

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

VITÓRIA DA SILVEIRA DOS SANTOS

**O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS POR
FUNCIONÁRIOS PARA UMA PLATAFORMA LMS DE UMA INDÚSTRIA METAL
MECÂNICA**

PORTO ALEGRE

2021

VITÓRIA DA SILVEIRA DOS SANTOS

**O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS POR
FUNCIONÁRIOS PARA UMA PLATAFORMA LMS DE UMA INDÚSTRIA METAL-
MECÂNICA**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado na Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito para
elaboração de monografia de conclusão do
curso de Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Rosana Córdova
Guimarães.

PORTO ALEGRE

2021

CIP - Catalogação na Publicação

dos Santos, Vitória da Silveira
O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS
POR FUNCIONÁRIOS PARA UMA PLATAFORMA LMS DE UMA
INDÚSTRIA METAL- MECÂNICA / Vitória da Silveira dos
Santos. -- 2021.
71 f.
Orientadora: Rosana Córdova Guimarães.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2021.

1. co-criação. 2. prosumption. I. Guimarães, Rosana
Córdova, orient. II. Título.

VITÓRIA DA SILVEIRA DOS SANTOS

**O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS POR
FUNCIONÁRIOS PARA UMA PLATAFORMA LMS DE UMA INDÚSTRIA METAL-
MECÂNICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

CONCEITO FINAL:

APROVADO EM _____ DE _____ DE 2021

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Christine da Silva Schröder

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosana Córdova Guimarães

Para as mulheres da minha família,
especialmente minha mãe, com amor.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à minha família por me encorajarem diariamente a realizar meus sonhos. À minha mãe, Maria Teresa, por me guiar sempre em direção do bem e do certo, com tanto amor, sensibilidade e coragem. À minha avó Amélia, por ser sinônimo de força e me incentivar a ir além, acreditando veementemente no meu potencial. À minha dinda Ana, por ser ombro, colo e carinho em absolutamente todos os momentos que precisei. À minha prima Mariana, por ser meu ponto de referência em todas as minhas questões pessoais e profissionais. Ao meu pai Roberto e avô Clóvis, por serem sempre tão presentes e vibrarem todas as minhas conquistas com orgulho.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul com todo meu coração por me proporcionar uma aprendizagem rica, de excelência e gratuita. Por ter me auxiliado a abrir portas que ninguém da minha família ainda havia aberto. Aos professores da Escola de Administração, com olhar aguçado ao novo, à realidade e ao relevante para a sociedade.

Agradeço à RELINTER e à Universidade do Minho – Campus Gualtar, por terem oportunizado a realização de um sonho – a Mobilidade Acadêmica. Intensa, repleta de brilho no olho e autoconhecimento, Portugal foi um marco indescritível na minha jornada.

Aos meus queridos amigos e colegas que me acompanharam nesta trajetória e fizeram desta experiência uma das melhores da minha vida, por todas as trocas e histórias. Ao Centro Acadêmico da Escola de Administração, instituição que me proporcionou um espaço de experimentação e meu primeiro contato com o mundo profissional.

Gostaria de agradecer especialmente ao Henrique Tiggemann, por me inspirar profissionalmente e me guiar neste início de trajetória profissional de maneira tão presente, me oportunizando diversos palcos para brilhar. Muito obrigada por acreditar no meu potencial e na importância da efetivação deste projeto na vida de centenas de pessoas.

Por fim (e não menos importante), agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Rosana Córdova Guimarães, por me direcionar neste trabalho com um olhar tão humano e minucioso, pelos ensinamentos, entendimentos e trocas tão ricas durante este período de acompanhamento.

“A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria.”

Paulo Freire

RESUMO

Este presente estudo tem como finalidade descrever como se deu o processo de co-criação de conteúdos por funcionários para uma plataforma LMS (*Learning Machine System*) em uma indústria metal-mecânica no sul do país durante o período do novo Coronavírus. A indústria metal-mecânica analisada encontrou como oportunidade implementar uma plataforma LMS para continuar satisfazendo as necessidades de aprendizado de seus funcionários. Para além de conteúdos terceirizados, o time responsável pelo projeto optou por convidar funcionários que fossem referência em processos específicos da empresa para co-construir conteúdos, desenvolvendo materiais que fossem disseminados para seus colegas totalmente personalizados à realidade do negócio. Sob esta ótica, ao longo do trabalho foram abordados os conceitos de co-criação, a fim de analisar este processo de personalização às necessidades da empresa e de *prosumption*, dado que as fronteiras entre a produção e o consumo destes materiais é de difícil distinção. Este é um trabalho de cunho descritivo e exploratório onde 12 funcionários responsáveis pela construção destes conteúdos foram entrevistados a fim de compreender como se deu esse processo. Como resultado, analisa-se que os funcionários não percebem o processo de exploração do seu trabalho, apesar de trabalharem horas a mais, necessitarem reorganizar suas funções e não terem tal atividade presente na sua descrição de cargo. Para eles, é visto apenas como algo positivo muito celebrado ao atingir os objetivos da empresa em encontrar vantagem competitiva em disseminar conteúdos.

Palavras-chave: co-criação, prosumption, prosumer, plataforma LMS, conteúdos, educação

ABSTRACT

This study aims to describe how happened the process of co-creating content by employees for an LMS (Learning Machine System) platform in a metal-mechanical industry in the south of the country during the period of the new Coronavirus. The analyzed metal-mechanic industry found an opportunity to implement an LMS platform to continue achieving the learning needs of its employees. In addition to outsourced content, the team responsible for the project chose to invite employees who were references in specific company processes to co-build content, developing materials that would be disseminated to their colleagues totally customized to the business reality. From this perspective, the concepts of co-creation were addressed throughout the work, in order to analyze this process of personalization to the needs of the company and prosumption, given that the boundaries between the production and consumption of these materials is difficult to distinguish. This is an exploratory descriptive work where 12 employees responsible for the construction of these contents were interviewed in order to understand more deeply how this process took place. As a result, it is analyzed that employees do not perceive the process of exploiting their work, despite working extra hours, needing to reorganize their functions and not having such activity present in their job description. For them, it is seen only as a positive thing that is celebrated a lot by reaching the company's objectives in finding a competitive advantage in disseminating content.

Keywords: co-creation, prosumption, prosumer, LMS platform, contents, education.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Construindo blocos de interação para a co-criação de valor.....	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os benefícios da Co-criação	21
Quadro 2 - Critérios de priorização de conteúdos	33
Quadro 3 - Modalidades dos cursos disponíveis na plataforma de Ensino à Distância	35
Quadro 4 - Perfil dos funcionários entrevistados	36
Quadro 5 - Demonstração das categorias temáticas	38
Quadro 6 - Cursos desenvolvidos pelos funcionários	39
Quadro 7 - Perfil dos funcionários co-criadores de conteúdo	41
Quadro 8 - Produção de conteúdos	43
Quadro 9 - Exemplificação dos benefícios da co-criação	56

LISTA DE ABREVIATURAS

EAD - Ensino à Distância

IMS - *Integrated Manufacturing System* (Sistema Integrado de Manufatura)

I2N2I - *Individual to Network to Individual* (Índivíduo – Rede – Indivíduo)

LMS - *Learning Management System* (Sistema de Gestão de Aprendizado)

LS - *Local Standard* (Padrões Locais)

MÊS - *Manufacturing Execution System* (Sistema de Execução da Manufatura)

OEA - Operador Econômico Autorizado

OMs - Operadores Multifuncionais

OMS - Organização Mundial da Saúde

RH - Recursos Humanos

SWN - *[Nome da empresa] Werk Normen* (Norma de Trabalho [Nome da Empresa])

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

WHO - *World Health Organization* (Organização Mundial da Saúde)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3 REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 CO-CRIAÇÃO	21
3.2 PROSUMPTION	25
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4.1 DESCRIÇÃO DA INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA ANALISADA.....	31
4.2 O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DENTRO DA EMPRESA.....	32
4.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	36
5 RESULTADOS OBTIDOS	38
5.1 CONTEXTO EM QUE O FUNCIONÁRIO ESTÁ INSERIDO	41
5.2 COMO O FUNCIONÁRIO ANALISA OS ASPECTOS PRÁTICOS DA SUA EXPERIÊNCIA COMO CO-CRIADOR DE CONTEÚDO.....	42
5.3 SENTIMENTOS E PERSPECTIVAS ATRELADAS À SUA EXPERIÊNCIA COMO CO-CRIADOR.....	46
5.4 COMO O FUNCIONÁRIO VÊ O ASPECTO MONETÁRIO	50
6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	54
6.1 COMO SE DEU O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS SOB A PERSPECTIVA DO FUNCIONÁRIO	54
6.2 ASPECTOS CRÍTICOS RELACIONADOS AO CONCEITO DE <i>PROSUMPTION</i>	59
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A	71

APÊNDICE B 73

1 INTRODUÇÃO

Em 2020, a pandemia do novo Coronavírus abalou as estruturas sociais e econômicas que estávamos acostumados a vivenciar. O COVID-19 é uma doença causada pelo novo Coronavírus, a qual apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Segundo o Ministério da Saúde, os sintomas podem variar de um resfriado a uma síndrome gripal, dentre estes, mais comuns: febre, tosse, coriza, dor de garganta. Dados da Organização Mundial da Saúde mostram que a doença já afetou mais de 157 milhões de pessoas no mundo todo e deixou mais 3 milhões de mortos (WHO, 2021). As mesmas fontes afirmam que o Brasil, até o início de maio de 2021, possui mais de 15 milhões de pessoas infectadas e 400 mil mortes confirmadas. Essa é uma doença contagiosa, e é transmitida por meio de gotículas de saliva, tosse, espirro, aperto de mão, e objetos ou superfícies contaminadas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Sendo assim, autoridades mundiais de saúde recomendam uma série de protocolos para diminuir os riscos de contágio e a disseminação da doença, tais como: higienizar constantemente as mãos com água e sabão ou álcool gel 70%, manter a distância mínima de 1 metro entre as pessoas, utilizar máscara, evitar aglomerações e ficar em casa, se possível.

Distanciamento social e físico, *lockdowns* e o período de quarentena foram medidas tomadas por diversas companhias para evitar a transmissão do vírus, considerando-se assim, políticas de trabalho remoto para os empregados (SIEPMANN, 2020). Analisando este cenário, instituições ao longo do globo necessitaram se readaptar rapidamente para conseguirem se manter ativas, cumprindo as exigências do mercado, demanda dos clientes e minimizar o risco de transmissão da doença. Para empresas que não eram familiarizadas com a digitalização, este foi um bom momento para desenvolver iniciativas a fim de se familiarizar com novos meios de ensino e aprendizado, tais como treinamentos online. (SIEPMANN, 2020). Kshirsagar, *et al.* (2020) apontam que, para os profissionais que trabalham com educação corporativa, nasce uma oportunidade para promover digitalmente uma gama de aprendizados como uma forma de ajudar os colegas em tempos desafiadores.

