



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

**EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA,
 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE
 DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

***EXPLORING INTEGRATED APPROACHES TO SYSTEMIC LEARNING, ORGANIZATIONAL
 LEARNING, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR EFFICIENT DECISION-MAKING IN PUBLIC
 ORGANIZATIONS***

***EXPLORAR ENFOQUES INTEGRADOS PARA EL APRENDIZAJE SISTÉMICO, EL
 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA UNA TOMA DE
 DECISIONES EFICIENTE EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS***

Jaúna Medianeira Argenta¹

e4104245

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i10.4245>

PUBLICADO: 10/2023

RESUMO

Este artigo enfatiza a integração da aprendizagem sistêmica e organizacional na administração pública para aprimorar a qualidade das decisões. A administração pública enfrenta desafios em constante evolução e, portanto, busca estratégias bem planejadas. A implementação de um sistema integrado de gestão do conhecimento é proposta como uma abordagem eficaz. A aprendizagem sistêmica analisa as interconexões entre áreas, proporcionando uma compreensão profunda das implicações das decisões, enquanto a aprendizagem organizacional se baseia na reflexão de experiências passadas para orientar abordagens futuras. A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial para facilitar a acumulação, o armazenamento e o compartilhamento de informações, impulsionando a qualidade das decisões e promovendo a inovação. A hipótese central do estudo sugere que a implementação de um sistema integrado de gestão do conhecimento com base na aprendizagem sistêmica e organizacional pode revolucionar a tomada de decisões na administração pública. Essa abordagem minimiza os efeitos colaterais indesejados e oferece maior controle sobre as ações. O artigo demonstra que a combinação dessas abordagens resulta em decisões mais embasadas, processos eficientes e uma maior capacidade de adaptação e inovação. A contribuição busca melhorias nas práticas da administração pública, evoluindo para o bem-estar da comunidade. Vale ressaltar que a aprendizagem sistêmica e a organizacional, embora distintas, são complementares, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua, colaboração e inovação. A gestão do conhecimento desempenha um papel essencial para transformar o conhecimento em um ativo acessível a toda a organização, impulsionando sua adaptação e sucesso em um ambiente em constante mudança.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem sistêmica e organizacional. Gestão do conhecimento. Tomada de decisões.

ABSTRACT

This article emphasizes the integration of systemic and organizational learning in public administration to improve the quality of decisions. Public administration faces ever-evolving challenges and therefore seeks well-planned strategies. The implementation of an integrated knowledge management system is proposed as an effective approach. Systems learning looks at the interconnections between areas, providing a deep understanding of the implications of decisions, while organizational learning draws on reflecting on past experiences to guide future approaches. Knowledge management plays a crucial role in facilitating the accumulation, storage, and sharing of information, driving the quality of decisions and fostering innovation. The central hypothesis of the study suggests that the implementation of an integrated knowledge management system based on systemic and organizational learning can revolutionize decision-making in public administration. This approach minimizes unwanted side effects and gives you greater control over actions. The article demonstrates that the combination of these approaches results in more informed decisions, efficient processes, and a greater capacity for

¹ Fundação Universitária Iberoamericana - Funiber.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

adaptation and innovation. The contribution seeks improvements in public administration practices, evolving for the well-being of the community. It is worth noting that systemic and organizational learning, although distinct, are complementary, fostering a culture of continuous learning, collaboration, and innovation. Knowledge management plays an essential role in transforming knowledge into an asset accessible to the entire organization, driving its adaptation and success in an ever-changing environment.

