

INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO COLABORATIVA POR MEIO DE TÉCNICAS DE ENSINO

Luana Yukimi Yokota (luanayukimiyokota@gmail.com) - Universidade Estadual de Londrina

Cleuza Fornasier Bittencourt (cleuzaforasier@gmail.com) - Universidade Estadual de Londrina

Ana Paula Perfetto Demarchi (perfeto@sercomtel.com.br) - Universidade Estadual de Londrina

Resumo

O artigo apresenta uma pesquisa realizada em uma organização colaborativa quando é estimulada a integração da inovação e do conhecimento cultural da organização no aprendiz, por meio de técnicas de ensino empiricamente aplicadas pelo agente de aprendizagem, sendo que a pesquisa foi realizada por meio da etnometodologia a partir de entrevistas videografadas. Obtido resultados que comprovam que o uso de técnicas de demonstração, estudo dirigido e estudo de caso são eficazes para um trabalho com maior integração da inovação e do conhecimento cultural de uma organização.

Palavras-chave: Integração de conhecimento, Técnicas de ensino; organização colaborativa; agente de aprendizagem.

Área: GDP e Inovação

1. INTRODUÇÃO

As organizações colaborativas, de acordo com Manzini (2008), são constituídas por grupos de indivíduos que colaboram entre si na co-criação de valores comumente reconhecidos e compartilhados, que correspondem às relações colaborativas entre pares, com alto grau de confiança mútua. De acordo com Cipolla (2004), são produções e serviços em que os valores produzidos emergem das qualidades relacionais que possuem, a partir da existência de relações interpessoais verdadeiras entre os envolvidos.

É notório que nessas organizações colaborativas a cultura organizacional é de fato uma das características mais importantes. De acordo com Dias (2007), a cultura organizacional consiste em um conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes em que os integrantes da organização têm em comum, formando um sistema no qual são compartilhados esses valores e crenças, de modo que interagem com as pessoas, com as estruturas da organização, com os processos de tomada de decisões e com os sistemas de controle da empresa para produzir normas de comportamento. A cultura organizacional está intrinsecamente ligada às organizações colaborativas, pois é pelo compartilhamento de valores e crenças dos integrantes que ocorre o alto grau de confiança mútua que se busca (MANZINI, 2008).

Atualmente as organizações que desejam continuar no mercado devem estar continuamente inovando, por isso, é de grande importância a integração da inovação na cultura organizacional das organizações colaborativas. A inovação é a implantação de um produto (bens ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um método de *marketing*, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas. (OECD, 2005, p.46).

Portanto, este artigo relata uma situação-problema de uma organização colaborativa que necessita transmitir a cultura organizacional a um aprendiz, a partir disto foi possível verificar quais foram às técnicas de ensino que o agente de aprendizagem utilizou empiricamente para a integração do conhecimento organizacional. Este artigo é fundamentado a partir do delineamento bibliográfico, apresentando os conceitos de cultura organizacional, inovação, organizações colaborativas e técnicas de ensino, além da pesquisa de campo por meio de entrevista com o agente de aprendizagem da organização colaborativa, buscando uma compreensão baseada na etnometodologia de natureza descritiva.

2. ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS E SUAS CONTRIBUIÇÕES

De acordo com Laundry e Emude (*apud* MANZINI, 2008), o conjunto da sociedade contemporânea pode ser visto como um imenso laboratório de ideias para a vida cotidiana, em que os modos de ser e fazer se desdobram em novas questões e respostas inéditas. Segundo Manzini (2008), esse tipo de mudança denomina-se de inovação social, que são mudanças mais comportamentais do que tecnológicas ou de mercado.

As mudanças surgem em grupos de pessoas, denominadas de criativas e colaborativas, que foram capazes de dar vida a estas soluções inovadoras. Considerando que, uma das definições de criatividade é a capacidade de reorganizar elementos já existentes em novas e significativas combinações, tais grupos podem ser denominados de comunidades criativas, que de acordo com Meroni (2007) são pessoas que inventam, aperfeiçoam e gerenciam soluções inovadoras para novos modos de vida, de forma colaborativa. Manzini (2008) afirma que as comunidades criativas são entidades que evoluem ao longo do tempo, e podem ser vistas como ideias, quando posicionadas em diferentes estágios dos seus específicos processos de inovação. Estas emergem principalmente em contextos de rápidas mudanças, caracterizados pelo conhecimento difuso, com um alto nível de conectividade e interação com e entre as pessoas, associações, firmas e instituições. Assim, tendem a emergir em contextos em que a economia do conhecimento é mais desenvolvida.

