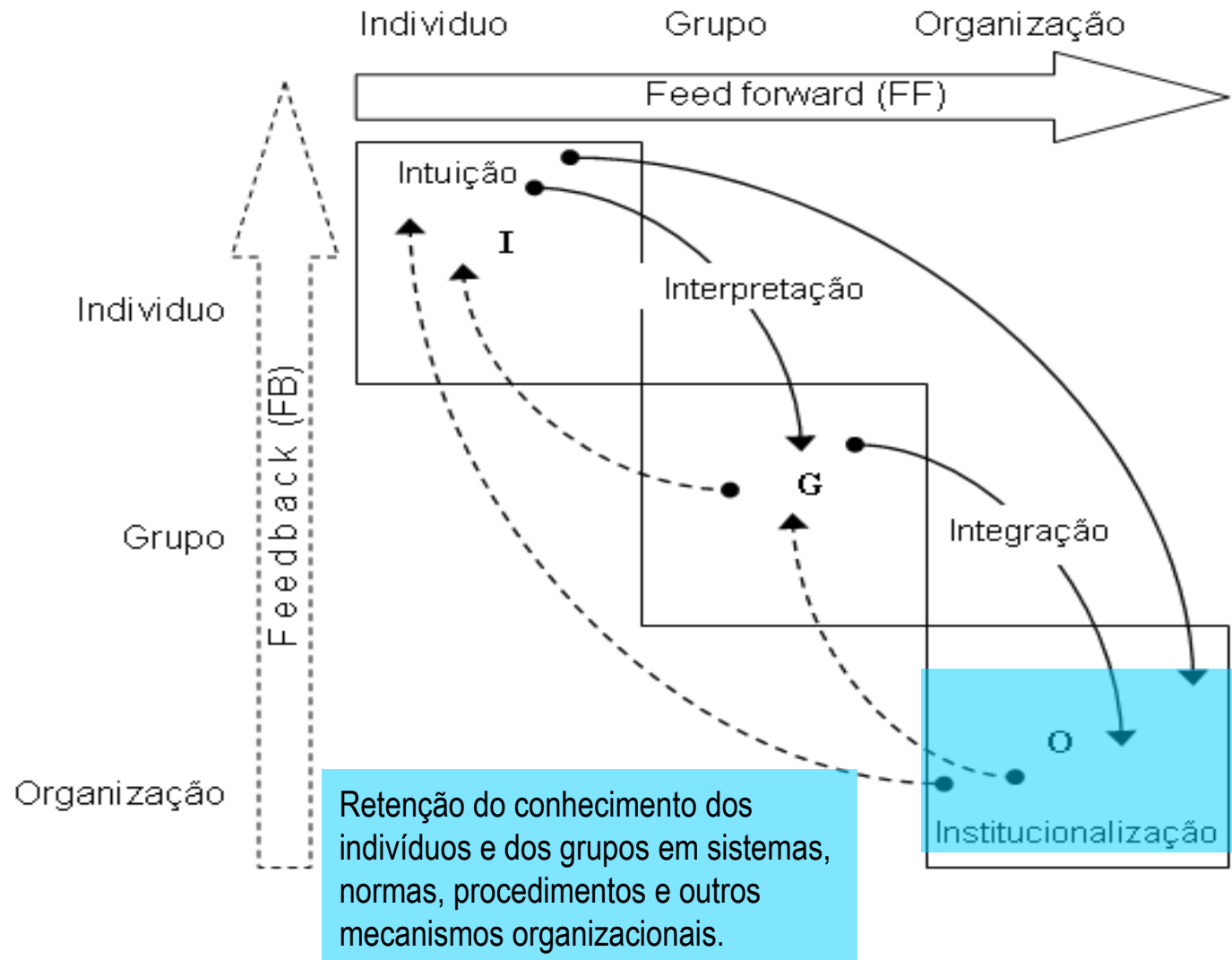
o contexto importa

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

Foco: mudança na compreensão e na ação de indivíduos



Framework dos 4I de Aprendizagem



Ambiente de Aprendizagem (cultura de aprendizagem)



- **A liderança inspira aprendizagem** – **apoia** a sua equipe a ter um ambiente de aprendizagem
 - ↓
 - 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 sentirem seguras e confortáveis para admitir erros e explicitá-los).

