

GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

IFSC CAMPUS TUBARÃO

Prof Gabriela Tiscoski

Gestão do Conhecimento

“A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização” - K. Sveiby.

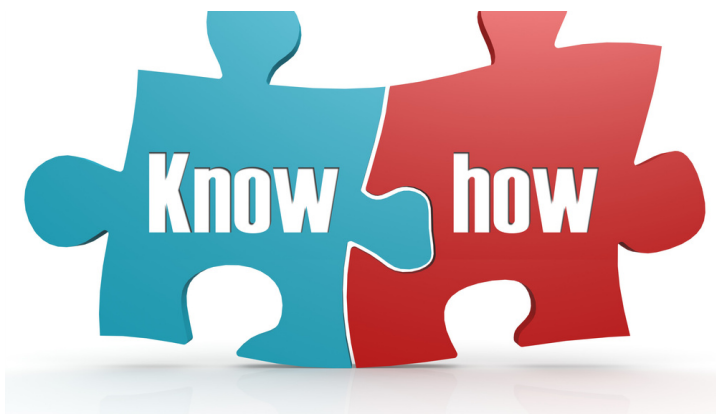
“A soma de tudo que as pessoas da empresa sabem que dá vantagem competitiva no mercado” - Tom Stewart - Fortune, 1991.



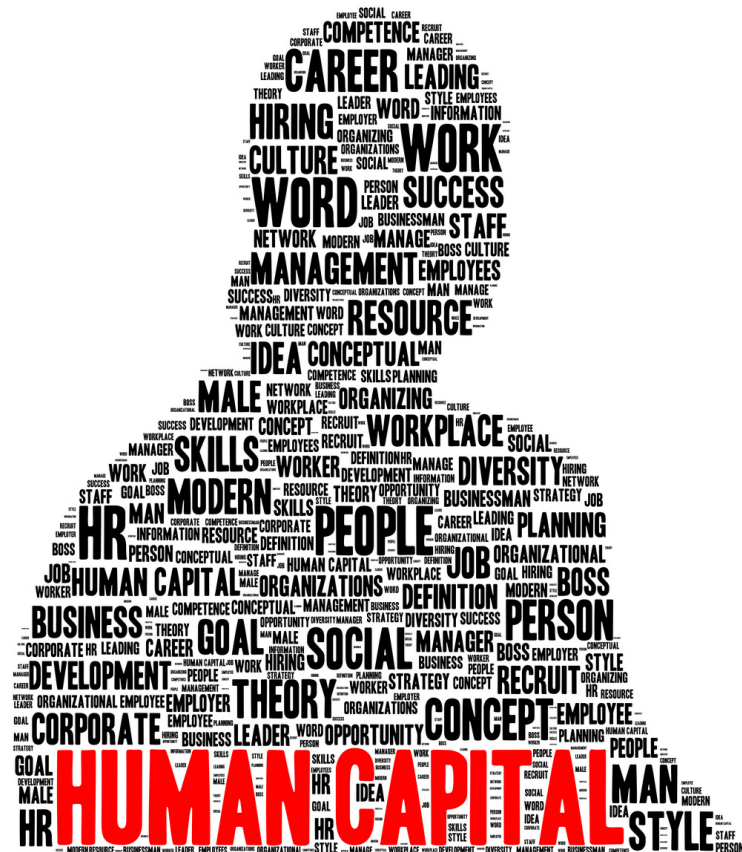
O que é um ativo intangível?

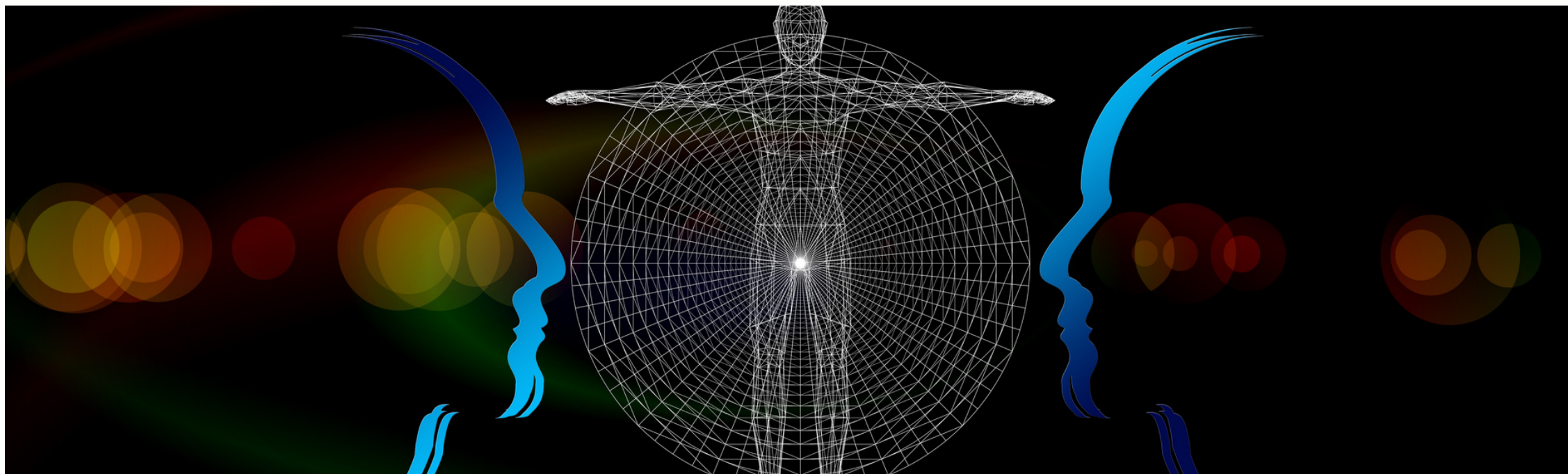
UM BEM QUE A EMPRESA POSSUI, MAS QUE NÃO EXISTE
FISICAMENTE.





**SOFTWARE
LICENÇAS,
DIREITOS AUTORAIS,
PATENTES,
AS CARTEIRAS DE CLIENTES,
O KNOW-HOW,
CAPITAL INTELECTUAL,
TREINAMENTO,
PRÉ-OPERACIONAIS,
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO,
PATENTES,
CAPITAL HUMANO...**





**ATUALMENTE, APENAS A INFORMAÇÃO PURA E SIMPLES
JÁ NÃO MAIS GARANTE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO.**

GESTÃO DO CONHECIMENTO



PARA GARANTIR UMA POSIÇÃO COMPETITIVA
NO PRESENTE E NO FUTURO, É ESSENCIAL
QUE A ORGANIZAÇÃO SAIBA CONVERTER
INFORMAÇÕES EM CONHECIMENTO E
APLICÁ-LO DE MANEIRA EFICAZ PARA
DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS, EXPANDIR
MERCADOS, CATIVAR CLIENTES E ATENDER
ÀS NECESSIDADES DE DIVERSOS
STAKEHOLDERS.

TRANSFORMANDO...