KEYWORDS: *Systemic and organizational learning. Knowledge management. Decision making.*

RESUMEN

Este artículo se centra en la integración del aprendizaje sistémico y organizacional en la administración pública para mejorar la calidad de las decisiones. La administración pública enfrenta desafíos en constante evolución y por lo tanto busca estrategias bien planificadas. Se propone como enfoque eficaz la implementación de un sistema integrado de gestión del conocimiento. El aprendizaje sistémico analiza las interconexiones entre áreas, proporcionando una comprensión profunda de las implicaciones de las decisiones, mientras que el aprendizaje organizacional se basa en la reflexión sobre experiencias pasadas para guiar enfoques futuros. La gestión del conocimiento desempeña un papel crucial a la hora de facilitar la acumulación, el almacenamiento y el intercambio de información, impulsar la calidad de las decisiones y promover la innovación. La hipótesis central del estudio sugiere que la implementación de un sistema integrado de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje sistémico y organizacional puede revolucionar la toma de decisiones en la administración pública. Este enfoque minimiza los efectos secundarios no deseados y ofrece un mayor control sobre las acciones. El artículo demuestra que la combinación de estos enfoques resulta en decisiones más informadas, procesos eficientes y una mayor capacidad de adaptación e innovación. El aporte busca mejoras en las prácticas de la administración pública, evolucionando hacia el bienestar de la comunidad. Vale la pena resaltar que el aprendizaje sistémico y organizacional, aunque distintos, son complementarios, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, colaboración e innovación. La gestión del conocimiento juega un papel esencial a la hora de transformar el conocimiento en un activo accesible para toda la organización, impulsando su adaptación y éxito en un entorno en constante cambio.

PALABRAS CLAVE: *Aprendizaje sistémico y organizacional. Gestión del conocimiento. Toma de decisiones.*

INTRODUÇÃO

A administração pública é confrontada com desafios complexos e em constante evolução que desafiam estratégias e decisões cuidadosamente planejadas. Neste contexto, este estudo investiga a implementação de um sistema integrado de gestão do conhecimento. Baseado em princípios de aprendizagem sistêmica e organizacional, o objetivo é melhorar a qualidade das decisões no âmbito da administração pública.

A gestão pública lida com uma ampla gama de desafios, frequentemente atravessando fronteiras entre departamentos e áreas de atuação. A aprendizagem sistêmica foca nas interconexões e interdependências entre essas áreas, permitindo uma compreensão mais profunda das implicações das decisões. A aprendizagem organizacional promove a reflexão sobre experiências passadas, identificando melhores práticas e orientando a adaptação de abordagens futuras.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argentina

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na melhoria das tomadas de decisões ao fornecer uma estrutura para acumular, armazenar e compartilhar informações relevantes, elevando a qualidade das decisões, evitando a duplicação de esforços e estimulando a inovação.

A hipótese central deste estudo sugere que a implementação de um sistema integrado de gestão do conhecimento com base na aprendizagem sistêmica e organizacional pode transformar o processo de tomada de decisões na administração pública. Adotando uma abordagem sistêmica, os gestores podem minimizar os efeitos colaterais não intencionais e alcançar um controle mais abrangente sobre as ações. A aprendizagem organizacional fortalece essa abordagem, permitindo que a organização aprenda com suas próprias experiências passadas.

Por meio deste estudo, demonstramos que a combinação de aprendizagem sistêmica, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento pode resultar em decisões mais bem embasadas, processos mais eficientes e uma maior capacidade de enfrentar desafios com adaptabilidade e inovação. Nossa contribuição visa melhorar as práticas de administração pública, com o objetivo de melhorar o bem-estar da comunidade que servimos.

É importante notar que a aprendizagem sistêmica e a aprendizagem organizacional, embora relacionadas, apresentem abordagens e princípios distintos. A aprendizagem sistêmica foca nas dinâmicas complexas que afetam uma organização como um todo, enquanto a aprendizagem organizacional se concentra mais especificamente em melhorias internas e na adaptação para alcançar objetivos. Ambas as abordagens são úteis para o sucesso organizacional e podem ser complementares em diversos contextos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aprendizagem organizacional tem despertado um grande interesse nas últimas décadas, devido à necessidade premente das organizações se adaptarem a um ambiente em constante mutação. A literatura existente oferece uma base sólida para compreender os benefícios dessa abordagem, tais como a melhoria da eficiência operacional, a promoção da inovação e o fortalecimento das capacidades dos funcionários. Um autor relevante nesse contexto é Peter M. Senge, cujo livro "A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende", publicado em 1990, explora como as organizações podem desenvolver a habilidade de aprender de forma coletiva e se adaptar às mudanças. Senge destaca cinco disciplinas essenciais para esse processo: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

