

AULA Nº 11

ADMINISTRAÇÃO II

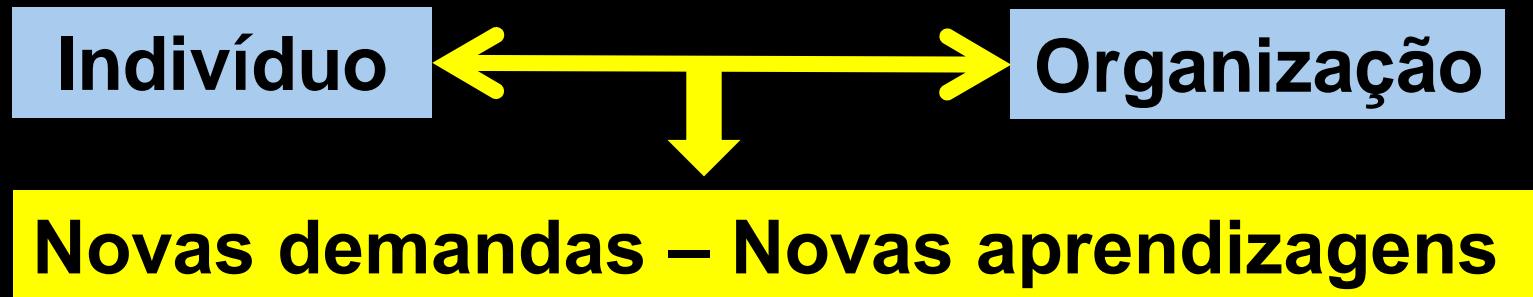
Aprendizagem Organizacional

Prof^a. Dra. Andreia Maria Pedro

APRENDIZAGEM

- “É o processo pelo qual o indivíduo adquire informações, habilidades, atitudes, valores, envolvendo sempre a interação social, por meio de contato com a realidade, o meio ambiente e as outras pessoas, sendo necessárias condições facilitadoras e determinantes, como as orgânicas e a maturidade, bem como disposição interna, ou seja motivação para que haja um estímulo contínuo”. (VYGOTSKY, 1896-1934; CAMPOS, 1970 apud GOMES, 2007)

- Para Piaget (1973 apud SCORSOLINI, COMIN, INOCENTE, MIURA, 2011, P. 228) “ as etapas do aprendizado se constituem em um constante processo de adaptação do homem ao mundo, quando há sua adaptação às exigências do mundo, a pessoa se desenvolve e se conhece”



- **Aprendizagem – “compreensão por meio da experiência, incluindo a aquisição de novos entendimentos e modos de pensar e transformando as experiências em algo significativo” (GOMES et al, 2007, p. 225)**

Percepção

- Impressão da Observação
- Relacionamento e ponderação

Processamento da Informação

- Envolvimento Pessoal e Ativo
- Prestar atenção e observar

Conhecimento

Observação
do fato

Interação
com a realidade

Estilo de aprendizagem – KOLB (1984)
Fonte: SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE,
MIURA, (2011)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- **Conceito de aprendizagem organizacional (organizational learning) e organizações de aprendizagem (learning organization) emergiram com maior ênfase a partir dos anos 1980.**

A Aprendizagem Organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes.

No modelo de Argyris e Schön (1996) a **organização sabe menos que os indivíduos** e, além disso, mesmo o que “**todos os membros sabem**” pode não ser aprendido **pela organização**. Em contrapartida, há conhecimentos da organização que excedem os dos indivíduos e que estão “**construídos no tecido da organização**”.

RUAS, ANTONELLO, BOFF (2008)

De acordo com Walsh e Ungson (1991), conceber a empresa a partir da noção de AO implica que se construa seu conhecimento a partir de dois processos, entre outros:

- 1) aprender com a **experiência acumulada**, mediante adaptações progressivas de novas ideias ou propostas — “**memória coletiva organizacional**”;
- 2) **aprender com os projetos postos em prática.**

APRENDIZAGEM E C.O

- O processo de AO é socialmente construído (Easterby et al., 1999) à medida que um indivíduo interage com o ambiente do qual participa na criação da realidade, sendo compreendido como um agente ativo e construtor da realidade na qual está inserido, da mesma forma que a realidade organizacional também é socialmente construída (Gherardi et al., 1998).

O papel dos indivíduos como aprendizes é a construção de significado, adquirindo e influenciando os processos de aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento em sua trajetória de participação (Weick e Westley, 1996).

RUAS, ANTONELLO, BOFF (2008, p.20)

Aprendizagem Organizacional :

Senge (1990) duas formas que ocorrem a AO:

- 1. Adaptativa- sendo reativa e relacionada ao enfrentamento do ambiente.**
- 2. Aprendizagem generativa – relacionada à criatividade e à capacidade que a organização deve desenvolver para enxergar os sistemas que controlam eventos capazes de modificar e agir junto a eles.**

SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE, MIURA, (2011)

Aprendizagem Organizacional é dependente:

- 1) da **identidade organizacional e das competências** que uma organização possui em função de sua história anterior;
- 2) de uma aprendizagem que também pode ocorrer por **transferência**, de uma organização para outra, por imitação ou por incorporação de novos indivíduos;
- 3) de uma aprendizagem que, para ser autêntica, surge, contudo, durante a própria atividade, **ao acionar os saberes prévios e ao aprender com a prática.**

Aprendizagem organizacional envolve:

- **processo** — em termos de continuidade e noção de “espiral”;
- **mudança** — baseada na transformação de atitude;
- **grupo** — por enfatizar a interação e o coletivo;
- **criação e reflexão** — sob a ótica da inovação e da conscientização;

Aprendizagem organizacional envolve:

- **ação** — por um lado, pela apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática, e, por outro, o experienciar, vivenciar e compartilhar através das interações;
- **“situação”** — a aprendizagem sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura no qual ocorre ou se situa, sendo carregada de significado informal.
- **cultura** — pela construção de significados, na forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história compartilhada.

Enfim....

- **A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem — formais e informais — no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.**

REFERÊNCIAS

- GOMES, C.E.; BORIN, P. C.; BARELLA, F. A.; SOARES, M. T. R.C. Competências Organizacionais e Individuais: o que são e como se desenvolvem. IN: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (ORG.). Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. (coord.) Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. [dados eletrônicos] Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul-dez. 2011, vol. 12, n.2, p. 227-239.