

Formas de Aprendizagem no Trabalho

Jane Lucia Santos



Hochschule RheinMain
University of Applied Sciences
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

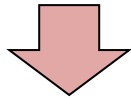
INTRODUÇÃO



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



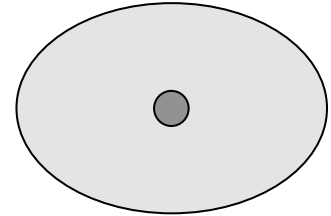
Organizações de
aprendizagem

DUSYA, Vera e CROSSAN, Mary. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Malden: Blackwell, p. 122-141, 2005.

Níveis e Processos de Aprendizagem

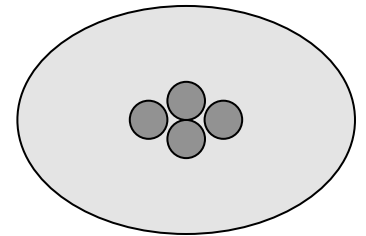
1) Indivíduo

Aprendizagem de pessoas no contexto organizacional



2) Grupo(s) de indivíduos

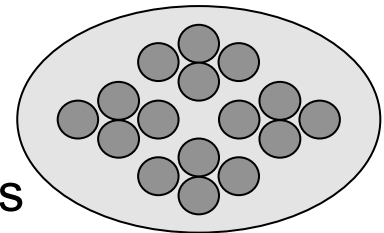
Aprendizagem de grupos no contexto organizacional



3) Organização

A aprendizagem é organizacional quando:

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



Fontes:

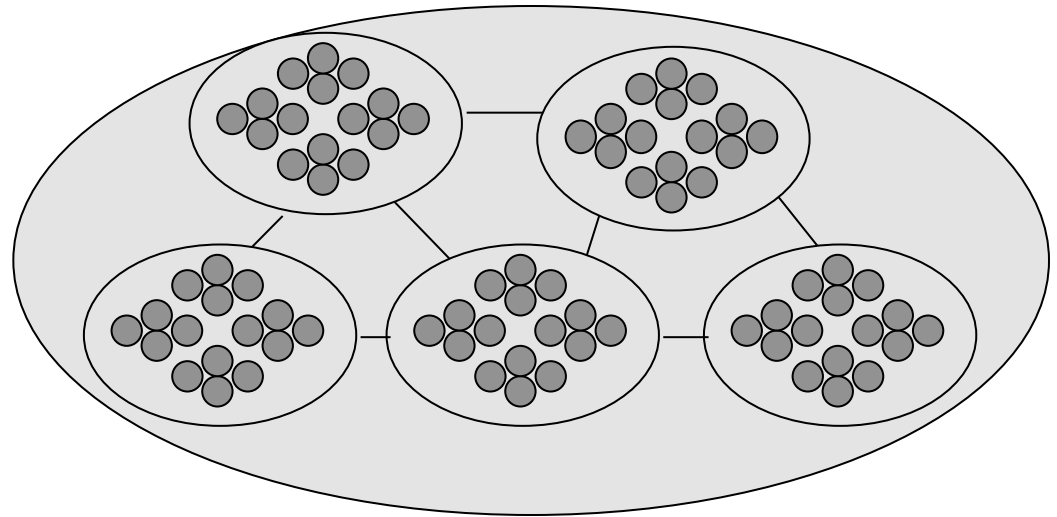
SNYDER, William; CUMMINGS, Thomas. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.
CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. ; DJURFELDT, L. Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational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

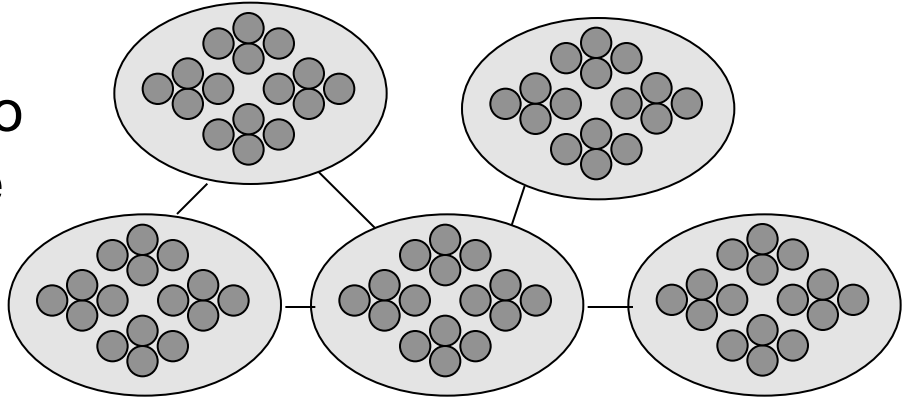
KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002..