A aprendizagem sistêmica, conforme abordada por Senge, refere-se à capacidade de ver e compreender as interconexões complexas e interdependências que existem dentro de uma organização ou sistema. O autor enfatiza a importância de pensar em termos de sistemas, em vez de focar apenas em partes isoladas. Isso envolve considerar que as ações e decisões em uma parte da organização podem ter efeitos em outras partes, muitas vezes de maneiras não imediatamente óbvias.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argentina

O pensamento sistêmico, como delineado por Senge, parte do pressuposto de que todas as partes de um sistema estão intrinsecamente interconectadas e interdependentes. Isso implica que ações ou mudanças em uma parte do sistema podem gerar consequências significativas em outras áreas. Essa abordagem ressalta a importância de considerar as relações de causa e efeito ao longo do tempo, observando que ações no presente podem ter implicações de longo prazo. Em resumo, o pensamento sistêmico permite a análise das dinâmicas temporais e a compreensão das implicações a longo prazo das decisões tomadas.

Senge sublinha a necessidade de cultivar uma mentalidade de aprendizagem contínua, o que implica a capacidade de aprender com erros e sucessos passados. Isso requer também a disposição de adaptar abordagens com base no *feedback* recebido e nas mudanças no ambiente. Nesse contexto, o uso de modelos e simulações se destaca como uma ferramenta poderosa, permitindo que as organizações explorem cenários hipotéticos e compreendam melhor as implicações de diferentes ações.

O autor destaca que o entendimento do sistema como um todo facilita intervenções mais eficazes na resolução de problemas e na melhoria do desempenho. Isso inclui a identificação de pontos de alavancagem, onde ações específicas podem ter um impacto mais significativo. Além disso, o pensamento sistêmico também se aplica às dinâmicas de grupo e organizacionais, auxiliando na compreensão de como as interações entre indivíduos e departamentos afetam o desempenho da organização como um todo.

Além disso, Senge salienta a necessidade da disciplina da visão compartilhada, uma abordagem que visa criar um entendimento comum e uma visão coletiva do futuro desejada dentro de uma organização. Essa abordagem desafia a forma tradicional de planejamento estratégico, que frequentemente é conduzida por um pequeno grupo de líderes, ao envolver todos os membros da organização na criação e no compartilhamento de uma visão inspirada. A disciplina de visão compartilhada proposta por Senge cria um senso de propósito e direção comum que pode motivar e unir os membros da organização. Quando todos têm uma visão inspirada no futuro e trabalham juntos para alcançá-la, a organização se torna mais eficaz na realização de seus objetivos e na adaptação às mudanças do ambiente.

Chris Argyris e Donald A. Schön, ao desenvolverem a teoria da ação, tornaram como fundamental a compreensão da aprendizagem organizacional. Esta teoria explora como as organizações podem melhorar a aprendizagem através da reflexão e da identificação de disposições subjacentes que podem limitar o aprendizado eficaz. Os autores enfatizam que uma aprendizagem eficaz nas organizações requer uma mudança nos modelos planejados individuais e coletivos

Os autores apresentam o conceito de "modelo I" (modo defensivo) e "modelo II" (modo de aprendizagem) de comportamento. O "modelo I" envolve a autoproteção e a evitação de ameaças à autoestima, o que pode restringir a aprendizagem genuína. O "modelo II", por outro lado, promove a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

reflexão e a avaliação honesta das ações e resultados, provocada por uma aprendizagem mais profunda e adaptativa.