único responsável

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: PRESENCIAL E VIRTUAL

trabalhe com equipes pequenas
conexões mais eficientes



Portal do Conhecimento

Home Consultoria Treinamento Glossário Seu Depoimento

Novo Natura Chronos Pharma Pele Oleosa
Aprenda aqui tudo sobre os novos produtos da linha.

Como identificar pele oleosa?
Você já percebeu como a pele do seu rosto, do seu corpo, é oleosa? Aprenda a identificar a pele oleosa e a escolher o melhor tratamento para ela.

Teste seu conhecimento:
Com o nosso teste você aprende, de forma prática e rápida, todos os benefícios do novo Chronos Pharma.

Glossário
Termos e expressões técnicas sobre produtos de uma linha simples e fácil de entender.

Depoimentos
Uma seção especial para você comentar e opinar por meio de texto, vídeo ou imagem.

Tutorial Natura
Você já enviou um e-mail para seu cliente? A Natura tem uma ferramenta que vai facilitar o seu dia a dia.

CONTEÚDOS MAIS BUSCADOS

pele oleosa glândula sebácea benefícios chronos chronos chronos pharma teste pele vídeo pele excesso oleosidade

GERAÇÃO DE IDEIAS:

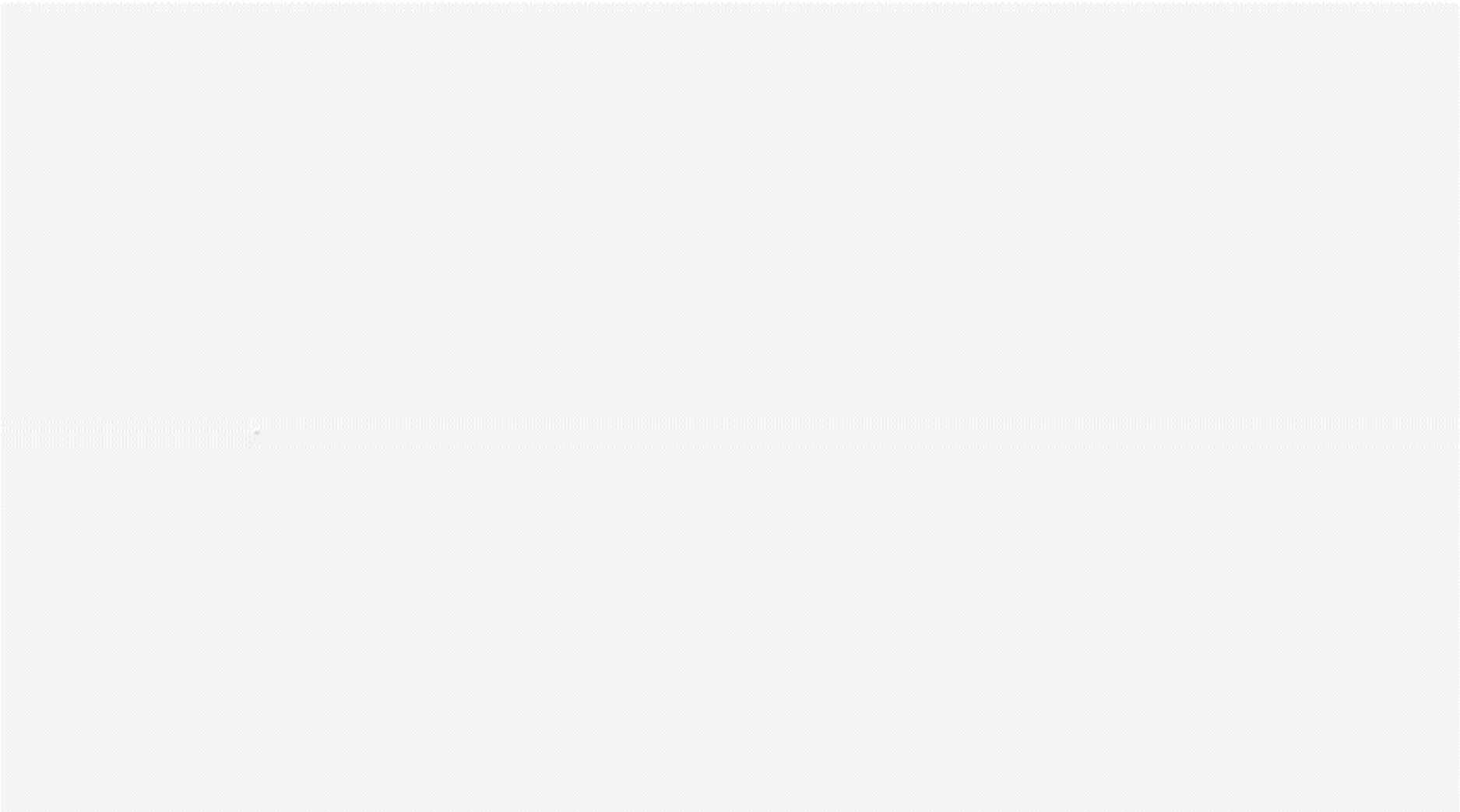
Média das empresas japonesas é de 24 ideias por ano por empregado, das quais 82% são implementadas