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.; 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..



ACATE



Exemplo:

Verticais ACATE (p.ex.: vertical energia)

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

Aprendizagem Interorganizacional no “Aprender a Crescer”

De que forma as empresas aprendem umas com as outras

Consórcio de empresas

- **Workshop 1** (apresentação e discussão dos projetos de crescimento)
- **Workshop 2** (apresentação e discussão das soluções/melhorias/mudanças e resultados da aprendizagem)
- **Workshop 3** (apresentação e discussão dos avanços na implementação, dificuldades encontradas / superadas e não superadas)
- **Workshop 4** (transferência das experiências a outras empresas)

Espaços de Aprendizagem



**Como as organizações
aprendem?**

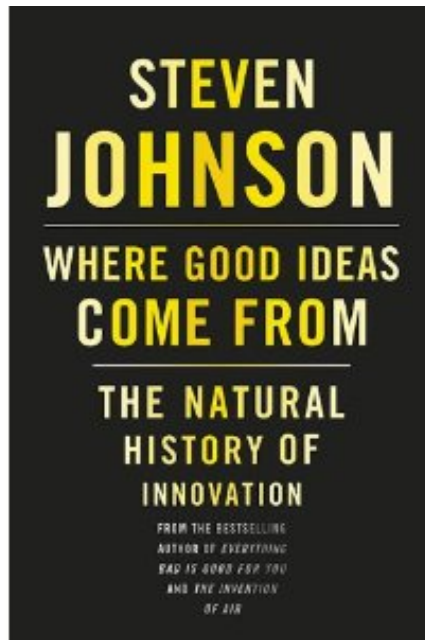
GERAÇÃO DE IDEIAS:

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?**



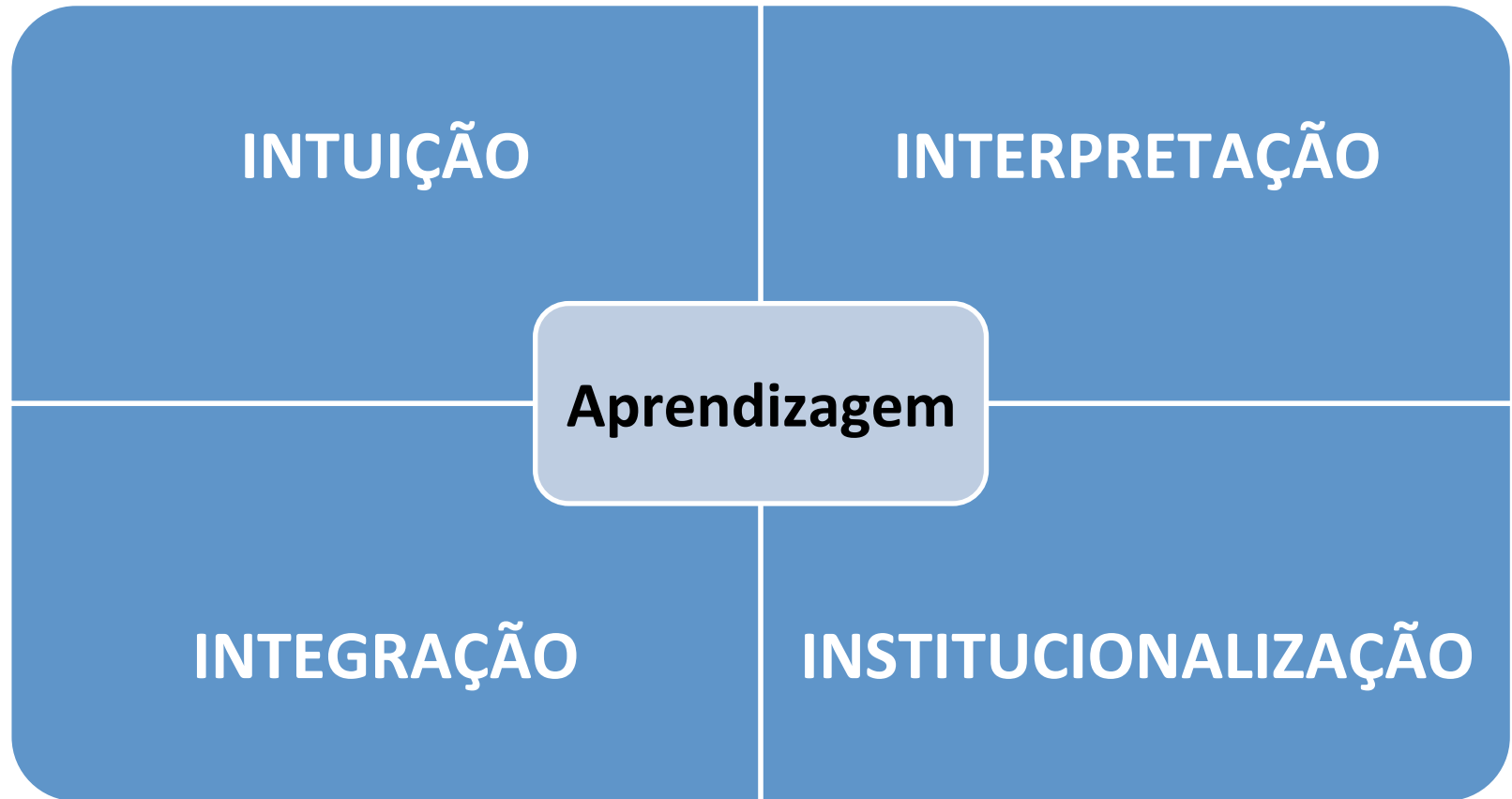
De onde vêm as boas ideias?

