



Aprendizagem Organizacional e Conhecimento Empresarial

Sergio Luis da Silva
(NUMA / UFSCar)



“preserv the best and reinvent the rest”

Novo lema da HP,
criação de sua CEO Carly Fiorina,
que quer resgatar o espírito criativo da empresa
nascida em uma garagem do Vale do Silício

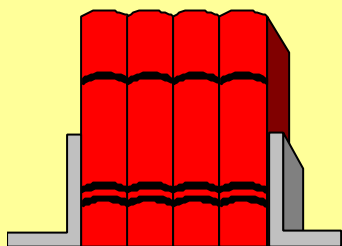


Índice

- **Conceitos principais**
- Operacionalizando a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional
- O suporte da tecnologia da informação
- Níveis de mudança
- Considerações finais



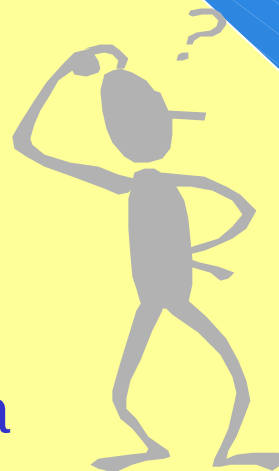
Conhecimento é ...



Informação



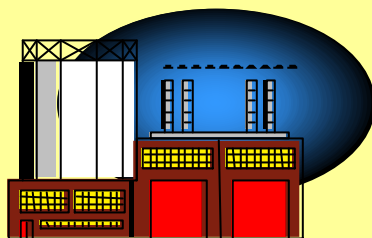
Experiência



Reflexão



Interpretação



Contexto



Conhecimento não é só algo estático, como encontrado em livros, artigos, etc...é o encontrado nos métodos e atitudes para sua renovação



Aprendizagem Organizacional é ...



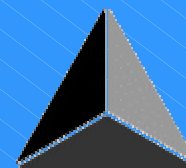
Uma **organização** em desenvolvimento composta por **indivíduos**, **grupos de trabalho**, e **funções** que prestam atenção às suas experiências e **aprendem como melhorar sistematicamente sua forma de trabalho**





Conhecimento Tácito

Conhec.Explícito



NUMA

Conhec. Tácito



ver,manusear,
perguntar,perceber

Socialização
(Conhecimento
Compartilhado)



escrever,falar,
desenhar

Externalização
(Conhecimento
Conceitual)

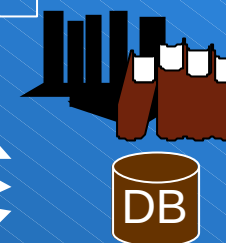
Conhec. Explícito



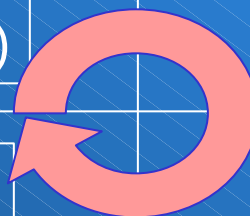
ler,ouvir,assitir

Internalização
(Conhecimento
Operacional)

Combinação
(Conhecimento
Sistêmico)



agrupar,combinar





Visão de Senge

“Learning Organization is a group of people continually enhancing their capacity to create what they want to create”
Senge (1990)

Cinco Disciplinas:

- Desenvolvimento Pessoal
- Modelos Mentais
- Objetivos compartilhados
- Aprendizado em Grupo
- Pensamento Sistêmico



Visão de Garvin



“Learning Organization is an organization trained to create, acquire and transfer knowledge, and to modify its behavior, aiming new knowledge and perceptions” Garvin (1993)

Cinco Atributos:

- Resolução sistêmica de Problemas
- Experiências com novas abordagens
- Aprendizagem com experiências pessoais
- Aprendizagem com outras experiências
- Rápida transferência de conhecimento



Índice

- Conceitos principais
- Operacionalizando a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional
- O suporte da tecnologia da informação
- Níveis de mudança
- Considerações finais

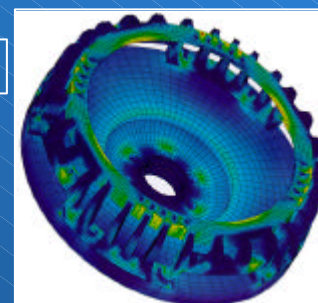
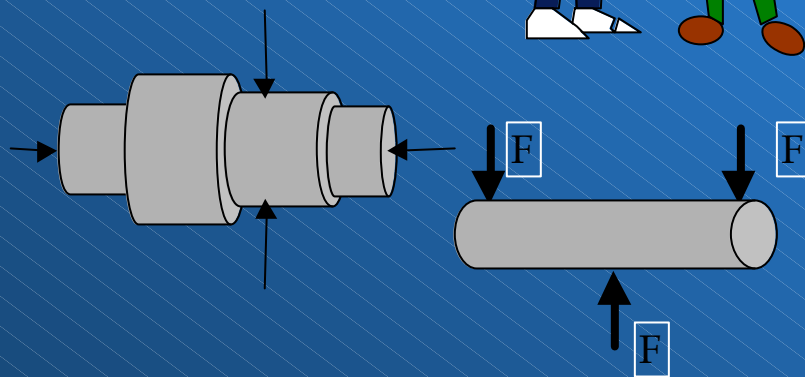