A área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento de pessoas) dentro das empresas, situada dentro do setor de RH (Recursos Humanos) tem a função de tornar os funcionários capazes de exercer satisfatoriamente seu escopo de atividades, dentro do cargo em que estão inseridos, além de trazer novas perspectivas referentes às competências a fim de aumentar quesitos como produtividade e criatividade, mantendo uma vantagem competitiva no atual mercado. (ALMEIDA, 2007 apud Leite; Lott, 2013).

Leite e Lott (2013, p. 7) apontam:

É importante destacar que os colaboradores são os maiores patrimônios dentro das organizações, afinal são eles que inventam, interagem, elaboram e preparam produtos, prestam serviços e geram resultados. Então **a principal meta de uma organização deve ser o desenvolvimento de pessoas capazes de estar inserido em um contexto ao alcance dos resultados desejados**, o que é, sem dúvida, um dos maiores desafios das empresas, particularmente voltada para o setor da gestão de pessoas, que se torna responsável em definir e elaborar propostas de valorização do seu quadro de pessoal atuante.

Fernandes (2014) comenta que, se pensado estrategicamente, a capacitação de colaboradores deve estimular o seu autogerenciamento de carreira e o autodesenvolvimento de competências para que estejam aptas às oportunidades que sugerem dentro da organização. A autora também descreve que as empresas necessitam de um desenvolvimento contínuo, dado que a sociedade privilegia a informação como estratégia.

Em seu trabalho, Novo (2011, p.11) ressalta que:

A necessidade do constante treinamento dos funcionários demanda, cada vez mais, uma acomodação de tempo e horário, formando novos ambientes de aprendizagem. As pessoas estão cada vez mais diversas e ocupadas, com demandas avassaladoras que exigem o uso de novas ferramentas que proporcionem agilidade e praticidade. **A expansão da internet e o avanço das tecnologias da informação e da comunicação vêm fornecendo as bases para o desenvolvimento de novos meios de aprendizado, como o e-Learning.**

Seguindo nesta linha, Almeida (2003, p. 332) também relata:

O *e-Learning* é uma modalidade de educação a distância com suporte na internet que se desenvolveu a partir de necessidades de empresas relacionadas com o treinamento de seus funcionários, cujas práticas estão centradas na seleção, organização e disponibilização de recursos didáticos hipermediáticos

Muitas empresas apontaram a implementação de plataformas digitais, tais como LMS (*Learning Management System* – Sistema de gestão de aprendizado) como uma solução para o enfrentamento de tal desafio. Segundo Fernández-Pampillón (2009, p.4) “As (plataformas) LMS permitem criar e gerir múltiplos espaços virtuais de aprendizagem, para cada grupo de estudantes e professores. Estes espaços de aprendizagem se criam, normalmente, incorporando um modelo que pode ser personalizado com um conjunto de ferramentas que o designer, o professor e o administrador do sistema considera necessário para realizar os processos de aprendizagem.” As principais funções facilitadas por meio deste tipo de plataforma são: gestão e distribuição de conteúdos, administração de usuários, espaço para comunicação entre estudantes e tutores; e avaliação, conforme trabalho desenvolvido por Ortiz (2016).

Dentro deste contexto, durante o período de pandemia, a área de T&D de companhias do mundo inteiro teve que responder rapidamente aos problemas de saúde pública e viram que um meio para alcançar os empregados que poderão acessar os treinamentos de maneira segura, em suas casas é a aprendizagem remota. (CHRISTENSEN, 2020). Os provedores de aprendizagem digital reconhecem o COVID-19 como um catalisador para o processo de aceleração da transformação das empresas (KSHIRSAGAR, ALOK *et al.*, 2020).

Este é o caso da indústria metal-mecânica que será analisada ao longo deste estudo. A organização é alemã, possui instalações no Brasil desde 1975 e apenas um campo fabril, localizado no sul do Brasil. Conta com mais de 2,8 mil funcionários, funciona 24 horas, 7 dias por semana e durante o período da pandemia, contratou mais 500 novos colaboradores. A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas é um time pertencente ao setor de Recursos Humanos (RH), e é estruturado a fim de capacitar os funcionários de acordo com o cargo em que ocupam, normalmente, se baseando em um calendário planejado anualmente a fim de tornar as pessoas aptas a desenvolver suas funções de maneira satisfatória. Os treinamentos são, majoritariamente, facilitados presencialmente tanto por empresas contratadas quanto pelos próprios funcionários – instrutores internos, os quais são reconhecidos como *experts* na área em que atuam. O tópico da digitalização da área já era discutido desde meados de 2018, quando o grupo optou por implementar uma plataforma global a fim de gerenciar todas as atividades voltadas ao RH. Contudo,

esta plataforma global ainda está sendo debatida e ainda não tem uma data prevista para sua implementação.

Partindo da necessidade de se adaptar a este contexto com bastante urgência, a filial brasileira optou por implementar outra plataforma LMS que atendesse as necessidades de aprendizado dos seus colaboradores em curto prazo, comprando ou desenvolvendo conteúdos que fossem de interesse dos funcionários, sendo os últimos, prioritariamente produzidos pelos mesmos. Além de disseminar conteúdos e desenvolver o público alvo, a estratégia é fazer com que os funcionários colaborem com o desenvolvimento uns dos outros, co-criando uma rede de aprendizado entre diversas áreas da empresa. O processo de escolha dos profissionais que irão realizar esta atividade não é padronizado, podendo chegar até a área de T&D de diversas maneiras, seja por solicitação de seus gestores, por interesse próprio ou até mesmo pelo convite da própria área de T&D.

Prahalad e Ramaswamy (2004) comentam que a co-criação se dá em um ambiente por meio da experiência onde consumidores podem ter um diálogo ativo e co-construir experiências personalizadas. Além disso, destacam que a chave para desbloquear novos recursos para vantagem competitiva dos negócios é a co-criação de experiências únicas, as quais gerarão valor para empresa e consumidor, adequadas ao seu contexto.

Existem outros autores tais como Zwick (2008) que possuem um olhar mais crítico sobre o conceito de co-criação, o descrevendo como um processo de “experimentar novas possibilidades de criação de valor que se baseiam na expropriação da liberdade cultural, tecnológica, social e trabalho afetivo das massas consumidoras” (ZWICK, 2008, p.166).

O processo de co-criação se dá de maneira conjunta, onde os conteúdos são desenvolvidos e criados com diversas áreas, a fim de estarem adequados às necessidades de treinamento da empresa. É importante mencionar que a gestão deste conhecimento pertence à empresa e tais funcionários não recebem nenhum tipo de remuneração, “bônus” ou adicional ao contribuírem para o desenvolvimento e estruturação da plataforma, mas sentem-se motivados ao contribuir para o desenvolvimento de seus colegas.

Dito isto, questiona-se: **“como ocorre o processo de co-criação de conteúdos desenvolvidos e compartilhados por funcionários em uma**

plataforma LMS implementada em um período de pandemia em uma indústria metal-mecânica no sul do país?”

Este presente trabalho tem como intuito realizar um estudo não somente de cunho descritivo mas também crítico a fim de explorar como se dá o processo de co-criação de conteúdos desenvolvidos interna e horizontalmente por funcionários de uma indústria metal-mecânica, compartilhados em plataforma LMS implementada rapidamente para se adaptar às necessidades da área de treinamento em um período de pandemia do novo Coronavírus. Ele nasce do interesse da autora em documentar sua experiência de trabalho na liderança da implementação desta plataforma na empresa, além da possibilidade de compartilhar seus aprendizados com outras pessoas e organizações que passaram pelo mesmo desafio durante o período de pandemia.

A relevância do tema se encontra com o objetivo de pensar como estão ocorrendo as transformações no meio do mundo do trabalho, a aceleração dos processos de digitalização e a necessidade de rápida adaptação de empresas em um momento de crise. Outro ponto é a demanda por profissionais mais capacitados e competentes no mercado (FERNANDES, 2014). Por isso, o processo de aprendizagem contínua existe a fim de torná-los cada vez mais preparados e com maior facilidade de adaptação para desafios futuros. Por fim, é importante salientar que as organizações têm interesse em reter o conhecimento desenvolvido por meio de treinamentos e vivências internas e externas dos funcionários e também fazer dos mesmos protagonistas na disseminação de conhecimentos.

2 OBJETIVOS

Nesta seção encontram-se os objetivos a serem atingidos por meio deste trabalho, realizando um alinhamento entre os resultados encontrados e as estipulações aqui descritas.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar, a partir de um olhar crítico, o processo de co-criação de conteúdos feito por funcionários para uma plataforma de ensino à distância implementada em uma indústria metal-mecânica do sul do Brasil.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender como ocorre o fluxo do processo de co-criação de conteúdos por parte dos funcionários na empresa analisada;
- b) Descrever a percepção dos funcionários a respeito do processo de co-criação;
- c) Identificar quais motivos levam os funcionários a compartilharem seu conhecimento sem um valor monetário estipulado em troca;
- d) Analisar como os funcionários se sentem ao participar do processo de co-criação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas as principais teorias relativas aos conceitos de co-criação e *prosumption*. As definições destes são necessárias a fim de estarem alinhadas à uma metodologia científica, auxiliando no atingimento dos objetivos descritos neste estudo.

3.1 CO-CRIAÇÃO

Prahalad e Ramaswamy (2004) abordam o conceito de co-criação por meio de uma perspectiva gerencialista, voltado à área do marketing, descrevendo que o “processo de co-criação fundamentalmente desafia o papel tradicional da firma e consumidor”(p.9). Os autores comentam que “interações de alta qualidade, as quais permitem um indivíduo co-criar experiências únicas com a empresa são a chave para desbloquear novas formas de vantagem competitiva - o valor deve ser criado em conjunto com a empresa e o consumidor” (2004, p.7). Ramaswamy (2011 p.196) também descreve como princípio da co-criação: “engajar pessoas a criar experiências valiosas juntas, melhorando a economia de rede.” Sendo assim, as “empresas começaram a incorporar ativamente seus consumidores do seu processo de criação de valor” (Li & Bernoff, 2008; apud Gebauer et. Al 2013, p.1516).