- 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)

Vídeo

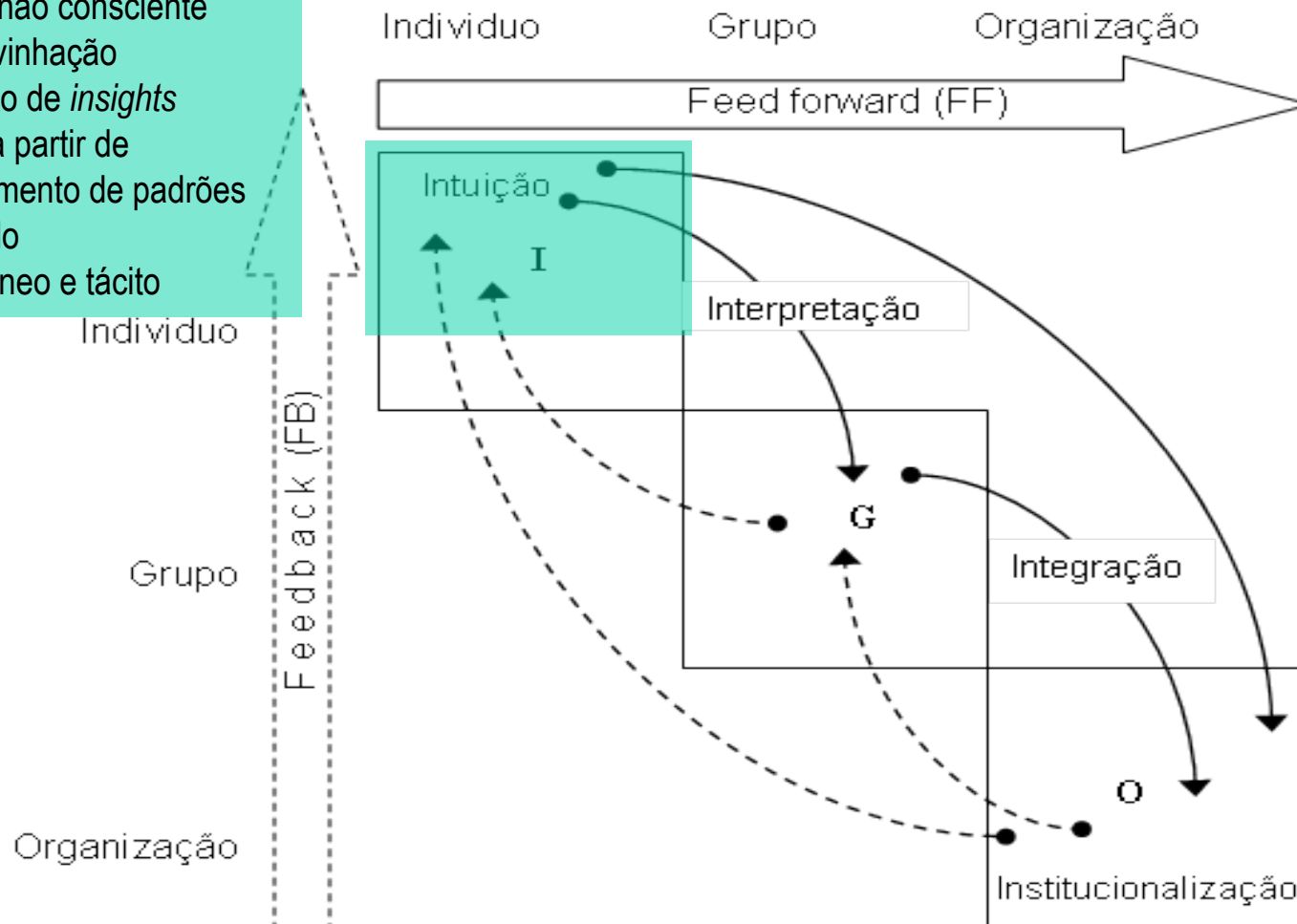
Where good ideas come from

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”)

