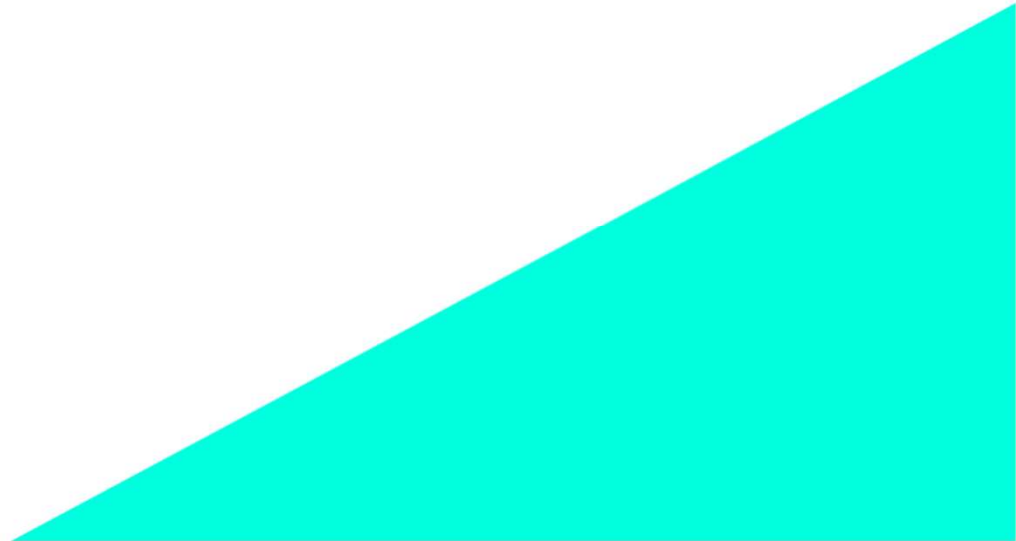


[TÓPICOS DO EDITAL]

5 – Aprendizagem e Sustentabilidade



FAIXA PRETA EM CESGRANRIO

APRENDIZAGEM



Administração Faixa Preta
– Prof. Marcelo Soares

Professor
**Marcelo
Soares**

[Conceito de Aprendizagem e Conhecimento]

A aprendizagem pode ser definida como a **aquisição/ aplicação de conhecimento e/ou a mudança observável** (de comportamento, de ações, de resultados, de processos, de crenças, de atitudes, de estruturas).

Antonello (2011)

Conhecimento é uma **informação útil, possível de ser utilizada nas organizações para resolver problemas ou realizar melhoramentos, ou, ainda, para amparar decisões ou construir algo completamente novo.**

Paludo (2020)

[Formação do Conhecimento]



[Tipos de Conhecimento]

CONHECIMENTO TÁCITO

Conhecimento altamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar ou ensinar aos outros, pois está entranhado no indivíduo e na maneira como ele interpreta a realidade. É o resultado do processamento de informações e aproveitamento dos insights subjetivos e das intuições dos colaboradores amplamente aceitos. No modelo japonês, é a partida do processo de inovação na organização.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Conhecimento objetivo, descritível e codificável em documentos, práticas e treinamento, como documentação, modelos de negócios, procedimentos, projetos e métodos. O conhecimento explícito é aquele que se pode comunicar e transmitir. No modelo ocidental, é o conhecimento útil que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável.

[Modelos de Conversão do Conhecimento]

Métodos de conversão de conhecimento	
Socialização	Ocorre de <u>indivíduo para indivíduo</u> . Socialização é compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta. Processo pelo qual experiências são compartilhadas entre as pessoas e a partir delas, conhecimentos tácitos ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. É o caso do treinamento no local de trabalho, sessões informais, interações com clientes. Na tradição ocidental, este conceito se aproxima ao da cultura organizacional. A socialização gera um <u>conhecimento compartilhado</u> entre os indivíduos.
Externalização	Ocorre de <u>indivíduo para grupo</u> . A externalização é articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão. A externalização gera um <u>conhecimento conceitual</u> , pois formulam-se conceitos e ideias que podem ser úteis em diversas circunstâncias . Modo de conversão mais importante, pois permite a criação de novos conceitos explícitos. Na tradição japonesa, envolve a articulação do conhecimento tácito em explícito pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Segundo Takeuchi e Nonaka, esse conceito está ausente da teoria organizacional ocidental.