JAAKKOLA et al, (2015) trazem ao estudo os benefícios que são esperados pela co-criação, o qual é descrito como um fenômeno multidimensional. São eles:

Quadro 1 - Os benefícios da Co-criação

Hedônicos	Ser uma experiência prazerosa
Cognitivos	Adquirir novos conhecimentos e habilidades
Sociais	Ser capaz de se conectar com outras pessoas
Pessoas	Ganhar um <i>status</i> melhor e reconhecimento
Pragmático	Soluções que atendem melhor às necessidades pessoas
Econômicos	Compensação de acordo com o esforço realizado

Fonte: adaptado de JAAKKOLA et al, (2015)

É importante reconhecer que, ao longo dos anos, o papel do consumidor no sistema industrial se tornou conectado, empoderado, informado e pode se expressar de diversas maneiras, em um cenário onde desejam influenciar diretamente no negócio, desejando interagir ativamente com o mercado. Este processo se sustenta por meio de interações personalizadas que sejam significativas e direcionadas a um público específico, a fim de criar valor. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Os mesmos também descrevem que no processo de concepção de criação de valor tradicional, é centrado na própria empresa e os consumidores estão do “lado de fora”. Contudo, ao passar dos anos, os consumidores, por estarem cada vez mais conectados e informados, começaram a se fazer mais presentes no processo de interação com empresas, onde anteriormente era uma via de mão única. Os mesmos ainda afirmam que é necessário que as empresas criem um ambiente de experiência onde cada consumidor possa ter uma vivência personalizada na criação deste valor, pois este ambiente pode proporcionar uma melhoria do processo de inovação da empresa (DAHAN & HAUSER, 2002; SAWHNEY, VERONA, & PRANDELLI, 2005; VON HIPPEL & KATZ, 2002 apud GEBAUER et. Al, 2013)

Os autores Prahalad e Ramaswamy comentam (2004, p. 5):

No processo de criação de valor convencional, empresas e consumidores tinham papéis distintos de produção e consumo. Produtos e serviços contém valor, e trocam no mercado este valor, do produtor para o consumidor. A criação de valor ocorre fora do mercado. Mas quando se move no sentido da co-criação, esta distinção desaparece. Cada vez mais, clientes estão engajados nos processos de definir e criar valor. A experiência de co-criação do consumidor torna-se a base do valor.

Prahalad (2011, p. 195) também comenta sobre as premissas da lógica alternativa de valor e sua criação. São elas:

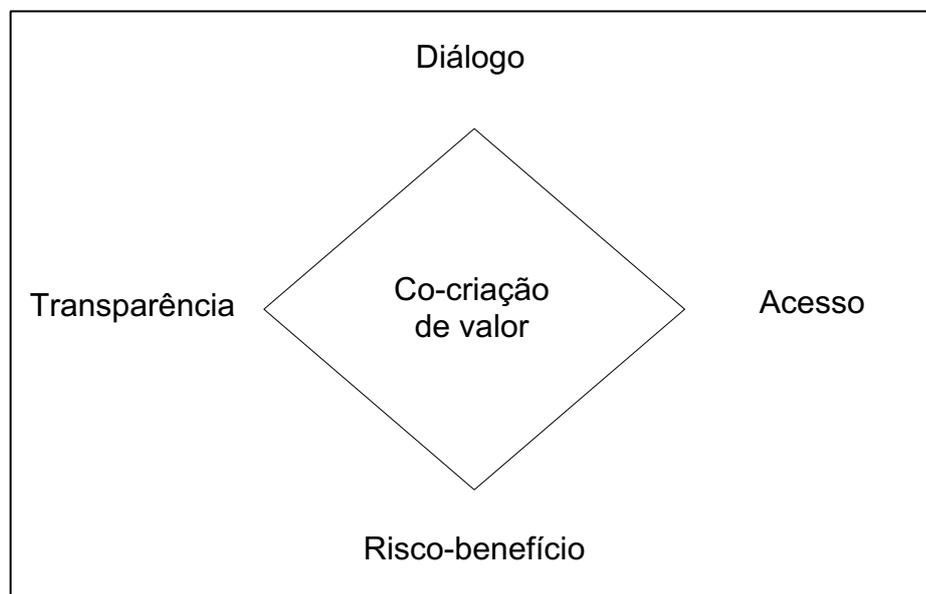
1. Valor é uma função de experiências humanas;
2. Experiências nascem de interações
3. A firma é uma entidade que facilita a criação de uma experiência baseada em valor por meio de interações
Plataformas de engajamento são o significado de criar valor em conjunto
4. Co-criação é o processo o qual o valor mútuo é expandido em conjunto, onde o valor dos indivíduos participantes é uma função das suas experiências, tanto de suas experiências de engajamento na plataforma, quanto de

experiências humanas produtivas significativas
resultantes.

Outro ponto abordado por Prahalad e Ramaswamy (2004) é que co-criação não significa foco no consumidor, ou que o consumidor está sempre correto, nem transferir atividades da empresa para o consumidor, mas sim sobre “a criação de um ambiente onde consumidores podem ter um diálogo ativo e co-construir experiências personalizadas, mesmo que os produtos sejam os mesmos”. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.8). Gabauer et. Al (2013 p.1516) comenta que, “assim as atividades de inovação colaborativa estabelecem ainda mais as relações sociais e criam um senso de comunidade entre os participantes”

Estes também descrevem que para construir um sistema de co-criação e de valor é necessário também desenvolver blocos de interações entre a empresa e os consumidores a fim de facilitar estas experiências (2004). Prahalad e Ramaswamy (2004) definiram que a base desta interação se dá por meio de diálogo, acesso, risco-benefício e transparência, conforme apresentada na figura a seguir:

Figura 1 - Construindo blocos de interação para a co-criação de valor



Fonte: PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 9, 2004.

Prahalad e Ramaswamy (2004) descrevem que estes 4 pilares são fundamentais para a base de um ambiente de co-criação entre consumidores e empresas. O diálogo “implica em um aprendizado compartilhado e comunicação entre

dois resolvedores de problema” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.9); As empresas sempre se beneficiaram com a assimetria de informação, contudo, o acesso e transparência às informações e ferramentas passou a ser um ponto essencial para a co-criação. Por isso, é importante que as empresas que desejam co-criar precisam investir em comunicação e guiar seus clientes, para que se sintam prontos para atuar como co-criados e não terem uma experiência falha (JAAKKOLA et al, 2015). A co-criação é uma via de mão dupla e os consumidores também terão um risco associado às suas tomadas de decisão (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004);

Co-criação é mais que a criação de um marketing em conjunto ou engajar consumidores como agentes de venda. É sobre desenvolver métodos de alcançar um entendimento visceral de experiências de co-criação para que as empresas possam construir em conjunto com clientes expectativas e experiências (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.11).

JAAKKOLA et al, (2015) comentam ainda a importância de um ambiente com tecnologização e conectividade:

Em relação às características dos ambientes de co-criação, o estudo experimental mostrou que uma combinação de tecnologização e conectividade pode melhorar a experiência geral de co-criação ao gerar melhores experiências cognitivas. Em outras palavras, ambientes de co-criação com alta tecnologia e conectividade [...] podem gerar melhores experiências gerais de co-criação do que outros ambientes de co-criação, gerando significativamente mais oportunidades de aprendizagem. (p. 21)

Ainda argumentam sobre a importância da tecnologização do processo de co-criação, ou seja, a “disponibilidade de ferramentas e dispositivos online que auxiliam na realização de uma tarefa de co-criação”. Os níveis de tecnologização podem variar de lugar para lugar e são representados como altos (utilização de ferramentas de autodesenho e kits de ferramentas de inovação do usuário) ou baixos (reuniões, entrevistas e *brainstormings*).

Ramaswamy (2011, p.195) também comenta que a co-criação pode ser pensada como um acrônimo I2N2I (*individual to network to individual*), “o que representa o fluxo dos indivíduos para a empresa e sua rede e de volta aos indivíduos”. Além disso, é esperado que estas comunidades estabeleçam, as comunidades relacionamentos valiosos com clientes existentes ou potenciais, aumentando assim, a fidelidade (Füller, 2010 apud Gabauer et. Al, 2013).

No trabalho desenvolvido por Gabarrone (2017), a autora comenta que a co-criação é parte das relações humanas e está nas trocas destas relações, deste modo, não está presente apenas no mundo empresarial, pode ocorrer em diferentes áreas. Brambilla (2010) destaca que, no contexto da educação superior privada, a co-criação se difere da prestação de serviços, dado que é uma maneira do estudante dar sua contrapartida na sala de aula, mais do que apenas a contrapartida financeira. Souza (2017 p.27) aborda que o processo de co-criação “está revolucionando o relacionamento entre empresas e consumidores por trazer uma interação mais humana e experiências para ambos”.

Sob uma lente mais crítica, Zwick aborda que “o paradigma da co-criação representa uma tentativa de forma de governança [...], a fim de trazer modelos particulares de vida onde consumidores fornecem um trabalho apreciado de maneira voluntária, sem recebimento monetário e sendo explorados” (2006, p.176). Além disso, comenta que “as corporações agora buscam garantir o trabalho do conhecimento do consumidor como repositório de ideias criativas e como um impulsionador de inovação, a fim da produção de lucros futuros em condições de capitalismo competitivo” (ZWICK, 2006, p. 176).

Co-criação representa uma das estratégias mais avançadas para acúmulo de capital e controle do consumidor foi por meio desta reconfiguração do mercado em uma cadeia de funções do processo de trabalho do consumidor de maneira livre, sem pagamentos e relativamente anônima. Esta é uma forma de governança dos consumidores que dá origem a um consumidor ativo cujas atividades independentes, criativas e voluntárias podem agora efetivamente ser canalizadas em matéria-prima para a produção de mercadoria das empresas. Neste momento particular, a mão de obra dos consumidores é expropriada como trabalho excedente por que não é pago e não necessariamente contribui na capacidade do consumidor em comprar mais bens. (ZWICK, 2006, p. 177)

Zwick (2006, p.186) disserta que “o trabalho co-criativo ocorre quando consumidores oferecem relações sociais de manufatura e envolvimento emocional em torno de um produto e quando este trabalho afetivo e coletivo forma a base de um valor econômico do mesmo.”

