

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



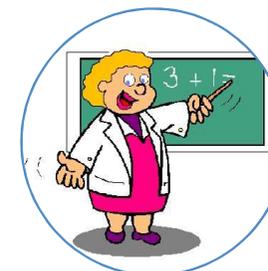
❖ Aquisição

❖ 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

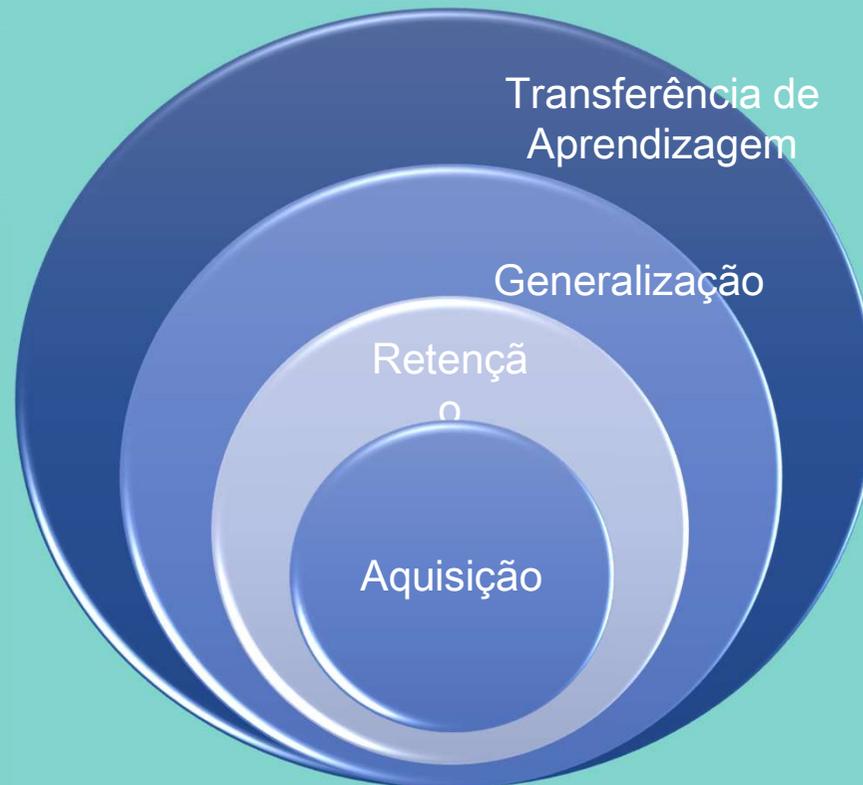