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

**Como uma ideia surge e
é implementada numa
organização?**

De onde vem as boas ideias?



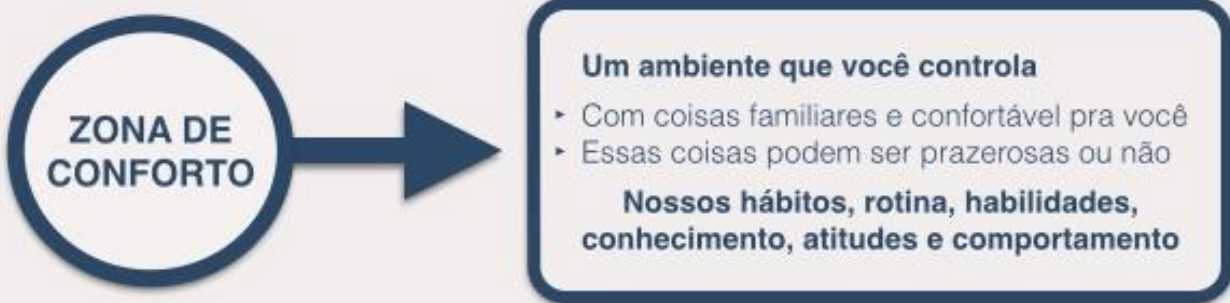


De onde vêm as boas ideias?

- 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)

Te atreves a sonhar?

ZONA DE CONFORTO



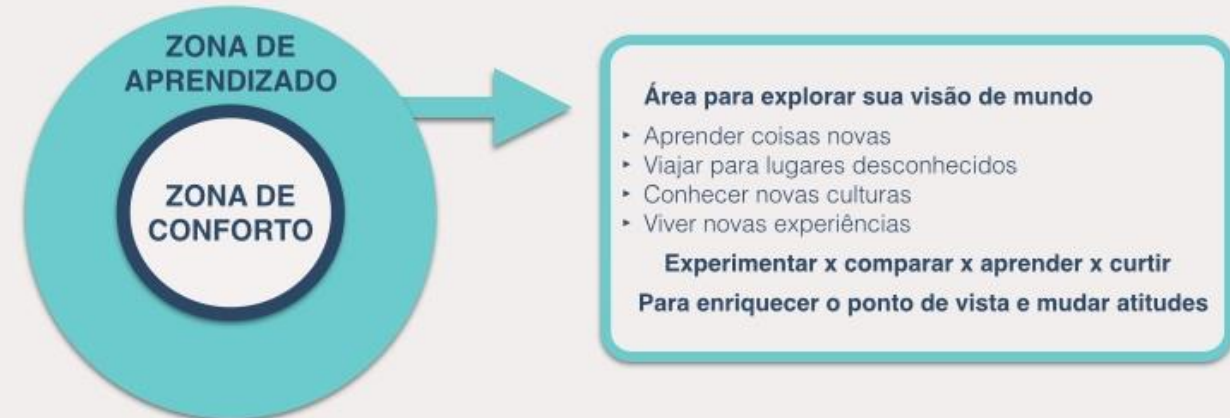
Um ambiente que você controla

- Com coisas familiares e confortável pra você
- Essas coisas podem ser prazerosas ou não

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

ZONA DE APRENDIZADO

ZONA DE CONFORTO



Área para explorar sua visão de mundo

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

Experimentar x comparar x aprender x curtir
Para enriquecer o ponto de vista e mudar atitudes

ZONA MÁGICA

ZONA DE APRENDIZADO

ZONA DE CONFORTO



A zona onde coisas maravilhosas podem acontecer

- Uma zona cheia de desafios
- Cheia de coisas que você ainda não conhece, pois nunca esteve lá

LADO EMOCIONAL

X

LADO CRIATIVO

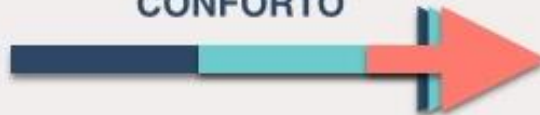


“E se algo der errado?”