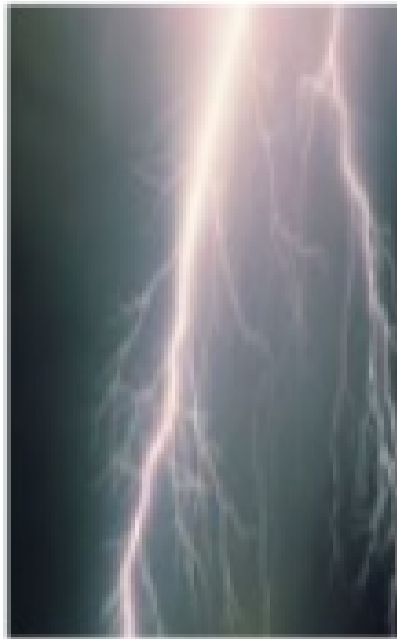
**DADOS EM
INFORMAÇÕES
E
INFORMAÇÕES EM
CONHECIMENTO**

DADOS: Gráficos, Números, Estatísticas, etc.

INFORMAÇÕES: é tudo que somos bombardeados todos os dias, seja ela boa ou ruim. Tem algum significado.

CONHECIMENTO: só é conhecimento se colocado em ação, dentro de um **CONTEXTO** caso contrário, só é informação. Está disperso.

Exemplo



Dado

- 100 ml de água

Contexto

- Para um especulador no mercado futuro de frutas;
- Para o município atingido;
- Para uma companhia de distribuição de energia elétrica;
- Para os operadores de agências de viagem

Informação

- Uma tempestade (fora de época) atingiu o estado brasileiro de Pernambuco



SOCIEDADE EM MUDANÇAS: A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O conhecimento torna-se a maior fonte de vantagens competitiva sustentável hoje.

Pessoas e empresas se diferenciam pelo que sabem.

O que fazer com o conhecimento ?

Como gerenciar o valor agregado das informações?

SOMENTE ATRAVÉS DAS PESSOAS!!!

O PRINCIPAL PROPÓSITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO É CONECTAR AS FONTES DE GERAÇÃO COM AS NECESSIDADES DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO.

DEVE HAVER FACILIDADE NA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO DA MENTE DOS GERADORES PARA AS PESSOAS QUE O UTILIZAM NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA.



A GESTÃO DO CONHECIMENTO OBJETIVA:

- Aplicar boas práticas ao nível da gestão de pessoas: da liderança, da cultura organizacional
- Melhorar o acesso ao conhecimento: esse propósito depende da facilitação do seu acesso e da transferência entre as pessoas
- Aprimorar o ambiente organizacional: criando políticas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, incentivar inovação, colaboração.
- Valorizar o conhecimento disponível: algumas organizações estão incluindo o capital intelectual em seus balanços, enquanto outras aproveitam o ativo para gerar novas formas de receitas, reduzir custos e inovar.
- Capturar o conhecimento, sistemas de informações adequados: esse objetivo pode ser alcançado ao criar repositórios de informações estruturadas em documentos, memorandos, relatórios, apresentações, manuais e artigos, que possam ser facilmente resgatados conforme a demanda.

TIPOS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

(NONAKA E TAKEUCHI, 1997)

TEMOS ACESSO A UM CONJUNTO DE INFORMAÇÕES
SOBRE A QUAL SE PRODUZ JUÍZO DE VALOR
QUE PERMITEM AVALIAR E INCORPORAR
NOVAS EXPERIÊNCIAS E INFORMAÇÃO.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO/FORMAL
CONHECIMENTO TÁCITO/INFORMAL



CONHECIMENTO EXPLÍCITO/FORMAL

TUDO AQUILO QUE EXISTE FORMALMENTE E QUE É FACILMENTE IDENTIFICADO, SENDO EXPRESSO EM PALAVRAS, NÚMERO OU DADOS.

É O CONHECIMENTO EXPOSTO EM DOCUMENTOS, MANUAIS, LIVROS OU PROGRAMAS DE TREINAMENTO QUE SÃO ESTRUTURADOS E DOCUMENTADOS.

EM MUITAS ORGANIZAÇÕES, O CONHECIMENTO EXPLÍCITO TEM VIDA CURTA, POIS A INFORMAÇÃO TORNA-SE RAPIDAMENTE OBSOLETA À MEDIDA QUE O AMBIENTE DE NEGÓCIOS MUDA.



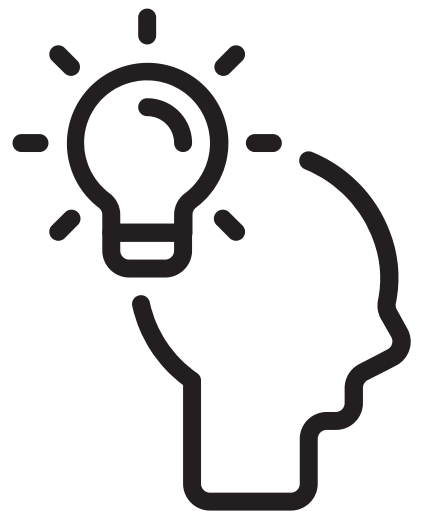
CONHECIMENTO TÁCITO/INFORMAL

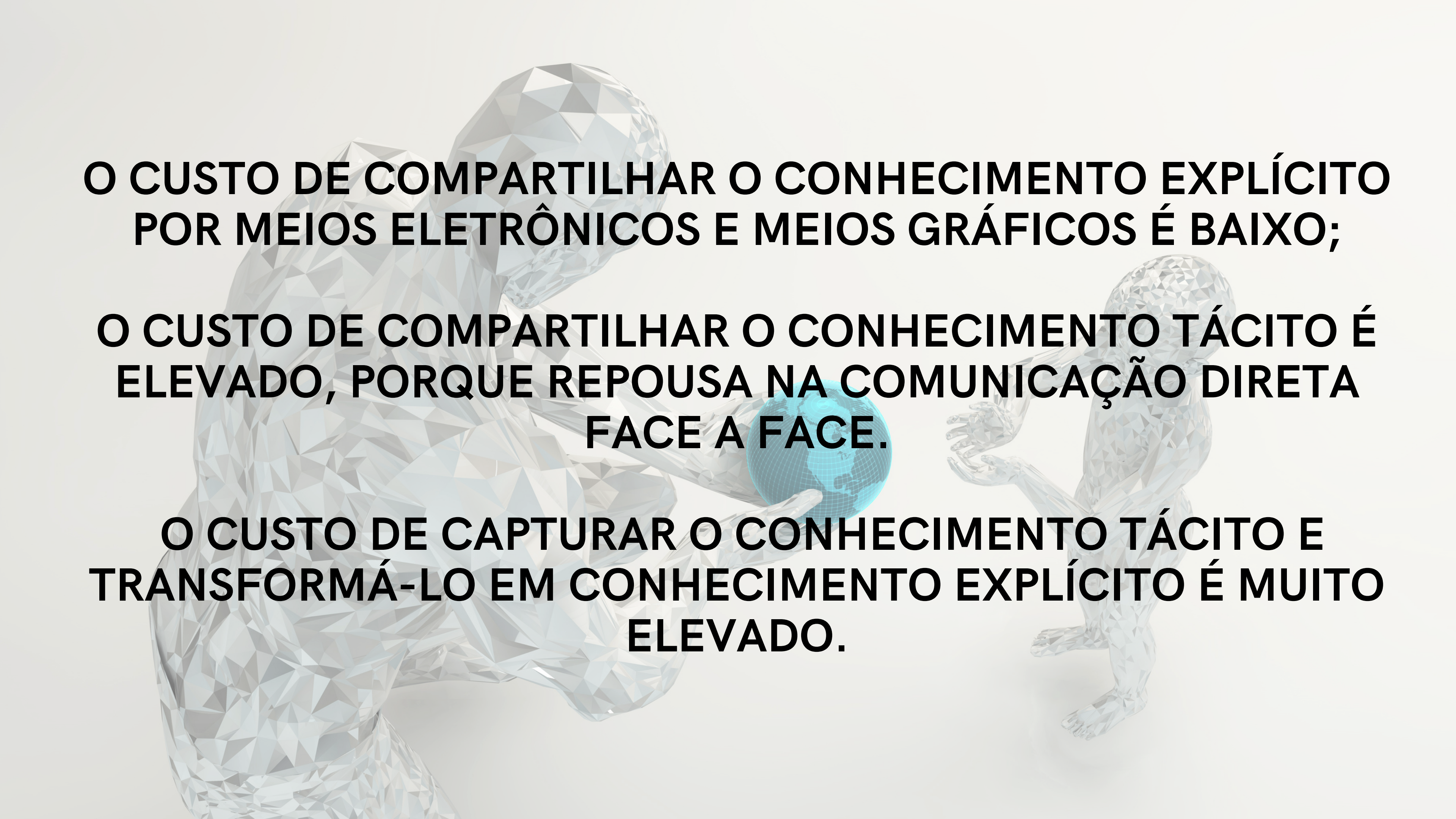
NÃO EXPRESSO POR PALAVRAS. INVISÍVEL, SÃO PERSPECTIVAS, PERCEPÇÕES, INTUIÇÕES, PALPITES, EXPRESSANDO À POSTERIORI EM IDEIAS, VALORES, EMOÇÕES, E NA EXPERIÊNCIA.