O "Modelo I", conforme proposto por Chris Argyris e Donald A. Schön, representa um modo de comportamento organizacional caracterizado por uma postura defensiva e uma cultura de aprendizado limitada. Já o "Modelo II" é caracterizado por uma cultura organizacional mais aberta, reflexiva e orientada para o aprendizado

As principais diferenças entre os modelos propostos por Chris Argyris e Donald A. Schön, são:

Características do Modelo I		Características do Modelo II	
Falta de Transparência	As pessoas tendem a evitar a exposição de suas falhas e erros. Eles escondem informações que podem refletir riquezas sobre eles ou sobre suas equipes, criando um ambiente de sigilo e falta de transparência.	Transparência e Abertura	As pessoas estão dispostas a compartilhar informações, experiências e <i>feedback</i> de maneira franca e honesta, criando um ambiente de confiança.
Atribuição de Culpa Externa	Quando ocorrem problemas ou erros, as pessoas que seguem o "Modelo I" têm a tendência de referir a culpa a fatores externos, como situações imprevisíveis ou outras pessoas. Eles evitam assumir a responsabilidade pessoal.	Assunção de Responsabilidade	As pessoas assumem a responsabilidade por suas ações e decisões. Eles registram seus erros e falhas sem atribuí-los a fatores externos, permitindo uma aprendizagem mais eficaz.
Conflito Evitado	O confronto e o conflito são geralmente evitados no "Modelo I". As pessoas têm receio de expressar opiniões divergentes ou questionar decisões superiores, temendo retaliação ou críticas.	Confrontação Construtiva	O confronto e o conflito são vistos como oportunidades para o aprendizado e a resolução de problemas no "Modelo II". As pessoas são encorajadas a expressar opiniões divergentes e a questionar decisões de maneira construtiva.
Aprendizado em Loop Único	Pessoas se concentram em resolver problemas de forma superficial, fazendo ajustes superficiais em suas ações sem questionar as suposições subjacentes ou buscar uma mudança fundamental	Aprendizado em Duplo Loop	O aprendizado no "Modelo II" é em loop duplo, o que significa que as pessoas não apenas resolvem problemas de forma superficial, mas também questionam e mudam as suposições subjacentes. Esse tipo de aprendizagem leva a mudanças fundamentais e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

			firmezas.
Cultura Defensiva	O "Modelo I" promove uma cultura organizacional defensiva, onde as pessoas estão preocupadas em proteger suas próprias reputações e interesses em vez de colaborar abertamente e aprender com os erros e desafios	Cultura de Aprendizado	O "Modelo II" promove uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua. As pessoas buscam aprender com seus erros e desafios, aplicando o conhecimento adquirido para melhorar constantemente as práticas e processos.
Barreiras à Aprendizagem	A mentalidade defensiva do "Modelo I" cria barreiras significativas à aprendizagem e à adaptação organizacional. A falta de abertura para <i>feedback</i> e resistência à mudança podem impedir o progresso e a inovação	Adaptação e Inovação	A mentalidade do "Modelo II" incentiva a adaptação e a inovação. As organizações que seguem esse modelo são mais ágeis na resposta às mudanças e na identificação de oportunidades de melhoria
Suposições Não Questionadas	Pressupostos e subjacentes não são questionados e desafiados. As práticas e os padrões estabelecidos são aceitos sem análise crítica	Suposições Exploradas	As suposições subjacentes são frequentemente exploradas e desafiadas. As pessoas buscam compreender o que pensam e os valores que orientam suas ações e estão dispostas a ajustá-los quando necessário

Fonte: Autoria própria, (2023)

Em síntese o "Modelo I" representa um modo de funcionamento organizacional em que prevalecem a defesa de interesses pessoais, a falta de transparência, a prevenção de conflitos e a relutância em questionar suposições. Esse modelo tende a limitar o aprendizado, a inovação e a capacidade de adaptação de uma organização, tornando-a menos eficaz na resolução de problemas e na melhoria contínua. Já o "Modelo II" representa um modo de funcionamento organizacional que fomenta a transparência, a responsabilidade, o confronto construtivo, a exploração de suposições e o aprendizado em duplo loop. Essas características tornam esse modelo eficaz na promoção da aprendizagem organizacional, na resolução de problemas complexos e na adaptação às mudanças. Em contraste com o "Modelo I", o "Modelo II" é considerado mais adequado para organizações que buscam melhorias sustentáveis e uma cultura de aprendizagem contínua.