Concepções e Teorias de Aprendizagem

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

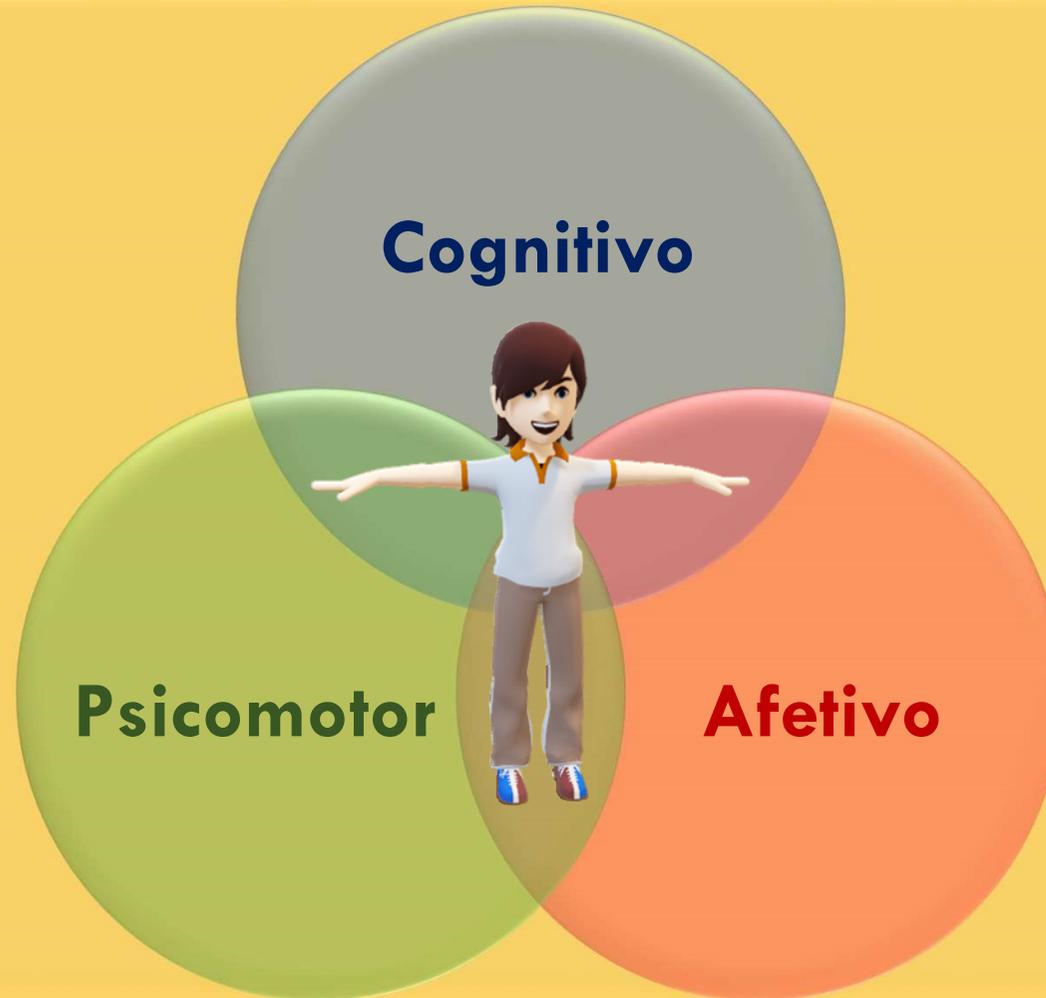


Concepções e Teorias de Aprendizagem

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