SÃO IDÉIAS, SUPOSIÇÕES, CONJECTURAS, PONTOS DE VISTA GERALMENTE GERADOS DURANTE O PROCESSO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO FORMAL.

ESTÁ RELACIONADO À CULTURA ORGANIZACIONAL.

SEMPRE CONHECEMOS MAIS DO QUE PODEMOS DIZER E SEMPRE DIZEMOS MAIS DO QUE PODEMOS ESCREVER.



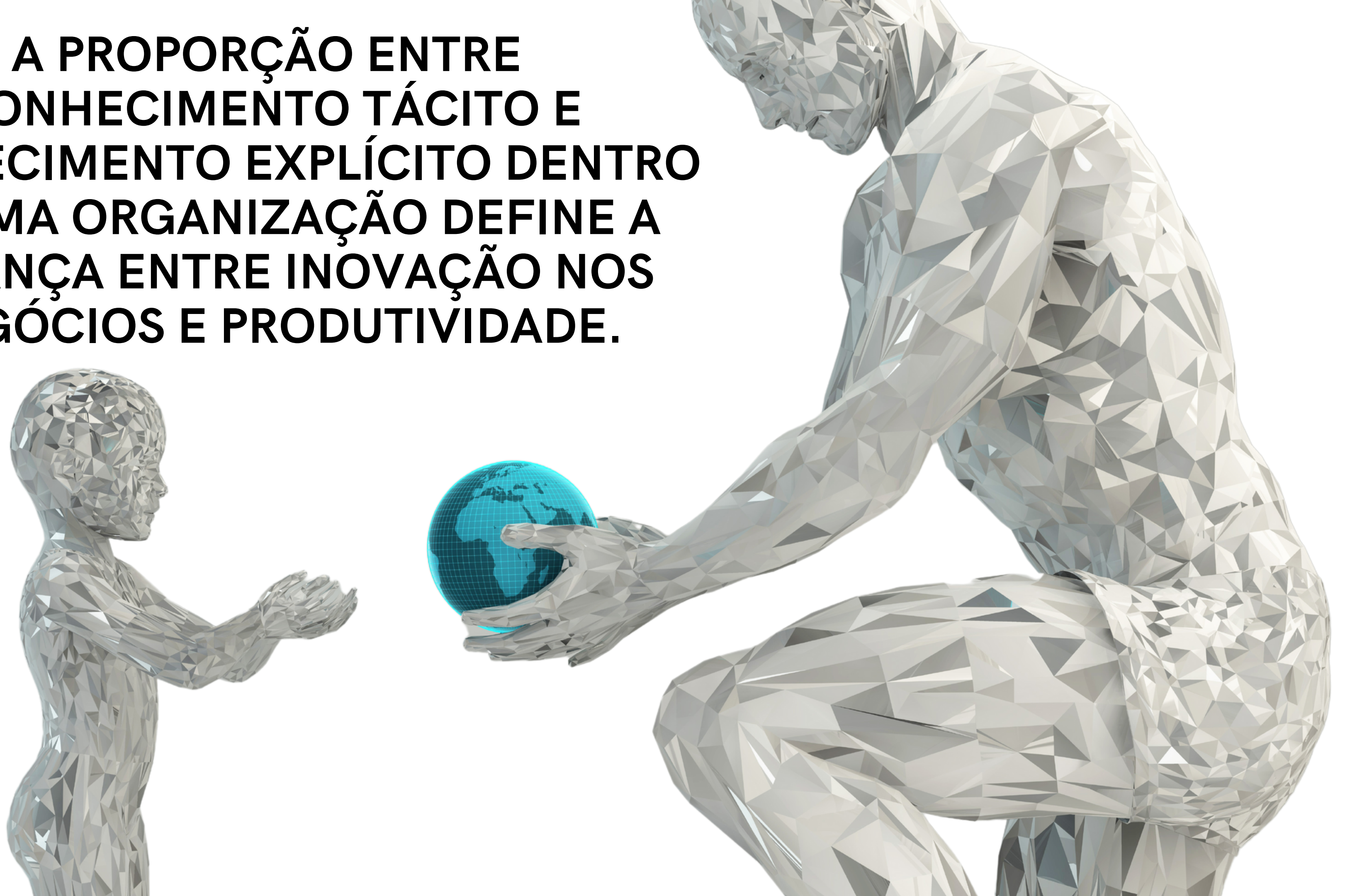


**O CUSTO DE COMPARTILHAR O CONHECIMENTO EXPLÍCITO
POR MEIOS ELETRÔNICOS E MEIOS GRÁFICOS É BAIXO;**

**O CUSTO DE COMPARTILHAR O CONHECIMENTO TÁCITO É
ELEVADO, PORQUE REPOUSA NA COMUNICAÇÃO DIRETA
FACE A FACE.**

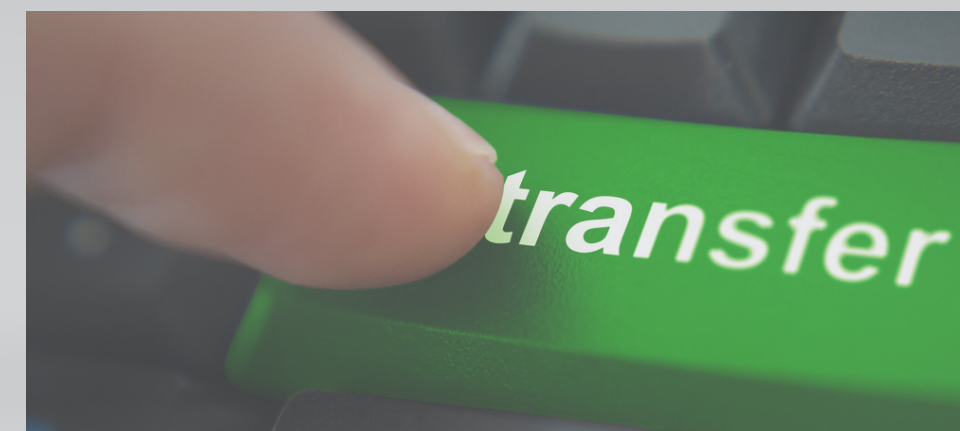
**O CUSTO DE CAPTURAR O CONHECIMENTO TÁCITO E
TRANSFORMÁ-LO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO É MUITO
ELEVADO.**