Argyris e Schön argumentam que a aprendizagem organizacional eficaz é um processo complexo, envolvendo ainda três atividades intrinsecamente ligadas: a detecção de inconsistências, a geração de alternativas e o teste de ações corretivas. Essas atividades formam um ciclo de aprendizagem contínua. A detecção e correção de erros não se limitam à identificação de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argentina

discrepâncias entre planos e resultados visíveis, mas também incluem uma exploração de suposições subjacentes. O aprendizado individual entra em cena quando a organização busca soluções práticas para corrigir erros imediatamente, realizando ajustes em suas ações e processos. No entanto, o aprendizado organizacional vai além, envolvendo uma reflexão profunda que questiona as raízes dos erros, examina as suposições e os valores subjacentes e promove transformações fundamentais na cultura e nos sistemas da organização. Esse ciclo de descoberta, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional permite a adaptação contínua e a evolução da organização para enfrentar os desafios em constante mudança. Além disso, Argyris e Schön destacam a importância da "dupla alçada de feedback", um ciclo que não envolve apenas a implementação de ações corretivas imediatas, mas também a análise das suposições subjacentes que levaram à necessidade de correção, aprofundando assim o aprendizado organizacional.

No artigo "*Learning Organization: Aprender a Aprender*" de David A. Garvin *et al.*, publicado na revista HSM Management em julho-agosto de 1998, os autores exploram o conceito de organização que aprende. Eles destacam a importância de criar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e discussão das principais características e práticas de uma organização que busca se tornar uma "organização que aprende". Os autores enfatizam a importância do compartilhamento de conhecimento, da experimentação, da reflexão e do aprendizado coletivo como componentes essenciais para a adaptação e inovação nas organizações.

Em 2002, David A. Garvin lança no seu livro "Aprendizagem em Ação – Um Guia para Transformar sua Empresa em uma *Learning Organization*" onde explica como as organizações podem diagnosticar suas necessidades de aprendizado, desenvolver estratégias de aprendizado específico e implementar programas de treinamento e desenvolvimento que se alinham às metas organizacionais, em sua abordagem Garvin enfatiza a importância medir o impacto das iniciativas de aprendizagem e ajustar as abordagens com base nos resultados, incluindo indicadores de desempenho, estimativas de participantes e análise de resultados organizacionais, pois assim as organizações podem promover a reflexão sistemática sobre as experiências do dia a dia, incentivando os funcionários a tirar lições valiosas de suas ações e compartilhar esses *insights* com os colegas.

Fleury e Oliveira Jr. destacam a importância de uma abordagem integrada que engloba a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de competências. Essa integração é considerada fundamental, pois busca criar uma sinergia entre esses elementos, possibilitando que as organizações otimizem a utilização de seus ativos intelectuais.

A gestão estratégica do conhecimento é uma disciplina de extrema relevância nas organizações contemporâneas, especialmente em um cenário de negócios caracterizado pela constante evolução. Isso envolve a aplicação de estratégias e tecnologias que visam fomentar a geração, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento de maneira estratégica. A



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

implementação desses sistemas tem como objetivo capturar e disseminar o conhecimento de forma eficaz dentro da organização.