Classificação de Competências



Concepções e Teorias de Aprendizagem

Sistemas de Classificação

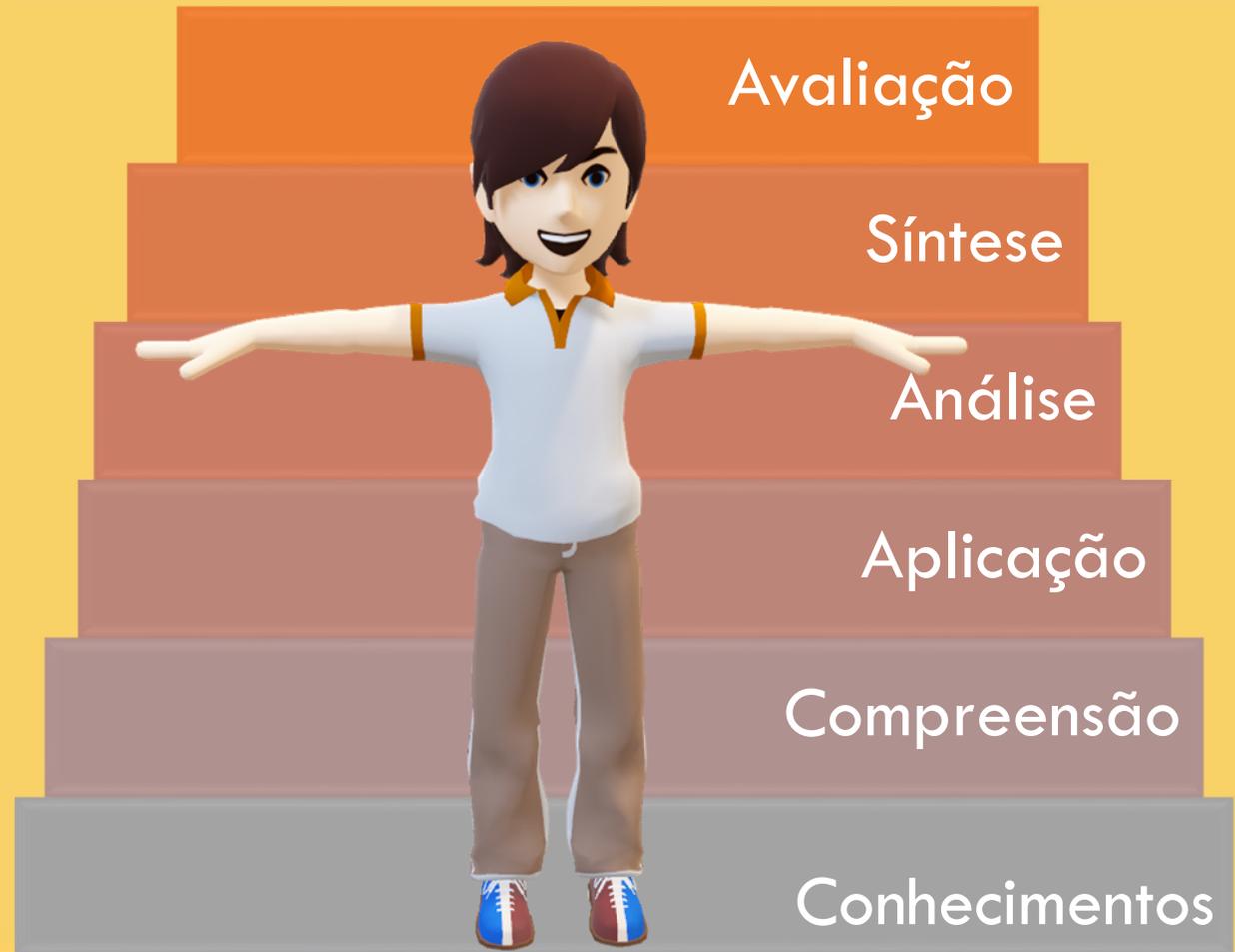
Condições Internas e Externas

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



