

USO DE COMUNIDADES VIRTUAIS PARA A **APRENDIZAGEM E O DESENVOLVIMENTO DAS** **ORGANIZAÇÕES**

05/2007

VICTOR WOLOWSKI KENSKI

Site Educacional

victor@siteeducacional.com.br

Categoria: Métodos e Tecnologias

Setor Educacional: Educação Corporativa

Natureza do trabalho: Descrição de Projeto em Andamento

Classe: Experiência Inovadora

RESUMO

Para que as organizações superem as adversidades no cenário atual em que se inserem é importante que: seja dada ênfase ao treinamento; que ele seja compartilhado com as demais pessoas da organização; e que tanto o conhecimento interno, presente nas organizações, quanto o adquirido, sejam mobilizados. Diferentes esforços são necessários para que o conhecimento, internalizado nas pessoas, se torne explícito, e, com isto, seja apropriado pela organização, na forma de novos produtos, serviços e procedimentos administrativos. Devido às dificuldades de tempo e deslocamento das equipes gerenciais para que este processo seja feito de forma presencial, pode-se utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) e novas abordagens pedagógicas colaborativas para fazer, de forma virtual, a transmissão e geração de conhecimentos, produzindo inovações e o desenvolvimento na organização.

Palavras-chave: Comunidades virtuais; Ensino on-line; Educação Corporativa.

INTRODUÇÃO

As organizações que pretendem ser inovadoras e se manterem competitivas em um mundo que se encontra em permanente e acelerada

mudança, têm que fazer uma profunda reflexão e ver quais serão as competências que a empresa deverá possuir para enfrentar o futuro.

Esta reflexão, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), tem como princípio, a transformação do conhecimento presente nas organizações. Este conhecimento é de dois tipos: o conhecimento tácito, que é aquele incorporado à experiência individual das pessoas que a compõem; e o conhecimento explícito, que pode ser transmissível em uma linguagem formal e sistemática. Eles afirmam ainda que “a dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão de futuro (o que deveria ser)”.

Da mesma forma, Senge (2002) propõe que uma organização, para estar em permanente mudança, se caracterize como uma organização que aprende. Neste sentido, ela deve: 1) adotar o “raciocínio sistêmico; 2) estimular o “domínio pessoal”; 3) trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los; 4) desenvolver uma “visão compartilhada”; e, 5) facilitar o “aprendizado em equipe”.

Ambos os autores concordam que esses processos de mudança ocorram a partir da explicitação dos conhecimentos dos indivíduos envolvidos e que têm que ser feitos de forma coletiva, através de grupos formados a partir das equipes gerenciais, dentro da própria organização. Ocorre que este processo, para ser contínuo e ser bem sucedido, precisa que esta comunidade esteja em permanente atividade.

Surge então um paradoxo, a ser considerado: as exigências para que as organizações sejam mais eficientes, a cada momento, limitam o tempo disponível das equipes gerenciais e os recursos para que ocorram reuniões constantes entre os membros dessas equipes. No entanto, para que essas transformações no conhecimento ocorram, esses encontros são necessários, pois, através dos processos desenvolvidos dentro dessas comunidades, é que o conhecimento poderá ser construído.

Neste trabalho considera-se que a utilização combinada de tecnologias digitais específicas e abordagens psicológicas e pedagógicas corretas, permitem que a comunidade possa estar permanentemente reunida, independente da distância e da disponibilidade de tempo, dentro do cotidiano de cada pessoa envolvida no processo.

O uso de Ambientes Virtuais de Aprendizagem, mediados pela Internet, possibilita, se bem trabalhados, que o compartilhamento de idéias e de conhecimentos seja feito a distância.

O PROJETO

As organizações estão conscientes que, na complexidade do mundo atual, elas dependem do elemento humano para se manterem no mercado e sobreviver. Limongi-França e Arellano (2002), citando Albuquerque e Dutra (2001), mostram que o “momento atual é caracterizado por mudanças no ambiente externo e organizacional, como:

- Novas arquiteturas organizacionais e de negócios: poder organizacional mais diluído e descentralizado;
- Globalização: influência de diversos fatores sociais sobre as organizações;
- Maior complexidade organizacional: aumento da qualificação e do nível de informação do trabalhador, da turbulência ambiental e da importância da liderança organizacional “

As razões de as empresas estarem investindo tanto em treinamento e darem tanto valor à formação do conhecimento de seus empregados é a necessidade de dotá-las de um saber que possa rapidamente ser mobilizado e produzir soluções imediatas, no cenário no qual a organização se insere.

A resposta a essa questão vem, conforme apresenta Eboli (2004), pela educação corporativa que “será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso”.

O desenvolvimento da educação profissional contínua procura responder a essa necessidade. Segundo Eboli (2004), “o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais”.