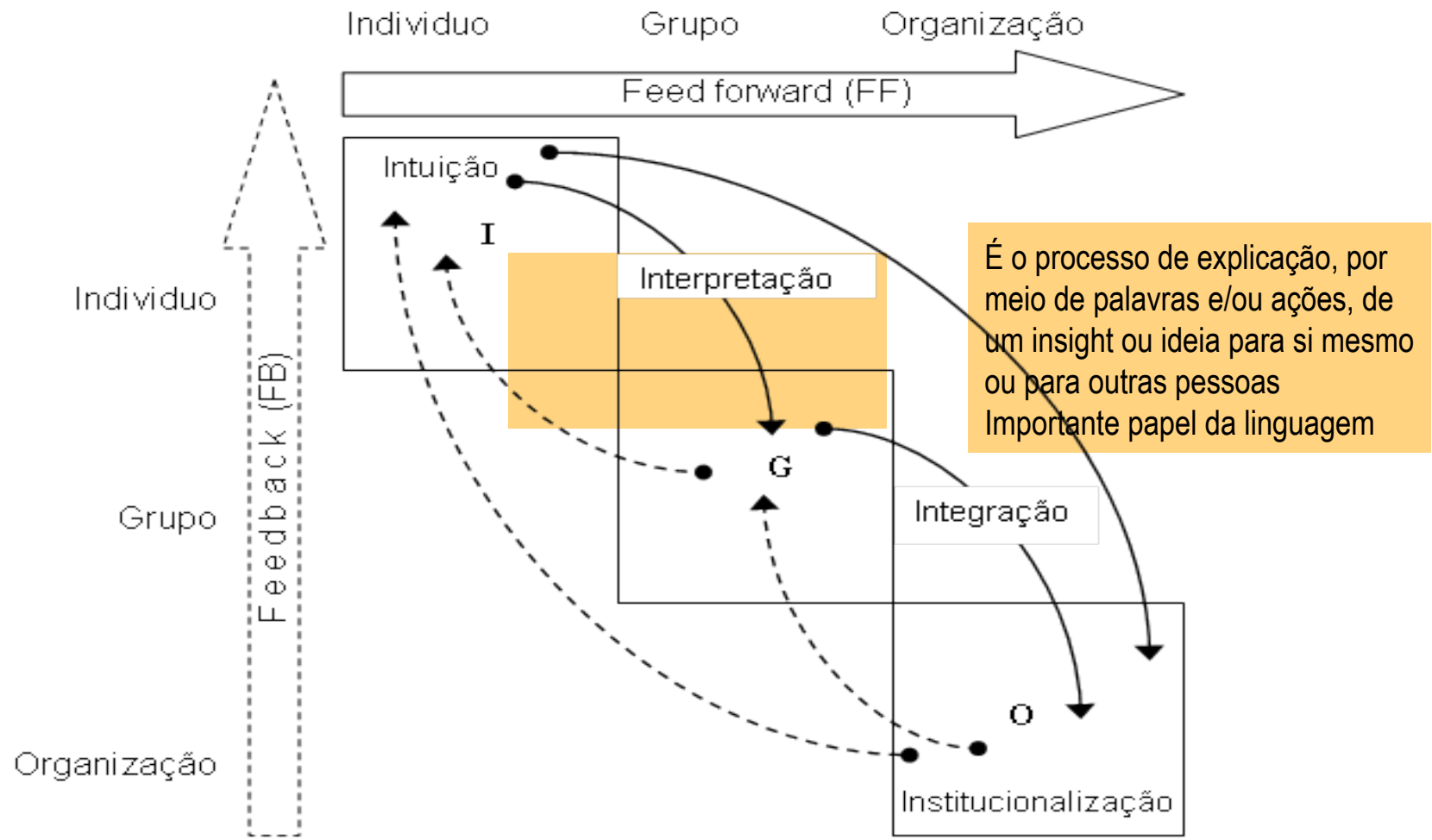
EXPERT VIEW

- 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 apóia o processo de exploitation