**A PROPORÇÃO ENTRE
CONHECIMENTO TÁCITO E
CONHECIMENTO EXPLÍCITO DENTRO
DE UMA ORGANIZAÇÃO DEFINE A
BALANÇA ENTRE INOVAÇÃO NOS
NEGÓCIOS E PRODUTIVIDADE.**



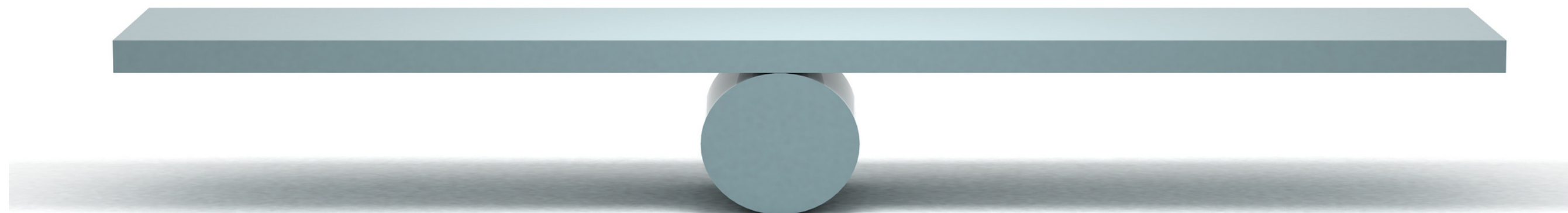
FORMA EXPLÍCITA: CADA PESSOA FAZ SEU TRABALHO DE ACORDO COM REGRAS ESCRITAS; POUCA INOVAÇÃO; FORÇA DE TRABALHO PODE ENCONTRAR DIFICULDADE EM ADAPTAR-SE ÀS MUDANÇAS NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS.

FORMA TÁCITA, MAIS INOVAÇÃO, POUCO PRODUTIVA PORQUE É DIFÍCIL À SUA FORÇA DE TRABALHO ACESSAR O CONHECIMENTO CORPORATIVO DURANTE AS OPERAÇÕES COTIDIANAS.



AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM DETERMINAR QUANTO DE CONHECIMENTO TÁCITO DEVE SER SISTEMATICAMENTE CONVERTIDO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO PARA BALANCEAR AS NECESSIDADES DE CRIAR UMA FORÇA DE TRABALHO AO MESMO TEMPO PRODUTIVA E INOVADORA.

ASSIM, O CONHECIMENTO É CRIADO POR MEIO DA INTERAÇÃO ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E O CONHECIMENTO EXPLÍCITO. DAÍ DECORREM QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENT, A SABER:



AS ORGANIZAÇÕES PODEM CRIAR E TRANSFORMAR O CONHECIMENTO A FIM DE CONSTRUIR UM CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA TRANSFORMAR O CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM COLETIVO, REPLICANDO-O E DISPERSANDO-O POR TODA ORGANIZAÇÃO.



OS 4 MODOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

(Nonaka e Takeuchi, 1997 p. 80 adaptado)



- **Socialização:** Compartilhar várias receitas
- **Externalização:** Escolher uma receita
- **Combinação:** Fazer um livro de receitas, insta ou blog
- **Internalização:** Alguém faz o bolo

O ciclo continua quando quem faz o bolo compartilha as suas experiências



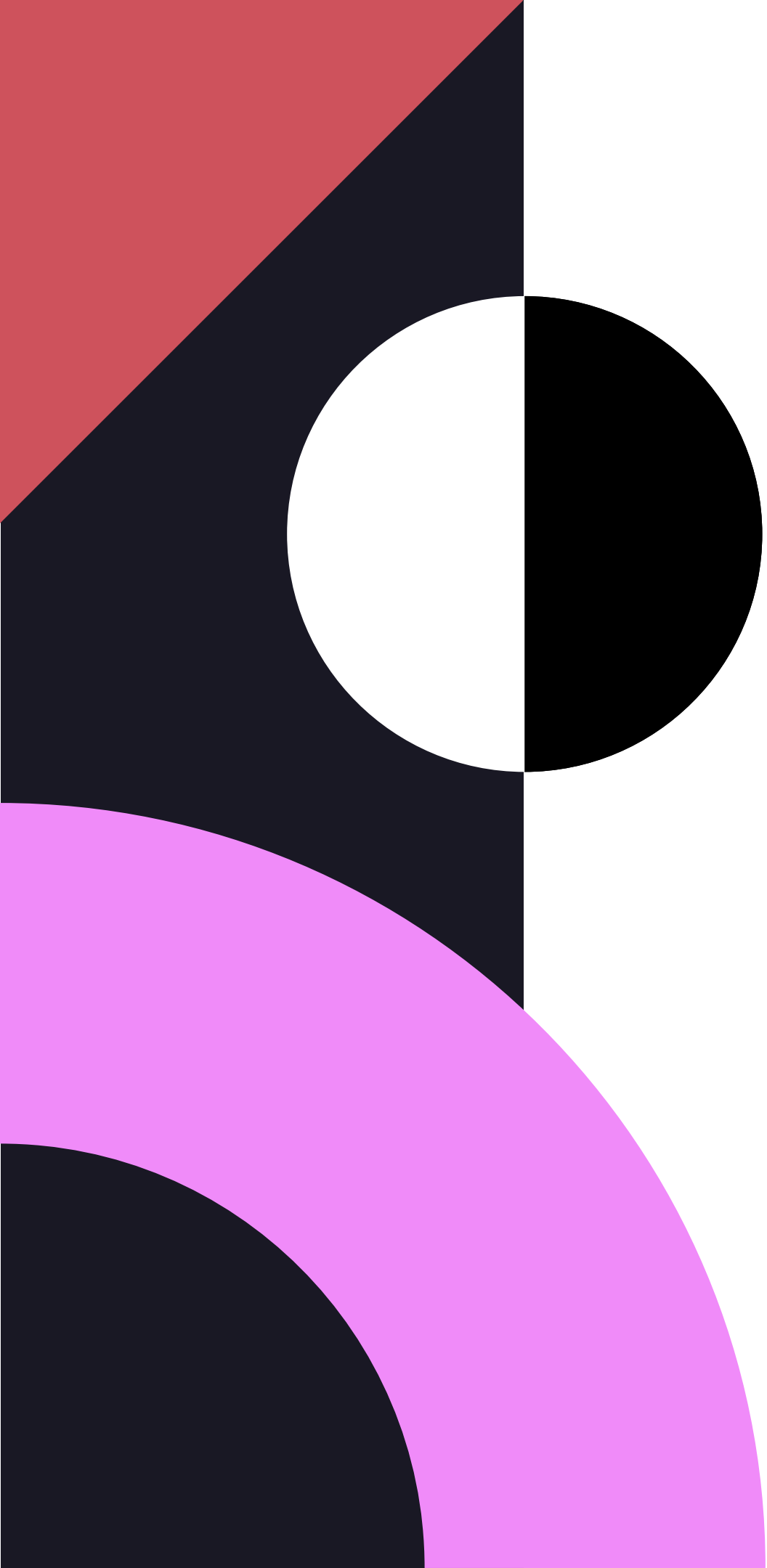
ESPIRAL DO CONHECIMENTO

QUANTO MAIS APRENDEMOS, MAIOR É A CAPACIDADE DE APRENDER. O CONHECIMENTO EVOLUI EM FORMA DE ESPIRAL, COMPOSTA DE QUATRO ETAPAS: SOCIALIZAR, EXTERNALIZAR, COMBINAR E INTERNALIZAR

QUANTO MAIORES AS CAPACIDADES CONJUNTAS DESSAS QUATRO ETAPAS, MAIOR SERÁ A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM.

SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sistemas que apoiam processos (ênfase na tecnologia)	Sistemas que apoiam as competências (ênfase nas pessoas)
■ Processos transacionais	■ Redes de comunicação
■ Logísticas integradas	■ Redes de aprendizagem no trabalho
■ Fluxos de trabalho	■ Redes conectando as pessoas
■ Intercâmbio de dados eletrônicos (EDI)	■ Estruturas para intercâmbio da experiência
■ Redes de informação	■ Comunidades de aprendizado



Gestão de documentos_x

Armazenar documentos

Armazenar documentos físicos - papel

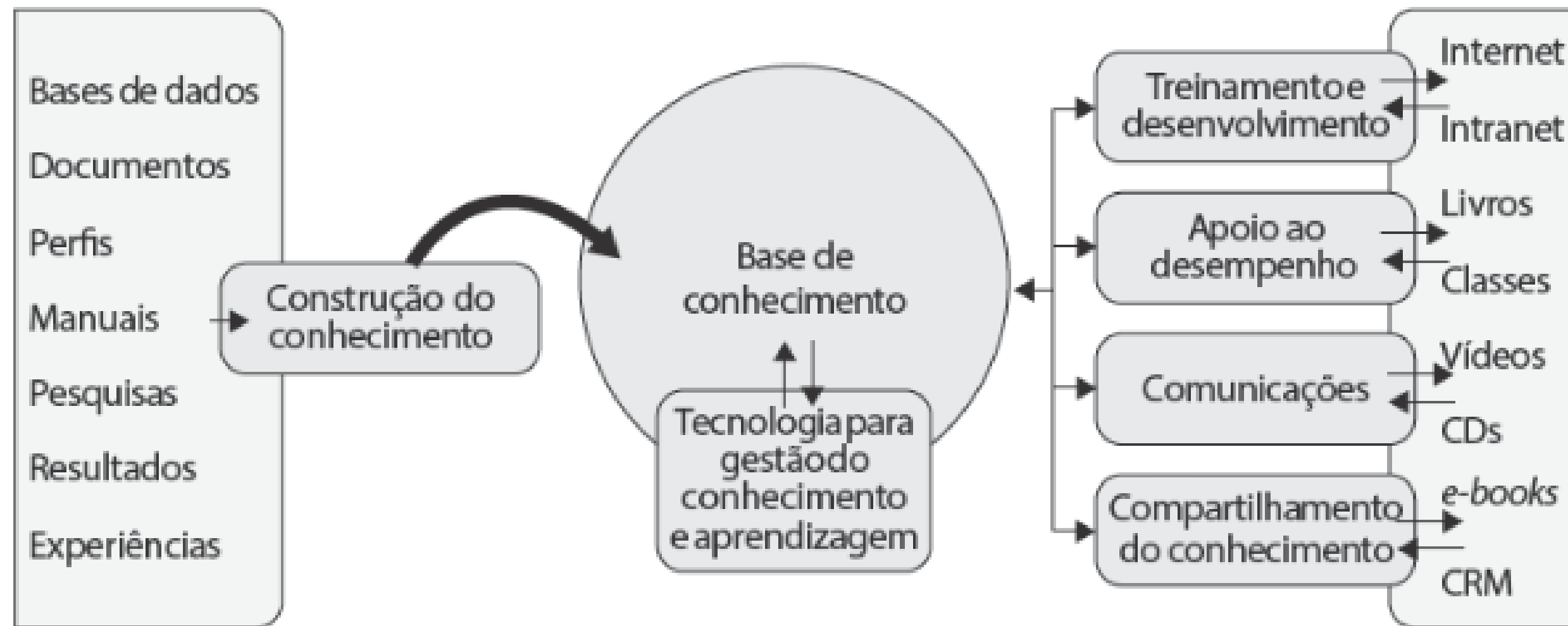
Armazenar documentos eletrônicos/analógicos: CD, DRIVE

Armazenar documentos digitais: arquivos no computador, armazenado na nuvem, repositório.

Assinatura digital vale apenas na forma digital, se imprimir, não tem mais validade.

Gestão e preservação de acesso aos documentos: restrição de acesso aos documentos

Arquivo permanente: local para guardar os documentos físicos.
Organizar a armazenagem/logística seja digital ou físico.