3.2 PROSUMPTION

O termo *prosumption* foi abordado pela primeira vez em 1980 por Alvin Toffler na obra “A terceira onda” (CÓRDOVA, 2018), onde o autor analisa que não há uma

separação distinta e visível entre as funções de produção e consumo ao longo da história. Toffler comenta que a sociedade contemporânea está se distanciando da separação entre as fronteiras de produção e consumo e, está indo em direção a uma "terceira onda" que, em parte, sinaliza sua reintegração na "ascensão do *prosumer*" (RITZER; JURGENSON, 2010, p. 12). O termo pode ser refletido por meio de duas perspectivas distintas: a mercadológica, onde é visto como um empoderamento do consumidor; e a perspectiva crítica, onde autores apontam uma nova forma de alienação e exploração do trabalho, afirma Fontenelle (2015). Complementando sob uma perspectiva crítica, Comor (2011) ressalta que, após 30 anos do nascimento do termo, trata-se mais sobre centralização do poder, avanço da hierarquia e perpetuação da alienação do que um mecanismo de auto-realização e liberdade genuína

Ritzer *et. al* (2012) fazem uma longa abordagem sobre o tema e comentam que com o crescimento dos serviços da indústria e tecnologia, torna-se muito fácil ver as limitações em distinguir o que exatamente é produção e o que é consumo. Fontenelle (2015) acredita que se trata de um fenômeno das novas rearticulações do capital, dado que existe "uma nova relação entre gestão do trabalho, gestão do consumo e processo de realização do valor. A organização do capitalismo, agora, se realiza na dispersão, na ausência clara de formas e de medidas" (p. 90).

Ritzer *et. al* (2012) descrevem que existe uma mudança significativa entre a escolha dos consumidores por experiências imateriais envolvidas em diversos aspectos de nossa vida, logo, consumidores são incentivados a produzir suas próprias experiências, em detrimento a comprar bens materiais. Apesar de parecer algo novo, os autores comentam que as pessoas sempre tiveram este tipo de experiências que combinam a questão de produção e consumo. A abordagem descrita por Fontenelle (2015) discorre que o *prosumer* tem o papel de executar parte do serviço prestado pela empresa, participa do processo de cocriação do produto ou da construção de sentido da marca.

Outros autores tais como ALHASHIM, *et. Al*, (2020, p.3) descrevem *prosumption* como "atividades de criação de valor realizadas pelo consumidor que resultam na criação de seus próprios produtos e serviços, em vez do uso de propostas finais ou personalizadas do mercado." Exigindo que o consumidor se torne um produtor de seus próprios benefícios e experiências de consumo, sendo assim, um

criador de seu próprio valor por meio de novos produtos e / ou serviços, em vez de um reprodutor dos existentes.

A tecnologia tem um grande papel na mudança e crescimento da importância do *prosumer*, dado que as redes sociais se tornaram canais onde usuários têm a possibilidade de consumir e produzir conteúdo simultaneamente. “Quanto mais e mais o consumo tradicional muda a internet, onde há uma dificuldade ou impossibilidade de encontrar trabalhadores tradicionais, mais está ficando claro que *prosumption* é o que define grande parte da internet” (RITZER *et. al*, 2012,p. 385). A Web 2.0, por exemplo, é definida como como um espaço para os usuários em produzir conteúdos colaborativamente (p.19), que facilita a implosão da produção e consumo, o que é crucial para o desenvolvimento do *prosumption*. Além da internet e Web 2.0, autores como Wolny (2013) revelam que o desenvolvimento do *prosumption* pode ser notado também com influência das Redes Sociais e *e-conomy*.

Este processo se acelerou mais ainda agora com a questão do COVID-19 dado que tornou o mundo material e as oportunidades de lazer inacessíveis (RITZER & JUGERSON, 2010 apud BOND *at. Al*, 2020). Para Fontenelle (2015), a internet potencializou o fenômeno, passando a incluir uma ampla gama de processos de co-criação, coprodução, coparticipação do consumidor.

A grande maioria da literatura contemporânea sobre *prosumption*, nos mais diferentes campos acadêmicos, analisa esse fenômeno do ponto de vista do consumidor que assume funções do trabalhador. Tais análises englobam desde **o consumidor que assume funções mais operacionais, antes atribuídas ao trabalhador** – como o consumidor que passou a assumir funções de garçom no McDonald’s, e que data do final da década de 1940 –, até **o consumidor que participa do processo de co-criação do produto através das redes de contribuição online**. Nesse aspecto, **o prosumer se torna o consumidor de um produto ou plataforma que ele mesmo ajudou a criar ou formatar**, desde uma pasta de dentes ao Google Maps (FONTENELLE, 2015 p. 86)

Wolny (2013) comenta que *prosumption* pode ser um meio para que as empresas obtenham vantagem competitiva dado que pode gerar “criatividade social, dando aos consumidores a oportunidade de participar da modificação, melhoria e adequação às suas próprias necessidades” (p.149) – É uma “oportunidade de criar

continuamente ideias inovadoras e obter lucros mais elevados, reduzindo os custos de pesquisa e desenvolvimento, e também para construir uma comunidade” (p.151).

Estas novas características, presentes pelo menos na internet, permitem a começar a pensar em uma nova forma de capitalismo, dado que muitos *prosumers* trabalham sem qualquer compensação financeira, e que muitos “parecem aproveitar, até mesmo amar, o que estão fazendo e são dispostos a dedicar longas horas sem receber” (RITZER; JURGENSON, 2010, p. 21). Já Comor (2011, p. 2) ressalta que isto não é um fenômeno novo, dado que “pessoas sempre trabalharam sem remuneração no processo de criação e preparação das coisas para consumo”

Pouco ou nenhum dinheiro muda de mãos entre os usuários e proprietários de muitos sites [...] **Por um lado, existe a relutância de empresas em outras organizações em pagar pelo trabalho realizador pelas *prosumers*, por outro, os *prosumers* preferem e podem cada vez mais pagar menos ou nada pelo que consomem na internet.** (RITZER; JURGENSON, 2010,p. 21)

Fontenelle (2015) ainda compara a realidade atual com o processo de extração da mais-valia que ocorria nas fábricas antigamente, onde ressalta que existem muitas formas onde o *prosumer* participa do processo de produção de valor de maneira ainda mais predatórias, dado que muitos participam de um trabalho totalmente não pago e não se sentem explorados. Contudo, Comor (2011) ressalta que, comparando as formas de *prosumption* do passado e do presente, hoje os consumidores estão mais conscientes e consentem mais sobre a sua participação neste processo.

Comor ainda comenta:

No mundo do *prosumer*, o que é produzido, onde é produzido e quem tem acesso aos produtos que estão sendo produzidos tornam-se cada vez com mais domínio dos interesses privados (individuais ou corporativos). Presumidamente, uma vez que o capitalismo e suas instituições mediadoras permanecem em vigor, as práticas do *prosumidor* não serão separadas de considerações de eficiências e lucratividade (COMOR, 2011, p. 21)

Wolny (2013) comenta que um dos principais fatores do *prosumption* é o desenvolvimento e difusão da educação, principalmente formação continuada, além das mudanças na organização do trabalho, como meio da evolução para o trabalho criativo:

A educação é uma forma especial de prosumption. Isso se deve às características tanto de **consumo** (atender às necessidades de conhecimento, experiência, intelectual, estética, etc.) quanto às características de **produção** (aumentar suas qualificações, habilidades, expertise, etc.). **A educação é, portanto, uma espécie de síntese de consumo e produção e, mais especificamente, de consumo e investimento.** (WOLNY, 2013 p. 147)

Quando a teoria se une à prática do contexto analisado ao longo deste trabalho, ressalta-se que os funcionários que produzem conteúdos para a plataforma, muitas vezes, também os consomem. Além disso, ao serem convidados pelo time responsável, pela sua liderança ou se oferecem para compartilhar seus conhecimentos aos demais colaboradores, estão cientes que não irão receber nenhum valor monetário a mais do seu trabalho, apesar de ser uma atividade fora do seu escopo inicialmente estruturado. Mas, apesar disso, grande parte destes se sentem motivados a realizar tal ação e até mesmo orgulhosos, por verem o convite como um meio de reconhecimento do seu papel e valor para a empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste trabalho conta com a descrição do fluxo do processo de co-criação dentro da empresa e com uma pesquisa qualitativa com dois cunhos: o primeiro será de caráter descritivo e o segundo, de caráter exploratório, a fim de atingir os objetivos anteriormente mencionados.

Segundo Denzin e Lincoln (2006),

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. (p.17)

Os autores também ressaltam que “a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais [...] que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos” (DENZIN; LINCOLN, p.17).

Quando às pesquisas descritivas, Gil (2008) salienta que têm como objetivo analisar características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, podendo também determinar a natureza dessa relação. Sendo assim, em um primeiro momento, desta técnica busca-se compreender como se dá o fluxo do processo de co-criação dos conteúdos para a plataforma, desde o momento em que surge a necessidade do treinamento até ele ser disponibilizado na plataforma LMS para todos os funcionários direcionados e avaliado pelos mesmos.

Já as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p.27) e ressalta que tem como objetivo proporcionar uma “visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p.27). Por isso, este método foi utilizado em um segundo momento, a fim de compreender como se deu este processo de co-criação por meio da perspectiva dos funcionários que produzem tais conteúdos,

mediante entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas, segundo Flick (2012, p. 115), servem para “obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema”. O autor também ressalta que é necessário proporcionar espaço para que os entrevistados possam expressar suas visões específicas e pessoais e que não haja influência externa.

No Apêndice A deste trabalho encontra-se a entrevista semiestruturada, a qual foi realizada com 12 funcionários mapeados pela área de T&D da indústria metal-mecânica que estão diretamente envolvidos com o projeto, desenvolvendo conteúdos para a alimentação da plataforma. Os mesmos atuam tanto na área técnica como na área administrativa.

As entrevistas aconteceram presencialmente, dentro da empresa ou de maneira online, por meio de ferramentas específicas para chamadas de voz e vídeo, entre os meses de fevereiro e março de 2021. Tais entrevistas foram registradas com um gravador de voz ou gravador de vídeo com a concordância dos entrevistados, por meio de uma carta de anuência. O número de entrevistados não foi pré-definido, mas buscou-se atingir um número eficiente para a saturação das respostas. Após a efetivação das entrevistas, as mesmas foram transcritas para a ferramenta Microsoft Word e, com o auxílio de anotações da autora, foi realizada a análise de dados.

A análise de dados, segundo Gil (2008, p. 156), “tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” e se dará por meio da Análise de Conteúdo.