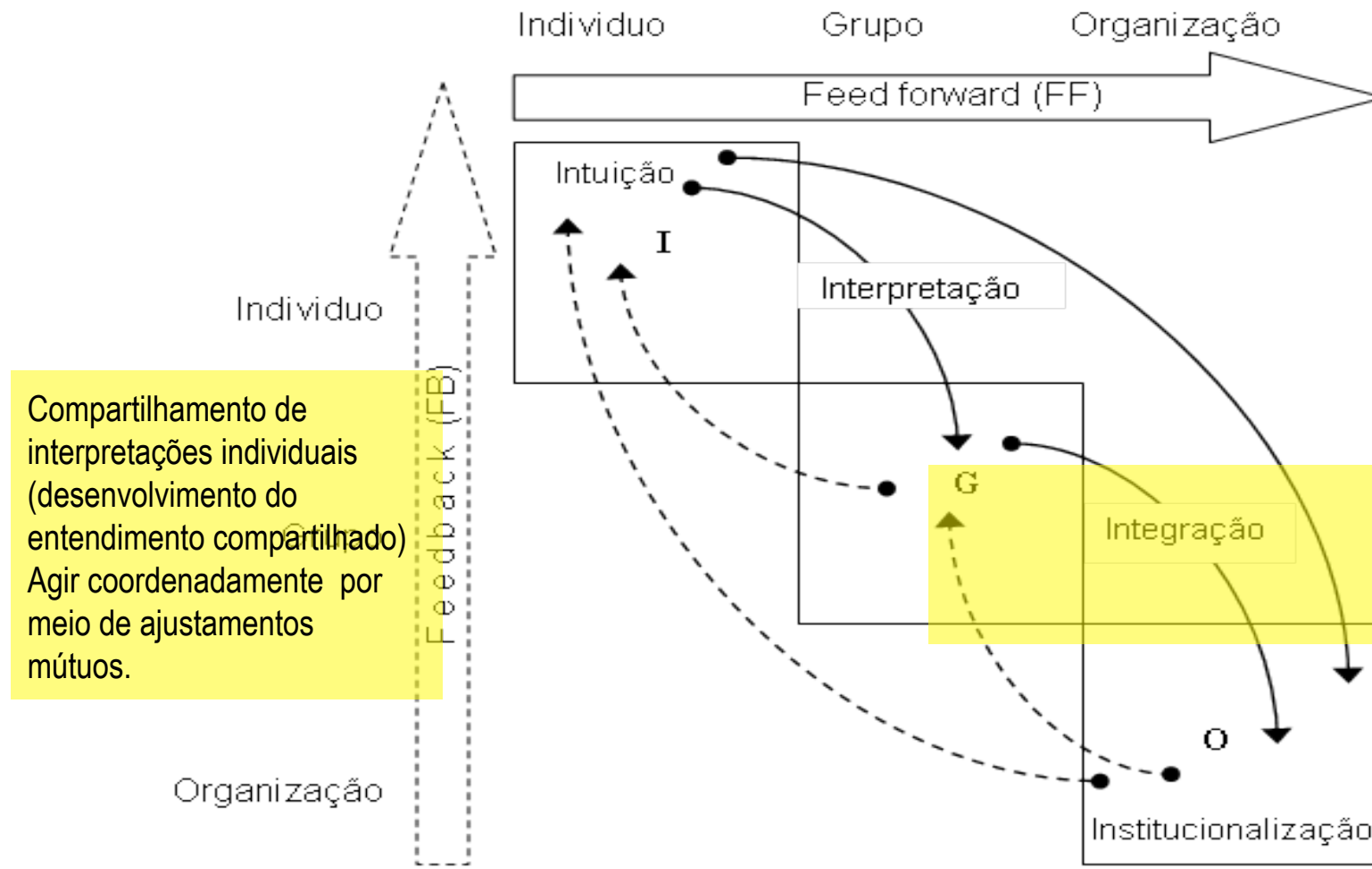
ENTREPRENEUR VIEW

- 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



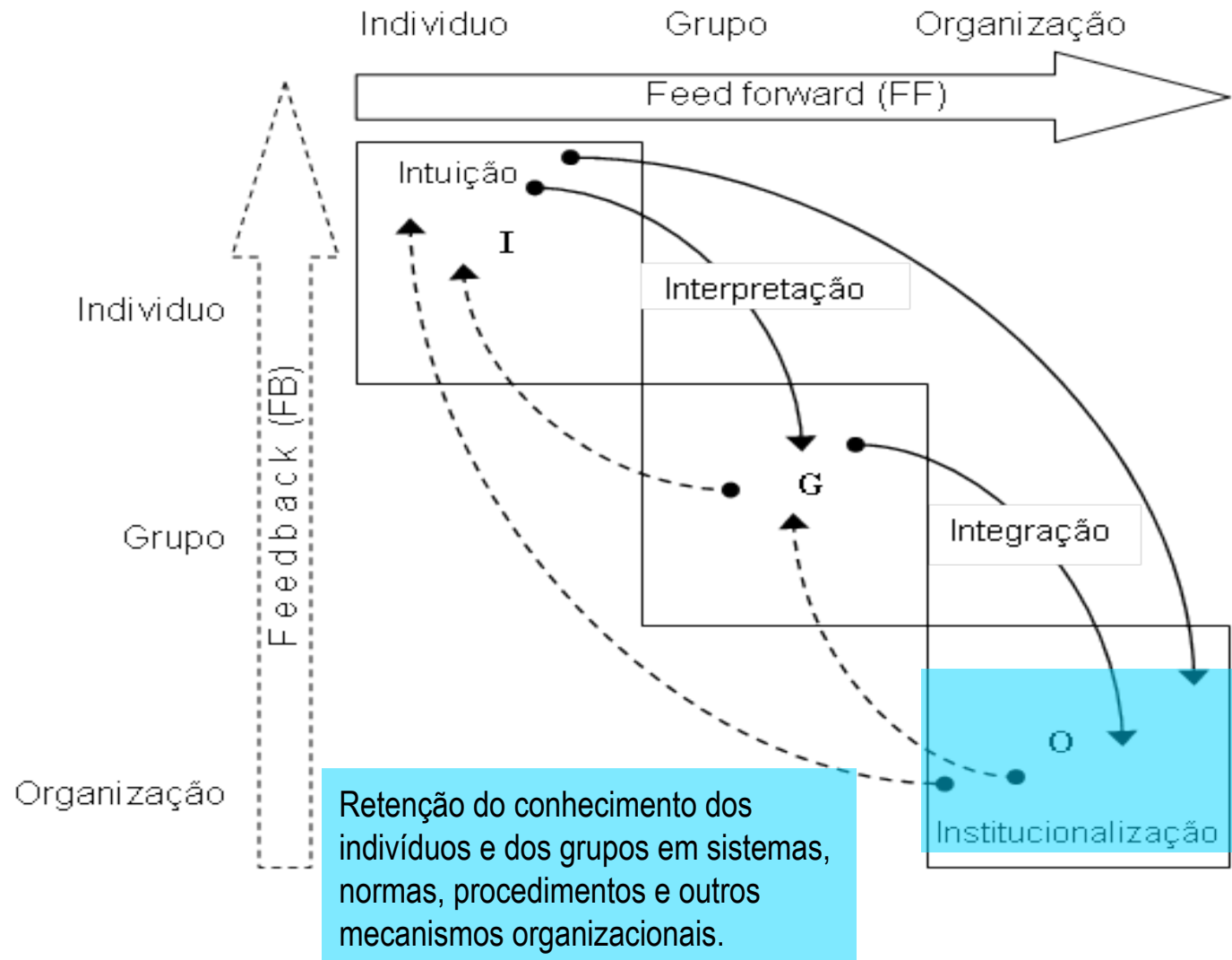
o contexto importa

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



**O que é uma
organização que aprende?**

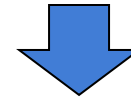
ÁREA DESCRITIVA



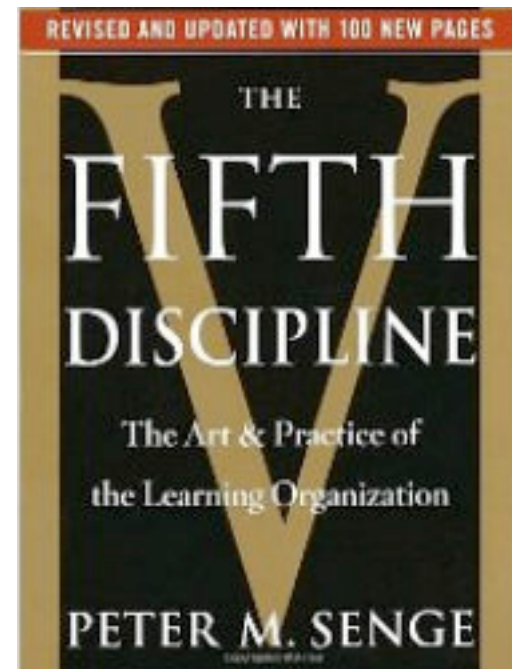
Aprendizagem
organizacional

*"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).*

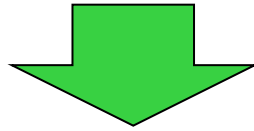
ÁREA PRESCRITIVA



Organizações de
aprendizagem



Organizações de aprendizagem



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

Pessoas / equipes

Reconfiguração da organização

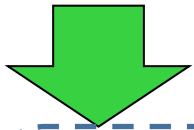
Empresa Dinâmica
Curso: dia 13/03/2013



- 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

Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell. *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill (1991).