As situações enfrentadas pelas organizações são de tal forma complexas que as competências exigidas para as soluções já não são mais possíveis de serem dadas por um só profissional ou mesmo um determinado e único setor da empresa. A simples transmissão de conhecimentos não é suficiente para dotar as pessoas de habilidades necessárias para que possam

dar estas respostas, ainda que estas compartilhem do mesmo local de trabalho. Os processos sistêmicos, com que as soluções precisam ser encontradas, exigem diálogos, interações e expertises várias que se apresentam nos diferentes perfis dos profissionais envolvidos no mesmo projeto.

O conhecimento individual, para ser um meio de enriquecimento do saber da empresa, precisa ser assimilado pelo restante da organização e fazer parte do seu conhecimento coletivo. Ou seja, cabe, a partir do treinamento individual, conforme apresenta Fleury (2001), “mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. (...). A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

Além do processo de educação formal existe um repositório de conhecimentos e de experiências acumuladas na empresa, que se constituem em uma formidável quantidade de saber. Esta situação já é considerada por Fleury e Oliveira Jr. (2001) quando dizem que “uma crítica que, a nosso ver, se faz aos estudos sobre processos de aprendizagem refere-se à ênfase excessiva na idéia de desenvolver novos conhecimentos, perdendo-se de perspectiva o fato de que a empresa já possui um grande volume de conhecimento interno, o qual não é adequadamente trabalhado”.

Ao apresentar o gerente - assim considerado qualquer pessoa com responsabilidade sobre terceiros – como responsável por este processo, Senge (2002) defende a posição de que “a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem através dos quais as pessoas em toda organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam e desenvolver o domínio nas disciplinas de aprendizagem”.

O conhecimento acumulado na empresa, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), apresenta-se de duas formas: “conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal (...), expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante.(...); conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, (...) é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais,

perspectivas e sistemas de valor”. Segundo estes autores, estas “duas formas de interação – entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização – realizarão quatro processos principais da conversão do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento: (1) do tácito para o explícito; (2) do explícito para o explícito; (3) do explícito para o tácito; e (4) do tácito para o tácito”.

As formas de trabalhar com estas conversões do conhecimento são: (1) externalização; (2) combinação; (3) internalização (4) socialização, correspondentes a cada uma das conversões acima mencionadas. Estas quatro formas estão baseadas na comunicação como fator chave de sua execução. Duas delas (a externalização e a socialização) baseiam-se exclusivamente no contato pessoal para sua materialização. As outras duas (combinação e internalização) possuem um conteúdo material, por envolverem formas explícitas, mas também dependem da comunicação para se tornarem reais.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) “o sucesso das empresas (...) deve-se à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional” o que os autores entendem como “a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização, como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Krog, Ichijo e Nonaka (2001) resumem, de forma clara este processo, ao afirmar que “a capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais”.

Nesta mesma direção, afirmam ainda que “a eficácia da criação depende de um contexto capacitante” definindo como tal “um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos” terminando por dizer que “tal contexto organizacional pode ser físico, virtual, mental, ou – mais provavelmente – todos os três”. Desta forma, colocam a solução do problema no mencionado contexto, mas afirmando que, para sua materialização a empresa pode se valer de outras formas de relacionamentos, que não exclusivamente a presença física.

A globalização trouxe para o cenário da competição, exigências de aumento de investimentos com a atualização e redução de custos muito

severas para as empresas. Isto reduz a disponibilidade de tempo e de recursos financeiros para deslocamento de pessoas para os processos coletivos de treinamento e atualização dos conhecimentos, principalmente nas empresas com várias instalações em locais diferentes. Uma maneira eficaz de se contornar estes problemas, é a de utilizar melhor os meios de comunicação disponíveis e de técnicas que permitam, mesmo a distância, a ocorrência do processo como se presencial fosse.

O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) - definidas como tais as tecnologias para transmissão de voz, imagens e dados a distância - conforme Almeida (2003) “reavivou as práticas de EaD (Ensino a Distância) devido à flexibilidade de tempo, quebra de barreiras espaciais, (...) o que permite realizar tanto as formas mecanicistas de transmitir conteúdos, agora digitalizados e hipermediáticos, como explorar o potencial de interatividade das TIC e desenvolver atividades a distância com base na interação e na produção do conhecimento”.