Para que uma economia do conhecimento floresça, é necessária uma ampla sociedade do conhecimento, com empresas orientadas ao conhecimento, compostas por trabalhadores do conhecimento bem treinados e de contextos sociais dinâmicos e estimulantes. Todavia, as comunidades criativas podem contribuir para a expansão do contexto e conceito da economia do conhecimento, do seu restrito significado atual, que consiste na economia de mercado em que os produtos são o “conhecimento”, a uma economia que é parte de um sistema no qual o conhecimento e a criatividade devem ser encontrados de maneiras difusas por toda a sociedade, e não limitados ao conhecimento formal e às empresas criativas.

Quando as comunidades criativas evoluem rumo à um novo tipo de empreendimento, a comunidade criativa consolida-se como uma forma de organização e torna-se um empreendimento social difuso, na qual as pessoas se encontram para enfrentar juntas as dificuldades comuns da vida cotidiana, bem como as novas demandas de bem-estar que destas emergem. A característica aqui é a participação direta e ativa na obtenção do resultado que o empreendimento pretende alcançar.

Assim, os casos promissores que os empreendimentos sociais difusos geram, tornam-se organizações colaborativas que formam novos tipos de serviços colaborativos. Os serviços colaborativos consistem em serviços sociais em que os usuários finais estão ativamente envolvidos, assumindo o papel de *co-designers* e coprodutores do serviço.

Desta forma, as organizações colaborativas propõem soluções, em que, os interesses privados, sociais e ambientais possam convergir entre si. São iniciativas profundamente enraizadas localmente, mas ao mesmo tempo, fortemente conectadas com outras semelhantes em escala internacional. Por fim, são formas de organização em que, por serem todos participantes ativos, as distinções entre papéis de produtor e de usuário/consumidor se diluem. De fato, as organizações colaborativas são baseadas em uma mistura de diversos “modelos econômicos” com: diferentes combinações de autoajuda e ajuda mútua, sistema de trocas ou de habilidades, economias de mercado e não mercado.

Por fim, as organizações colaborativas possuem níveis de evolução, desde o surgimento de comunidades criativas, empreendimentos sociais difusos até a organização em si. Em que este tipo de organização não pode ser desatrelado da cultura organizacional, que faz parte intrínseca com seus valores e crenças compartilhadas para a relação entre os membros da organização e de confiança mútua.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Dias (2007), o conceito de cultura adotado no contexto da administração tem origem antropológica e sociológica, definida como um conjunto de crenças, valores, ideologias, hábitos, costumes e normas que os indivíduos compartilham na organização, surgindo da interação social. Ela gera padrões de comportamentos coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização as quais pertencem e diferenciando-a de outras. Estas crenças compartilhadas facilitam e poupam as comunicações e contribuem para tomada de decisões, quanto aos valores compartilhados facilitam também a motivação, cooperação e compromisso, o que conduz à eficiência da organização.

A cultura organizacional inclui regras que se mantêm ao longo do tempo e moldam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações como: a transmissão de um sentimento de identidade aos membros da organização; tornar mais fácil às pessoas assumirem um compromisso com algo maior do que a si mesmas; contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo; e oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, e que permitirão as tomadas de decisões. (DIAS, 2007).

Desta forma, o estudo da cultura organizacional é a essência do estudo organizacional, em que as organizações são culturas formadas por grupos sociais que se identificam com uma cultura maior, porém apresentando traços perfeitamente discerníveis, que as tornam uma cultura ímpar e passível de estudo. Assim, ao se desenvolver com uma cultura própria, a organização torna-se um agente com personalidade que atua de certo modo independentemente das vontades individuais de seus integrantes. Constituída como um instrumento da vontade humana adquire vida própria e continuará existindo à medida que continue a atender as necessidades da sociedade humana mais geral. Para isto, deve existir um conhecimento a ser compartilhado.