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

Começamos pelo conceito da zona de conforto
Esta é a forma metafórica que você está
Quando se movimenta ao redor do que vê



Vídeo: “Te atreves a sonhar?” (Prof.Klaus North, 12/03/2013)



Seus hábitos, sua rotina, suas habilidades, seus conhecimentos
Suas atitudes e seu comportamento
São também parte de sua zona de conforto

Vídeo: “Te atreves a sonhar?” (Prof.Klaus North, 12/03/2013)

Ao redor da sua zona de conforto está sua zona de aprendizagem
Esta é a zona em que você sai para ampliar sua visão do mundo



Vídeo: “Te atreves a sonhar?” (Prof.Klaus North, 12/03/2013)



A zona onde podem acontecer coisas maravilhosas
Que alguns não conhecem porque ainda não estiverem ali

Vídeo: “Te atreves a sonhar?” (Prof.Klaus North, 12/03/2013)

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 sentirem seguras e confortáveis para admitir erros e explicitá-los).

Convivência em Grupos de Trabalhos

Video: For The Birds



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

#6

trabalhe com equipes pequenas
conexões mais eficientes



Portal do Conhecimento

Home Consultoria Treinamento Seu Depoimento

Novo Natura Chronos Pharma Pele Oleosa

Aprenda aqui tudo sobre os novos produtos da linha.

Como identificar pele oleosa?

Teste seus conhecimentos

Glossário

Depoimentos

Tutorial Natura

CONTEÚDOS MAIS BUSCADOS

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



Google™

20% Time

“oferecemos aos
nossos engenheiros
20% do tempo para
que possam
trabalhar em algo
que sejam realmente
apaixonados.”



Knowledge Cafés

É uma maneira de se obter discussões em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e idéias que surgem, de um jeito não confrontacional. Um KCafe evita qualquer julgamento e normalmente leva a um maior desenvolvimento e compartilhamento que o normal.



Storytelling - Narrativas

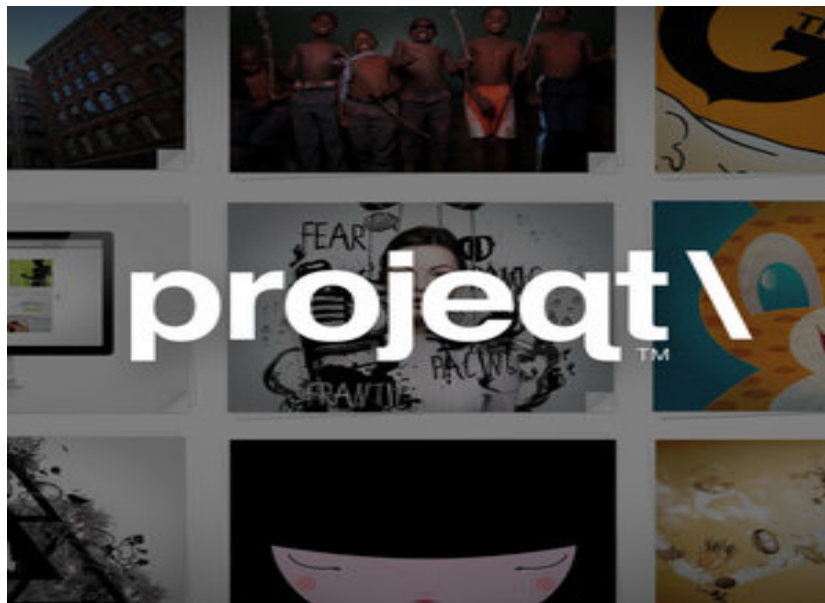
Uso da antiga arte de contar histórias para compartilhar conhecimentos de uma forma mais significativa e estimular a curiosidade de quem recebe a informação.

Histórias contadas captam o contexto em que estão inseridas e resgatam a memória empresarial, dando sentido e valor às experiências vividas por pessoas e por organizações.

(DAVENPORT, PRUSAK, 1998; DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; BROWN, 2010a; APO, 2010).

QUANTO VALE UMA BOA HISTÓRIA?