Além disso, os autores ressaltam a importância da cultura organizacional na promoção do aprendizado contínuo e na facilitação da troca de conhecimento entre os colaboradores. Nesse contexto, as competências individuais e coletivas desempenham um papel crucial na gestão do conhecimento. O desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos, bem como a colaboração em equipe, são elementos fundamentais para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Peter Drucker enfatiza a necessidade de as organizações se adaptarem e aprenderem continuamente para permanecerem relevantes em um ambiente em constante mudança. Ele argumenta que as organizações devem ser capazes de se ajustar às mudanças do ambiente externo e interno para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Em seu livro "Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios", Drucker aborda a questão da aprendizagem contínua nas organizações como um elemento fundamental para a inovação e o empreendedorismo. Embora o livro tenha sido publicado em 1985, as ideias de Drucker continuam a ser relevantes para entender como as organizações podem se adaptar e prosperar em um ambiente em constante mudança. Pois, o autor enfatiza que a aprendizagem não deve ser vista como uma atividade isolada, mas sim como uma ferramenta estratégica para a inovação e a adaptação. Ele argumenta que as organizações bem-sucedidas são aquelas que aprendem continuamente sobre seus mercados, clientes, concorrentes e tecnologias, e aplicam esse conhecimento para se manterem relevantes, também destaca a importância da experimentação como uma forma de aprendizagem. Ele encoraja as organizações a adotarem uma mentalidade empreendedora, onde a experimentação e a disposição para correr riscos são valorizadas. Através da experimentação, as organizações podem aprender com seus sucessos e fracassos e se adaptar rapidamente às mudanças.

Drucker aborda a importância de valorizar o conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento que está nas mentes das pessoas e não está necessariamente documentado. Ele argumenta que as organizações devem criar ambientes que facilitem a transferência de conhecimento tácito entre os funcionários, promovendo a aprendizagem coletiva.

Drucker sugere ainda que uma aprendizagem contínua requer uma mudança cultural nas organizações. Isso envolve a criação de uma cultura que valoriza a curiosidade, a inovação e a busca constante por melhorias. As organizações devem incentivar os funcionários a aprender uns com os outros e a compartilhar *insights*. Pois, o aprendizado não é um evento isolado, mas um processo contínuo.

Robert Aubrey e Paul Cohen no livro "A Sabedoria Prática: Habilidades e Estratégias de Vanguarda para organizações voltadas à aprendizagem" exploram a importância da sabedoria prática na tomada de decisões e liderança em um mundo complexo e em constante mudança. Os autores argumentam que a sabedoria prática vai além do mero conhecimento teórico e envolve a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

capacidade de aplicar esse conhecimento de forma eficaz em situações do mundo real. Os autores argumentam que a sabedoria prática requer um entendimento profundo das nuances de um contexto específico e habilidade de tomar decisões informadas com base nesse entendimento e enfatizam a importância da reflexão e do aprendizado contínuo como componentes-chave da sabedoria prática.

MÉTODO

O método adotado para embasar este artigo científico consiste em uma revisão bibliográfica abrangente e rigorosa. Realizamos uma extensa pesquisa em diversas fontes, incluindo livros, artigos científicos e estudos de pesquisa relacionados ao tema central do artigo e à sua aplicação nas organizações. Além disso, abordamos as críticas e os desafios associados a essa técnica.

O objetivo primordial da revisão bibliográfica foi obter informações atualizadas e opiniões fundamentadas sobre o tema em análise. As referências citadas no texto desempenharam um papel crucial, forneceram suporte para os argumentos apresentados e forneceram um embasamento teórico sólido para as informações transmitidas ao longo do artigo.

A escolha dessa abordagem metodológica permitiu uma análise aprofundada da literatura existente relacionada ao tema, possibilitando a incorporação de diversas perspectivas e abordagens presentes na pesquisa acadêmica. Desta forma, o artigo se beneficia de uma base sólida de conhecimento que sustenta suas contribuições e avanços para o campo de estudo em questão.