“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



Atividade em Grupo



Desafio do Marshmallow

Objetivo: criar uma estrutura com a maior altura possível e que suporte um marshmallow inteiro no topo, utilizando os materiais indicados.

Tempo para realização: 18 minutos.

Instruções: o marshmallow tem que estar inteiro, os outros itens podem ser quebrados e não é obrigatório utilizar todos.

APENAS OS
MATERIAIS
INDICADOS



20 espaguete crus



1 rolo de fita adesiva



1 rolo de barbante



1 marshmallow

CHALLENGE ACCEPTED



Quais as lições do Desafio?

O que foi percebido?

Quais foram os momentos de dúvida?

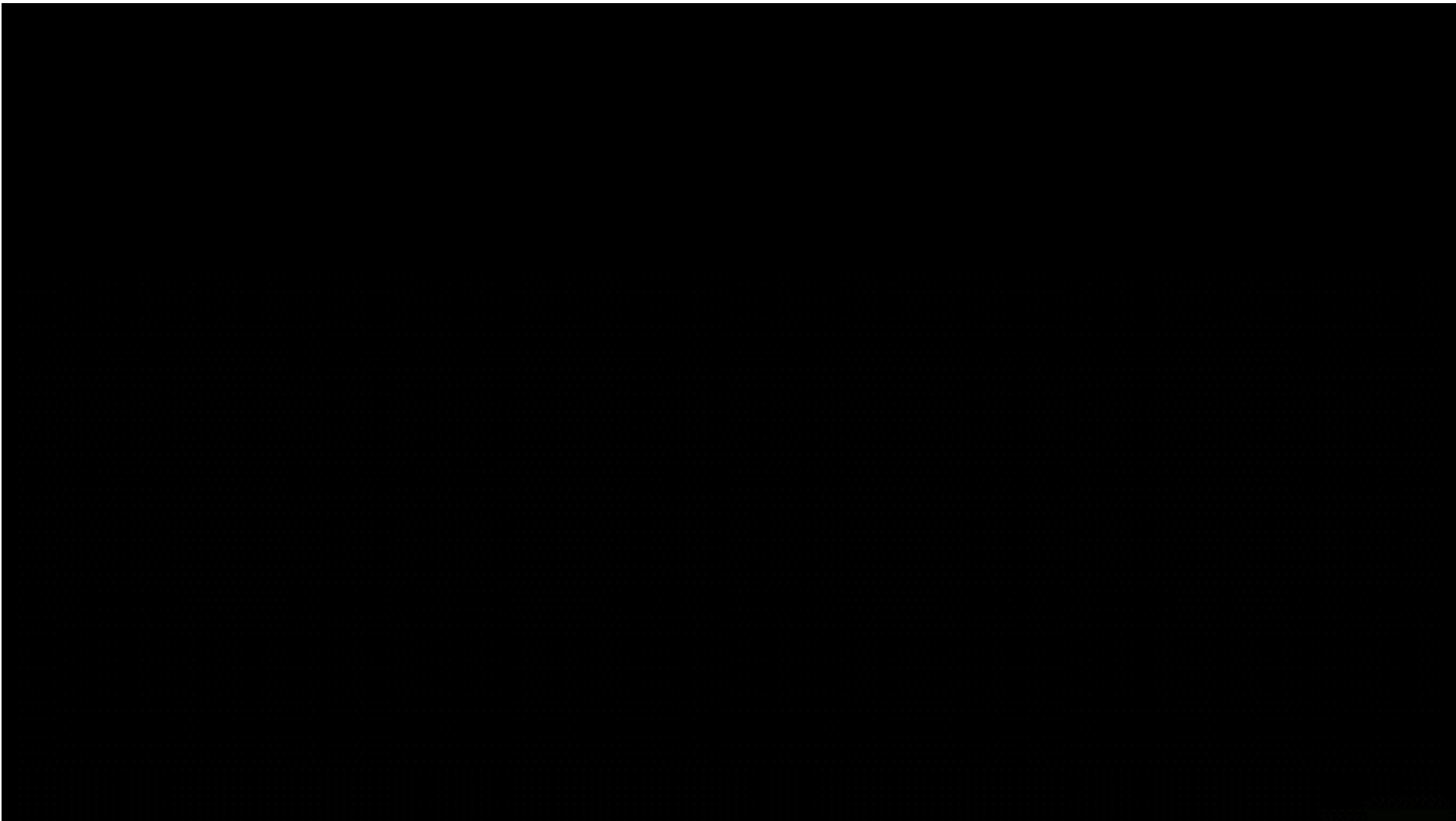
Como foram solucionadas?