MODELO DE DESENHO SISTEMA DO CONHECIMENTO

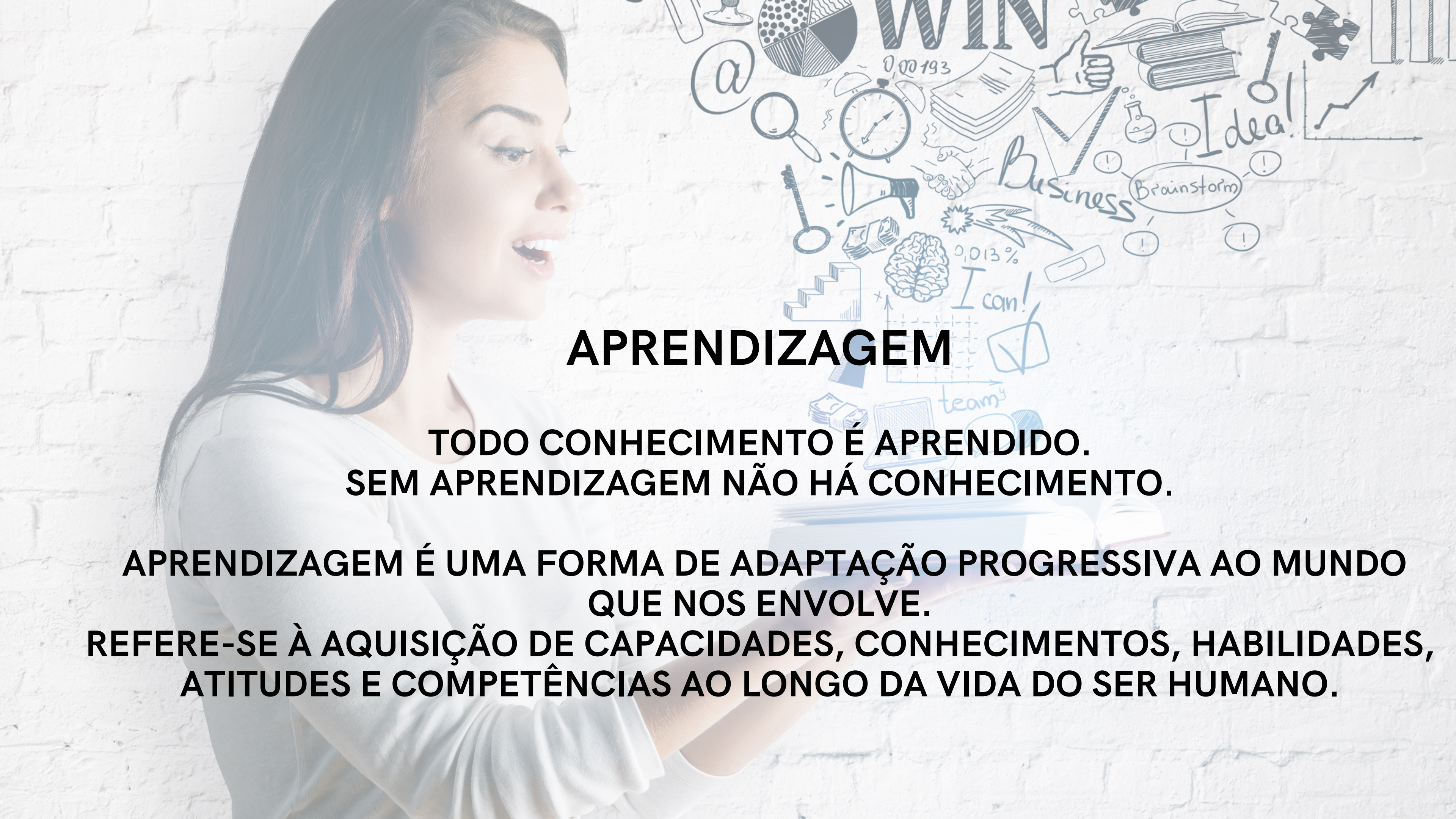
CHIAVENATO, 2022

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são interdependentes e se complementam.

Enquanto a aprendizagem organizacional é o processo de adquirir e aplicar conhecimento, a gestão do conhecimento fornece as ferramentas e estruturas necessárias para facilitar esse processo e garantir que o conhecimento seja aproveitado de maneira eficaz pela organização.



APRENDIZAGEM

**TODO CONHECIMENTO É APRENDIDO.
SEM APRENDIZAGEM NÃO HÁ CONHECIMENTO.**

**APRENDIZAGEM É UMA FORMA DE ADAPTAÇÃO PROGRESSIVA AO MUNDO
QUE NOS ENVOLVE.**

**REFERE-SE À AQUISIÇÃO DE CAPACIDADES, CONHECIMENTOS, HABILIDADES,
ATITUDES E COMPETÊNCIAS AO LONGO DA VIDA DO SER HUMANO.**

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: não é a organização que aprende. As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos, que por meio dela aprendem.

A aprendizagem organizacional é a capacidade de gerar novas ideias nas pessoas e que é alavancada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização.

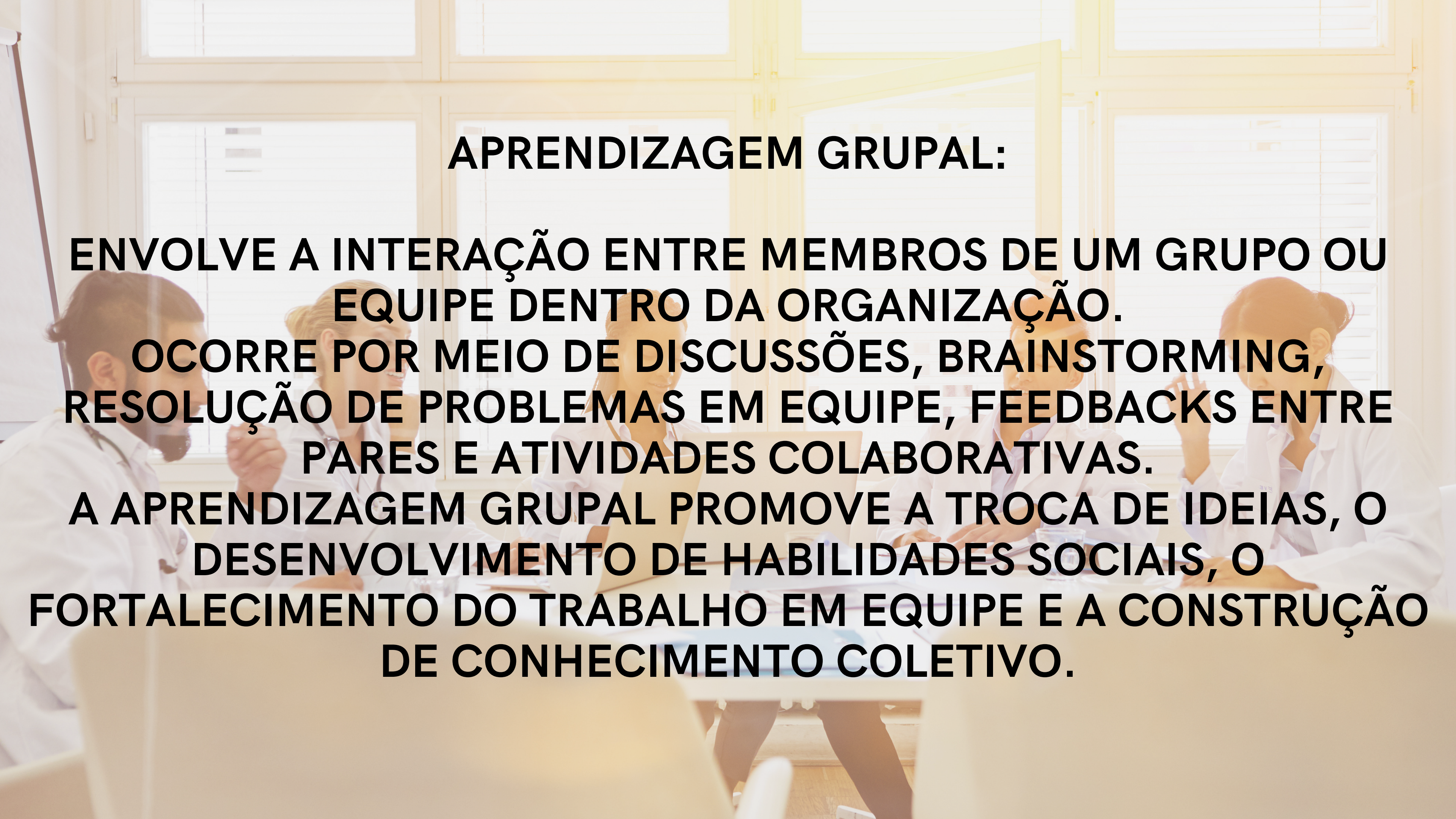
As organizações criam, constroem, mantêm, melhoram, organizam e sintetizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e cultura.

APRENDIZAGEM INDIVIDUAL:

REFERE-SE AO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES POR PARTE DOS MEMBROS INDIVIDUAIS DA ORGANIZAÇÃO.

PODE OCORRER POR MEIO DE EXPERIÊNCIAS PESSOAIS, TREINAMENTOS FORMAIS, FEEDBACKS, OBSERVAÇÃO E INTERAÇÃO COM COLEGAS.

A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL É FUNDAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES E CONTRIBUI PARA A INOVAÇÃO E A ADAPTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO.