Análise e Solução de Problemas





Experimentação





Circuitos de Aprendizagem Simples e Duplo



Circuito Duplo de Aprendizagem



Circuito Simples: Focado na solução de problemas no presente, sem criticar a adequação de comportamentos de aprendizagem atuais que originaram o problema

Circuito Duplo: Enfatiza o experimento contínuo e a realimentação, modificando o modo como a organização define, prioriza e soluciona problemas



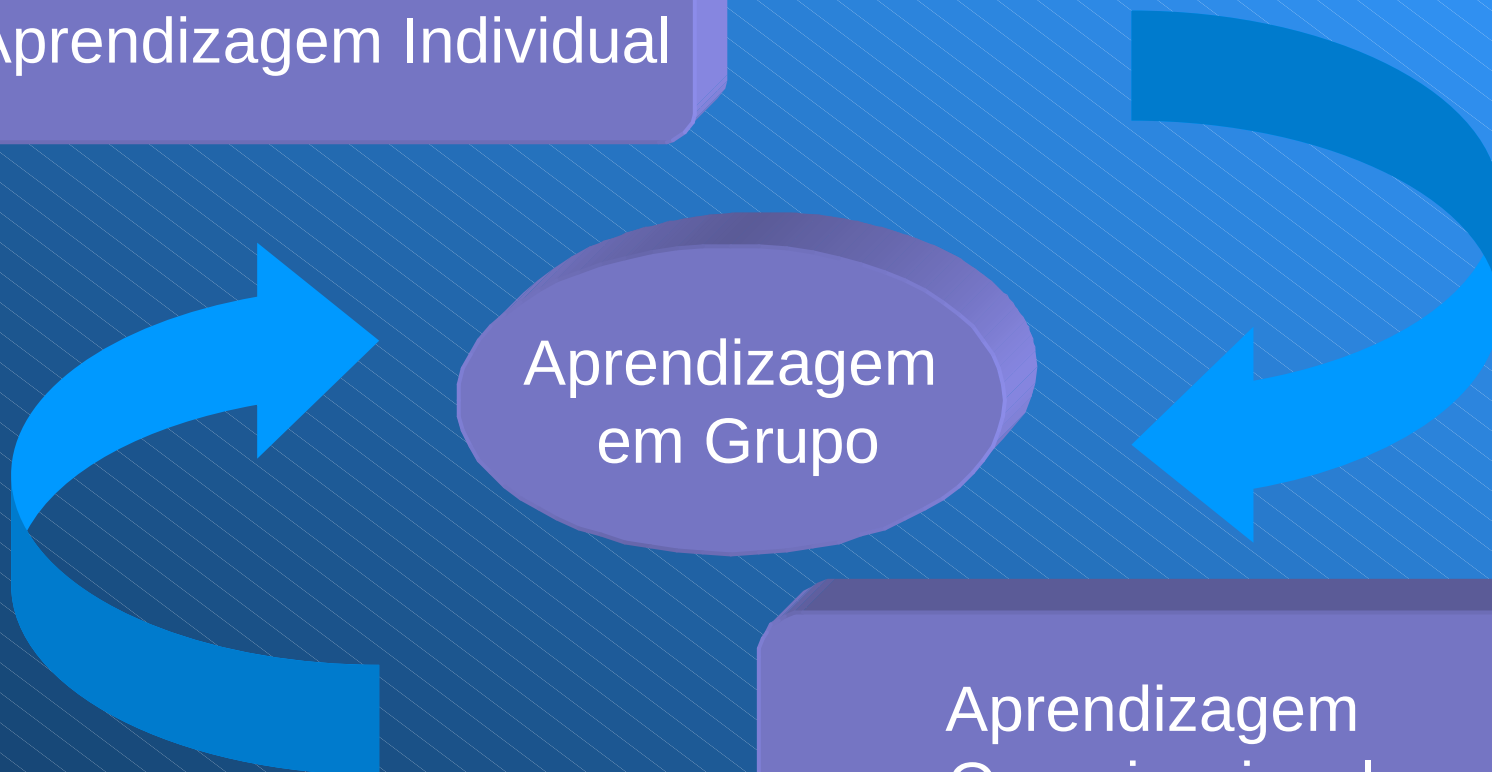
Dimensões da Aprendizagem Organizacional