CONSIDERAÇÕES

A aprendizagem organizacional e a aprendizagem sistêmica se complementam, oferecendo abordagens interligadas para aprimorar a capacidade das organizações de se adaptarem, inovarem e prosperarem em um ambiente em constante mudança. A combinação dessas abordagens possibilita que as organizações alcancem um aprendizado mais profundo e uma melhoria mais abrangente em seu funcionamento. Nesse contexto, a gestão do conhecimento exerce um papel fundamental como facilitador para aproveitar a aprendizagem organizacional e sistêmica, envolvendo o conhecimento adquirido em um ativo tangível e acessível para toda a organização. Essa abordagem contribui para a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, colaboração e inovação, reforçando a capacidade da organização de se adaptar e prosperar em um ambiente em constante evolução.

A aprendizagem sistêmica e a aprendizagem organizacional são duas abordagens relacionadas à melhoria do desempenho e à eficácia das organizações, mas elas têm enfoques e princípios direcionados diferentes. Aqui estão as principais diferenças entre elas:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

	aprendizagem sistêmica	aprendizagem organizacional
Escopo e Foco	A aprendizagem sistêmica concentra-se na compreensão e melhoria dos sistemas complexos que operam dentro e ao redor de uma organização. Ela olha para a organização como um sistema interconectado que inclui partes, processos, pessoas e o ambiente em que opera	A aprendizagem organizacional é mais centrada na organização como um todo. Ela se concentra na capacidade da organização de adquirir conhecimento, adaptar-se às mudanças e melhorar suas operações e resultados.
Abordagem de Resolução de Problemas	A aprendizagem sistêmica muitas vezes lida com problemas complexos e dinâmicos que envolvem múltiplas partes interessadas e variáveis interconectadas. Ela busca entender as relações e as dinâmicas entre essas variáveis.	A aprendizagem organizacional geralmente se concentra em problemas específicos dentro da organização e busca soluções práticas para melhorar a eficiência e a eficácia.
Perspectiva Temporal	A aprendizagem sistêmica tende a ter uma perspectiva de longo prazo, olhando para as implicações de mudanças ao longo do tempo e considerando o impacto em todo o sistema.	A aprendizagem organizacional pode ter uma perspectiva mais imediata, concentrando-se em melhorias operacionais imediatas e em respostas ágeis a desafios.
Envolvimento de Stakeholders	A aprendizagem sistêmica frequentemente envolve uma ampla gama de partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e outros atores externos, devido à discussão nas interações complexas entre a organização e seu ambiente.	A aprendizagem organizacional pode envolver principalmente os membros internos da organização, embora também seja possível considerar o <i>feedback</i> de clientes e fornecedores.
Estrutura e Metodologia	A aprendizagem sistêmica muitas vezes faz uso de abordagens como a teoria dos sistemas, a teoria do caos e métodos de modelagem para entender e abordar questões complexas.	A aprendizagem organizacional frequentemente se apoia em estruturas mais eficientes de gestão de conhecimento, como lições aprendidas, comunicação interna e treinamento.

Fonte: Autoria própria, (2023)

A aprendizagem sistêmica tem uma abordagem mais ampla e holística, concentrando-se nas dinâmicas complexas que afetam uma organização, enquanto a aprendizagem organizacional se concentra mais diretamente nas melhorias internas e na adaptação da organização para alcançar seus objetivos. Ambas são úteis para o sucesso de uma organização e podem ser complementares em muitos contextos.

Após compreendermos as principais distinções entre a aprendizagem sistêmica e a aprendizagem organizacional, buscaremos elucidar como a adoção de uma cultura de aprendizado contínuo por parte das administrações públicas pode fortalecer o processo decisório, o que tem um



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

impacto direto no bem-estar da comunidade. Esse, vale ressaltar, é o objetivo primordial de toda administração pública.

A tomada de decisões nas organizações se beneficia tanto da aprendizagem sistêmica quanto da aprendizagem organizacional, pois essas abordagens ajudam a criar um ambiente propício para decisões mais informadas, eficazes e adaptativas.

