



# Aprendizagem nas Organizações

## O Processo de Aprendizagem das Organizações

Por Kelly Cristina Vieira Rodrigues

### Artigos:

- Artigo do Pensar:  
"O Processo de Aprendizagem das Organizações"
- Artigo do Sentir:  
"A Gestão Viva"
- Artigo do Agir:  
"O Aprender-a-Aprender"

### Destaque:

"Ajudando o RH a Fazer Marketing"

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações para as organizações, sua administração e comportamento. Ao longo deste período surgiram três eras organizacionais: Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica, e a atual Era da Informação e Conhecimento, que acarretaram alterações na maneira e visão acerca do ser humano.

A área de Recursos Humanos passou por três etapas distintas: a das relações industriais, a do Departamento de Recursos Humanos e agora a Gestão de Pessoas. Cabe a este novo formato do setor ajudar as empresas a realizarem sua missão, contribuir para o desenvolvimento das pessoas, promoverem qualidade de vida no trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e fazer uso de práticas e políticas éticas e de responsabilidade social.

A nova estrutura corporativa caminha para um modelo de educação híbrido, onde as organizações compartilham a responsabilidade do ensino-aprendizagem que antes era da academia. Assumindo assim um importante papel no desenvolvimento de seus colaboradores, diminuindo o gargalo existente entre mercado e formação formal.

A razão disto foi o testemunho de muitas empresas quanto a redução da validade do conhecimento. Viram a necessidade de criar um modelo próprio de educação, totalmente voltado ao mercado, surge então a Educação Corporativa.

O objetivo central da Educação Corporativa é o desenvolvimento e a instalação de competências técnicas, gerenciais e profissionais consideradas essenciais às estratégias negociais. Isto evita que o profissional de desatualize

## O Aprender-a-Aprender

Por Kelly Cristina Vieira Rodrigues

Até pouco tempo a principal atividade das empresas, eram operar seu processo interno para realizar suas metas operacionais de produção. Já que as mudanças no ambiente ocorriam de forma lenta, esse processo era mais ou menos estável.

Com a aceleração do processo de modificações no ambiente, essa atividade mudou de configuração. Hoje, a principal atividade é aprender como produzir de forma adequada em relação às modificações ocorridas no mercado.

Se antes as mudanças eram implantadas mais ou menos à revelia das pessoas que participavam da empresa, hoje precisa ser "criada" ou, pelo menos, **adaptada internamente pelas pessoas que formam a empresa.** E como essa evolução não pára, a

adaptação nunca é definitiva, necessitando de permanente revisão.

A atividade fim passou a ser extremamente dependente de uma permanente adaptação. Hoje em dia não basta comprar ou ensinar as atividades meio de forma estática. Não basta apenas saber **o que e como produzir**; é preciso **saber modificar o como produzir**. A principal atividade passou a ser **aprender-a-aprender**.

Trata-se de uma metodologia que aborda a realidade institucional, alinhando a Visão (Pensar), Valores (Sentir) e a Missão (Agir). Trabalha-se **com o cliente**, pretendendo despertá-lo para conceitos e metodologia que se aprendem quando executadas em conjunto, isto é pela vivência do: **aprender-fazendo, o dono do Processo é o cliente e não o consultor.**

**Estamos na Web!**

**Visite-nos em:**

**[www.pasconsultoria.com.br](http://www.pasconsultoria.com.br)**

**Contato (Ribeirão Preto):**  
(0XX16) 9262-1851

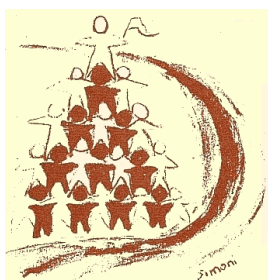
**Email:**

**[pasconsultoria@pasconsultoria.com.br](mailto:pasconsultoria@pasconsultoria.com.br)**



## A Empresa Viva

Por Jair Moggi - escritor e consultor da Adigo



“Gestão Participativa”  
por Simoni



“O conceito de  
Gestão Viva  
fomenta a gestão  
participativa, traz  
uma visão global  
no negócio e  
incorpora as  
dimensões do ser  
humano.”



“...é nas ações  
mais simples que o  
público interno  
encontra aquilo  
que  
procura: a  
informação, o  
reconhecimento e  
o estímulo  
necessário para  
um  
bom trabalho.”  
Analisa Brum

A cada dia que passa, mais e mais as empresas são comparadas a seres vivos que são intuitivos, flexíveis, inteligentes e fortemente mobilizados pelos impulsos do ambiente externo. São essas características que as organizações estão procurando incorporar no seu dia-a-dia, para fazerem frente aos desafios da competitividade e globalização.

A Gestão Viva vê o ser humano como uma entidade integrada ao seu habitat. Um dos pressupostos é que as organizações, formadas basicamente de indivíduos, são também entidades vivas, com pensamentos, sentimentos e vontade.

Nessa visão, as empresas são entidades coletivas formadas por indivíduos que têm, entre si, uma relação biunívoca de dependência mútua. O fomento da criatividade individual e grupal é conseqüência imediata da assunção de uma Gestão Viva. Um dos princípios do modelo é a busca da polivalência das pessoas, isto é, a empresa deve criar cultura e condições para que os indivíduos se

especializem na sua competência básica, sem fazer disso a razão de carreira, para uma vida toda, como era no passado.

Já foi o tempo em que as pessoas ficavam fazendo cursos de especialização para, no final, perceberem que passaram a vida “sabendo sempre mais do mesmo e de um mesmo que não tem mais lugar no mundo”. Os novos tempos exigem uma sólida formação em vertentes do conhecimento clássico, de natureza técnica ou humana e, simultaneamente, um profundo compromisso com o conhecimento generalista, que nos habilita navegar por diversos campos do conhecimento.

Os conceitos da Gestão Viva ou da Empresa Orgânica nos convidam a deixar para trás fórmulas ultrapassadas e nos contam com o modelo celular de gestão, que participativo e não autoritário; traz uma visão global do negócio em vez da visão focada; e incorpora todas as dimensões do ser humano na busca da excelência. Pessoal, profissional e empresarial.

## Ajudando o RH a Fazer Marketing

Por João Batista Vilhena - consultor do Instituto MVC

Modernamente podemos afirmar que o mais importante “produto” da área de Recursos Humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de Talentos Humanos plenamente identificados com a missão, valores e visão da organização - e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos com lucro e responsabilidade social.

O endomarketing deve ser considerado parte da gestão estratégica e, tem que contar com o apoio gerencial.

A capacidade de os empregados funcionarem como “guardiães dos interesses da empresa”, ou seja, responsáveis de maneira incondicional pela satisfação dos clientes, independentemente da área em que atuem, depende, em grande parte, do apoio e encorajamento que recebem de seus líderes diretos.

O endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos recursos humanos. A falta de compreensão das estratégias da empresa e a inexistência de verdadeiros “provedores de soluções para os clientes” quase sempre andam juntas, o que se deve em parte a um conhecimento insuficiente do conteúdo de uma estratégia voltada para a plena satisfação dos consumidores.

Acreditamos que, em parte, isso é um problema de atitude. Atitudes diferentes ou até negativas têm que ser mudadas. Por outro lado, problemas de atitude normalmente advêm da falta de compreensão dos fatos.

No entanto, o principal foco do endomarketing recai sobre o impacto de cada empregado no marketing externo. O objetivo primordial é o de melhorar a consciência para serviços e clientes.