Principais lições para a Aprendizagem Organizacional

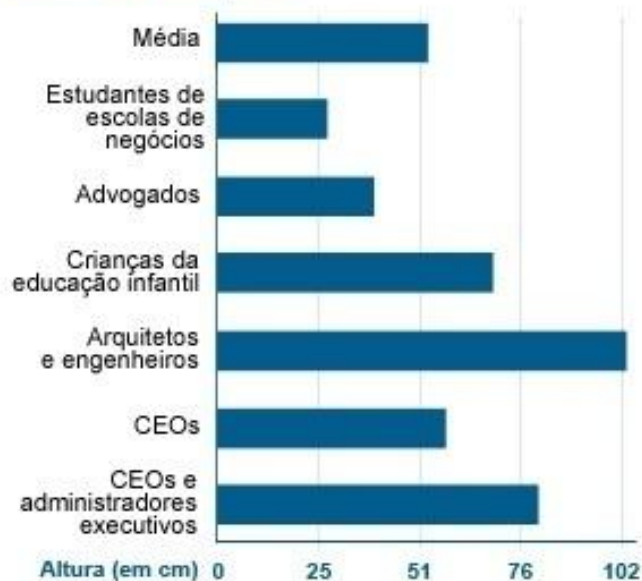
- Natureza da colaboração no trabalho;
- Linguagem comum;
- Não perder tempo querendo ser o 'diretor executivo do espaguete'; ou seja, disputando o poder;
- Tentar achar um único plano correto (= crise);
- Fazer protótipos, testes, experimentar ao longo do processo permite aprender com os erros;
- Incentivos vs. Sucesso
- Outros???

O desafio do Marshmallow



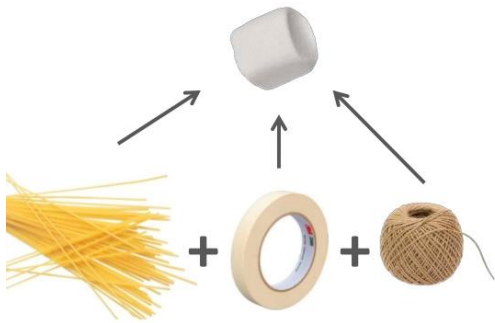
Lições sobre o desafio

Média de Desempenho



- É necessário avaliar os processos de planejamento, execução e objetivo. Muitos perdem até 90% do tempo no planejamento e **esquecem o objetivo**;
- Apenas se municiar com informações sobre o mercado e o seu segmento de atuação não é suficiente para o sucesso de uma empresa, pois também é necessário saber **aplicar o conhecimento**.
- O estudo combinado com **criatividade**, com **tentativa e erro**, **protótipo** e **reavaliação** pode ser grande um grande ganho na hora de começar um negócio, um produto ou uma área nova na empresa.

Lições sobre o desafio



A limitação de recursos, de tempo e de pessoas é **uma realidade dos empreendedores hoje.**

Para ter sucesso, é necessário se adaptar e colaborar.

- Desafios reais:
 - Medo de errar;
- Desafios no empreendedorismo:
 - Recursos utilizados no desafio X Ferramentas disponíveis no dia a dia das empresas;
 - Saber fazer o melhor uso do que se tem à mão.
- Desafios comportamentais:
 - Falta de foco e estratégia pré-estabelecida: pouco êxito;
 - É necessário enxergar os erros durante o processo e corrigi-los continuamente;
 - Gestão do conhecimento: cultura de colaboração e conexões intra-organizacionais – Maior a chance de SUCESSO nos resultados!

Dúvidas?
Comentários?