Aprendizagem Individual

Aprendizagem
em Grupo

Aprendizagem
Organizacional



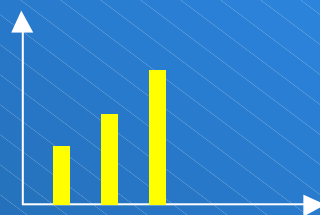
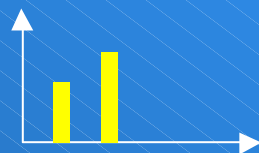


Registrando a Aprendizagem

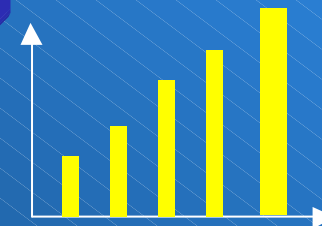
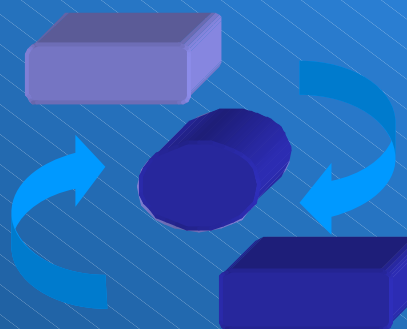
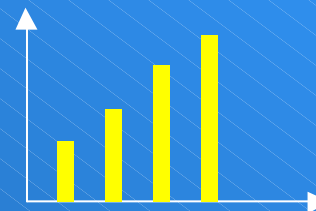