4. O CONHECIMENTO E AS TÉCNICAS DE ENSINO

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento não é apenas uma crença raciocinada e justificada com a qual somos capazes de explicar o que conhecemos e justificá-lo com razões, mas é também conhecimento do objeto.

Segundo Quel (2006), o conhecimento que chega às organizações é aquele que vem com os indivíduos, quanto mais ele se aproxima da organização, mais estará assimilando novos compostos de conhecimentos originados das necessidades pessoais e das necessidades organizacionais. Uma vez que o indivíduo recebe novas agregações a seu modelo mental com base nas informações e valores da organização, ele passará a gerar conhecimento sob uma estrutura diferente daquela trazida originalmente do ambiente externo. Tudo que ele aprender, na organização, passará a receber contribuição desta cultura recém-aceita. Porém este indivíduo não é agente passivo da criação de conhecimento, pois ao mesmo tempo em que ele adere aos novos valores e informações da organização, ele também transmite a sua carga de cultura individual.

Assim, a realidade percebida pelo indivíduo, quanto à realidade estabelecida pela organização são frutos de uma interação não controlada totalmente, que depende do conjunto das partes, e que poderá levar a um todo desconhecido e muitas vezes inimaginável. Essa simbiose naturalmente desorganizada é responsável pela ordenação e diferenciação das organizações. Todavia, existem técnicas de ensino do conhecimento, que podem ser passadas conscientemente ou empiricamente, que facilitam os meios de comunicação e transmissão deste conhecimento, como:

- Estudo de caso: Segundo Leenders e Erskine (1978), essa técnica de ensino consiste em apresentar sucintamente a descrição de uma determinada situação real ou fictícia ao aprendiz, concedendo a oportunidade de colocá-lo como responsável por tomadas de decisões e soluções de problemas. Proporciona ao aprendiz tomar decisões, definir os problemas, identificar as alternativas, relatar os objetivos e critérios de decisão, ter a chance de agir e planejar a implantação das ideias discutidas;
- Estudo dirigido: De acordo com Bordenave e Pereira (2005), essa técnica consiste em uma atividade realizada pelo aprendiz, com roteiros previamente traçados pelo agente de aprendizagem. O aprendiz explora o material de maneira eletiva: lendo, compreendendo, interpretando, analisando, comparando, aplicando, avaliando e elaborando;
- Simulação: Pazin e Scarpelini (2007) definem como uma replicação de experiências reais, permitindo experimentação que evoque aspectos importantes da vida real de forma plenamente interativa. Que consiste em um treinamento que aumenta a segurança na prática de atividades dinâmicas e complexas;
- Demonstração: Veiga (1991) afirma que esta técnica visa mostrar como se faz uma tarefa, uma operação, que envolva ação com materiais diversos, como ferramentas, equipamentos e máquinas, e demonstrar conceitos, teoremas ou comprovar afirmações. Esta técnica leva em conta o interesse do aprendiz. A demonstração permite que o agente de aprendizagem perceba o aprendiz como sujeito de seu processo de aprender, já que ele enfatiza na atividade do aprendiz, na sua participação, responsabilidade e iniciativa na execução de um projeto de trabalho, tarefa ou operação, que visa, muitas vezes, solucionar um problema. A demonstração envolve quatro tipos principais como:
 1. Intelectual: utiliza argumentos logicamente encadeados de provas e raciocínios;
 2. Experimental: Realizada em laboratórios ou diretamente da natureza, com o auxílio ou não de aparelhos. Ou seja, a comprovação é feita a partir de experiências;
 3. Documentária: Processa-se por meio de documentos escritos ou produtos culturais, como é o caso de demonstração histórico ou etnológico. Desta forma, a comprovação é feita por meio de fatos históricos ou devidamente documentados;
 4. Operacional: Baseia-se em técnicas de trabalho e movimento, com o uso ou não de aparelhos;

Por fim, as técnicas de ensino consistem em métodos que facilitam a comunicação entre o agente de aprendizagem e o aprendiz, de modo que traga a satisfação para ambas às partes e que transmita o conhecimento de modo efetivo. E que somados uma às outras, possam trazer novos métodos ou processos significativamente melhorados, integrando a inovação.

5. INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2005, p.46; FINEP, 2006, p.55) a inovação é a introdução de um método, processo, produto (bens ou serviço) novo ou significativamente melhorado, no local de trabalho ou nas relações externas. Sob esta definição é definida seis tipos de integração da inovação, porém serão apresentadas quatro de maior interesse:

- Inovação de produtos: É a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos;
- Inovação em processos: É a introdução de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo, que envolve técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir benefícios ou serviços. Além da melhoria do processo produtivo, há também a melhoria na entrega, ou seja, embalagens do equipamento, métodos de entrega de produtos acabados;
- Inovação Organizacional: É a implantação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa;
- Inovação em *marketing*: É a implantação de novos métodos de *marketing*. Incluem mudanças da aparência do produto e sua embalagem, divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços;

De um modo geral, para que uma organização seja inovadora, é necessário o esforço sistemático de planejamento e implantação de tecnologias relacionadas ao mercado de interesse da organização, operacionalizando por meio de processos que potencializam a capacidade de organização. A partir destes processos, a organização desenvolve condições na cultura organizacional para a inserção sistemática de inovações, de maneira programada e com menos incertezas, a fim de aumentar a probabilidade de sucesso comercial dos produtos.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA APLICADA

A etnometodologia considera que a realidade socialmente construída está presente na vivência cotidiana de cada um, a qual se entende as construções sociais que permeiam a conversa, os gestos e a comunicação, em todos os momentos. Em que não é um método, mas uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa, a qual situa o estudo dos métodos que os membros da sociedade empregam de maneira conjunta, para organizar as definições das atividades práticas diárias.

Portanto, a metodologia baseia-se nos relatos sociais que são descritos pelos membros integrantes da organização, de modo a compreendê-los acima de tudo, e não apenas explicá-los, portanto de natureza descritiva com delineamento na observação participante. A observação participante pelo pesquisador consiste em uma técnica de coleta de informações e evidências que o pesquisador utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade (MARTINS, THEÓPHILO; 2007). Portanto, o observador pesquisador imbuído dos aspectos teóricos já explicitados verificará quais são as técnicas de ensino que foram aplicadas pelo agente de aprendizagem.

7. RESULTADOS DAS PESQUISAS E CONCLUSÕES

A partir do embasamento teórico obtido, por meio de pesquisas bibliográficas, e análises de entrevistas videografadas na organização colaborativa escolhida, foram obtidos os seguintes resultados da pesquisa.

Primeiramente foi encontrada uma organização colaborativa que estava inserindo um aprendiz ao seu grupo de trabalho, para realizar a disseminação por meio virtual da forma de trabalho da organização e consequentemente seus produtos.

A análise seguinte consistia em compreender como o agente de aprendizagem da organização colaborativa integrava a inovação e a cultura organizacional para o aprendiz, de modo efetivo. De acordo com os relatos do agente de aprendizagem e do aprendiz, as técnicas utilizadas para o ensino-aprendizagem do conhecimento condiz, inicialmente, com as técnicas de demonstração, em que o agente de aprendizagem repassa sua cultura e conhecimento por meio de uma tarefa, uma operação, que envolva ação com materiais diversos, ferramentas, equipamentos e máquinas. Portanto, a primeira técnica de ensino utilizada corresponde à demonstração, pois o agente de aprendizagem reconhece que o aprendiz deve ter um auxílio, uma orientação para que ele possa, futuramente, responder as necessidades da organização de modo mais autônomo. Também é reservado um tempo maior nesta primeira fase de ensino-aprendizagem, pois o agente compreende que é o

momento mais importante do ensino, de modo que esta atitude estabelece uma intimidade, promovendo liberdade, que se perpetua por todo o tempo de convívio na organização.

A segunda técnica utilizada é o estudo dirigido, que consiste em uma atividade realizada pelo aprendiz, com roteiros previamente traçados pelo agente de aprendizagem. O agente oferece ao aprendiz materiais para ele explorar e delimita uma proposta conforme a necessidade da organização, ou seja, direciona ao aprendiz o que se deve fazer de modo que tenha liberdade suficiente para solucionar os problemas. Esta técnica é usada após a confiança depositada no aprendiz, porém, o agente de aprendizagem ainda auxilia e monitora.