APRENDIZAGEM GRUPAL:

ENVOLVE A INTERAÇÃO ENTRE MEMBROS DE UM GRUPO OU EQUIPE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

OCORRE POR MEIO DE DISCUSSÕES, BRAINSTORMING, RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM EQUIPE, FEEDBACKS ENTRE PARES E ATIVIDADES COLABORATIVAS.

A APRENDIZAGEM GRUPAL PROMOVE A TROCA DE IDEIAS, O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS, O FORTALECIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPE E A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO COLETIVO.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:

REFERE-SE AO PROCESSO PELO QUAL A ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO APRENDE, ADAPTA-SE E MELHORA SUAS PRÁTICAS E PROCESSOS AO LONGO DO TEMPO.

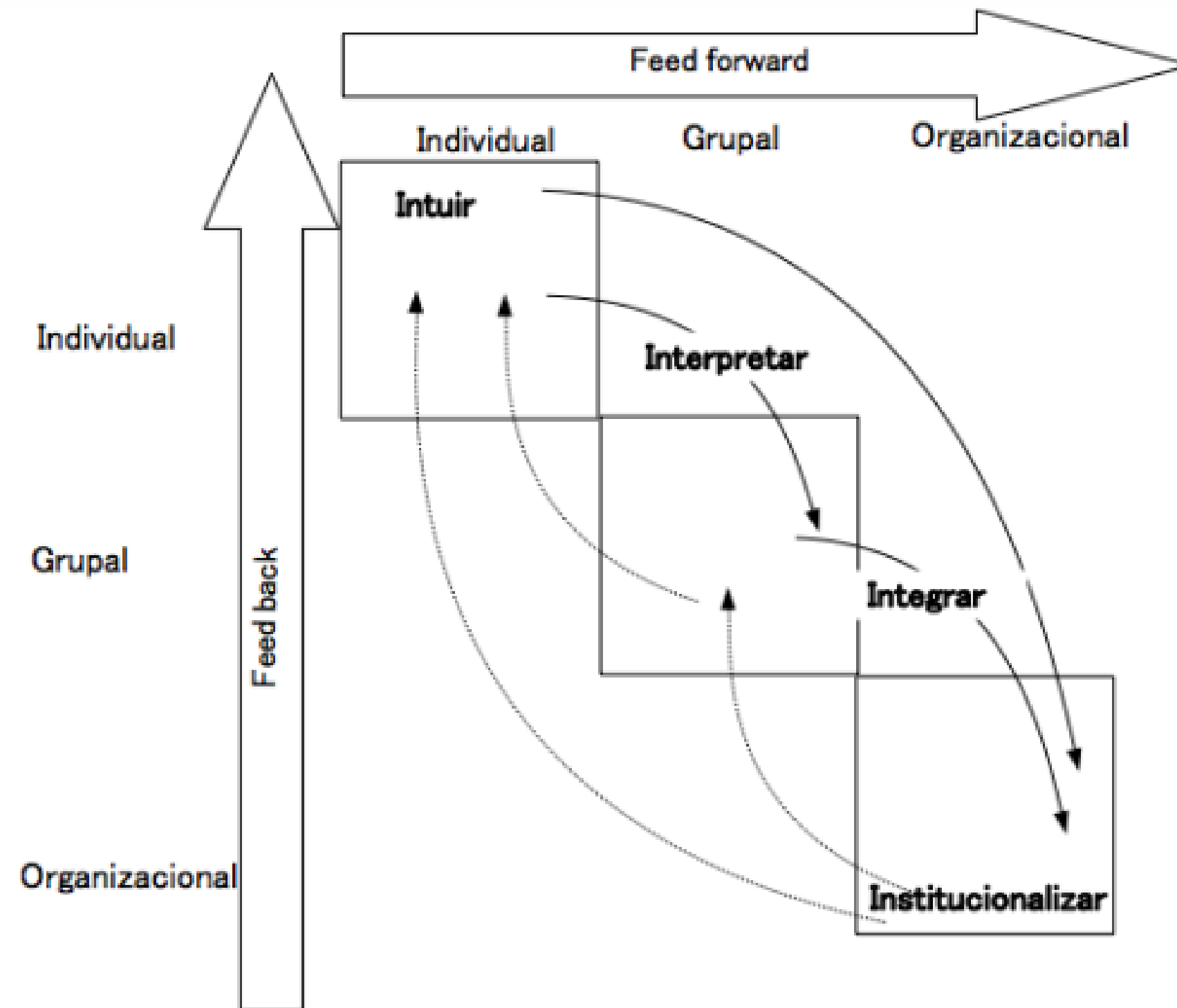
ENVOLVE A ANÁLISE DE ERROS E SUCESSOS, A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, A CRIAÇÃO DE SISTEMAS DE FEEDBACK E A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL É ESSENCIAL PARA A INOVAÇÃO, A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E A CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO DE SE ADAPTAR A NOVAS CONDIÇÕES E DESAFIOS.

**ESSES TRÊS TIPOS DE APRENDIZAGEM ESTÃO INTER-
RELACIONADOS E INFLUENCIAM-SE MUTUAMENTE DENTRO DE
UMA ORGANIZAÇÃO.**

**UMA CULTURA QUE PROMOVE A APRENDIZAGEM CONTÍNUA EM
TODOS OS NÍVEIS - INDIVIDUAL, GRUPAL E ORGANIZACIONAL -
TENDE A SER MAIS RESILIENTE, INOVADORA E BEM-SUCEDIDA EM
UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS DINÂMICO.**

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO MULTINÍVEL



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

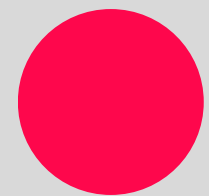
**CULTURA DE APRENDIZAGEM É
UM COMPILADO DOS VALORES,
CRENÇAS, COMPORTAMENTOS E
PRÁTICAS DE UMA EMPRESA,
CUJO FOCO É MOTIVAR E
ESTIMULAR O *LIFELONG
LEARNING* E O
DESENVOLVIMENTO DE SEUS
COLABORADORES.**



CULTURA DE APRENDIZAGEM

**ALÉM DE APRIMORAR A
PERFORMANCE, OS TALENTOS
ACABAM TENDO MAIS
SEGURANÇA EM ASPECTOS
DIVERSOS DA SUA VIDA. JUNTO A
ISSO, É NOTÁVEL O
CRESCIMENTO DA RETENÇÃO DE
TALENTOS.**

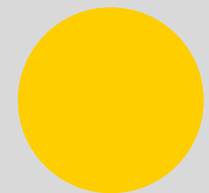
CARACTERÍSTICA PARA UMA CULTURA DE APRENDIZAGEM



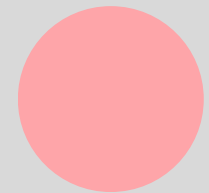
VALORES E CRENÇAS



APOIO DA LIDERANÇA



OPORTUNIDADE DE
APRENDIZAGEM



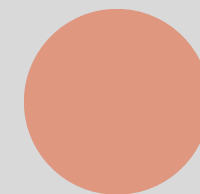
FEEDBACK CONTÍNUO



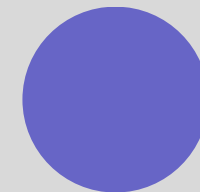
ESPAÇO PARA ERROS



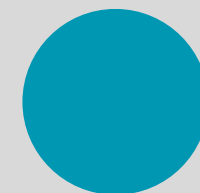
APRENDIZAGEM
COLABORATIVA



RECURSOS E
FERRAMENTAS



FLEXIBILIDADE



RECOMPANSAS E
RECONHECIMENTO



AQUI ESTÃO ALGUNS EXEMPLOS DE PRÁTICAS INTEGRADAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO) EM ORGANIZAÇÕES DE SUCESSO:



Comunidades de Prática (CoPs):

Muitas organizações estabelecem CoPs como parte de suas estratégias de GC e AO. Essas comunidades reúnem profissionais com interesses e objetivos comuns para compartilhar Conhecimento, experiências e melhores práticas.