Mr. A

Lessons
Learned

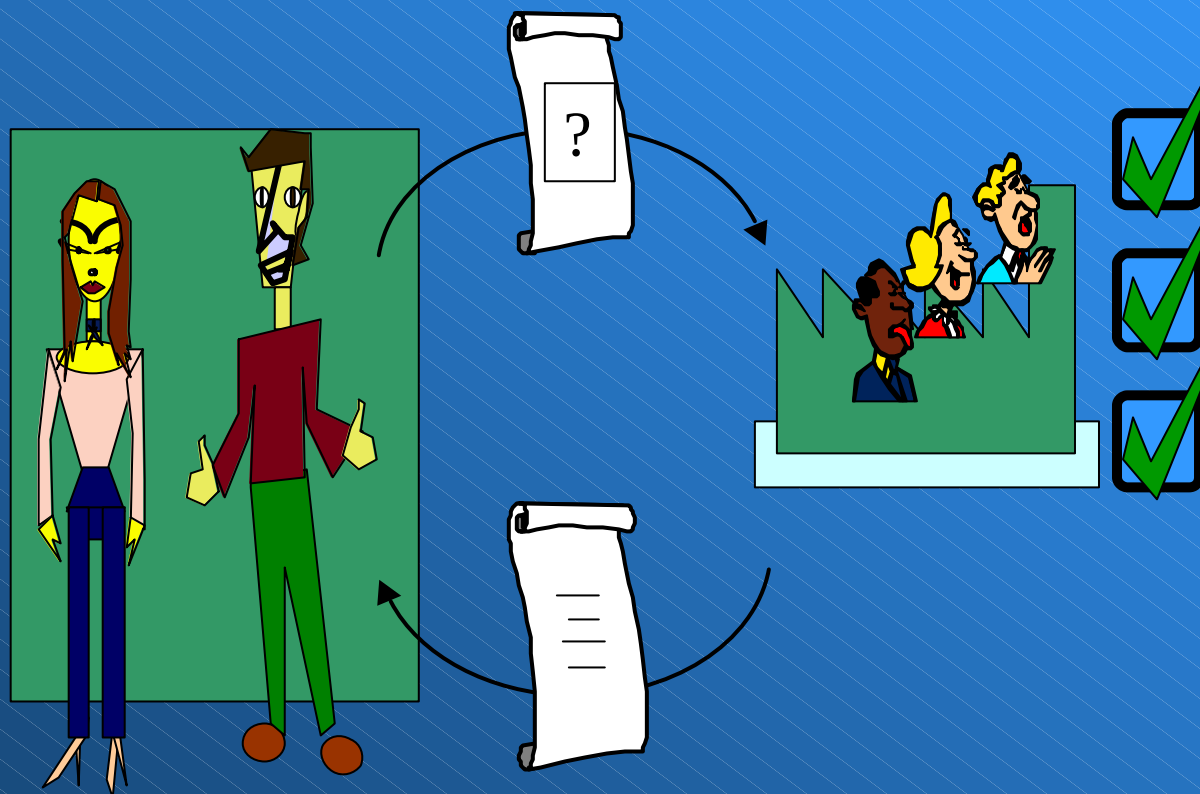


Mr. B



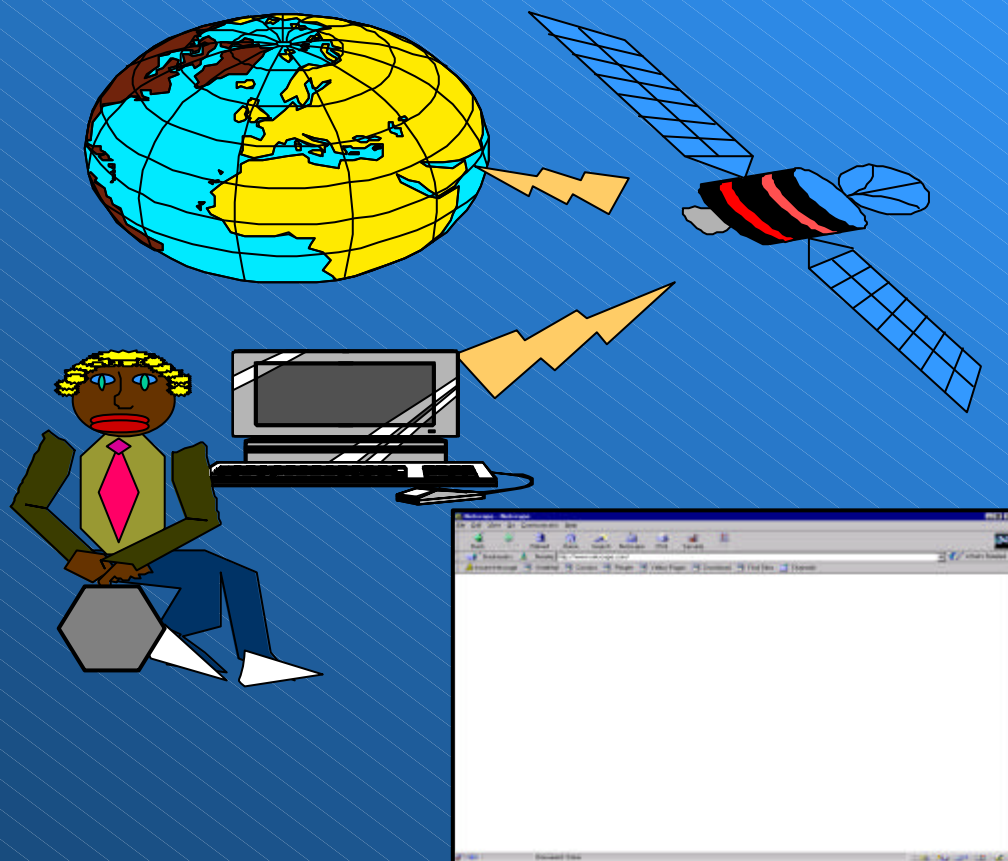


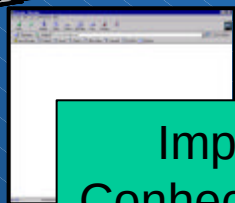
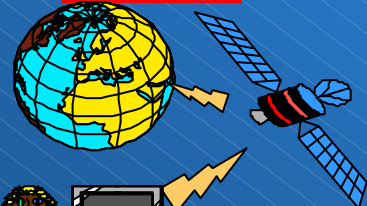
Envolvimento do Cliente





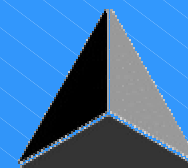
Importando Conhecimentos





Importar
Conhecimentos

Análise e
Solução de
Problemas

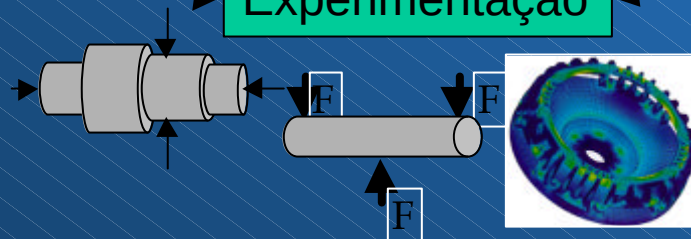


NUMA

Envolvimento do
Cliente



Experimentação





Índice



- Conceitos principais
- Operacionalizando a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional
- O suporte da tecnologia da informação
- Níveis de mudança
- Considerações finais