A terceira e última técnica de ensino, consiste no estudo de caso, que apresenta sucintamente a descrição de uma determinada situação real ou fictícia ao aprendiz, concedendo a oportunidade de colocá-los como responsáveis por tomadas de decisões e soluções de problemas. Nesta etapa o aprendiz agora, tem liberdade não só para solucionar os problemas, como para tomar decisões, definir os problemas, identificar as alternativas, relatar os objetivos e critérios de decisão, ter a chance de agir e planejar a implementação das ideias discutidas, quando ele consegue aplicar a teoria obtida anteriormente na prática. Nesta etapa a confiança é mútua, característica imprescindível de organizações colaborativas. Todavia, o agente afirma que a colaboração está presente em todas as etapas, e considera que assim incentiva novas ideias, que gradativamente aumenta conforme a confiança entre o agente de aprendizagem e o aprendiz.

Segundo o relato do agente, muitas vezes a criação fica disponível a todos da organização, desde as costureiras até o próprio agente, em que a cada momento que um membro sente a necessidade de criar algo novo, a peça fica disponível para tal função, que além de possibilitar uma maior liberdade entre os membros para criarem algo novo ou diferente, também possam disseminar através da peça novas possibilidades que outro membro ainda não teria pensado. Este relato possibilita dizer que a organização possui uma forte característica de inovação de produto e organizacional, em que além de ter um produto diferenciado e com vários pontos de criação dos membros da organização, inova também na sua forma de lidar com a criação dentro de uma organização colaborativa, em que todos os membros são participantes.

Percebeu-se que a organização colaborativa estudada é constituída por um grupo que colabora na co-criação de valores comumente reconhecidos e compartilhados, que culminam nas iniciativas de desenvolvimento de produtos baseados nas relações colaborativas entre si, e conseqüentemente, possuem um alto grau de confiança mútua.

A implantação da inovação potencializa a capacidade da organização colaborativa perante a sociedade e seus concorrentes, a fim de aumentar a probabilidade de sucesso comercial dos produtos que são desenvolvidos em pequenas séries. Muitas das características comuns de cultura organizacional apresentadas na fundamentação acima são visíveis na organização escolhida.

Portanto, foi encontrada em questão três técnicas de ensino, a fim de facilitar a transmissão de conhecimento entre o agente de aprendizagem e o aprendiz, sendo elas: demonstração, estudo dirigido, estudo de caso. Precisa-se ainda verificar esta mesma ação em outras organizações, para que se possam generalizar as técnicas necessárias e as habilidades e atitudes individuais do agente de aprendizagem em organizações colaborativas.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, J.R.; GIRAFFA, L.M.M. **A Utilização dos Role-Playing Games Digitais no Processo de Ensino-Aprendizagem**. PPGCC/ PUCRS, 2003.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J; SHELTON, R.. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DETONI, D. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação de treinamento na metodologia seis sigmas**. 2005.122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá. Orientador: Pedro Paulo Balestrassi.

DIAS, R.. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

LAVE, J.; WENGER, E.. **Situated learning: Legimate Peripheral Participation**. New York: Cambridge, 1991.

LEENDERS, M. ; ERSKINE, J. **Case research: the case writing process**. London; Canada: University of Western Ontario, 1978.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: *E-papers*, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERONI, A. **Creative communities. People inventing sustainable ways of living**. Milano: Polidesign, 2007.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3ed., 2005. Disponível em: <http://www.oecd.org/> . Acesso em: 21/05/2013.

PAZIN FILHO, A.; SCARPELINI, S. **Simulação**: definição. Medicina (Ribeirão Preto) 2007.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEIXEIRA, G. **Elaboração de objetivos educacionais no ensino superior**. Disponível em www.serprofessoruniversitário.pro.br.

VEIGA, I. P. A. **Técnicas de ensino**: Por que não. Campinas, SP: Papirus, 1991.

VIANNA, M. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Estadual de Londrina pela oportunidade de atuar como bolsista de iniciação científica IC/UEL, participando do projeto de pesquisa das professoras Ana Paula Perfetto Demarchi e Cleuza Bittencourt Ribas Fornasier. Agradecemos também a Cnpq pelo incentivo financeiro dado ao projeto.