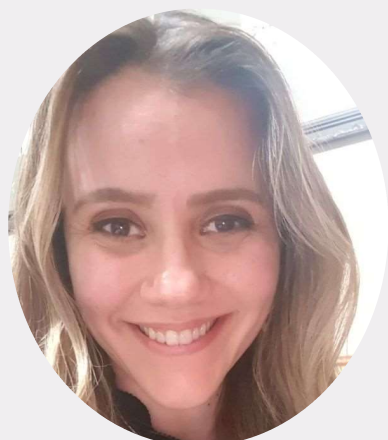


# Aprendizagem Humana nas Organizações



professoras:



**Dr.ª Thaís Zerbini**



**Dr.ª Marina Gregghi Sticca**

Universidade de São Paulo  
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto  
Departamento de Psicologia  
Graduação - 6º período



# OBJETIVOS

- **Descrever** os conceitos de aprendizagem individual e organizacional, bem como o de competências humanas;
- **Estabelecer relações entre princípios de aprendizagem humana** para medir e tornar possível a aprendizagem e sua transferência em contextos organizacionais e do trabalho;
- **Descrever** a aplicação de conceitos e princípios de aprendizagem humana em organizações e trabalho.

# Metodologia Adotada e Recursos de Apoio



Aula expositiva +



Textos indicados +



Estudo dirigido +



Slides



## Textos recomendados

Abbad, G. S.; Loiola, E.; Zerbini, T. e Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em Organizações e no Trabalho. In Borges, L.; Mourão, L. (Org). O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia (pp. 497-527). Porto Alegre: Editora Artmed.

Abbad, G. e Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. Em: J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil – 2ª. Edição (pp. 244-284). Porto Alegre: Artmed.



# ESTRUTURA DA AULA

## Concepções e Teorias de Aprendizagem

1

### ❖ Aprendizagem

- ❖ Aprendizagem natural x induzida
- ❖ Concepções de Aprendizagem
- ❖ Concepção de Competência

## Sistemas de Classificação

2

### ❖ Classificação de Competências

- ❖ Domínio Cognitivo
- ❖ Domínio Afetivo
- ❖ Domínio Psicomotor

## Condições Internas e Externas

3

### ❖ Aprendizagem e Desempenho

- ❖ Condições internas e externas
- à Aprendizagem
- ❖ Condições de Ensino

## Conceitos e Aprendizagem Organizacional

4

### ❖ Conceitos

- ❖ Aprendizagem Organizacional

# Aprendizagem



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

- ❖ Processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo e faz referência a:
  - mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo,
  - não resultantes unicamente da maturação,
  - mas de sua **interação** com o **contexto**.
- ❖ Na linguagem comum o ato de aprender se relaciona com:
  - **adquirir, tomar, agarrar, prender** e **assimilar**.
- ❖ Envolve em sentido figurado a ideia de: “apropriação” ou “apreensão”.

# Aprendizagem Natural x Induzida



Concepções e Teorias  
de Aprendizagem

Sistemas de  
Classificação

Condições Internas e  
Externas

Conceitos e Aprendizagem  
Organizacional

- ❖ **Aprendizagem natural** - não necessita de procedimentos sistemáticos para ocorrer:
  - ocorre por observação, conversas informais e/ou formais em reuniões e encontros, consulta em fontes de informação diversas.
- ❖ **Aprendizagem induzida** - ocorre mediante **planejamento sistemático** de procedimentos e estratégias instrucionais visando ao alcance de determinados CHAs, também previamente delineados:
  - Conhecidas como as ações formais de **TD&E**.



# Concepções de Aprendizagem



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



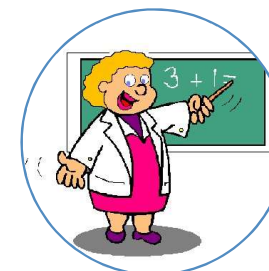
## ❖ Aquisição

❖ Processo básico de apreensão de CHAs, desenvolvidos ao longo da ação instrucional. Ocorre por observação, conversas informais e/ou formais em reuniões e encontros, consulta em fontes de informação diversas.



## Retenção

Quantidade de tempo em que os CHAs adquiridos continuam a ser utilizados no ambiente de transferência, após término do programa instrucional.



## ❖ Generalização

❖ **Grau** em que os CHAs adquiridos são utilizados no ambiente de transferência em contextos e condições diferentes daquelas em que houve aquisição.

**Aprendizagem**

# Concepções de Aprendizagem

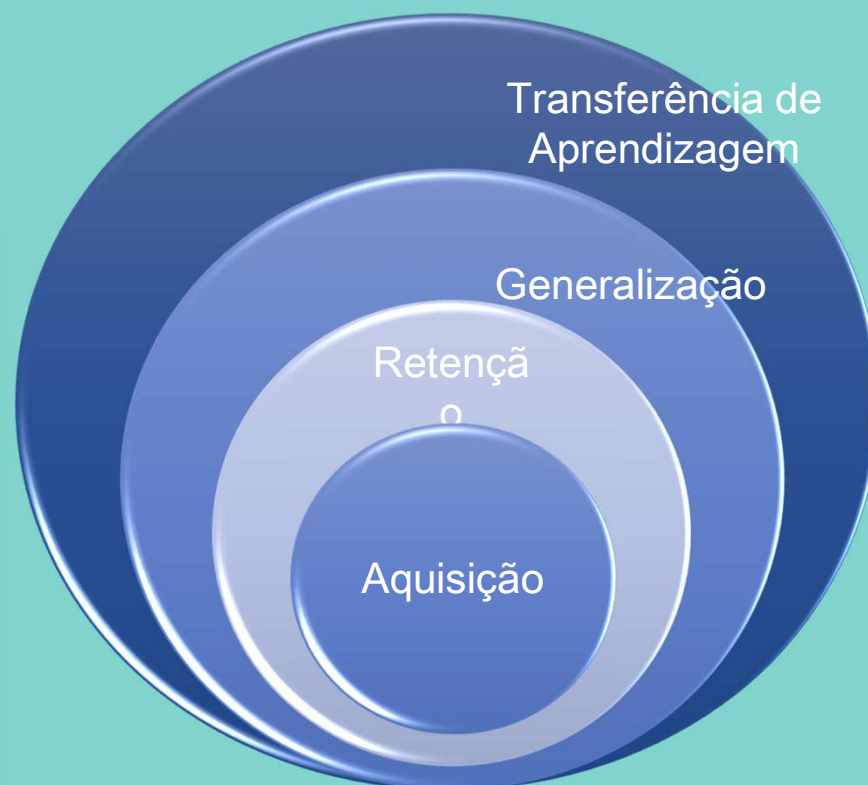


Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



# Concepções de Aprendizagem



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

**Transferência de aprendizagem** - **mudanças no indivíduo** verificadas em atividades e situações diferentes daquelas em que ocorreu a aquisição.

Duas possibilidades de aplicação:

- ❖ **Transferência lateral** - inclui desempenhos que não foram diretamente aprendidos, mas que são semelhantes aos aprendidos, ou seja, apresentam o **mesmo grau de complexidade**.
- ❖ **Transferência vertical** - aprendizagem de capacidades **mais complexas a partir de capacidades mais simples**.
- ❖ **Positiva** - CHAs adquiridos facilitam o desempenho do indivíduo no ambiente de transferência.
- ❖ **Negativa** - quando o prejudicam.

# Concepções de Aprendizagem



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

Outra expressão muito usada em psicologia organizacional é **transferência de treinamento**.

## ❖ Transferência de aprendizagem:

- origem na psicologia experimental,
- uso mais **genérico**;
- vem sendo utilizado para avaliar os efeitos de atividades informais em ambientes de trabalho.

## ❖ Transferência de treinamento:

- área de avaliação de treinamento,
- assume um uso mais **específico**, que se refere à aplicação eficaz, no ambiente de trabalho, dos CHAs adquiridos em situações de treinamento.

# Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## Taxonomia de Bloom e cols.:

- ❖ Cumulatividade entre categorias de resultados de aprendizagem.
- ❖ Princípios agregadores que caracterizam as categorias em um continuum. Domínios:
  - **cognitivo**, o princípio organizador é a complexidade,
  - **afetivo**, a internalização e
  - **psicomotor**, a automatização.

# Classificação de Competências

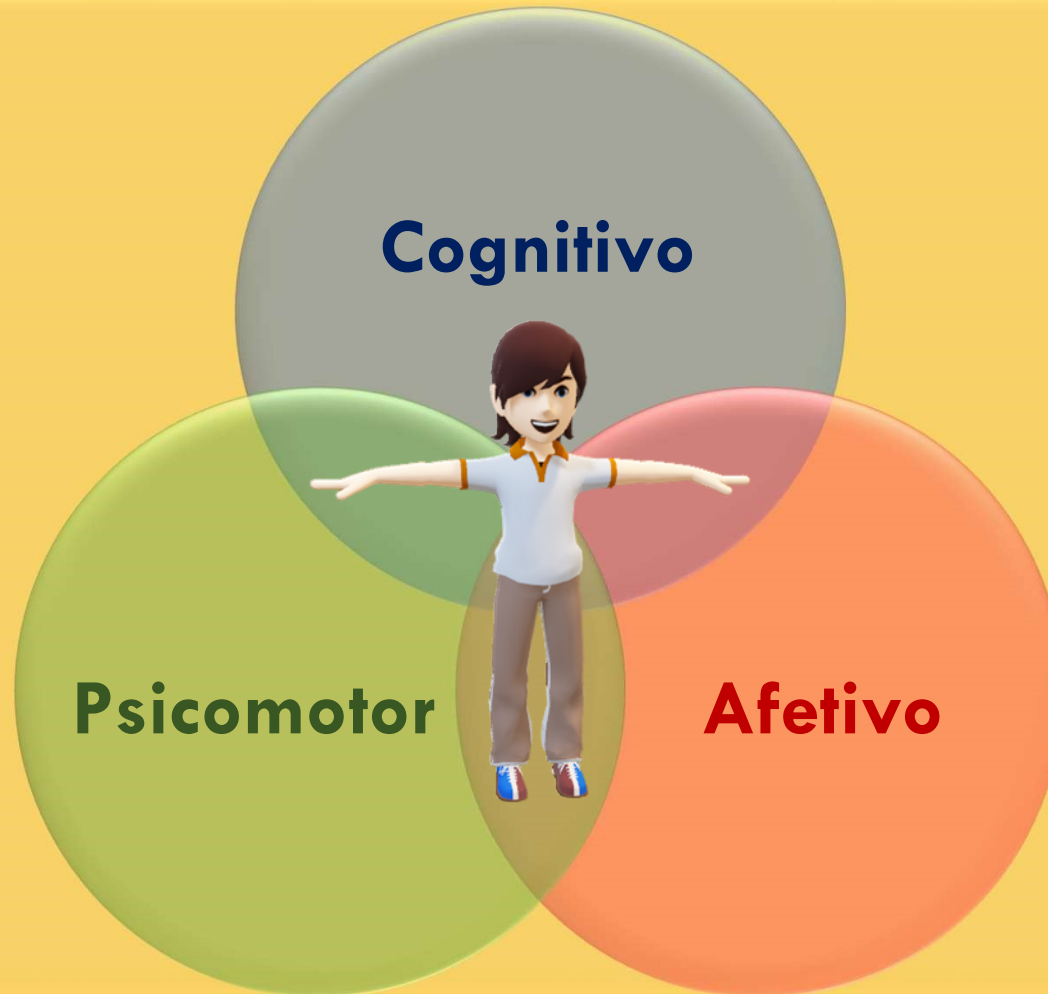


Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



# Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

Domínio	Resultados de Aprendizagem	Níveis (ordem crescente de complexidade)	Princípio Integrador
<b>Cognitivo</b>	Atividades intelectuais envolvidas no processo de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conhecimento</li><li>○ Compreensão</li><li>○ Aplicação</li><li>○ Análise</li><li>○ Síntese</li><li>○ Avaliação</li></ul>	Grau de complexidade de processos intelectuais
<b>Afetivo</b>	Atitudes, valores, interesses e tendências emocionais existentes nas interações presentes no processo de ensino-aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Receptividade</li><li>○ Resposta</li><li>○ Valorização</li><li>○ Organização</li><li>○ Caracterização</li></ul>	Grau de internalização
<b>Psicomotor</b>	Atividades motoras ou musculares envolvidas no processo aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Percepção</li><li>○ Posicionamento</li><li>○ Execução Acompanhada</li><li>○ Mecanização</li><li>○ Completo domínio dos movimentos</li></ul>	Grau de Automatização dos movimentos

# Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

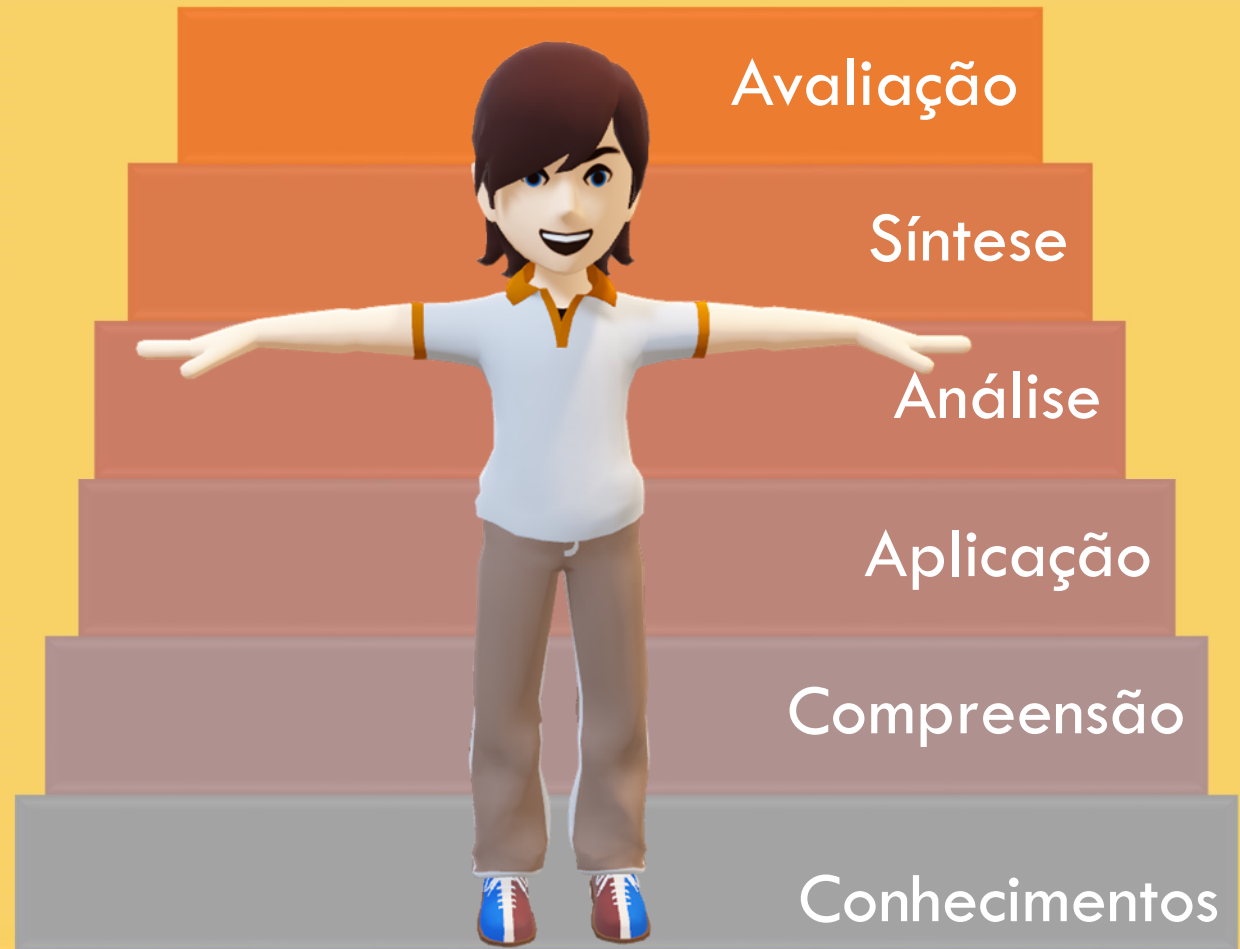
Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## Objetivos cognitivos:



Ênfase na recordação ou na resolução de alguma tarefa intelectual.





# Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## NÍVEL

## VERBOS

### Conhecimento

- ✓ Arranjar
- ✓ Ordenar
- ✓ Listar

- ✓ Definir
- ✓ Duplicar
- ✓ Enumerar
- ✓ Repetir

- ✓ Nomear
- ✓ Reproduzir
- ✓ Relatar

### Compreensão

- ✓ Classificar
- ✓ Discutir
- ✓ Selecionar
- ✓ Localizar

- ✓ Reconhecer
- ✓ Explicar
- ✓ Identificar
- ✓ Falar

- ✓ Descrever
- ✓ Revisar
- ✓ Indicar
- ✓ Traduzir

### Aplicação

- ✓ Aplicar
- ✓ Praticar
- ✓ Dramatizar

- ✓ Operar
- ✓ Demonstrar
- ✓ Empregar
- ✓ Usar

- ✓ Escolher
- ✓ Preparar
- ✓ Ilustrar

### Análise

- ✓ Analisar
- ✓ Criticar
- ✓ Testar
- ✓ Planejar

- ✓ Categorizar
- ✓ Examinar
- ✓ Diferenciar
- ✓ Organizar

- ✓ Comparar
- ✓ Questionar
- ✓ Distinguir
- ✓ Propor

### Síntese

- ✓ Sintetizar
- ✓ Construir

- ✓ Formular
- ✓ Administrar

- ✓ Criar
- ✓ Estabelecer

### Avaliação

- ✓ Avaliar
- ✓ Predizer

- ✓ Julgar

- ✓ Argumentar
- ✓ Estimar

# Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## Objetivos afetivos:



Ênfase em resultados de aprendizagem expressos em termos de interesses, atitudes, apreciações, valores, disposições ou tendências emocionais.



# Domínios Afetivo



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## NÍVEL

## VERBOS

### Recepção

✓ Ouvir

✓ Demonstrar tolerância a

✓ Estar alerta a

### Resposta

✓ Replicar  
✓ Aprovar

✓ Responder

✓ Seguir  
✓ Obedecer

### Valorização

✓ Assumir  
✓ Alcançar

✓ Apoiar

✓ Participar  
✓ Atingir

### Organização

✓ Organizar

✓ Selecionar  
✓ Decidir

✓ Julgar

### Caracterização

✓ Identificar-se com

✓ Praticar

✓ Agir de acordo com

# Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

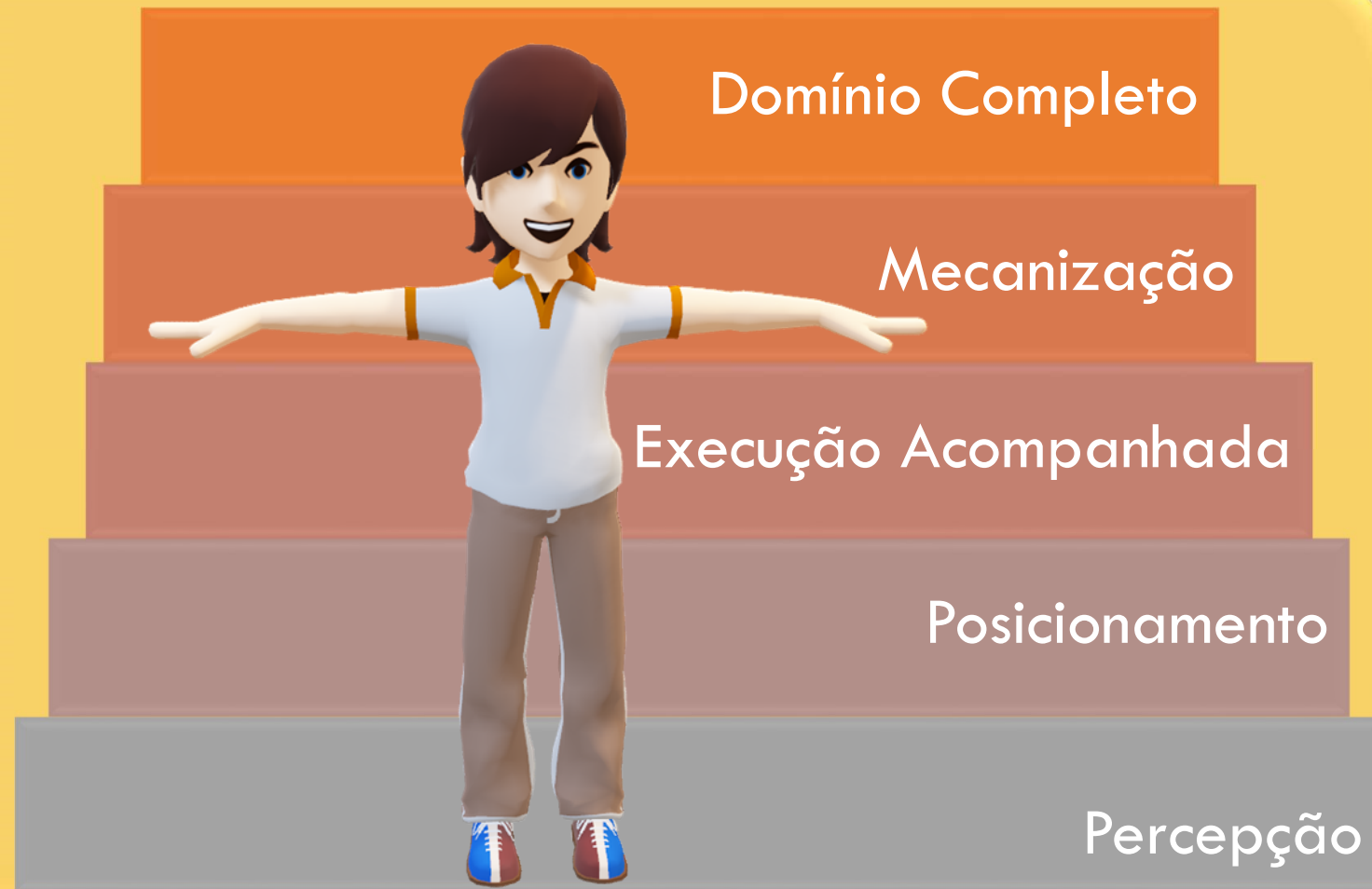
Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## Objetivos psicomotores:

Ênfase em movimentos corporais globais ou parciais que podem requerer rapidez e/ou precisão.



# Domínios Afetivo



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## NÍVEL

## VERBOS

**Percepção**

✓ Atentar

✓ Coodenar

✓ Identificar

**Posicionamento**

✓ Ajustar

✓ Observar

✓ Preparar

**Execução Acompanhada**

✓ Executar

✓ Acionar

✓ Rastrear

**Mecanização**

✓ Guiar

✓ Engrenar

✓ Dançar

**Domínio Completo**

✓ Dirigir

✓ Tocar

✓ Escrever

# Aprendizagem e Desempenho



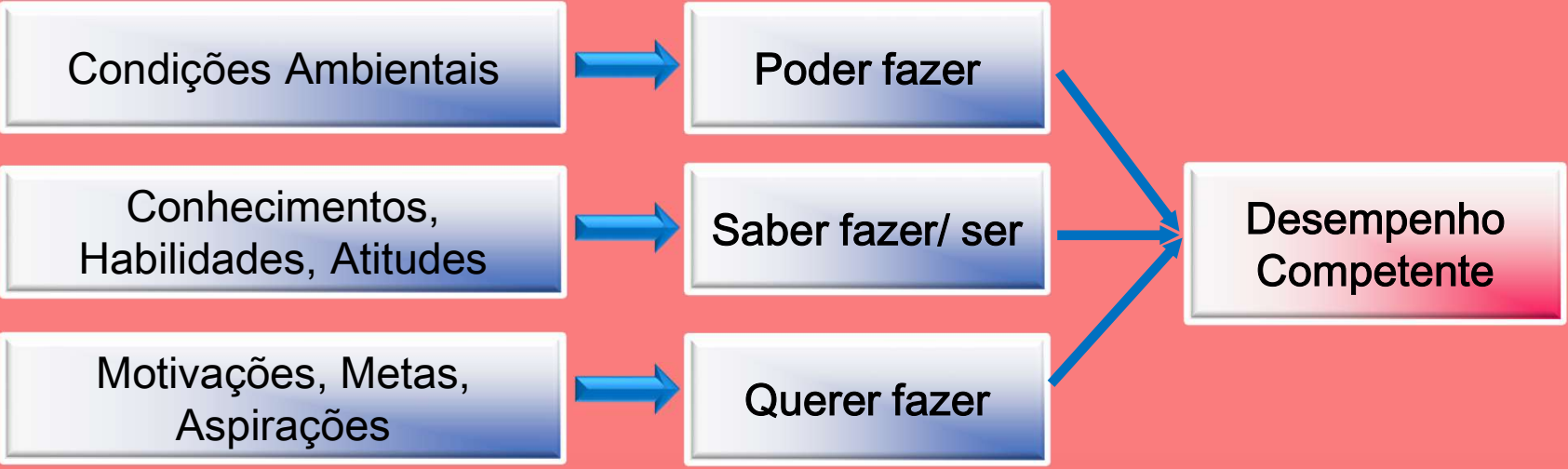
Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

- **Resultados de aprendizagem**, em contextos de trabalho, são definidos em termos de **desempenhos**.
- **Desempenho**: conjuntos de comportamentos ligados a *tarefas, papéis, normas, expectativas, metas* e *padrões* de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais.
- **Treinamento** é apenas uma das múltiplas formas de facilitar a aprendizagem e garantir melhor desempenho.



# Aprendizagem e Desempenho

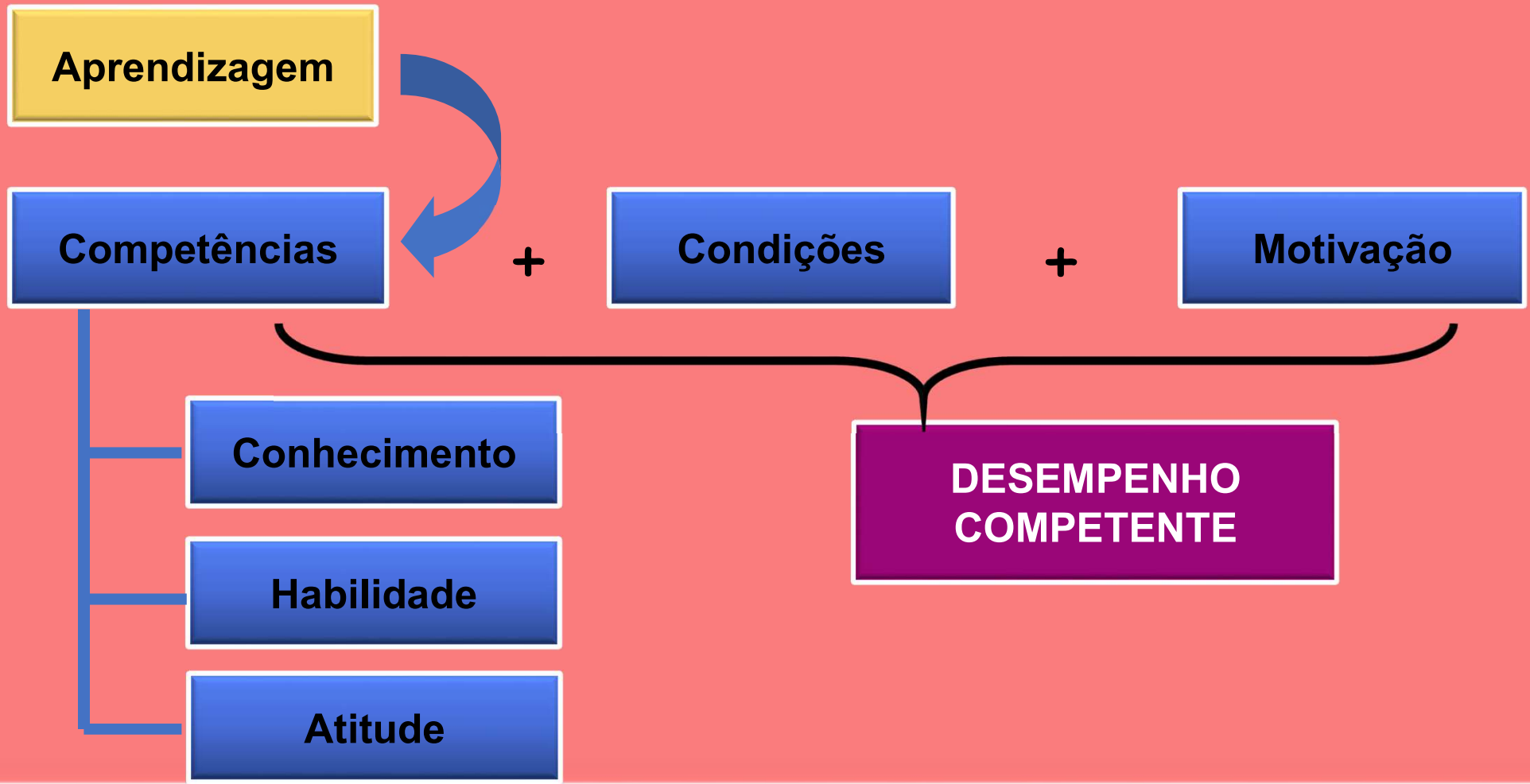


Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

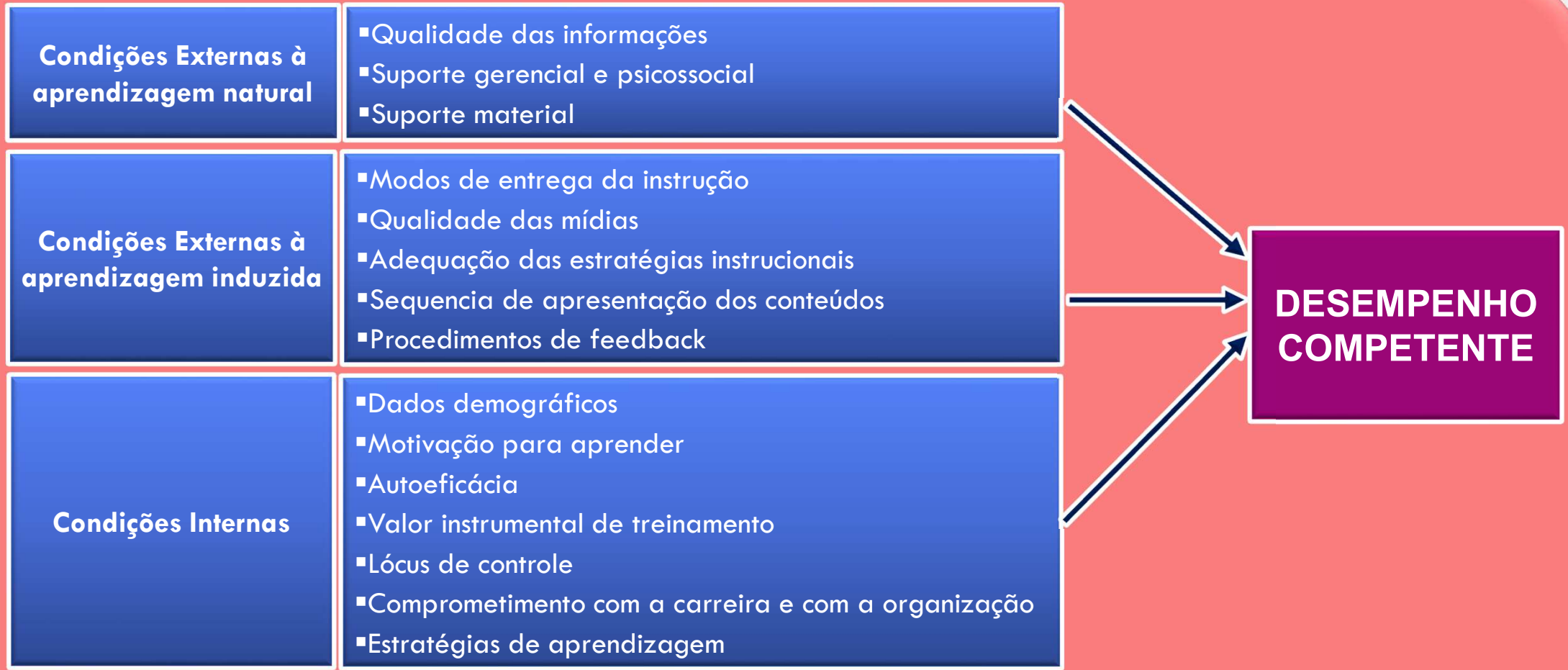
Conceitos e Aprendizagem Organizacional



# Aprendizagem e Desempenho



- Concepções e Teorias de Aprendizagem
- Sistemas de Classificação
- Condições Internas e Externas
- Conceitos e Aprendizagem Organizacional





# Condições de ensino que levam à Aprendizagem



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

## Saber fazer / ser

**Eventos da Instrução** - podem ativar, manter, melhorar ou facilitar os processos cognitivos envolvidos na aprendizagem:

- **Criar expectativas** de sucesso ou de confirmação de desempenho;
- **Informar os objetivos** ao aprendiz;
- **Dirigir a atenção** do aprendiz;
- **Provocar a lembrança** de pré-requisitos;
- **Apresentar o material** de estímulo;
- **Prover orientação** de aprendizagem;
- **Ampliar o contexto da aprendizagem**, através de situações/ exemplos novos;
- **Programar ocasiões de prática**, visando repetir o desempenho;
- **Provocar o desempenho**;
- **Prover retroalimentação**, confirmando ou corrigindo o desempenho.

# Conceitos



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



Carvalho (2003) e Zerbini (2003)

# Conceitos



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

- **Instrução:** Processo de formulação de objetivos e escolha de métodos de ensino.
- **Treinamento:**
  - ❖ esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho. (Borges-Andrade e Abbad, 1996, Wexley, 1984);
  - ❖ garante a “aquisição sistemática de **atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades** que resultam na melhoria de desempenho no trabalho.” (Goldstein, (1991).
- **Educação:** eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo. (Nadler, 1984)
- **Desenvolvimento:** Processos mais gerais de aprendizagem que propiciam o amadurecimento e o crescimento individuais de forma ampla, sem visar diretamente o preparo do indivíduo para uma atividade ou trabalho.

# Conceitos



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

- **Universidades Corporativas** - desenham disciplinas e currículos que visam à **formação contínua** de todos os envolvidos com a organização.
  - Usam mídias diversificadas, tais como: CR Rom, *internet* e *intranet*, rádio e TV, videoconferência, entre outras.
- **Organizações que aprendem:**
  - pessoas aprendem coletivamente;
  - oferecem um **ambiente propício à inovação**, à troca e à colaboração entre pessoas e aberto a novas ideias;
  - disposição constante para a mudança de valores.
- **Organizações que não aprendem:**
  - resistem à mudança;
  - não criam condições propícias à aprendizagem.

# Aprendizagem Organizacional



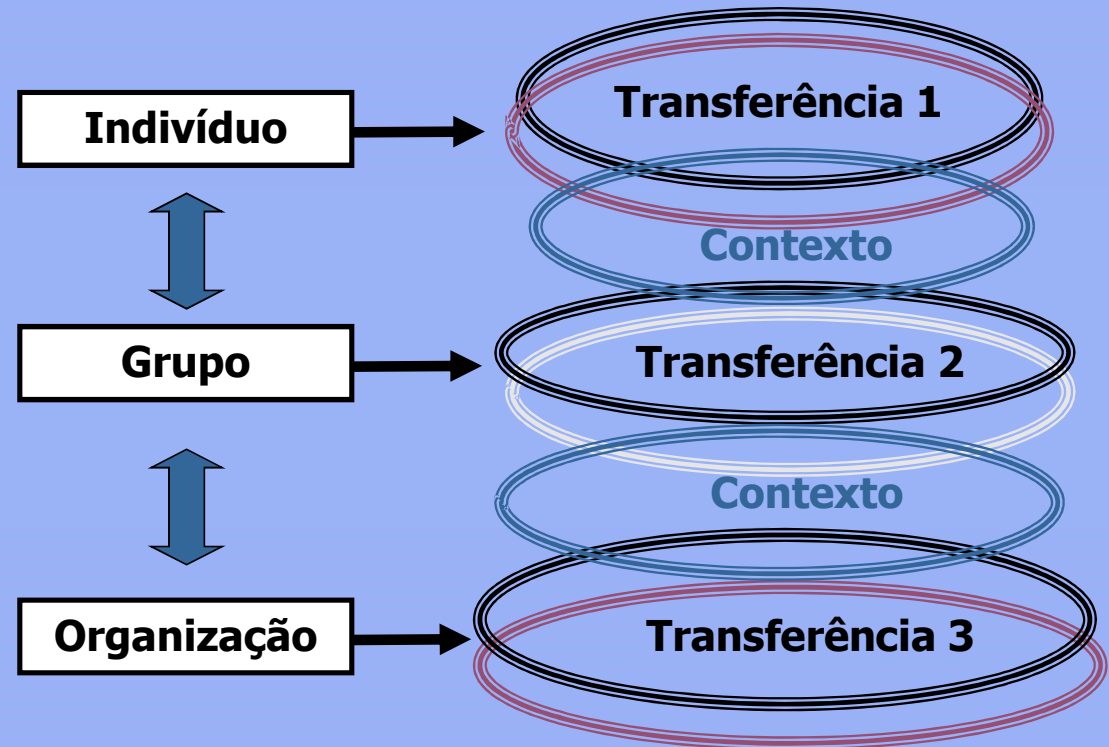
Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

- **Organizações que Aprendem:** Prescritivo – consultores (como as organizações devem fazer).
- **Aprendizagem Organizacional:** Analítico – acadêmicos (querem entender como as organizações aprendem).



# Aprendizagem Organizacional



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



Os Múltiplos Níveis da Aprendizagem e suas Interações  
Fonte: Antanocopoulou (2006, p. 457)

# Aprendizagem Organizacional



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional

- Aprendizagem organizacional - desenvolvimento de CHAs dos **membros da organização**.
- **Implica mudanças nas práticas de trabalho**, compreendendo o processo formal ou informal de aquisição individual e transferência de aprendizagem para situações de trabalho – o que requer a **ativação de suportes organizacionais (psicossociais ou materiais)**.
- Inclui ainda a **conversão desses conhecimentos**, por socialização e codificação, em conhecimento organizacional.
- Além de haver **interdependência entre aprendizagem individual e organizacional**, no sentido de que a segunda não se realiza sem a primeira, os contextos (inclusive o organizacional) definem o tipo e o escopo da aprendizagem individual.
- **Os contextos são muito mais que lugares onde as aprendizagens se realizam; são meios e conteúdos das aprendizagens.**

# Aprendizagem Organizacional

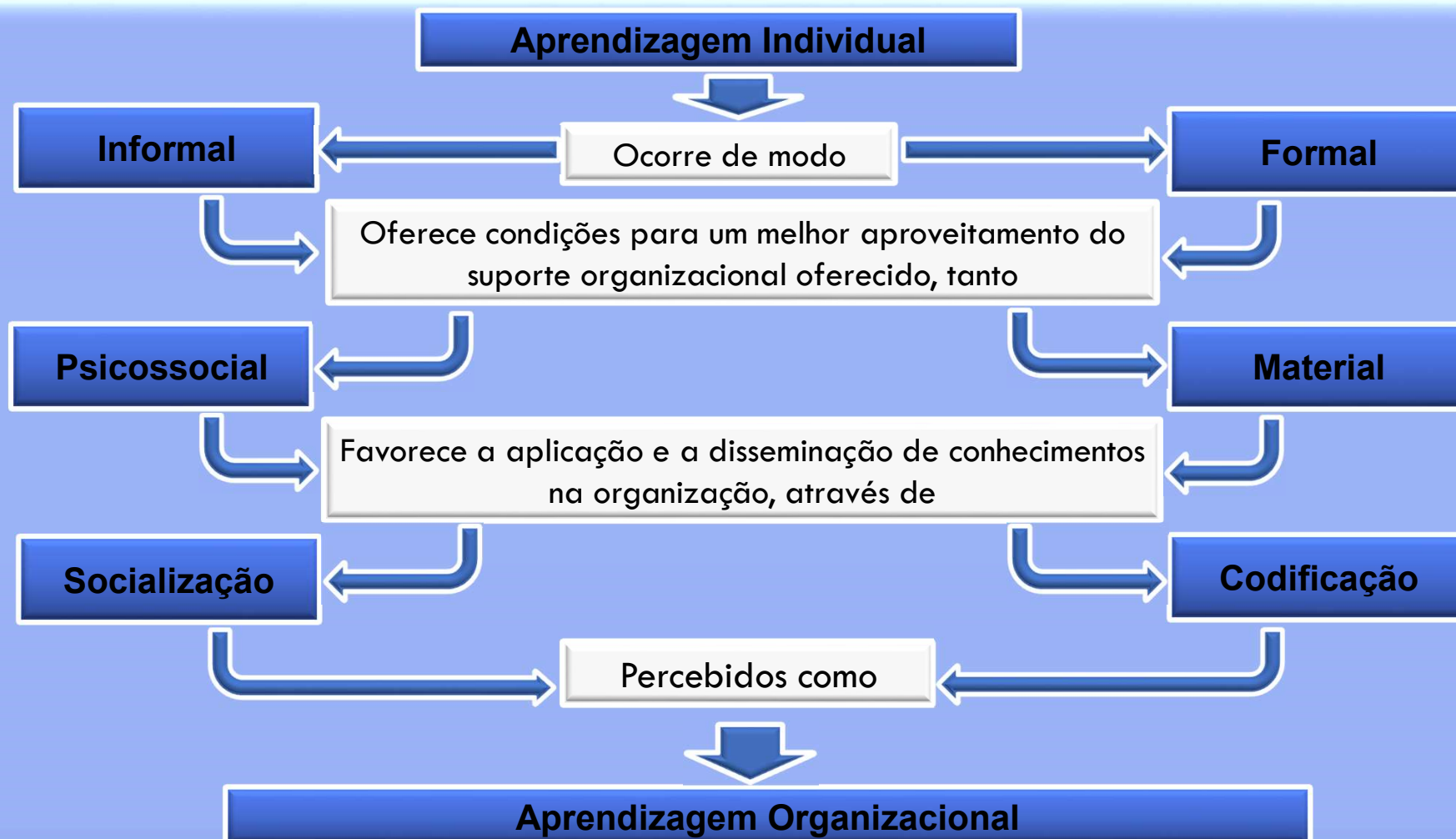


Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional





# Aprendizagem Organizacional



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



Se você quiser trabalhar como profissional de **TD&E** terá que acreditar que **o ser humano é capaz de aprender até o seu último dia de vida.**

Se este não estiver adquirindo constantemente novos CHAs, é provavelmente porque as **intervenções do profissional não foram eficazes** e/ou porque os **ambientes organizacionais não foram capazes** de estimular o uso de novas competências no trabalho.



## Outra vez, os objetivos da aula...



O aluno deverá ser capaz de:

**Descrever** os conceitos de aprendizagem individual e organizacional, bem como o de competências humanas;

**Estabelecer relações entre princípios de aprendizagem humana** para medir e tornar possível a aprendizagem e sua transferência em contextos organizacionais e do trabalho;

**Descrever** a aplicação de conceitos e princípios de aprendizagem humana em organizações e trabalho.

# Aprendizagem Humana nas Organizações



 [labpotusp@gmail.com](mailto:labpotusp@gmail.com)

 @labpotusp

 [fb.com/labpotusp](https://fb.com/labpotusp)