Email

Videoconference

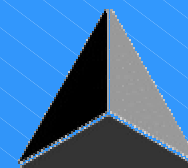
Workflow

Shared Agenda



Internet/
Intranet

Application
Sharing



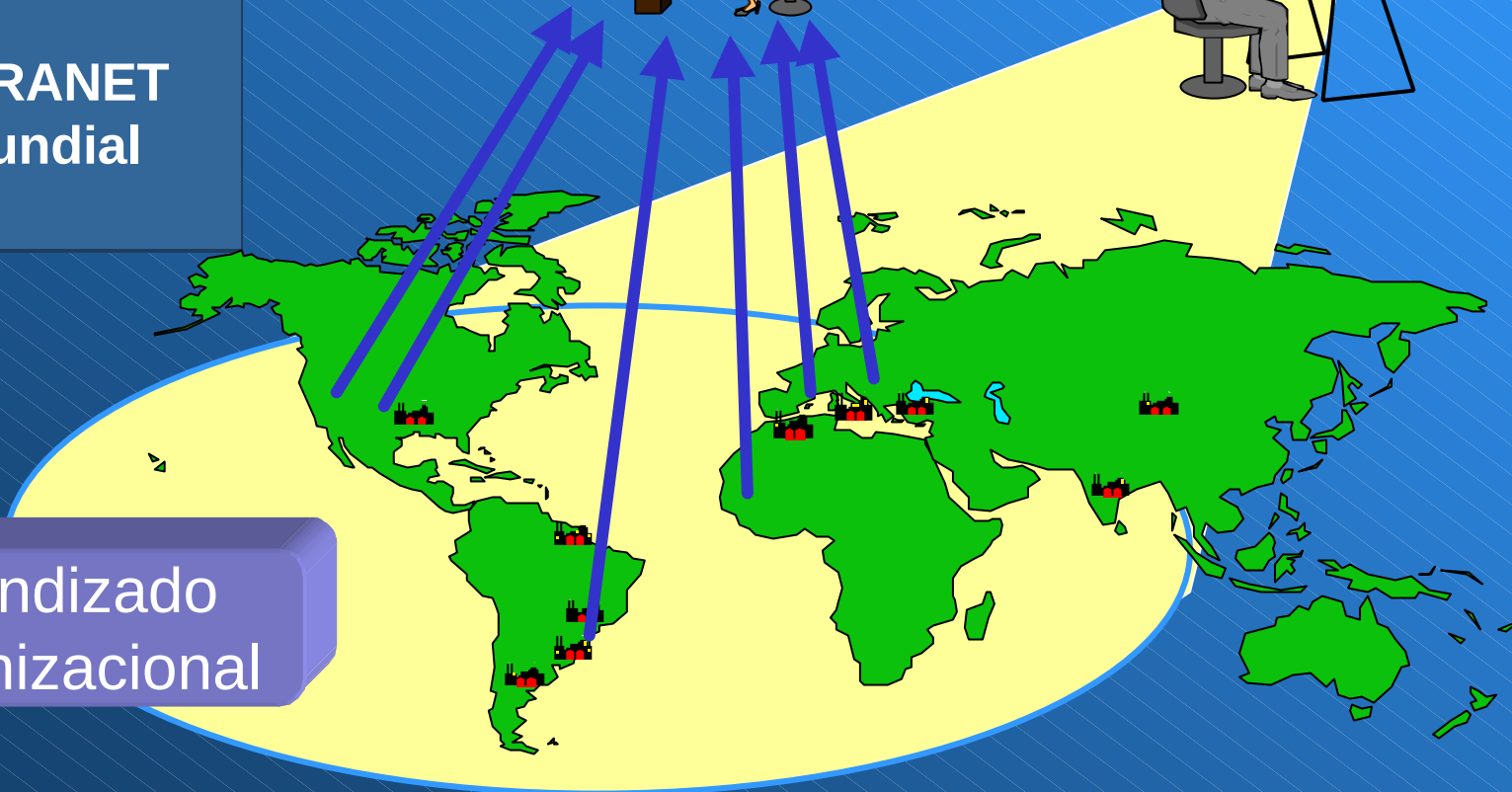
NUMA

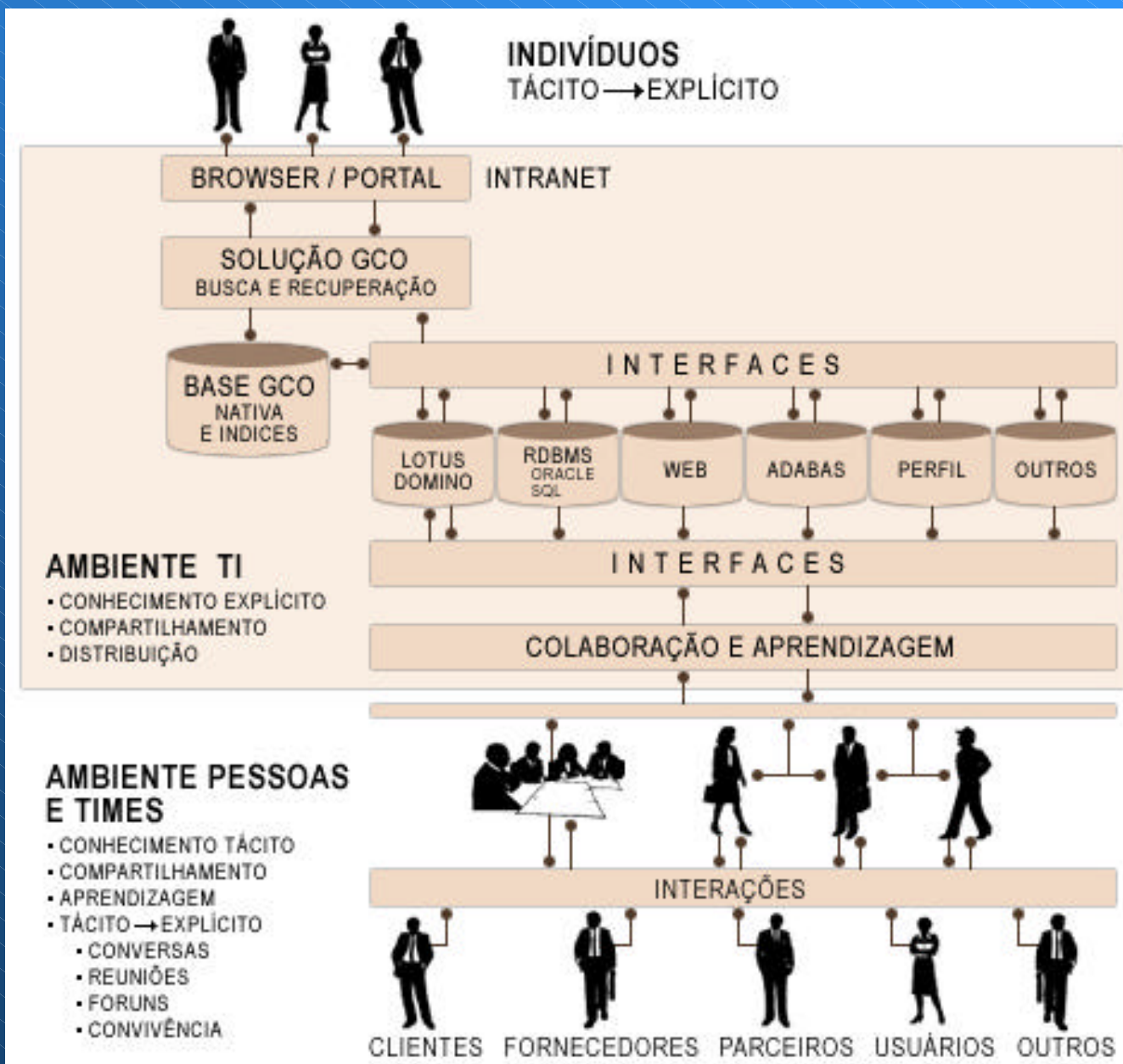
Aprendizado
de grupos

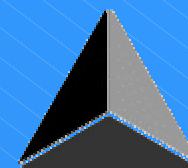
Aprendizado individual

INTRANET
Mundial

Aprendizado
Organizacional







NUMA

SISCE - Erros - Lotus Notes Desktop

Arquivo Editar Exibir Criar Ações Janela ?



Adicionar Condição Pesquisar Redefinir



SISCE

Sistema de Suporte ao Atendimento
Comércio Exterior

Banco de Soluções

Ocorrências

Módulo Gerencial

Informações

Atendimentos Realizados

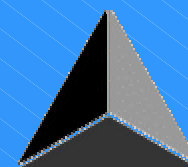
SISCE WEB <http://10.12.1.26/aplic/Sisce.nsf>

Soluções / Erros

- ▶ **Novas Soluções**
- ▶ **Aduana**
- ▶ **Anuente**
- ▶ **Anuente/LI**
- ▶ **Conectividade**
- ▶ **Consulta DI**
- ▶ **Debito em Conta**
- ▶ **Distribuição de Software**
- ▶ **Exportação**
- ▶ **Extrato (DI / Retificação) e Consulta DI**
- ▶ **Gerencial Importação**
- ▶ **Importação**
- ▶ **Importação Treinamento**
- ▶ **Lince**
- ▶ **Lince-Exportação**
- ▶ **Mantra Aéreo**
- ▶ **Mantra / Contrad**
- ▶ **Mantra/Contrad**
- ▶ **Orientador**
- ▶ **Packet**
- ▶ **Perfil Bancos**
- ▶ **Rede Local**
- ▶ **Retificação de DI e Elaboração**
- ▶ **Tabela**

Iniciar Aplicativos da ... ENTIRE NET ... SISCE - Erros ... Microsoft Pow...