4.1 DESCRIÇÃO DA INDÚSTRIA METAL-MECÂNICA ANALISADA¹

A instituição analisada é uma indústria metal-mecânica que desenvolve ferramentas motorizadas portáteis para os mercados florestal, agropecuário, construção civil, conservação e jardinagem profissional, e doméstico. Foi criada em 1926 em Waiblingen, na Alemanha e em 1975, expandiu suas atividades para a colônia alemã no Brasil, na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul. Hoje, a filial brasileira conta com cerca de 2800 funcionários e é responsável por dois grandes ramos: a manufatura de cilindros - peça essencial do motor dos produtos e a

¹ Todas as informações foram retiradas do site da empresa, e, para fins de sigilo da mesma, não será exposto no trabalho.

manufatura de motores – responsável pelo desenvolvimento do produto como um todo.

4.2 O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DENTRO DA EMPRESA

O desenvolvimento e implementação da plataforma de Ensino à Distância na indústria metal-mecânica estudada foi de responsabilidade do time de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D), situado no setor de Recursos Humanos (RH). A necessidade deste projeto surgiu por diversos fatores, entre eles:

- A quantidade de tempo gasto por funcionários que precisam repetir o mesmo treinamento inúmeras vezes para novos integrantes da empresa;
- A dificuldade do time de T&D de lidar com a logística de diversos treinamentos ocorrendo de maneira simultânea em prédios diferentes;
- A dificuldade em alocar instrutores para treinamentos que acontecem nos turnos da madrugada;
- A empresa já possuir estrutura adequada e computadores para comportar os funcionários;
- O entendimento da necessidade da empresa em estar mais alinhada à uma Cultura Digital e análise de dados.

A pandemia do novo Corona-Vírus foi um fator de aceleração da implementação da plataforma, dado que, no sistema habitual de treinamentos, o modelo de aprendizagem era baseado em colocar um alto número de pessoas dentro de uma sala de aula, nos mais diferentes turnos, contratando-se assim instrutores externos ou alocando os próprios funcionários para a passagem de conhecimento. Desde março de 2020, tal ação não foi mais indicada, pois distanciamento social é uma das ações recomendadas para diminuir a disseminação do vírus.

Sendo assim, este foi um projeto construído a partir de março de 2020 e implementado em agosto do mesmo ano. Durante o processo, liderado pela própria autora, aconteceram momentos de definição de estratégia, construção do plano de comunicação, definição de cursos, *benchmarks* com outras empresas, pesquisa qualitativa para entender a aderência dos funcionários (principalmente da área operacional) às plataformas digitais e conversas com lideranças, para que comentassem sua necessidade de aprendizado e domínio de conhecimento em suas equipes.

A pesquisa quantitativa sobre a aderência do público para uso de tecnologias e ensino à distância foi realizada em março de 2020, por meio de um formulário online desenvolvido na plataforma *Survey Monkey* e contou com uma amostra de 362 respondentes (cerca de 18% do público total de funcionários da empresa), destes, 61% correspondia à área operacional, 93% têm interesse em realizar cursos de ensino à distância e as suas principais motivações eram adquirir conhecimentos relevantes para a área (84%) e realizar treinamentos preparatórios para posições futuras (77%). As principais temáticas de interesse capturadas pela pesquisa eram sobre conteúdos de produtos desenvolvidos pela empresa, liderança, tecnologias, *Excel*.

A partir disto, iniciou-se um mapeamento de possibilidades de treinamentos que pudessem ser co-criados de maneira interna, por funcionários “chaves”, que fossem reconhecidos pelo seu conhecimento, chegando a 61 oportunidades de treinamento em dezembro de 2020. Em conjunto, foi desenvolvida uma matriz de prioridade para entender qual seria a ordem de desenvolvimento destes conteúdos, de acordo com os critérios de decisão dispostos no quadro a seguir:

Quadro 2 - Critérios de priorização de conteúdos

Critério	Peso	Característica	Pontuação	Pontuação Final
Público	5	de 1 a 100	0	0
		de 101 a 1000	1	5
		mais de 1001	2	10
Necessidade de atualização do material	5	Menos de 1 vez por ano	2	10
		1 vez por ano	1	5
		Mais de uma vez por ano	0	0
Complexidade - necessidade de envolvimento do time de T&D	5	Baixa (< 20 horas de envolvimento)	2	0
		Média (20 a 40 horas de envolvimento)	1	5

		Alta (>40 horas de envolvimento)	0	10
Treinamentos obrigatórios por legislação ou LS	20	Sim, é obrigatório	1	20
		Não é obrigatório	0	0
Histórico de Turmas presenciais por ano	5	De 1 a 5 turmas	0	0
		De 6 a 10 turmas	1	5
		> 11 turmas	2	10
Estruturação do material	5	Não está estruturado	0	0
		O treinamento já foi ministrado ou o material já está em desenvolvimento	1	5
		Todo o conteúdo já está em formato digital	2	10

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Após esta primeira análise do mapeamento dos treinamentos, os responsáveis pela implementação da plataforma começaram a entrar em contato com esses possíveis “funcionários-chave” e suas lideranças para analisar se haveria a possibilidade de realizar a co-criação dos materiais, entre os meses de junho e novembro de 2020. Assim que a área dessa confirmação, eram realizadas reuniões de alinhamento para entendimento de escopo de conteúdo, entender qual seria o melhor método para disponibilizá-lo - vídeo, *power point*, criação de jogos ou páginas interativas. Posterior a este primeiro alinhamento, a responsabilidade deste funcionário é construir o esqueleto do conteúdo e da área de T&D é deixá-lo interativo, chamativo e didático.

Após esse alinhamento inicial, são realizadas reuniões de acompanhamento sem uma frequência especificamente definida para analisar a construção do material por parte da área envolvida, dar *feedbacks* e, assim que toda a estruturação estiver

adequada, o time de T&D inicia o processo criativo em cima do material desenvolvido. Quando este material estiver interativo, é encaminhado para a área dar o ok e posteriormente, disponibilizado na plataforma e é realizada a comunicação via murais, aplicativo e *e-mail marketing* para os funcionários.

Para fins de organização da própria plataforma, cada um dos treinamentos mapeados era inserido nas modalidades a seguir:

Quadro 3 - Modalidades dos cursos disponíveis na plataforma de Ensino à Distância

Modalidade	Conceito	Quando deverá ser realizado	Necessidade de matrícula
Obrigatórios	Treinamentos que necessitam de comprovação legal ou vinculado às regras da empresa	Dentro do horário de trabalho	T&D matrícula previamente funcionário em turma específica de acordo com seu turno
Escolas	As escolas têm como objetivo formar os funcionários para determinada função. Deixá-lo apto para ter uma visão global da área e da sua função como um todo	Dentro do horário de trabalho	T&D matrícula previamente funcionários
Desenvolvimento Profissional	Capacitar pessoas para atividade específica.	Dentro do horário de trabalho	T&D matrícula previamente funcionários
Processos da empresa	Referentes à processos internos da empresa.	Dentro do horário de trabalho	Funcionário demonstra interesse e T&D matricula os interessados nas turmas disponíveis
Autodesenvolvimento	Temas Gerais não-obrigatórios	Fora do horário de trabalho	Funcionário demonstra interesse e T&D matricula os interessados nas turmas disponíveis

Fonte: disponibilizado pela empresa estudada (2021)

4.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os casos estudados foram definidos a partir dos atributos desejados, importantes e essenciais para o estudo: o público se caracteriza em funcionários da indústria metal-mecânica que desenvolveram ativamente conteúdos das mais diversas temáticas para serem publicados na plataforma de Ensino à Distância implementada na empresa. Foram ao todo, entrevistadas 12 pessoas, de 10 áreas diferentes, definidas por meio da tabela a seguir:

Quadro 4 - Perfil dos funcionários entrevistados

Identificação	Idade	Sexo	Profissão	Tempo de Empresa
FUN01	50	M	Engenheiro Mecânico	23 anos
FUN02	35	M	Engenheiro de Produção	16 anos
FUN03	37	M	Advogado	13 anos
FUN04	30	F	Administradora	8 anos
FUN05	35	F	Engenheira de Produção	2 anos
FUN06	21	M	Estudante de Administração	1,5 anos
FUN07	34	M	Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial	13 anos
FUN08	44	M	Engenheiro Mecatrônico	18 anos
FUN09	37	F	Administradora	9 anos
FUN10	45	M	Técnico em Mecatrônica	15 anos
FUN11	28	M	Superior em Tecnologia da Informação	10 anos
FUN12	24	F	Estudante de Administração	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na seção a seguir, serão divulgados os resultados obtidos durante as entrevistas.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados do presente estudo, vinculados aos objetivos específicos previamente descritos. Conforme já mencionado anteriormente, as entrevistas foram desenvolvidas de maneira semiestruturada e seu roteiro está disponível no Anexo A deste trabalho.

A análise do conteúdo (BARDIN, 1977) tem como objetivo interpretar criticamente como se deu o processo de co-criação de conteúdos por funcionários da indústria metal-mecânica e, para isso, o esqueleto do roteiro de entrevista foi subdividido em categorias. O quadro a seguir representa as temáticas dominantes do assunto abordado, de acordo com as etapas do roteiro de entrevista semiestruturado:

Quadro 5 - Demonstração das categorias temáticas

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
1 Quem é o funcionário	A) Contexto em que o funcionário está inserido	I) Como se deu o processo de co-criação de conteúdos pela perspectiva do funcionário
2 Características gerais dos funcionários		
3 Perfil profissional		
4 Qual foi o conteúdo desenvolvido	B) Como o funcionário analisa os aspectos práticos da sua experiência como co-criador de conteúdo	
5 Quando o conteúdo foi desenvolvido		
6 Interação entre a área de Treinamento e Desenvolvimento e área em que funcionário atua		
7 Quanto tempo dedicou ao projeto		
8 Como se deu aquisição de conhecimento	C) Sentimentos e perspectivas atreladas à experiência como co-criador	
9 Opinião sobre a existência da plataforma		
10 Motivos para aceitar compartilhar o conhecimento		

11 Como se sente ao ser convidado para participar		
12 Objetivos ao compartilhar conhecimento		
13 Está no escopo de atividades	D) Como o funcionário vê o aspecto monetário	II) Aspectos críticos relacionados ao conceito de prosumption
14 Construir conteúdos - trabalhar a mais e não receber por isso		

Fonte: elaborado pela autora (2021)

As categorias intermediárias serão abordadas nesta seção e as categorias finais serão contempladas na seção “Discussão de Resultados”.

Dentre os conteúdos desenvolvidos pelos funcionários, encontram-se materiais os quais são personalizados às necessidades do negócio, tais como explicações sobre áreas, processos produtivos, programas internos, padrões de produção e *Local Standards* (LS – regras gerais aplicadas na filial brasileira); Além de outros tipos de conteúdos, como por exemplo, *Excel*, que não é um conteúdo customizado à indústria estudada mas sim, uma ferramenta presente em praticamente todos os processos da empresa, por isso, existe uma necessidade de domínio por parte dos funcionários.