Exemplo: A consultoria global McKinsey & Company tem uma extensa rede de CoPs, onde seus consultores compartilham insights, casos de estudo e soluções para desafios específicos, promovendo tanto a GC quanto a AO.

Programas de Mentoria e Coaching:

Incentivar a mentoria e o coaching dentro da organização é uma prática eficaz para promover a aprendizagem individual e grupal, ao mesmo tempo em que transfere conhecimento e experiência entre os membros da equipe.

Exemplo:

A empresa de tecnologia Google oferece programas formais de mentoria, onde funcionários mais experientes orientam e apoiam os novos contratados.

Petrobrás: Foi criado um programa chamado "Mentor Petrobrás", que consiste no compartilhamento de conhecimento pelos funcionários mais antigos com os mais novos.

Plataformas de Aprendizagem Online:

Organizações investem em plataformas de aprendizagem online para oferecer cursos, treinamentos e recursos de desenvolvimento profissional aos funcionários. Essas plataformas podem incluir vídeos, tutoriais, fóruns de discussão e conteúdo personalizado.

Exemplo: A empresa de software Salesforce possui a Trailhead, uma plataforma online de aprendizagem que oferece cursos interativos e certificações em suas soluções de CRM (relacionamento com o cliente), promovendo a GC e a AO entre seus funcionários e parceiros.

Sistemas de Gestão de Documentos e Conhecimento:

Implementar sistemas de gestão de documentos e conhecimento facilita o armazenamento, organização e acesso a informações importantes e melhores práticas dentro da organização.

Exemplo: A fabricante de automóveis Toyota utiliza o Toyota Production System (TPS), um sistema de gestão que documenta e compartilha os princípios e práticas da produção enxuta em todas as suas unidades de produção ao redor do mundo, promovendo a GC e a AO.

Reuniões e Workshops Colaborativos:

Realizar reuniões e workshops colaborativos para resolver problemas, compartilhar insights e promover a colaboração entre as equipes é uma prática comum em organizações que valorizam a aprendizagem contínua.

Exemplo: A empresa de varejo Amazon realiza regularmente reuniões de equipe, chamadas de "Think Big", onde os funcionários são incentivados a compartilhar ideias inovadoras e discutir estratégias para melhorar os processos e serviços, contribuindo para a GC e a AO.

Os programas de rotação de funções permitem que os funcionários ganhem experiência em diferentes áreas da organização, desenvolvendo habilidades diversificadas e uma compreensão mais ampla do negócio.

Exemplo: A empresa de bens de consumo Procter & Gamble oferece programas de rotação de funções para seus funcionários, permitindo que eles ganhem experiência em diferentes departamentos, como marketing, vendas, operações e pesquisa e desenvolvimento.

Aprendizado Informal:

Reconhecendo que a aprendizagem nem sempre ocorre em ambientes formais, as organizações facilitam o aprendizado informal, encorajando a troca de conhecimento entre colegas no dia a dia do trabalho.

Exemplo: A empresa de tecnologia Microsoft promove uma cultura de aprendizado informal, incentivando os funcionários a compartilhar conhecimentos e experiências através de plataformas internas de comunicação, como o Microsoft Teams.

Eventos de Networking e Conferências:

Participar de eventos de networking e conferências é uma prática comum para promover a aprendizagem colaborativa e a troca de ideias entre profissionais da mesma área ou setor.

Exemplo: A empresa de tecnologia Apple envia regularmente seus funcionários para participar de conferências e eventos do setor, onde podem aprender com especialistas externos e compartilhar suas próprias experiências, contribuindo para a GC e a AO.

Sistemas de Reconhecimento e Recompensa:
Implementar sistemas de reconhecimento e recompensa baseados no compartilhamento de conhecimento e na promoção da aprendizagem incentiva os funcionários a contribuírem ativamente para a GC e a AO.

Exemplo: A empresa de consultoria Deloitte reconhece e premia os funcionários que demonstram excelência em compartilhar conhecimento e promover a aprendizagem entre seus colegas.

Feedback e Avaliação Contínua:

Estabelecer processos formais de feedback e avaliação contínua permite que os funcionários aprendam com suas experiências, identifiquem áreas de melhoria e desenvolvam suas habilidades ao longo do tempo.

Exemplo: A empresa de entretenimento Netflix realiza regularmente avaliações de desempenho e feedback 360 graus, fornecendo aos funcionários insights valiosos para seu desenvolvimento profissional e promovendo a aprendizagem organizacional.



OUTROS EXEMPLOS

ESTUDOS DE CASO lições aprendidas

MANUALIZAÇÃO: documentar experiências

INSTITUCIONALIZAÇÃO: evitar retrabalho

NARRATIVAS/STORYTELLING

MELHORES PRÁTICAS: benchmarking e lições aprendidas

INTRANET

MENTORING - modelar competências individuais e grupais



- **FALTA DE APRENDIZAGEM ADAPTATIVA...**

BLOCKBUSTER, KODAK, NOKIA, XEROX

REFERÊNCIAS

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro.
Gestão do Conhecimento. Tradução por Ana
Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

FIA - Fundação Instituto de Administração
[https://fia.com.br/blog/gestao-do-
conhecimento/](https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/)



UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE MÉDIO PORTE QUE ESTÁ ENFRENTANDO DIFICULDADES EM PROMOVER A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EFICAZ DEVIDO A VÁRIAS BARREIRAS. AQUI ESTÃO ALGUMAS BARREIRAS COMUNS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

- **CULTURA HIERÁRQUICA: A EMPRESA POSSUI UMA CULTURA ORGANIZACIONAL RÍGIDA E HIERÁRQUICA, ONDE AS IDEIAS E FEEDBACK DOS FUNCIONÁRIOS DE NÍVEIS INFERIORES SÃO DESENCORAJADOS OU IGNORADOS.**
- **FALTA DE RECURSOS: A EMPRESA NÃO INVESTE ADEQUADAMENTE EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE FUNCIONÁRIOS DEVIDO A RESTRIÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.**
- **RESISTÊNCIA À MUDANÇA: MUITOS FUNCIONÁRIOS RESISTEM À MUDANÇA E ESTÃO CONFORTÁVEIS COM A FORMA COMO AS COISAS SEMPRE FORAM FEITAS, TORNANDO DIFÍCIL IMPLEMENTAR NOVAS PRÁTICAS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.**

DISCUTA E SUGIRA ESTRATÉGIAS PARA SUPERÁ-LAS

**DISCUTA E APONTE AÇÕES CONCRETAS QUE A ORGANIZAÇÃO
PODE IMPLEMENTAR PARA PROMOVER UMA CULTURA DE
APRENDIZAGEM**