Escritório 19:11



NUMA

Perfil Corporativo - Netscape

File Edit View Go Communicator Help



Back



Forward



Reload



Home



Search



Netscape



Print



Security



Stop



Instant Message



Internet



Procurar



Novidades e int



Bookmarks



Location: <http://www.perfil.serpro/Telaini.htm>



What's Related

Conhecimento de Assuntos

Órgão: GLMME - SETOR MULTIMEIOS

Selecionar assunto por:

☒ Ramo de Conhecimento:

Adm. Negócio de Entrada e Saída de Dados

Adm. Produção de Tratamento de Dados.

Adm. Serv. Gerais Órgãos Púb. de Est. e Municípios

Adm. Serviços de E/S de Dados

Administr. de Instalações e patrimônio - PC Logíst.

☐ Palavra chave:

☐ Assuntos novos:

15 dias

Confirma

Atualização de
Conhecimento

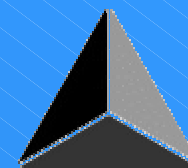
Dados Pessoais

Consultas

Página Inicial

Ajuda

Document: Done



NUMA

Curso de Administração Tributária - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Ir Favoritos Ajuda



Endereço http://www.sunat.serpro/sunat/prodserv/curso_trib/default.htm

Links

Curso de Administração Tributária

Introdução

Conceitos e Definições

SRF e Suas Funções

O Controle

A Fiscalização

Tributação e Estudos Trib.

O SISCOMEX

Disseminação de Inform.

Tendências



O curso deve melhorar sua percepção da importância, complexidade e tamanho da tarefa que cabe ao principal cliente do SERPRO, a Secretaria da Receita Federal.

Pretendemos que esse conhecimento o auxilie na imaginação de soluções inovadoras e úteis, que, à luz da modernização tecnológica e das tendências atuais da administração tributária, aproximem a sociedade da Receita Federal.