Abaixo encontra-se um quadro-resumo com os conteúdos desenvolvidos por cada um dos funcionários e se o mesmo é personalizado ao processo da empresa ou não:

Quadro 6 - Cursos desenvolvidos pelos funcionários

Identificação	Curso desenvolvido	Explicação do curso	Conteúdo personalizado aos processos da empresa?
FUN01	MES, Cadeia de Ajuda, IMS	Sistema de gestão de manufatura que integra os dados do SAP com os dados que se colhe das máquinas. É uma plataforma com vários módulos, cada módulo tem uma função específica.	Sim
FUN02	Ideia Plus	Explicações sobre a utilização da nova plataforma do projeto “Ideia Plus”, interno da empresa	Sim

FUN03	Código de Ética	Principais pontos sobre o Código de Ética implementado recentemente na empresa.	Sim
FUN04	OEA	Operador Econômico Autorizado é uma certificação da Receita Federal	Sim
FUN05	MES, Cadeia de Ajuda, IMS	Sistema de gestão de manufatura que integra os dados do SAP com os dados que se colhe das máquinas. É uma plataforma com vários módulos, cada módulo tem uma função específica.	Sim
FUN06	Excel Básico	Como utilizar as ferramentas e funções básicas do Microsoft Excel	Não
FUN07	Básico Logística	Principais conceitos e transações no SAP sobre a área de Logística	Sim
FUN08	Básico Fundição	Principais conceitos e informações necessárias para os funcionários da área da Fundição	Sim
FUN09	Gestão de Projetos	Explicação sobre como os projetos devem ser realizados e documentos dentro da empresa, conforme as regras definidas pela matriz	Sim
FUN10	SWN006638	Explicação da norma que fundamenta os limites dos defeitos de porosidades aceitos em um cilindro	Sim
FUN11	Robótica Básica	Conceitos básicos sobre robóticas e como se aplicam aos equipamentos da indústria	Sim
FUN12	Excel Básico	Como utilizar as ferramentas e funções básicas do Microsoft Excel	Não

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Durante este capítulo, serão abordadas as principais percepções trazidas pelos entrevistados em cada uma das **categorias intermediárias** definidas anteriormente. São elas: contexto em que o funcionário está inserido, como o funcionário analisa sua experiência como co-criador de conteúdo, sentimentos e perspectivas atreladas à experiência como co-criador e por fim, como o funcionário vê o aspecto monetário.

5.1 CONTEXTO EM QUE O FUNCIONÁRIO ESTÁ INSERIDO

Inicialmente, a busca pelo entendimento do contexto o qual o funcionário está inserido nasce da necessidade de não analisar apenas o processo de co-criação do conteúdo mas como também o funcionário enxerga este papel dentro da indústria metal-mecânica estudada. Sendo assim, este primeiro bloco tem como objetivo analisar informações introdutórias, tais como idade, gênero, profissão, tempo de empresa, área, cargo e tempo no cargo.

O quadro abaixo exemplifica todos estes pontos:

Quadro 7 - Perfil dos funcionários co-criadores de conteúdo

Identificação	Tempo de Empresa	Área	Cargo	Tempo de Cargo
FUN01	23 anos	Soluções Integradas de Manufatura	Especialista Sênior	10 anos
FUN02	16 anos	Melhoria contínua	Analista de Melhoria Contínua	1 ano e 4 meses
FUN03	13 anos	Jurídico	Analista Jurídico Trabalhista	3 anos
FUN04	8 anos	Contabilidade	Analista Contábil	2 anos
FUN05	2 anos	Soluções Integradas de Manufatura	Especialista Sênior	2 anos
FUN06	1,5 anos	Marketing LATAM	Estagiário	1 ano e 6 meses
FUN07	13 anos	Logística	Analista Logística	1 ano e 6 meses
FUN08	18 anos	Fundição de Alumínio	Especialista Injeção Alumínio	10 anos
FUN09	9 anos	Melhoria contínua	Analista PMO	2 anos
FUN10	15 anos	Qualidade	Técnico de Qualidade	10 anos
FUN11	10 anos	Engenharia de processos - automação	Técnico de Processo Automação	2 anos
FUN12	6 meses	Marketing de Produto	Estagiária	6 meses

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Por meio destas informações, é possível perceber os diferentes perfis e áreas atreladas a cada um dos entrevistados:

- Metade atua na área produtiva e metade na área administrativa;
- Grande parte dos funcionários atua na empresa há mais de 10 anos, então têm um conhecimento elevado e macro do processo em que atua;
- Grande parte dos entrevistados possuem uma idade para maturidade na área onde atuam;
- Apenas dois estagiários estão em processo de formação em administração, os outros já possuem ensino superior completo ou pós-graduação.

Por meio de tais diferenças de perfis e ambientes, espera-se que os entrevistados tenham, conseqüentemente, pontos de vista diferenciados, dando uma riqueza singular a este estudo.

5.2 COMO O FUNCIONÁRIO ANALISA OS ASPECTOS PRÁTICOS DA SUA EXPERIÊNCIA COMO CO-CRIADOR DE CONTEÚDO

O convite da área de T&D aos co-criadores de conteúdos representou uma oportunidade que por muitos, já era esperada. Abaixo, encontram-se diferentes relatos comentando da necessidade que já era mapeada pela área e viram a implementação da plataforma LMS como um meio de desenvolver colegas e disseminar o conhecimento dos diferentes processos da empresa:

“Foi muito bacana por que na verdade, eu estava esperando ser lançada faz tempo, então a gente já estava na expectativa de ter a plataforma no ar há bastante tempo.” (FUN01)

“Na verdade, a gente estava com a ideia inicialmente que queríamos disponibilizar vídeos e conversei com meu supervisor. Ele comentou que tinha falado com vocês e que poderiam utilizar essa plataforma EAD para inserir os cursos relacionados ao lançamento da nova plataforma de gerenciamento do Ideia Plus. Daí, em conversas com quem gerencia a plataforma do EAD acabou se encaixando toda essa questão e realmente o assunto era relevante para a empresa.” (FUN02)

“Eles eram conteúdos passados presencialmente e como a ideia era atingir o maior número de pessoas possível, a gente pensou na plataforma online que abrange mais pessoas.” (FUN04)

“Foi uma questão de oportunidade, a princípio a gente ia fazer presencial, mas em função da pandemia e das novas tecnologias, surgiu a oportunidade de utilizar outros meios de treinamento.” (FUN09)

De certa maneira, nota-se como o tópico de disseminar os conteúdos de uma maneira mais facilitada já era uma demanda das áreas estudadas e não estava sendo sanada. Por isso, este movimento foi visto por muitos como uma oportunidade de unir a necessidade de domínio de conhecimento das áreas com a solução interna – a implementação da plataforma.

Apesar disso, é importante ressaltar que foi uma atividade nova implementada para a empresa e não está mapeada na descrição de cargo dos entrevistados. Por isso, foram questionados sobre a questão de mensuração de tempo, e se os conteúdos foram desenvolvidos dentro ou fora do seu expediente. As informações representadas no quadro a seguir tangibilizam estes dados:

Quadro 8 - Produção de conteúdos

Identificação	Quando o material foi produzido?	Horas para desenvolver o conteúdo
FUN01	Fora do expediente	16 horas
FUN02	Dentro do expediente	100 horas
FUN03	Dentro do expediente	20 horas
FUN04	Dentro do expediente	80 horas (2 semanas)
FUN05	Dentro do expediente	2 horas
FUN06	Ambos	15 horas
FUN07	Dentro do expediente	30 horas
FUN08	Dentro do expediente	Não sabe
FUN09	Dentro do expediente	40 horas
FUN10	Dentro do expediente	2,3 anos
FUN11	Dentro do expediente	40 horas

FUN12	Fora do expediente	1 hora
-------	--------------------	--------

Fonte: elaborado pela autora (2021)

A maioria dos funcionários respondeu que realizou dentro do período do expediente, mas que, para que conseguissem atender à esta demanda e seu escopo de trabalho usual, foram necessárias algumas adaptações, conforme exemplificam os relatos a seguir:

“Foi construído dentro do expediente de trabalho. Tive que vir uns dois dias como banco de horas para finalizar, mas tudo foi dentro do expediente de trabalho.” (FUN02)

“Fiz tanto dentro como fora. Bastante parte foi dentro, mas tomei um tempinho fora, um final de semana ou outro para produzir, por que é uma coisa que eu gosto bastante... mexer no Excel.” (FUN06)

Dentre os relatos dos funcionários que fizeram todo o conteúdo fora do expediente, isto está motivado ao fato de não ter tempo de realizar esta atividade dentro do horário de trabalho e o não ter um ambiente adequado para a mesma:

“Eu faço fora, de noite, por que aqui não dá, né [...] não tem como gravar, sentar, assistir o áudio, tentar de novo [...], então faço em casa.” (FUN01)

“O [nome do FUN01] fez fora do expediente, não sei se ele lançou horas ou não, mas sei que ele trabalhou até de madrugada para fazer e eu auxiliei ele dentro do expediente.” (FUN05)

Outro questionamento feito aos funcionários foi como eles adquiriram o conhecimento dos conteúdos que estavam disseminando aos colegas. Existiram respostas vinculadas à aquisição apenas formalmente, por meio de cursos:

“Eu fiz um curso presencial de Excel durante uns 3 meses no SENAC.” (FUN12)

“Eu adquiri por meio de treinamentos e consultorias externas. Só dessa forma na verdade.” (FUN04)

Houve pessoas que aprenderam os conteúdos que estão dominando apenas de maneira empírica:

“90% foram por meio do meu pai. Meu pai é muito bom no Excel, é a maior referência que eu conheço... eu nunca vi pessoalmente alguém que entenda tanto de Excel como ele. [...] Mas meu conhecimento ou foi pelo meu pai ou pelo YouTube, vendo vídeos. Nunca fiz curso específico.” (FUN06)

“A gente teve que realizar uma viagem para a Alemanha para conhecer o sistema, como é que funcionava, a partir disso eu comecei a entrar no sistema.[...]. Também tivemos reuniões recorrentes durante esse período de implementação, onde eram passadas algumas dúvidas que a gente tinha sobre o sistema.” (FUN02).