[Modelos de Conversão do Conhecimento]

Métodos de conversão de conhecimento	
Combinação	Ocorre de <u>grupo para organização</u> . A combinação consiste em sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. Por sistematizar as informações, diz-se que a combinação gera um <u>conhecimento sistêmico</u> para toda a organização. Baseia-se na troca de informações explícitas e no paradigma da TI. É o modelo mais frequente no ocidente. Envolve o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas, redes computadorizadas. <u>A educação formal</u> se inclui nesse tipo. É por meio desse processo que surgem os protótipos e os modelos reais
Internalização	Ocorre de <u>organização para indivíduo</u> . A internalização é aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. Processo equivalente ao aprender fazendo (<i>learning by doing</i>), em que os membros da organização vivenciam o resultado prático do novo conhecimento. Isso significa <u>conhecimento operacional</u> que os autores identificam com o conceito das organizações que aprendem.

[A Espiral do Conhecimento]



[Espiral do conhecimento]

MODELO	CONVERSÃO
Socialização	Tácito → Tácito
Externalização	Tácito → Explícito
Combinação	Explícito → Explícito
Internalização	Explícito → Tácito



[CESGRANRIO – BB – Escriturário - 2021]

Um funcionário, em um determinado setor, desenvolveu uma maneira própria de atuar, alinhado à visão e à missão da organização e aos normativos internos. Ele se tornou uma referência, por sempre ter um conselho ou uma orientação a dar aos colegas, mesmo que usando metáforas e uma linguagem nada usual, em uma espiral do aprendizado. Visando à sustentabilidade organizacional, verifica-se que o funcionário converte conhecimento tácito em explícito por meio de

- a) combinação
- b) exteriorização
- c) institucionalização
- d) interiorização
- e) socialização

Gab: B



[CESGRANRIO – PETROBRAS – Técnico - 2018]

A Empresa X utiliza o processo seletivo público como instrumento de recrutamento e seleção e, para complementar a integração dos novos empregados, desenvolve um sofisticado processo de socialização. Para essa empresa, programas que aceleram a socialização dos contratados representam um papel importante porque

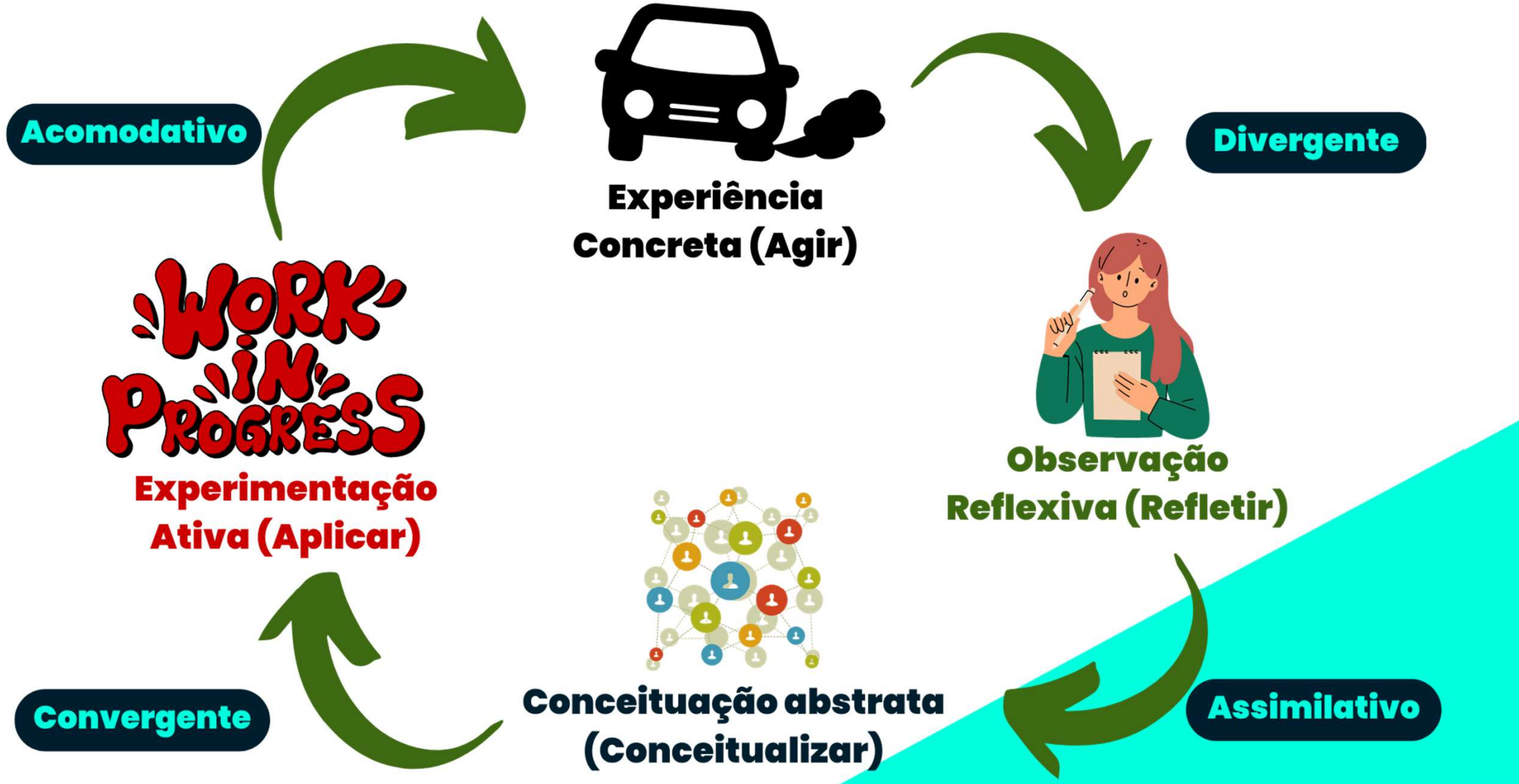
- a) privilegiam o aprendizado das qualificações técnicas desses indivíduos, favorecendo a sua produtividade e o seu alinhamento cultural.
- b) facultam aos empregadores contratar os empregados por dois períodos de experiência, com prazo total não superior a noventa dias.
- c) auxiliam os novos entrantes a aprender valores organizacionais e comportamentos esperados, favorecendo sua adaptação à cultura da empresa.
- d) evitam a propagação de uma imagem negativa da empresa, favorecendo a verdade na hora do possível desligamento do empregado.
- e) asseguram a lealdade e o comprometimento dos novos empregados, zelando pelos seus próprios interesses pessoais e profissionais.

Gab: C

[Fatores que contribuem e obstáculos para aprendizagem]

Fatores que contribuem para a aprendizagem	Obstáculos para a aprendizagem
Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho.	Barreiras psicológicas e culturais
Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas	Rotinas defensivas (práticas que buscam manter o papel que as pessoas já realizam nas organizações. Resistência a mudanças e busca por se proteger de possíveis críticas)
Proporcionar feedback, tanto em desempenho como em aprendizagem	Visão restrita à empresa (desconsideração das preocupações e anseios do indivíduo no processo de aprendizagem).
Cultura de aprendizagem (compartilhamento de visões e experiências, por meio da troca de experiências).	Bloqueios na comunicação (informações são negadas, centralizadas ou permanecem inacessíveis para boa parte dos empregados).
As novas ideias e opiniões quando o sujeito se surpreende com novos pontos de vista.	Pressão por resultados (falta de tempo para desenvolver o conhecimento).

[Aprendizagem experiencial – Ciclo de Kolb]



[Estilos de aprendizagem]

Estilo	Habilidades Predominantes	Características
Divergente (Reflexivos)	Experiência Concreta e Observação Reflexiva	Denomina a capacidade de imaginação, possui melhor desempenho em situações de gerações de ideias, pois tendem a ser mais emotivos e imaginativos.
Assimilador (Teóricos)	Conceituação Abstrata e Observação Reflexiva	Possui raciocínio indutivo, com grande capacidade de criar modelos teóricos
Convergente (Pragmáticos)	Conceituação Abstrata e Experimentação Ativa	Dispõe de um raciocínio hipotético-dedutivo, no qual tem sua concentração em problemas específicos
Acomodador (Ativos)	Experiência Concreta e Experimentação Ativa	Visa à execução dos experimentos e planos, é flexível, e adapta-se imediatamente em circunstância distintas.

[CESGRANRIO – BB – Escriturário - 2021]

Um atendente comercial de um banco privilegia dois tipos de habilidades para a realização de seu trabalho: a observação refletida e a conceitualização abstrata. Assim sendo, ele gosta de criar modelos teóricos, raciocina por indução, se interessa pelas ideias e conceitos abstratos, gosta que suas teorias sejam bem fundamentadas e verídicas e procura diversas explicações para um evento que observa. Com base nessas características, verifica-se que o atendente do banco privilegia um estilo de aprendizagem de

- a) acomodação
- b) assimilação
- c) divergência
- d) convergência
- e) racionalização

Gab: B

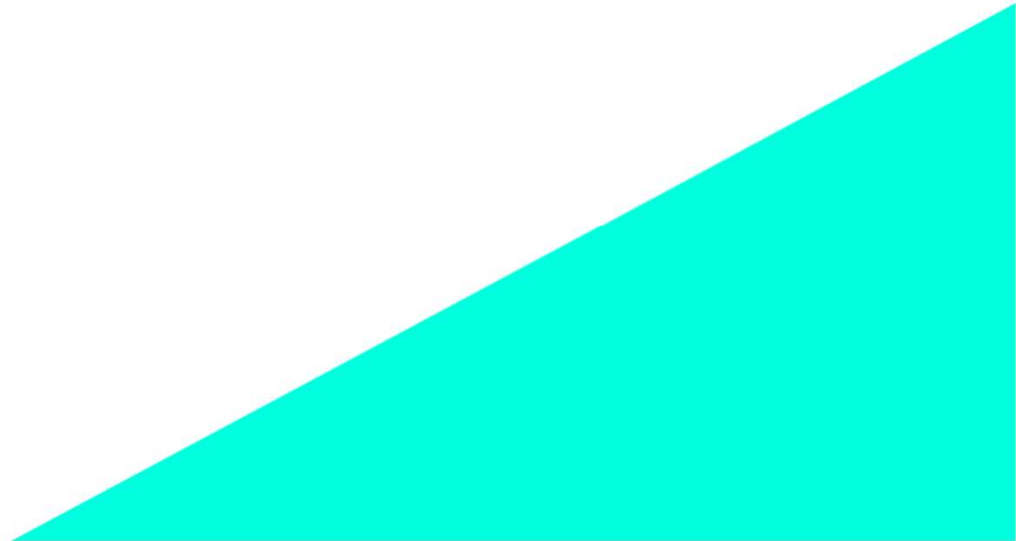


[CESGRANRIO – EPE – Analista - 2012]

Uma empresa pretende promover processos de conversão de conhecimento que envolvam o “aprender fazendo”, ou seja, a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, por meio da aplicação do conhecimento formal nas atividades de trabalho. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo de conversão do conhecimento é denominado

- a) combinação
- b) externalização
- c) integração
- d) internalização
- e) socialização

Gab: D



[FCC – TCE/RS – Auditor - 2018]

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são de grande importância no contexto de sistemas de informação. Sobre eles, é correto afirmar que

- a) não são necessários os dados para que se obtenha o conhecimento.
- b) a informação é obtida acrescentando-se significado aos dados.
- c) a informação é obtida a partir do conceito de conhecimento.
- d) o processo de tomada de decisão em um sistema de informação tem por base apenas os dados brutos.
- e) os dados consistem do conhecimento analisado sob diferentes pontos de vista

Gab: B



[FGV – BADESC – Analista - 2010]

Com relação ao conhecimento tácito e ao conhecimento explícito, analise as afirmativas a seguir.

I. O conhecimento tácito é simples de ser articulado na linguagem formal.

II. O conhecimento tácito possui natureza intangível e pessoal.

III. Os conhecimentos tácito e explícito são complementares e suas interações proporcionam dinamismo às organizações.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta

b) se somente a afirmativa II estiver correta

c) se somente a afirmativa III estiver correta

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas

e) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas

Gab: E



[FMP – TCE/RS – Auditor - 2011]

No que se refere à gestão do conhecimento, assinale a alternativa CORRETA.

- a) A conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito é denominada de externalização.
- b) A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominada de socialização.
- c) A conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito é denominada de internalização.
- d) A conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito é denominada de combinação.
- e) “Espiral do conhecimento” é o processo em que a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento.

Gab: E



[FIM DE PAPO]

Dúvidas?

 Prof. Marcelo Soares

 @ profmarcelosoares

 admfaixapreta