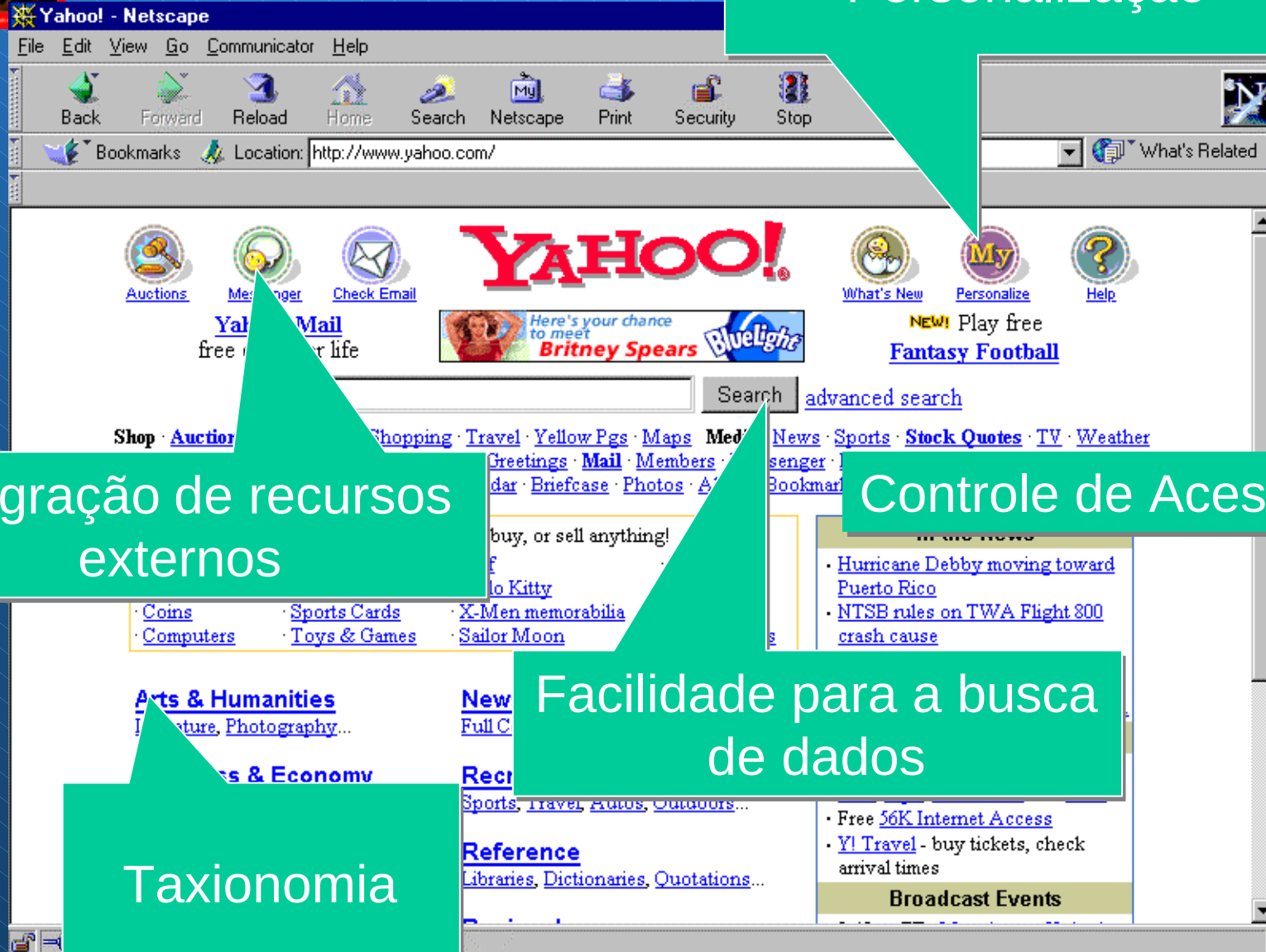


Concluído

Zona da Internet

Definição de Portal

Personalização



Integração de recursos externos

Controle de Acesso

Facilidade para a busca de dados

Taxionomia



Um exemplo de portal



- Conta Atualmente com 38 Conhecimentos
- Cada conhecimento é gerado por um especialista no assunto
- Tem por objetivo atuar como um guia que mostra aonde encontrar o conhecimento e dos termos principais

<http://www.numa.org.br>

Resenhas das Bibliografias
Básicas e Principais
Fontes de informações (páginas
web, especialistas, etc...)



Índice



- Conceitos principais
- Operacionalizando a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional
- O suporte da tecnologia da informação
- **Níveis de mudança**
- Considerações finais



Níveis de mudança



Procedimentos

Mudança na sequência específica e detalhada das atividades ou regras a serem seguidas

Ferramentas/ Metodos

Ensino de novas habilidades na utilização de ferramentas e métodos específicos

Processos

Mudança na sequência das atividades e fases de um processo

Estrutura

Mudanças na organização formal, nas responsabilidades, e na localização do desenvolvimento das atividades

Princípios

Adicionando a cultura da empresa novas idéias e valores usados para guiar decisões



Mudanças nas áreas funcionais (1/2)



- **Finanças:** medir também os recursos intangíveis (aprendizado e conhecimento)
- **Recursos Humanos:** trabalhando com a liderança, cultura corporativa, relações inter-funcionais e gestão por competências
- **Qualidade:** gestão da qualidade focada no processo, do fornecedor até a entrega ao cliente, e aprimoramento dos procedimentos de *benchmarking* de *best practices*
- **Tecnologia da Informação:** implementar as ferramentas de TI para a GC e AO, considerando a estratégia (personalização ou codificação) e os aspectos humanos e comportamentais



Mudanças nas áreas funcionais (2/2)

- **Engenharia:** visão do projeto de DP como um processo, coordenado pelo uso da engenharia simultânea
- **Manufatura ou fabricação** (área de produção da fábrica): espaços para agrupamento de visões diferentes para a análise e solução de problemas da produção (produção enxuta)
- **Marketing:** trabalhando de forma mais abrangente com as fontes de conhecimentos e aprendizado externos à empresa
- **Vendas e serviços:** acumulação de dados e informações sobre os clientes em tempo real



Índice

- Conceitos principais
- Operacionalizando a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional
- O suporte da tecnologia da informação
- Níveis de mudança
- **Considerações finais**



Erros mais comuns



- não clareza na definição da GC e da AO para as pessoas da empresa
- ênfase no conhecimento estocado ao invés do fluxo
- desvinculação do conhecimento e aprendizagem com as visões de processos da empresa
- ênfase nos recursos da TI
- nenhuma preocupação com recursos de TI
- inabilidade para aprender com as experiências passadas
- falha na mensuração dos benefícios proporcionado por ações de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional