

# Práticas de Apoio à Gestão

Profa. Lillian Alvares

Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília

# **Organizações de Aprendizagem**

Learning Organization

# Conceitos

---

- ▶ Organizações de Aprendizagem são organizações que tem capacidade de:

- Aprender**

- Renovar**

- Inovar continuamente**



# Conceitos

---

- ▶ Uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de ...
  - ▶ **... criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento...**
    - ▶ ... para acomodar os novos conhecimentos e ideias



# Conceitos

---

- ▶ Nas organizações de aprendizagem as pessoas não são **treinadas para exercer suas funções**, mas sim:
  - ▶ ***Educadas a desempenhar...***
    - ▶ ***.... com satisfação suas atividades...***
      - ***... desenvolvendo o espírito de equipe...***
        - ***... e a criatividade.***



# Conceitos

---

- ▶ Paulo Freire aborda a diferença entre **treinar e educar**:
  - ▶ Treinar é aprender as **técnicas e habilidades** necessárias para determinado fim
  - ▶ Educar é muito mais do que isso...
    - ▶ ... não é transmitir conhecimento, mas **criar as possibilidades para a sua produção**



# Conceitos

---

- ▶ Ao analisar a maneira como está se desenvolvendo a aprendizagem nas organizações, percebe-se que as pessoas estão sendo **valorizadas e reconhecidas**.
- ▶ Também, seus sentimentos, emoções e experiências são considerados fatores vitais para o **comprometimento do indivíduo com seu trabalho e com a organização**.



# Conceitos

---

- A **interação entre as pessoas** também é um ponto importante para favorecer a aprendizagem organizacional.



# Conceitos

---

- ▶ Na organização de aprendizagem o ambiente favorece a criação de **objetivos compartilhados...**
- ▶ ... gerando um **sentimento de coletividade** que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e participação das pessoas e auxiliando-as a....
- ▶ .... **resolver os problemas juntas e com mais eficiência do que se fossem resolver isoladamente.**



# Conceitos

---

- ▶ Algumas habilidades típicas da
  - ▶ **aprendizagem organizacional**
    - ▶ não garantem por si que uma empresa é uma
      - **organização de aprendizagem:**



# Conceitos

---

- ▶ A habilidade de **resolução sistemática** de problemas é uma característica das empresas que aprendem.



# Conceitos

---

- ▶ Mas, se o aprendizado baseado na solução de problemas é **limitado a como eliminar as situações indesejáveis**, a organização não pode ser uma organização de aprendizagem.
  - ▶ Pois, a época de aprender **não é somente** quando existem crises.



# Conceitos

---

- ▶ O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar:
  - ▶ **Inteligência**
  - ▶ **Criatividade**
  - ▶ **Capacidade Organizacional**



# **Condições Necessárias**

# Condições Necessárias

---

- ▶ A instituição precisa incentivar ....
  - ▶ ... condições favoráveis para a gestão do conhecimento.



# Condições Necessárias

---

- ▶ Tem que haver um **esforço planejado** de uma organização para **facilitar a aprendizagem exigida pelo trabalho** (*educação corporativa*).



# Condições Necessárias

---

- ▶ **Potencializar o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais...**
- ▶ ... facilita o desenvolvimento de estratégias de **aquisição, manutenção e transferência de conhecimento**



# Condições Necessárias

---

- ▶ A **aprendizagem individual** não garante a aprendizagem organizacional...
- ▶ ... entretanto...
- ▶ .... **sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.**



# Condições Necessárias

---

- ▶ A organização que aprende é uma visão, um tipo ideal ao qual muitas organizações aspiram, **mas não há um modelo a ser seguido.**
  - ▶ **Cada empresa** deve buscar à sua maneira a melhor forma de enfrentar o ambiente em que está inserida.