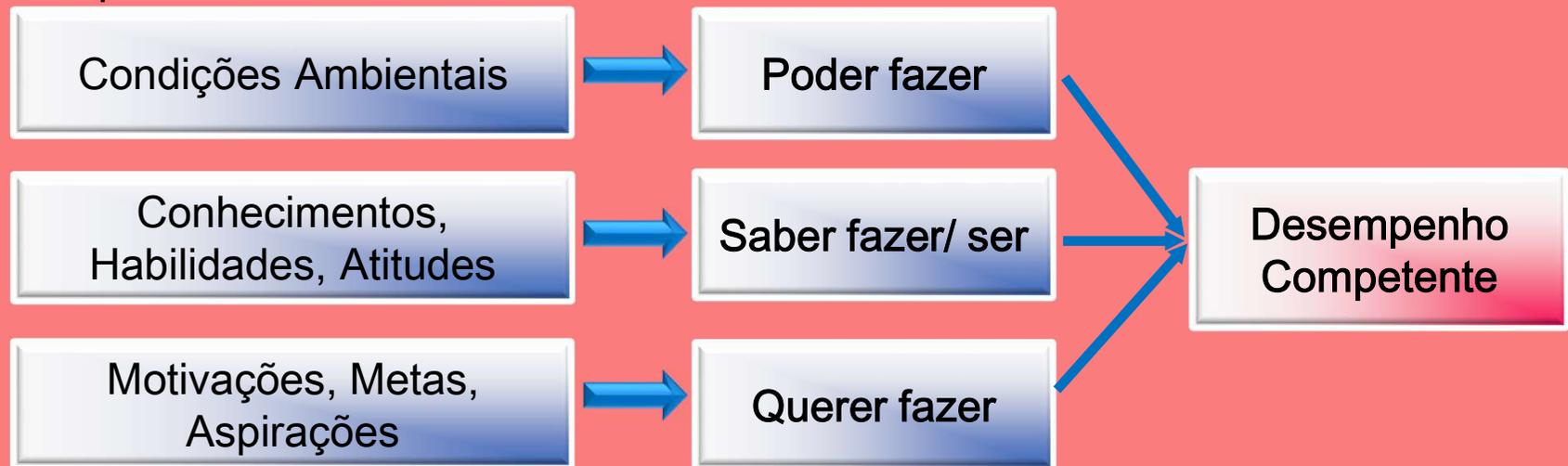
Concepções e Teorias de Aprendizagem

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

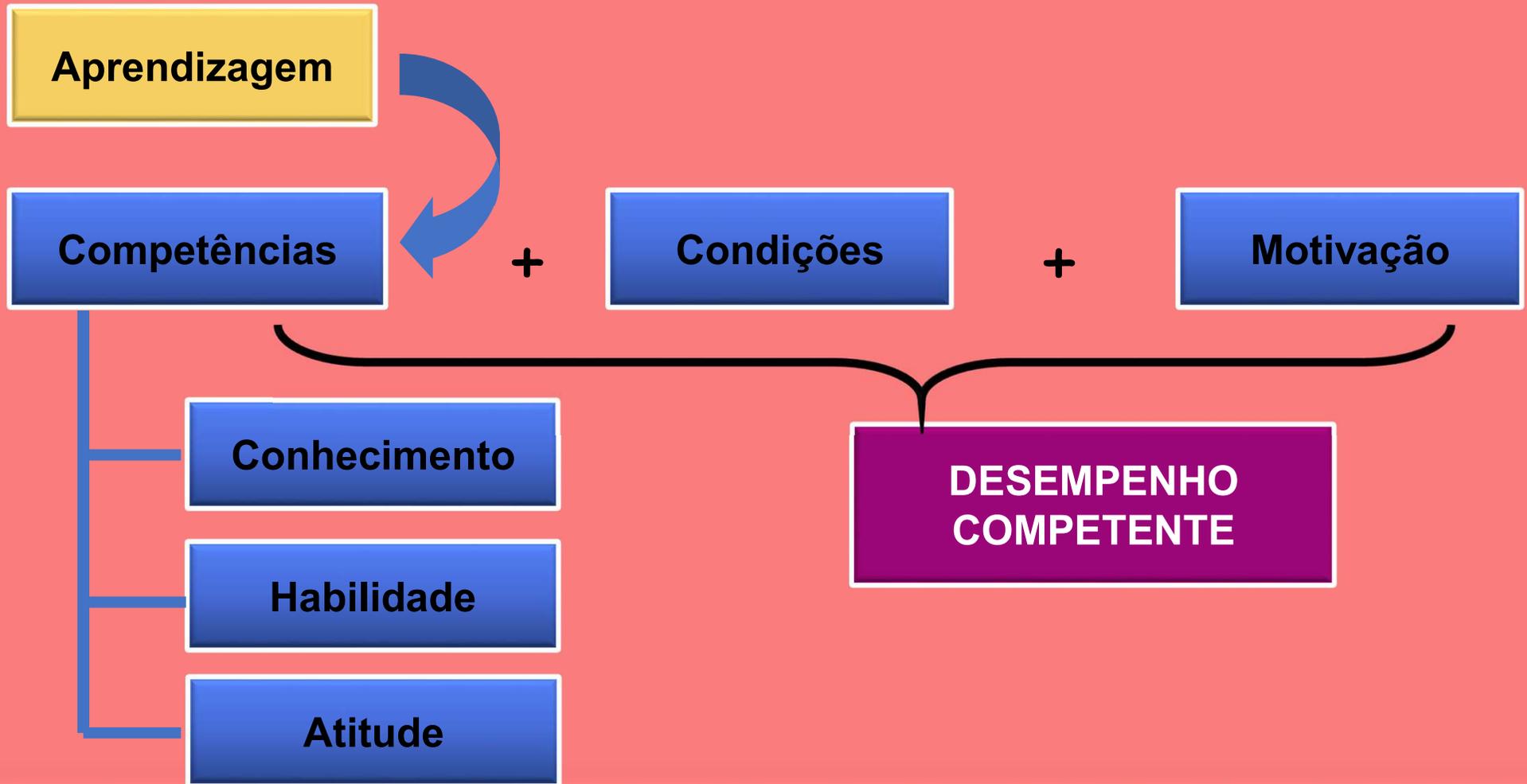


Concepções e Teorias de Aprendizagem