Para compor um sistema de aprendizagem que dê suporte às necessidades de interação, conforme acima mencionado, é necessário que se tenha, além das TIC, programas específicos, caracterizados como “Ambientes Virtuais de Aprendizagem” (AVA), ou Ambientes Digitais de Aprendizagem. Eles são definidos por Almeida (2003) como “sistemas computacionais disponíveis via Internet, destinados ao suporte das atividades mediadas pelas TIC. Permitem integrar múltiplas mídias, linguagens e recursos, apresentar informações de maneira organizada, desenvolver interações entre pessoas e objetos do conhecimento, elaborar e socializar produções tendo em vista atingir determinados objetivos. As atividades se desenvolvem no tempo, ritmo de trabalho e espaço em que cada participante se localiza, de acordo com uma intencionalidade explícita e um planejamento prévio”. Ainda segundo a autora, “os programas (...) podem ter o nível de diálogo priorizado ou não”, variando a “distância transacional, cuja amplitude pode ser medida pelo nível de diálogo educativo, que pode variar de baixo a freqüente e pelo grau da estrutura variável, entre rígida e flexível”.

A possibilidade de uso desses ambientes virtuais em processos de trocas comunicativas entre profissionais da mesma organização, com a finalidade de se atualizar e aprender, repousa nos princípios definidos para a

criação de comunidades virtuais. Segundo Lévy (1999), “o desenvolvimento das comunidades virtuais se apóia na interconexão. Uma comunidade virtual é construída sobre as afinidades de interesses, de conhecimentos, sobre projetos mútuos em um processo de cooperação ou de troca, tudo isso de forma independente das proximidades geográficas e das filiações institucionais”.

Uma abordagem teórico-pedagógica que orienta o uso desses ambientes virtuais de aprendizagem em processos educacionais baseados na cooperação e no diálogo, é proposta pela teoria sócio-interacionista, desenvolvida por Lev Semionovitch Vygotsky, que, conforme mencionado por Barbosa (2005), “tem como base a idéia de que o conhecimento é construído socialmente, como resultado sócio-histórico, enfatizando o papel da linguagem na aprendizagem”. Ainda segundo a autora, para Vygotsky o “processo de internalização é fundamental para o desenvolvimento psicológico humano e envolve uma atividade externa que deve ser modificada para tornar-se uma atividade interna. (...) O desenvolvimento se dá primeiro entre as pessoas (interpsicológico) e depois no interior da pessoa (intrapsicológico). O processo de aprendizagem se desenvolve do concreto (segundo as variáveis externas) para o abstrato (as ações mentais).

Em termos de aprendizagem, Vygotsky identificou dois níveis de desenvolvimento: o real, que corresponde ao que uma pessoa é capaz de fazer sozinha; e o potencial, o que uma pessoa é capaz de fazer sob a orientação de outro ou com um colega. A partir da diferença entre os dois desenvolvimentos, surge a ZDP - Zona de Desenvolvimento Proximal - onde é trabalhada a expansão da educação de cada um dos envolvidos no processo”.

Os pressupostos defendidos por essa teoria mostram estreita relação com os conhecimentos tácito e explícito, apresentados por Nonaka e Takeuchi. Em um primeiro momento de aprendizagem, Vygotsky menciona a internalização, que é bem semelhante ao processo de transformação do conhecimento explícito em tácito. Em um segundo instante, ao centrar o aprendizado na ZDP - e condicionar o aprendizado como processo social e coletivo – a proposta de Vygotsky se aproxima do movimento de transformação do conhecimento tácito em explícito.

Vemos assim que uma experiência pedagógica, baseada nos princípios da abordagem sócio-interacionista, sobretudo a ZDP, pode auxiliar na

viabilização de processos para a criação de conhecimentos nas organizações, pela similaridade de funções e de objetivos. Os recursos existentes nas comunidades virtuais para aprendizagem e as técnicas pedagógicas que lhe dão suporte, podem oferecer condições muito favoráveis e substituir a necessidade do contato físico e presença pessoal, nessa forma de reconstrução do saber coletivo.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, a “externalização normalmente é orientada pela metáfora e/ou analogia”, ou seja pela verbalização e linguagem. Nos exemplos por eles mencionados, as metáforas e analogias eram expressas por sentenças que revelavam o conceito subjacente à idéia que as pessoas envolvidas no processo buscavam alcançar. Os ambientes virtuais acima mencionados, podem fazer uso de uma gama muito maior de recursos, com os hipertextos, para ampliar o leque de analogias, usadas na externalização. Imagens, formas tridimensionais, sons, simulações, são várias as possibilidades de representações que os ambientes podem oferecer para viabilizar o processo educativo entre os grupos envolvidos.

Há uma diferença, porém, quando se faz uso dos ambientes virtuais. No contato pessoal, mesmo que não se estimule um diálogo, ele surge espontaneamente, pela própria presença física e pela necessidade da comunicação iminente entre as pessoas. No virtual, há que se ter uma tarefa de estimulação que dê a partida no processo. Mais uma vez aí, o gerente assume o papel de indutor do diálogo.