“Cada vez mais empresas descobrem que contar boas histórias – um novo conceito conhecido como Storytelling – ajuda a vender conceitos e motivar funcionários.” (trecho da EXAME)



Clique na figura

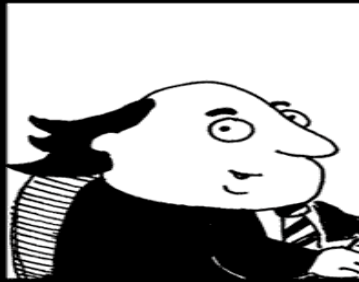
http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0981/noticias/quanto-vale-uma-boja-historia?page=2&slug_name=quant



01/12/2010

Narrativas

Sequencia de fatos, como uma estória em quadrinhos, que expressam um evento ou um acontecimento (BROWN, 2010)



Jefe Calculín



Secretaria Sra. Listaya



Auditor Sr. Pomposín



Contador Mordancio



Sr. Refucilo



Sr. Sagatzizabal



Socio Sr. Donmesura



Jefe de Ventas

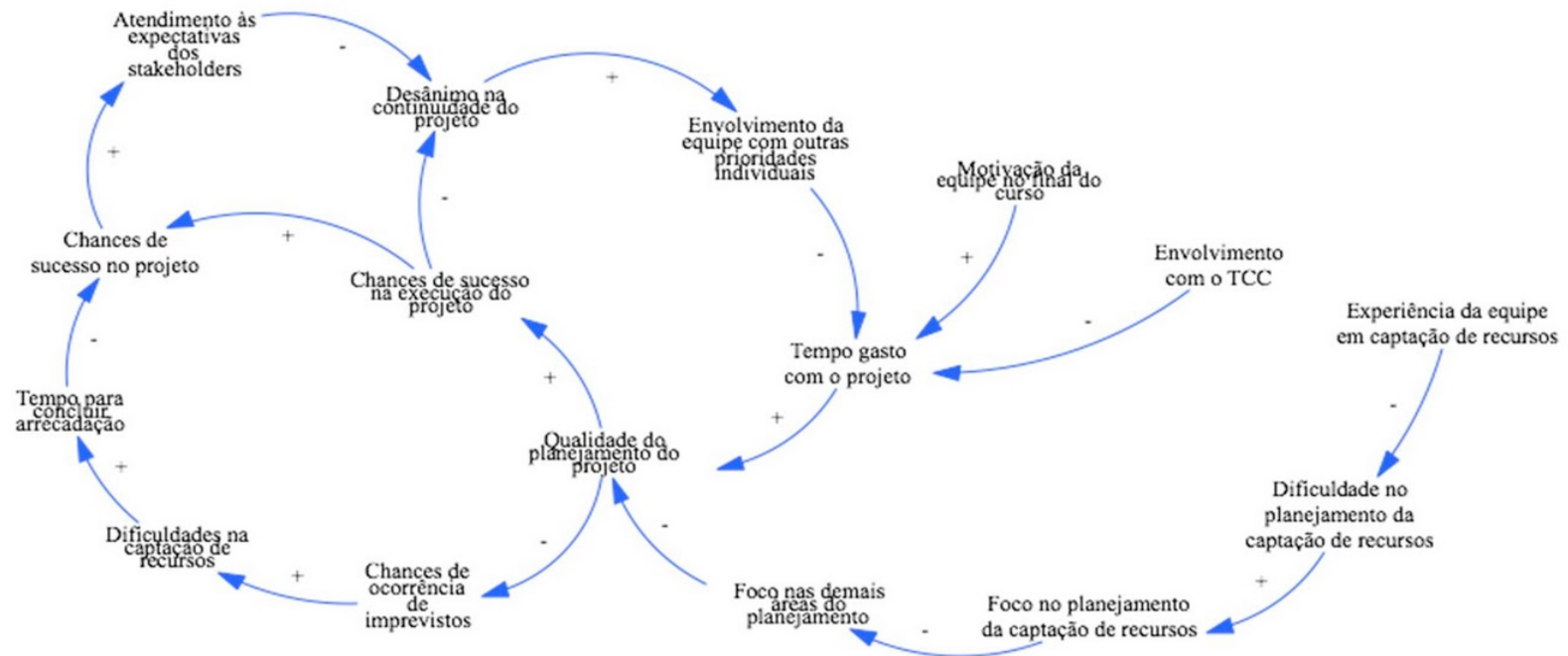


Sr. Fortunato

<http://north-online.de/spanish/index.htm>



As Lições Aprendidas (e desaprendidas)



Outras técnicas / ferramentas

Comentadas posteriormente à apresentação (prof. Klaus)

- **Mentoring**
- **Colegas aprendem com colegas**
- **Peer Reviews**
- **Supervisões**
- **Jogos de papéis (*role plays*)**
- **Grupos de melhoria**
- **Sugestões participativas (*crowdsourcing*)**



Centro Tecnológico / UFSC
Departamento de Engenharia do
Conhecimento
Campus Universitário - Cx Postal 476
88049-900 Trindade
Florianópolis, Santa Catarina
Brasil

Jane Lucia Santos
Pesquisadora do NGS
jane@egc.ufsc.br
janejlss@gmail.com
Telefone
+55 (48) 9992-7031
<http://www.ngs.ufsc.br/>