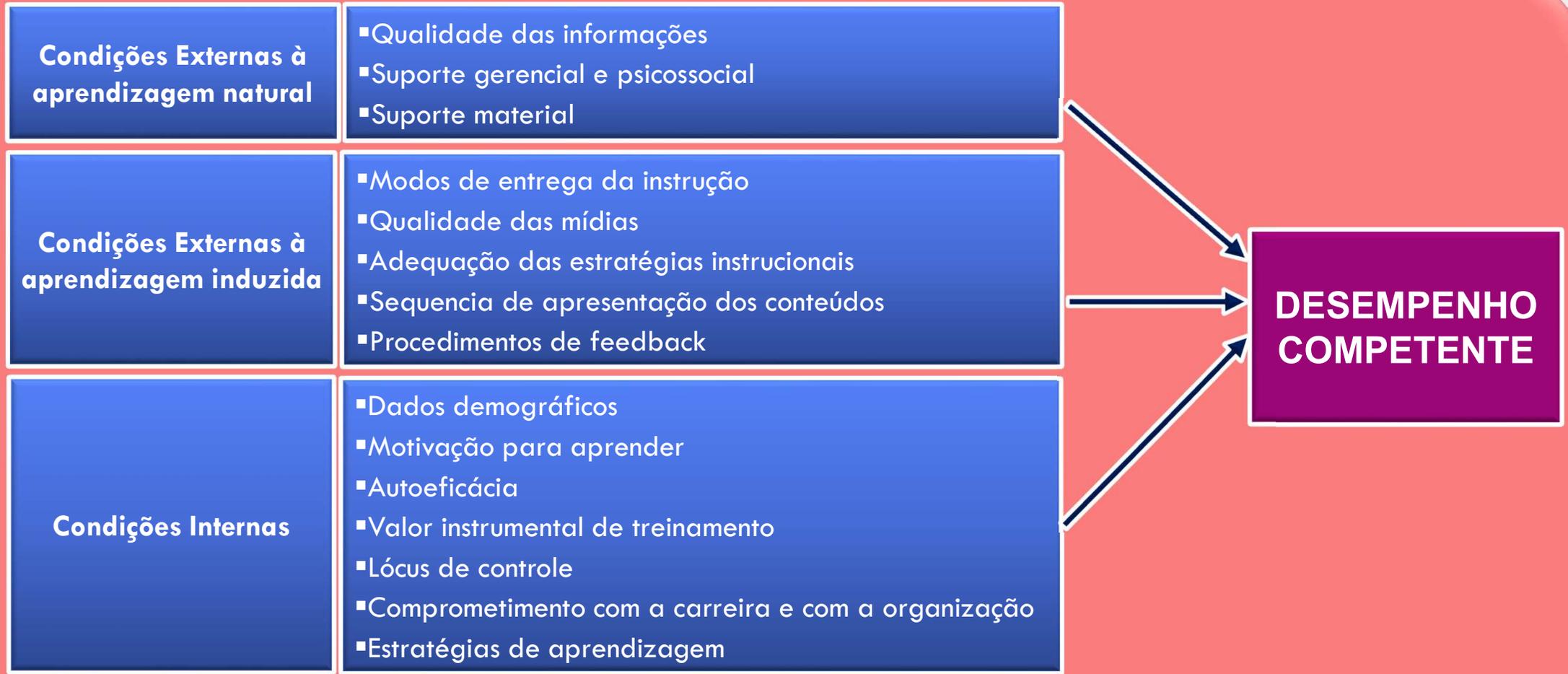
Sistemas de Classificação

Condições Internas e Externas

Conceitos e Aprendizagem Organizacional



Aprendizagem e Desempenho



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



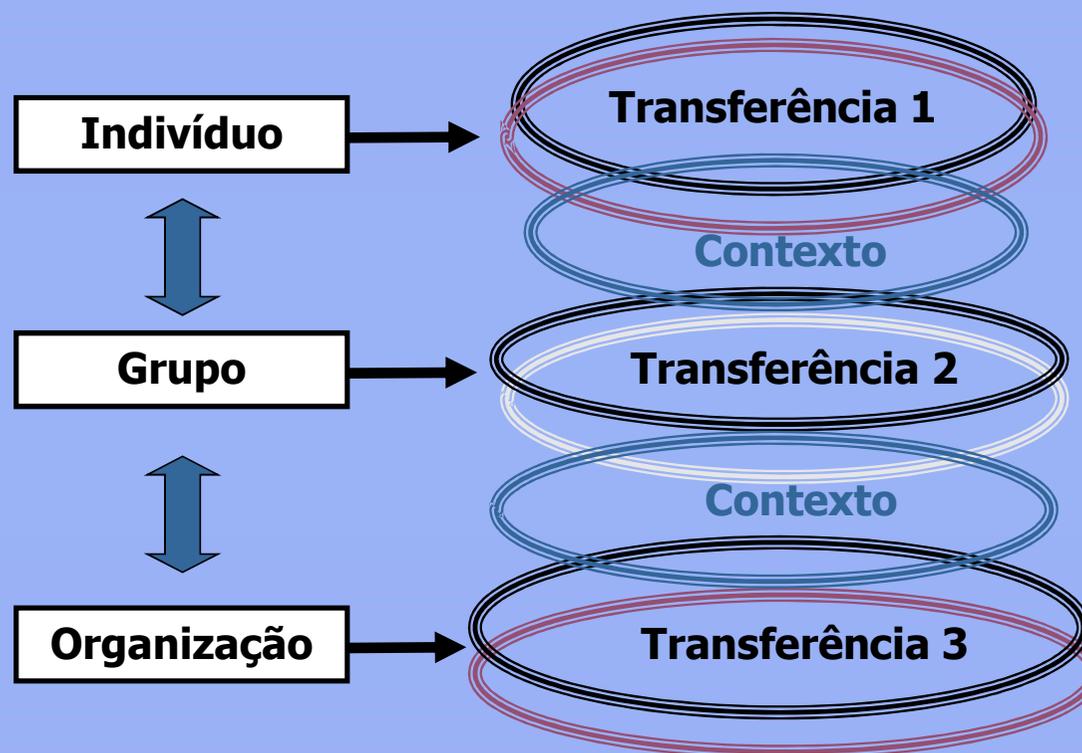
Concepções e Teorias de Aprendizagem

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

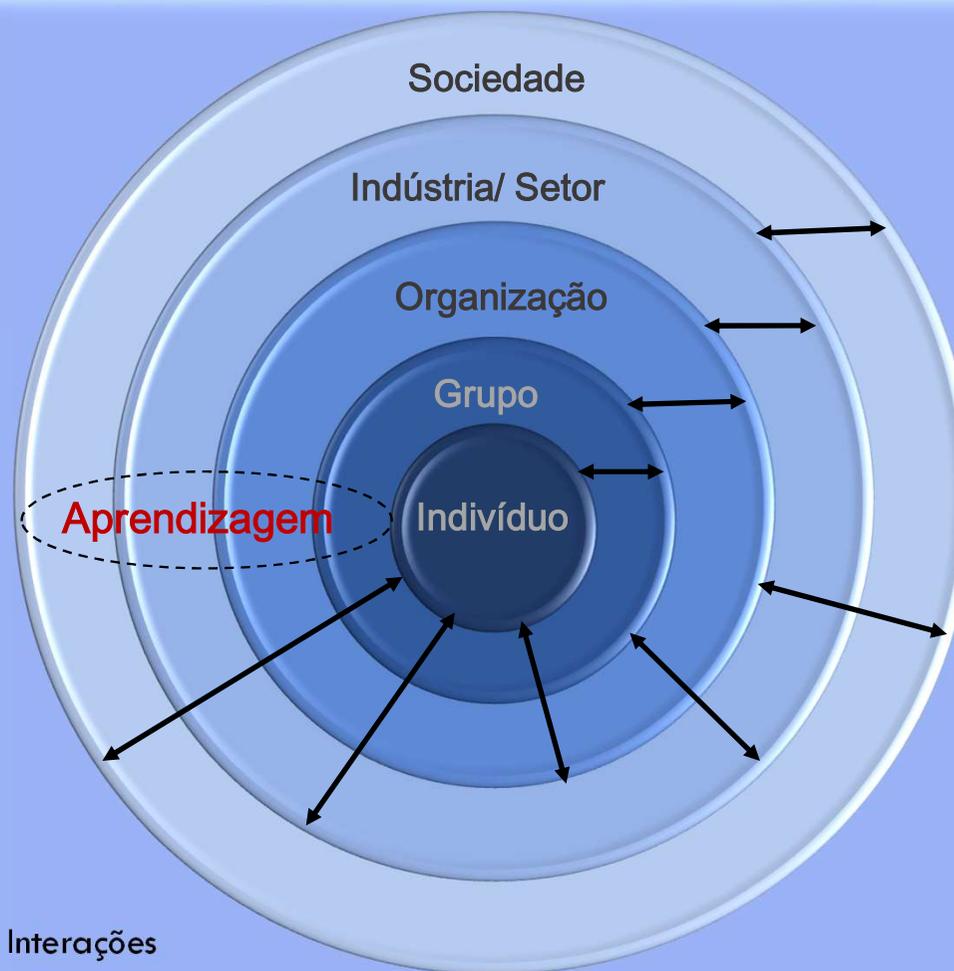


Concepções e Teorias de Aprendizagem

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

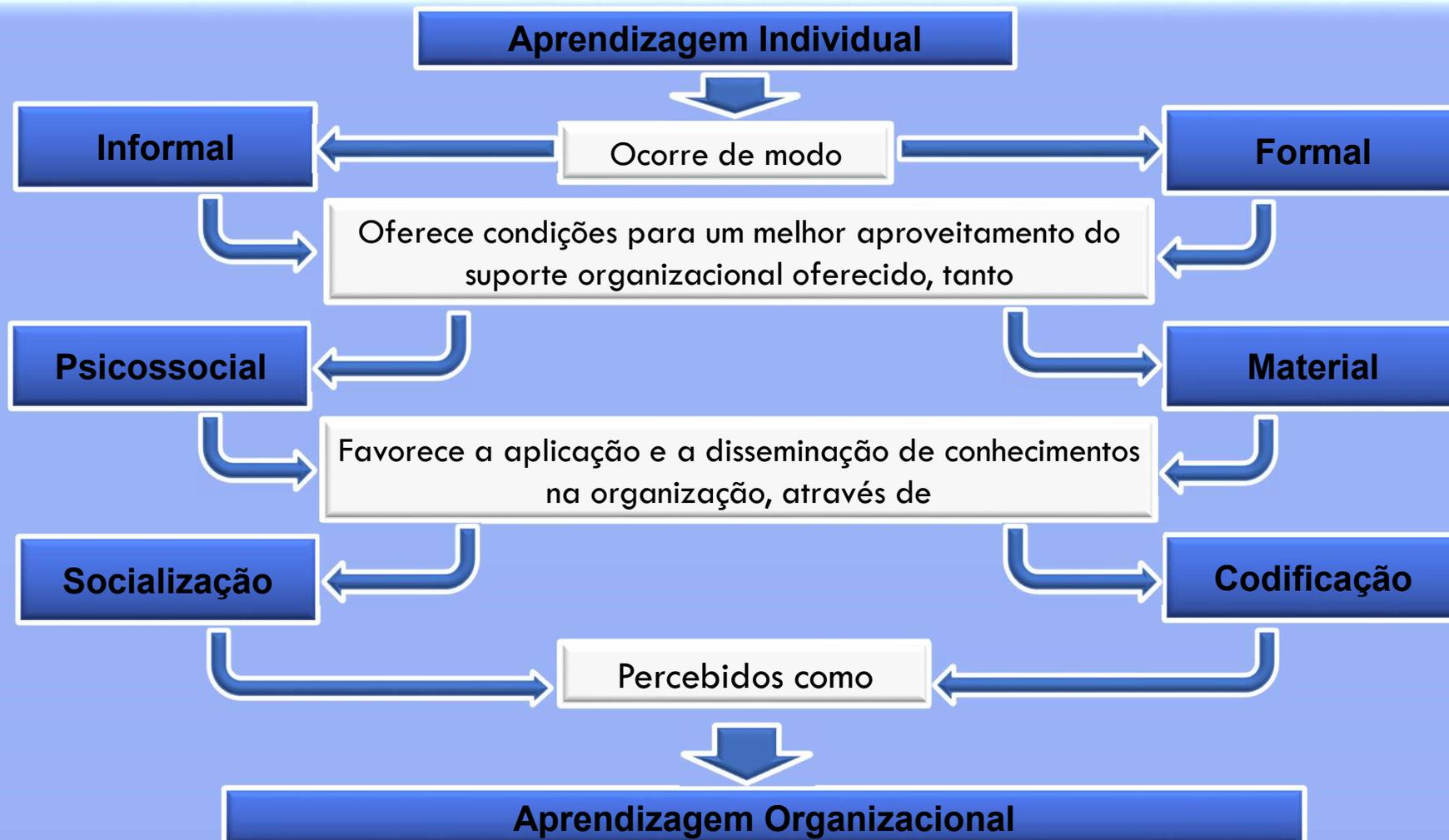


Concepções e Teorias de Aprendizagem

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

 @labpotusp

 fb.com/labpotusp