A parte mais crítica, porém, do processo em direção a essa externalização é como este movimento se inicia e a forma como se deflagra para a conversão do conhecimento tácito em busca da sua explicitação. O ser humano busca naturalmente um estado de equilíbrio que lhe dê a sensação de bem estar. Vygotsky, chama este estado de “zona de conforto”. Uma vez retirado desta zona de conforto, ou de equilíbrio, conforme Piaget, o indivíduo dispara um processo de nova busca do estado de equilíbrio ou de bem estar habitual. Dizem os teóricos que é neste processo sucessivo de desequilíbrio e busca de novo estado de conforto, que se dá o aprendizado, e que este processo é a mola mestre da evolução humana.

Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que a “condição organizacional para promover a espiral do conhecimento são a flutuação e o caos criativo, que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. (...) Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. (...) Um colapso refere-se a uma interrupção de nosso estado de ser habitual e confortável. Quando enfrentamos um colapso, temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais”.

Este processo de reconsideração, que “quebra” a estrutura pessoal é que dá a oportunidade de o indivíduo repensar as suas premissas básicas, dar-lhes nova forma e, com isto, criar novo saber, ou conhecimento. Se o processo é feito de modo coletivo, e orientado para as questões da empresa, o resultado será a apresentação de novas formas de conhecimento e de propostas de mudança e, por conseguinte, de inovação e evolução.

Uma possibilidade adicional dessa comunidade virtual, desta vez de cunho prático, diz respeito à participação dos níveis mais altos da organização nesse processo. O ambiente virtual permite o acesso nas possibilidades de tempo dos participantes, o que facilita a acomodação dentro de uma agenda.

Todo o processo de geração do conhecimento em uma comunidade virtual, conforme foi acima mencionado, para que produza seus efeitos para os demais membros da organização e se torne um saber coletivo, precisa ser armazenado e divulgado.

O registro dos passos na transformação do conhecimento tácito em explícito, é particularmente importante na visão de Nonaka e Takeuchi, porque, a partir daí “o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim o “aprender fazendo” provoca a internalização”. A partir desta internalização, que cria dentro das pessoas o conhecimento tácito, se reinicia todo o processo de transformação do conhecimento, gerando o que esses autores chamam de “espiral do conhecimento”.

Nos ambientes virtuais, mediados pela TIC, todos os diálogos, conversas (chats), idéias apresentadas, fóruns criados, e todas as demais

informações que por ele circularam, ficam registradas e gravadas no ambiente. Assim, o processo de memória e início do modo de combinação posterior tornam-se particularmente fáceis, pela imediata disponibilidade de todos os registros das tarefas que foram desenvolvidas no estágio de externalização.

Nas experiências realizadas para o desenvolvimento dessas comunidades virtuais em empresas, observamos que a grande possibilidade de uso bem sucedido dessas ferramentas no processo de desenvolvimento organizacional deriva-se também de suas outras vantagens em relação aos encontros presenciais para fins similares, a saber: redução de custos com deslocamento; melhor aproveitamento do tempo das pessoas; possibilidade da utilização de hipermídias; registro de todo o processo de transformação; e facilidade de recuperação das informações.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Educação a distância na Internet. in Educação e pesquisa, v. 29, n.2 jul/dez 2003. São Paulo. FEUSP
- BARBOSA, Ana Cristina L.S. Sinopse da teoria de aprendizagem sócio-interacionista. Artigo do Curso de pós-graduação "Design Instrucional para Educação On-line" UFJF-SITE Educacional Ltda. Juiz de Fora, 2005.
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo, Gente, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) As pessoas na organização. São Paulo. Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Teresa Leme e OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo. Atlas, 2001..
- KROG, Georg von; ICHIJO, Kazuo e NONAKA, Ikujiro. Facilitando a criação do conhecimento. Rio de Janeiro. Campus, 2001.
- LÉVY, Pierre. Cibercultura. Rio de Janeiro. Editora 34, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) As pessoas na organização. São Paulo. Gente, 2002.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa. Elsevier, 1997.
- SENGE, Peter. A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo. Best Seller, 2002.

Nome do arquivo: 55200761523PM.doc
Pasta: C:\ABED\Trabalhos_13CIED
Modelo: C:\Documents and Settings\Marcelo\Dados de aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título: PROJETO DE TESE DE DOUTORADO
Assunto:
Autor: Victor Kenski
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 5/5/2007 18:12:00
Número de alterações:2
Última gravação: 5/5/2007 18:12:00
Salvo por: Victor Kenski
Tempo total de edição: 4 Minutos
Última impressão: 24/8/2007 16:43:00
Como a última impressão
Número de páginas: 10
Número de palavras: 3.414 (aprox.)
Número de caracteres: 18.440 (aprox.)