# Condições Necessárias

---

- ▶ No entanto, os princípios e ferramentas sistematizados nas

**cinco disciplinas de Peter Senge.**

- procuram **oferecer um alicerce de um sistema de gestão voltado para a aprendizagem**



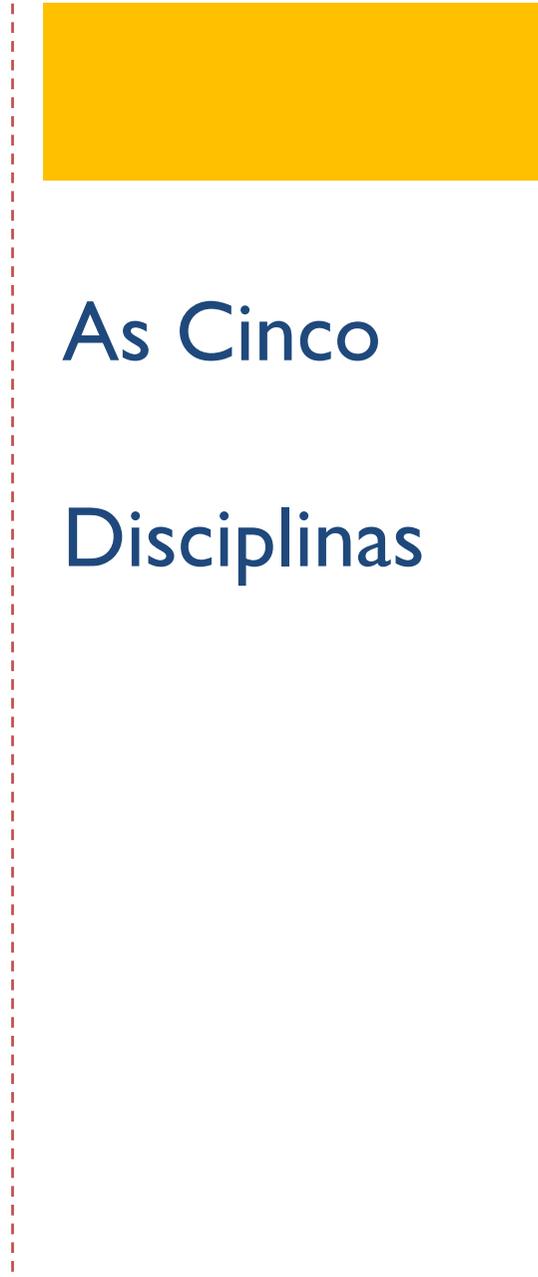
▶ Cinco componentes, ou cinco disciplinas, que convergem para organizações de aprendizagem:

- Objetivo Comum
- Modelos Mentais
- Aprendizado em Grupo
- Domínio Pessoal
- Raciocínio Sistêmico



As Cinco

Disciplinas



- ▶ Objetivo Comum

- ▶ A capacidade de **transmitir aos outros a imagem do futuro** que pretendemos criar

As Cinco Disciplinas

A Primeira

Disciplina



- ▶ Modelos Mentais

- ▶ Os **modelos mentais estão enraizados e impedem que muitas mudanças** sejam colocadas em prática por serem conflitantes com os mesmos.

As Cinco Disciplinas

A Segunda

Disciplina

▶ Aprendizado em Grupo

- ▶ a **inteligência da equipe supera a inteligência dos indivíduos** que a compõem.
- ▶ Em equipes bem sucedidas reside a **capacidade para ações coordenadas.**
- ▶ Além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, **seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual**

As Cinco Disciplinas

A Terceira

Disciplina



▶ Domínio Pessoal

- ▶ Aprendemos a esclarecer e **aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal**, a concentrar nossas energias a desenvolver a **paciência**, e a **ver a realidade de maneira objetiva**.

As Cinco Disciplinas

A Quarta

Disciplina



▶ Raciocínio sistêmico

- ▶ Os **trabalhos** realizados pelo homem **são sistêmicos**, o que significa que são **amarrados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas**.

As Cinco Disciplinas

A Quinta

Disciplina