“5 anos de projeto, mais uma história de quase 20 anos de simulação computacional, então é um projeto de digitalização pra fábrica, coisa que eu fazia desde 1998.” (FUN01)

Por fim, grande parte dos respondentes comentou que foi a união entre o conhecimento formal, por meio de cursos de curta duração ou graduação e a prática do dia a dia que os auxiliaram na aquisição de tal experiência:

“Experiência, por ter conseguido passar por várias. No caso eu entrei na empresa no início, na parte bem operacional, passei por técnica e analista então passei por todas etapas e isso me deu todo o conhecimento. Claro, também a minha formação técnica e de ensino superior. Juntando as duas coisas, conciliar as duas coisas e acho que isso me deu uma visão bem ampla de como construir o treinamento, de entender qual é a língua do pessoal da operação está falando.” (FUN07)

“Teve alguma coisa que vem da formação, eu diria que uns 10% (graduação), uns 30% vem do curso técnico em Metalurgia, mas vem muito da experiência em empregos anteriores.” (FUN08)

“Mais de 10 anos de experiência e alguns treinamentos que fiz ao decorrer deste período. Treinamentos, workshops, congressos, fóruns.” (FUN09)

“Treinamentos externos e dia a dia na fábrica.” (FUN11)

Analisando a parte prática da percepção dos funcionários, nota-se que houve uma expectativa grande para a implementação da plataforma, um contato adequado entre a área de T&D e a área de construção de conteúdos. Os conhecimentos buscados e adquiridos pelos funcionários foram por meio de diferentes formas, tanto empírica, por meio do dia-a-dia da área como teoria, por meio de cursos e workshops, essa união representa um diferencial: saber a realidade da fábrica, a linguagem dos colegas amparadas por teorias adquiridas formalmente. Por fim, a mensuração do tempo é um aspecto de extrema importância dado que foi apenas adicionado nas suas atividades, e não algo mapeado pela empresa, o que acaba gerando banco de horas ou fazendo com que funcionários trabalhem inclusive, fora do expediente.

5.3 SENTIMENTOS E PERSPECTIVAS ATRELADAS À SUA EXPERIÊNCIA COMO CO-CRIADOR

O objetivo desta seção é analisar como os funcionários se sentem ao participar deste projeto. Durante o período de entrevistas, os mesmos foram questionados sobre os motivos que os levaram a aceitar compartilhar seu conhecimento sem receber nenhum ganho monetário para esta atividade exclusivamente.

Inicialmente, foram ressaltados motivos relacionados diretamente à empresa, tais como ganho para a área, velocidade nos processos e equalização de conhecimento entre os times, destacados nos seguintes relatos:

“O primeiro deles [motivo] é puramente egoísta: a gente tem que treinar muita gente para conseguir fazer essa transição, transformação digital é muito mais transformação do que digital [...] Segunda motivação que me leva a compartilhar, é que se a gente quer fazer algo de diferente para a empresa, tem que começar na base e não no topo. [...] Quem precisa mais receber qualificação e treinamento é o operador [...] A fábrica tem que usar o sistema como ninguém, a fábrica está na ponta dos dedos deles.” (FUN01)

“Primeiro, a gente vê um ganho de produtividade, tanto para o setor quanto no meu caso, para mim mesmo. No meu caso, a gente tem muito retrabalho no nosso dia a dia por falta de conhecimento, não saber passar a informação correta, então esse é o ganho que a gente vê... é para o setor, é para a área técnica, é um suporte a mais que a gente tem... o ganho para nós é grande.” (FUN07)

“Quando eu compartilho meus conhecimentos e as pessoas resolvem seus problemas por si só, diminui minha carga de trabalho e eu posso me dedicar a outras atividades, eu diria que é o principal, essa é a parte interessante. Se eu guardasse tudo o que eu sei só para mim, eu teria que viver o tempo todo no chão de fábrica para resolver os problemas deles, e eu não conseguiria fazer nada além disso. Eles começam a resolver os problemas que são menores e você fica com os problemas maiores e mais complexos que ao longo do tempo também vai passando para outras pessoas resolverem e você vai progredindo.” (FUN08)

Nota-se como a construção destes conteúdos, apesar de grande parte destes serem feitos dentro do horário de trabalho, é uma prática com uma visão de longo prazo para as áreas: os materiais servem como um meio para auxiliar o processo de desenvolvimento de outros colegas, sem necessariamente depender dos “detentores do conhecimento”, agilizando assim questões como comunicação e conhecimento interno de processos, dando mais autonomia aos colegas.

Outros entrevistados também destacaram que aceitam compartilhar seu conhecimento por razões pessoais, tais como gosto em ensinar, acreditar que o conhecimento deve ser passado para outras pessoas e prazer, conforme os trechos a seguir:

“Primeiro motivo é que eu tenho uma paixão muito grande pelo Excel, é um programa que eu adoro mexer [...] Mais por isso assim, ter essa felicidade, eu gosto de ajudar os outros, então quando tive e oportunidade de proporcionar nem que seja um pouco do que meu pai conseguiu me proporcionar, eu fico bem feliz de ter ajudado.” (FUN06)

“Isso me dá muito prazer, é o principal deles. Segundo por que eu acho que o conhecimento precisa ser compartilhado, não pode ser guardado e uma vez que tu compartilha, tu aprende mais ainda.” (FUN09)

“Eu acho que o conhecimento tem que ser, primeiro, passado para outras pessoas. Ele não pode ficar guardado em uma só pessoa, eu acho interessante quando tu vê a pessoa satisfeita com aquilo que ele tá entendendo, aquilo que a gente tá passando, aquela mensagem do treinamento e é gratificante, além de tudo, por que a gente vê que tu aprendeu para passar para outras pessoas.” (FUN10)

“Compartilhando o conhecimento, a pessoa acaba aprendendo mais. A pessoa tem que ir atrás de mais informações, se desenvolver para conseguir passar as informações.” (FUN11)

Tais motivos estão relacionados na crença de que é necessário compartilhar o conhecimento, ele não deve ser internalizado. Houve outro comentário de cunho pessoal mas não necessariamente “altruísta”, relacionado à este ponto:

“Eu vou dar a resposta mais sincera possível: eu acho que ficaria bom no meu currículo. [...] Essa questão de participar desses projetos me mostra engajada, então é uma coisa que eu posso me destacar futuramente, por meio do currículo.” (FUN12)

Existem outros funcionários que aceitaram, basicamente, por ser um requisito do próprio trabalho, atividade, programa que estava liderando ou certificação, demonstradas nas passagens abaixo:

“Primeiramente por que é um requisito da própria certificação de Operador Econômico Autorizado, que é que as informações fossem compartilhadas com os demais funcionários. E outra também é justamente

para valorizar a certificação para que todos os funcionários saibam do que se trata e estejam engajados.” (FUN04)

“O contrato de trabalho. Na verdade, o conhecimento técnico e acreditar que sim, o Código de Ética precisa ser algo a ser difundido.” (FUN03)

Os entrevistados também foram questionados sobre como se sentiam participando do projeto. Foram trazidos relatos sobre valorização, reconhecimento, se sentirem privilegiados e, em nenhum momento foi ressaltado o aumento de trabalho ou não ser diretamente pago por essa adição no seu escopo de trabalho. A seguir estes relatos são ilustrados:

“Muito valorizado e com uma oportunidade única por que o código de ética e o canal de ética no grupo está sendo iniciado aqui no Brasil, então nós estamos sendo pioneiros neste assunto e, certamente, vai servir de benchmarking para outras unidades também.” (FUN03)

“Eu me sinto privilegiada por que é muito interessante, é uma coisa nova, pra gente é fora da nossa área de atividades. Então a gente com certeza aprende coisas novas, evolui, pensa de uma forma diferente, de uma ótica diferente. [...] Me sinto bem feliz em poder pelo menos contribuir um pouquinho para um treinamento lá na plataforma.” (FUN04)

“Eu fiquei bem faceiro de me chamarem por que é uma coisa que eu gosto, me enche os olhos [...] eu fico bem feliz em compartilhar isso com os outros que possam trabalhar... e ver que sou referência entre meus amigos com o Excel.” (FUN06)

Ao serem convidados a construir os conteúdos para a plataforma, é importante notar como os funcionários se sentem contemplados ao serem vistos como uma referência, uma autoridade no assunto, um profissional diferenciado em sua área e reconhecimento pelo conhecimento que detém.

“Muito feliz no sentido de que é uma oportunidade pra mim de aprendizado por que o desafio de colocar as coisas online é muito maior do que você chegar em uma sala e falar.” (FUN09)

“Primeiro, é uma honra participar, a troca de ideias com outras pessoas, outros departamentos e a gente conseguir passar o que a gente sabe e também aprender, num primeiro momento, com essas pessoas que a gente está trabalhando. [...] Acredito que pra mim é muito gratificante e um aprendizado também essa troca de ideias.” (FUN10)

“Fiquei bem feliz, por que querendo ou não é um reconhecimento. Se tu está passando a informação é por que as pessoas sabem que tu tens o que transferir, o que ensinar.” (FUN11)

Quanto à percepção dos funcionários à respeito da implementação da plataforma de ensino à distância, a qual possui conteúdos desenvolvidos pelos mesmos, encontram-se relatos vinculados à comunicação interna, melhoria e personalização de processos, otimização de tempo e também a linguagem adequada e já conhecida pelos funcionários:

“Eu acho muito importante porque ele acaba se tornando até um meio de comunicação interna da empresa. Isso se encaixa na inovação, mesmo. É algo diferente, que poucas empresas têm e acaba otimizando o tempo do pessoal.” (FUN02)

“Acho que é uma vivência muito mais prática quando ele é desenvolvido por quem vivenciou o que está sendo ministrado. É diferente de contratar alguém para fazer um conteúdo e vir com exemplos onde a vivência não tem nada a ver com o que acontece aqui.” (FUN03)

“Eu acho bem legal, acho uma ideia super válida, ela te dá a oportunidade de tu te mostrar dentro da empresa, o que tu tens de conhecimento e também é um ótimo jeito de tu aprenderes mais, ensinando os outros... e quando tu tens que elaborar material tu acaba aprendendo bastante [...] para quem está recebendo o conteúdo, utilizando ele, acho muito bom por que é uma linguagem de pessoas de dentro da empresa, que falam a mesma língua, inseridas no mesmo meio.” (FUN06)

O relato a seguir representa um dos principais pontos que os líderes do projeto da implementação da plataforma desejavam atingir: conseguir otimizar tempo de instrutores internos, logística de salas, além de não se tornar mais um processo para concorrer com o tempo da produção. A ideia é exatamente esta: transmitir os conhecimentos necessários aos operadores (neste caso), de acordo com a sua realidade do dia-a-dia e linguagem adequada.