Vejamos alguns dos principais benefícios para a tomada de decisões:

Tomada de decisões utilizando a aprendizagem sistêmica	Tomada de decisões utilizando a aprendizagem organizacional
<p>Compreensão holística A aprendizagem sistêmica permite que a organização compreenda as interconexões e as relações complexas entre diferentes partes do sistema, incluindo as partes interessadas internas e externas. Isso ajuda na análise de como as decisões afetarão o sistema como um todo.</p>	<p>Coleta e Disseminação de Conhecimento A aprendizagem organizacional envolve a coleta, o compartilhamento e o armazenamento de conhecimento interno. Isso garante que as informações relevantes estejam disponíveis para embasar as decisões.</p>
<p>Antecipação de Consequências A análise sistêmica ajuda a antecipar as consequências potenciais de diferentes decisões em várias partes do sistema. Isso é particularmente importante quando se trata de decisões estratégicas de longo prazo.</p>	<p>Melhoria Contínua A aprendizagem organizacional incentiva uma cultura de melhoria contínua. As decisões são tomadas com base nas lições aprendidas com experiências passadas, levando a decisões mais eficazes ao longo do tempo.</p>
<p>Identificação de <i>Feedbacks</i> A compreensão das dinâmicas sistêmicas ajuda a identificar <i>feedbacks</i>, ou seja, como as ações da organização podem influenciar retornos positivos ou negativos. Isso ajuda a evitar decisões que possam levar a resultados indesejados</p>	<p>Flexibilidade e Adaptabilidade A aprendizagem organizacional promove a adaptabilidade. As organizações aprendem a se ajustar às mudanças no ambiente e nas situações, o que é fundamental para tomar decisões ágeis em um mundo em constante evolução.</p>
Benefícios Combinados do uso da aprendizagem sistêmica e organizacional nas organizações	
<p>Decisões Informadas: Ao combinar a aprendizagem sistêmica e organizacional, as organizações podem tomar decisões mais informadas, considerando tanto a visão holística do sistema quanto a base de conhecimento interna.</p>	
<p>Redução de Riscos: A compreensão dos riscos sistêmicos e das melhores práticas internacionais ajuda a reduzir os riscos associados a decisões importantes</p>	
<p>Maior Eficácia Estratégica: Isso permite que as organizações alinhem suas decisões com estratégias de longo prazo, considerando o impacto em todo o sistema e a capacidade de adaptação.</p>	
<p>Maior Eficácia Estratégica: Isso permite que as organizações alinhem suas decisões com estratégias de longo prazo, considerando o impacto em todo o sistema e a capacidade de adaptação.</p>	
<p>Aprendizado com Erros e Sucessos: Ambas as abordagens permitem que a organização aprenda com erros e sucessos passados, aprimorando a tomada de decisões futuras.</p>	

Fonte: Autoria própria, (2023)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

EXPLORANDO ABORDAGENS INTEGRADAS DE APRENDIZAGEM SISTÊMICA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES EFICIENTES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Jaúna Medianeira Argenta

Em resumo, a aprendizagem sistêmica fornece uma visão mais ampla e holística do contexto em que as decisões são tomadas, enquanto a aprendizagem organizacional se concentra na capacidade da organização de aprendizagem, adapta-se e melhora continuamente. Juntas, essas abordagens ajudam as organizações a tomar decisões mais sólidas, eficazes e adaptativas em um ambiente em constante mudança.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Aprendizagem Organizacional: Uma Perspectiva da Teoria da Ação**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- AUBREY, Robert; COHEN, Paulo. **A Sabedoria Prática: Habilidades e Estratégias de Vanguarda para Organizações Voltadas à Aprendizagem**. Rio de Janeiro. Ediouro, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor prática e princípios**. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 1986.
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- GARVIN, David A. **Aprendizagem em Ação – Um Guia para Transformar sua Empresa em uma Learning Organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GARVIN, David A. *et al.* Learning organization: Aprender a aprender. **HSM Management**, jul./ago. 1998.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1990.