“Eu achei uma excelente ideia principalmente pela questão da facilidade de transmitir o conhecimento. Já participei de vários treinamentos aqui com instrutores internos e às vezes para ajustar a agenda da pessoa num horário de treinamento se torna difícil, então assim tu tens um conteúdo armazenado em uma plataforma que a pessoa que está interessada pode ter acesso à ela a qualquer momento, a questão da agenda facilita bastante. Com a visão do funcionário se

torna mais a realidade do dia a dia da fábrica ou dos processos em que você está inserido.” (FUN11)

Além dos aspectos positivos citados acima, existiram preocupações muito importantes relacionadas à curadoria do material:

“Eu não tenho problema nenhum de ter um funcionário da empresa gerando um conteúdo sobre usinagem, mas quem vai curar aquele conteúdo? Quem vai revisar? [...] A gente corre o risco da plataforma virar um canal de desinformação se não fizer a curadoria do conteúdo [...] isso não é censura, é validação de conteúdo técnico [...] eu não vejo problema na gente consumir o conteúdo, desde que tenha um reconhecimento de que aquele conteúdo foi criado e validado, ele é o que a empresa comprovou e tenho fatos e dados por trás para provar.” (FUN01)

“O único ponto de atenção é a questão de “não sei o quão profundo uma pessoa que não é especializada naquilo pode te passar esse conteúdo”. [...] não é só a questão do conteúdo em si, eu acho que é muito a questão de didática, por exemplo, talvez eu não tenha uma didática boa para ensinar o conteúdo. Mas eu não acho que isso é uma ideia ruim, eu acho que é algo que pode ser ajustado ao longo do processo.” (FUN12)

Em suma, quando se tratam dos sentimentos e perspectivas atreladas à experiência dos funcionários entrevistados da indústria metal-mecânica como co-criadores, foi possível perceber sentimentos positivos, tais como valorização, reconhecimento, entretanto, existe um olhar cuidadoso dos entrevistados em relação à curadoria de materiais, validação de conteúdo e didática adequada.

5.4 COMO O FUNCIONÁRIO VÊ O ASPECTO MONETÁRIO

Quando questionados sobre a presença desta nova atividade – co-criar conteúdos para uma plataforma de ensino à distância – no seu escopo de trabalho, houveram diferentes maneiras de interpretação. É importante ressaltar novamente que a atividade – desenvolver conteúdos/materiais para a plataforma de ensino à distância da empresa, até o momento da execução do estudo, não estava mapeada na descrição de cargo/atividades dos funcionários entrevistados. Contudo, haviam pessoas que já continham o tópico “realizar treinamentos”, “ser instrutor”, “compartilhar conhecimento” no seu escopo de atividades (mas não online).

“Eu tinha que realizar este treinamento, era minha obrigação. Inicialmente tinha que ser presencial, com um número de pessoas mas no caso da plataforma EAD acabou facilitando muito.” (FUN02)

“O desenvolvimento do treinamento passou a fazer parte [do escopo de trabalho]. É uma responsabilidade minha hoje. Quando tivermos, por exemplo, uma atualização no código que possa impactar no treinamento, vai ser minha responsabilidade alterá-la.” (FUN03)

“Eu sou responsável pela certificação da empresa. É um requisito comunicar a empresa e buscar essa conscientização dos funcionários, eu consegui através do convite da área de vocês de treinamento esta forma de comunicação que é mais eficiente, que é mais interativa, mais atual.” (FUN04)

“Está dentro da minha descrição de cargo a responsabilidade de multiplicar todo o conhecimento de gestão de projetos da empresa.” (FUN09)

“Eu tenho que desenvolver treinamentos para a operação, então desde que eu comecei no setor eu passo treinamento para operadores e operadores de automação, então tenho costume já.”(FUN11)

Em outros casos, esta atividade não está formalmente descrita no escopo de trabalho, mas o funcionário enxerga isso como sua “missão” dentro da empresa, sendo inclusive, um fator importante para crescer hierarquicamente:

“Nossa missão como analistas, técnicos e supervisores é difundir o conhecimento, por que senão as pessoas vão depender da gente pra sempre. Então, se tu não consegue passar o que tu sabe para as pessoas, tu não consegue subir, também.. se tu quer ter uma projeção de carreira ou de projeção interna intelectual, tu não quer ficar fazendo a mesma coisa o tempo inteiro [...] tu tem que ensinar as pessoas para que elas se virem sozinhas.” (FUN01)

Encontra-se também o ponto de que uma respondente acredita que esta atividade não está nem deve estar no seu escopo de trabalho, dado que o conteúdo desenvolvido é relacionado à uma área de autodesenvolvimento – *Excel*, e não é a função da sua área:

“Não, por que a minha área não tem como propósito o treinamento de outras pessoas.” (FUN12)

Quando questionados diretamente sobre o aspecto monetário, ou seja, como é visto o fato de receber um valor para desempenhar esta atividade, houve diversos pensamentos divergentes. Abaixo seguem alguns relatos de entrevistados que

acreditam que não é adequado, dado que pode ferir regras de *compliance* da empresa (e não o seu salário):

“Olha, se o conhecimento foi desenvolvido dentro da empresa, dentro da minha atividade profissional, eu já estou sendo remunerado para isso. [...] se tem um conhecimento que não está atrelado às questões profissionais e tu passa a ser uma referência nele, tu se esforçou para construir ele, o lugar para vender ele não é dentro da plataforma da empresa. Se a empresa quiser comprar um conteúdo sobre um assunto que não está relacionado ao seu trabalho, não vejo por que não, mas aí tu fere uma das políticas de compliance da empresa onde um funcionário não pode prestar serviço para a empresa onde ele trabalha. Então acho que do ponto de vista de monetização, enquanto a gente está dentro da cerca da empresa, eu não acho válido.” (FUN01)

O FUN01 traz pontos de discussão relevantes: o mesmo desenvolve os conteúdos fora do seu horário de trabalho e acredita que já está sendo remunerado (mesmo não ganhando nenhum bônus ao participar do projeto), e enxerga como um problema de *compliance* a venda ou bonificação da disponibilização de tais conteúdos para postagem na plataforma.

Outros vários entrevistados acreditam que isso já faz parte do seu trabalho, então não acreditam na necessidade do ganho monetário no momento de compartilhar seu conhecimento, conforme alguns relatos a seguir:

“No caso, eu já sou funcionário, então faria dentro do horário de expediente, não seria uma atividade terceira para mim. Não seria com o intuito de vender isso para a [nome da empresa].” (FUN08)

“Não, não acho que deveria receber um retorno monetário sobre isso, por que como eu disse antes, eu não sou uma especialista, eu não tenho uma didática, eu não estudei para ensinar as pessoas, então não acho que deveria receber uma ajuda monetária para desenvolver esse curso.” (FUN12)

Também foram citadas situações em que o ganho seria através de autodesenvolvimento e otimização de tempo:

“Eu vejo que o impacto de conseguir passar é muito importante, eu não consigo mensurar o quanto mas a gente consegue justificar que a falta do treinamento nos leva a alguns desperdícios para a empresa. [...] Eu vejo mais como um autodesenvolvimento, por que conseguir passar um treinamento para o teu desenvolvimento é muito bom, então para mim, esse é meu ganho.. claro, além do meu ganho do dia a dia com as

minhas atividades que com certeza tem um impacto direto quando tem uma equipe treinada.” (FUN07)

A fala inicial do FUN07 é extremamente relevante, por que esse é um “ponto fraco” da área de T&D: mensurar o impacto de um treinamento. Quando o funcionário opera sem um treinamento, há uma clareza de sua necessidade: falta qualidade, falta processo lógico, a pessoa fica com dúvidas, até mesmo desperdício, retrabalho.

Houveram apenas dois relatos de entrevistados que acreditavam que o aspecto monetário seria um ponto relevante na efetivação deste processo:

“Eu acho que é satisfatório e engrandece também, por que é um sistema que te deixa satisfeito quanto tu trabalha em uma empresa e consegue aprender e repassar tudo isso, a parte financeira é satisfatória.” (FUN10)

“Eu estou disseminando o conhecimento dentro da [nome da empresa] e eu estou produzindo conteúdo para dentro da [nome da empresa].” (FUN05)

Em suma, existem percepções entre os funcionários sobre os pontos de escopo de trabalho e remuneração. No primeiro ponto, tais opiniões são mais divididas, existem pessoas que acreditam que devem estar enquanto outros veem a participação neste projeto como uma “missão”, algo com um valor agregado. Quanto ao aspecto monetário, grande parte dos entrevistados acredita que não convém atrelá-lo ao projeto, apenas dois respondentes veem que seria um ponto interessante de colocá-lo em prática.

No capítulo a seguir, será realizada a discussão dos resultados encontrados por meio da pesquisa qualitativa aplicada aos funcionários da indústria metal-mecânica estudada.

6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta sessão destina-se à discussão dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa e na descrição do fluxo deste processo realizado pela área de T&D da indústria estudada em conjunto com os estudos dispostos no referencial teórico. A mesma está dividida em duas categorias, definidas como “categorias finais”, conforme exemplificado no Quadro 5 (página 35). São elas: 1) Como se deu o processo de co-criação de conteúdos pela perspectiva do funcionário; e 2) Aspectos críticos relacionados ao conceito de *prosumption*.

6.1 COMO SE DEU O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS SOB A PERSPECTIVA DO FUNCIONÁRIO

Ao analisarmos as teorias abordadas inicialmente em conexão com o processo de co-criação de conteúdos por funcionários para a plataforma *LMS* da indústria metal-mecânica estudada, deve-se levar em consideração que o valor a ser criado está no poder da disseminação e gestão do conhecimento compartilhado pelos funcionários entrevistados. É visto que o objetivo dos responsáveis pela implementação de tal plataforma é fornecer um este ambiente de troca, conforme abordado por Prahalad e Ramaswamy (2004 com diálogo, transparência, acesso à informação e risco benefício. Cada um dos pontos trazidos pelos autores são conectados à realidade analisada:

- O diálogo se dá entre o time responsável pela implementação e quem está efetivamente desenvolvendo os conteúdos, de maneira aberta e proativa. Existe um acompanhamento direto entre quem está produzindo os conteúdos e a área a fim de mantê-los alinhados e satisfazendo as necessidades e expectativas de treinamento.
- É feita uma reunião de alinhamento inicial a fim de contextualizar os funcionários da sua responsabilidade e como o time realmente espera que este trabalho se desenvolva. Ao longo do tempo, enquanto este trabalho é construído, vai ocorrendo uma troca de informações de maneira transparente com *feedbacks* constantes.
- O risco-benefício deste projeto se dá, principalmente, na qualidade e design instrucional do conteúdo desenvolvido e sua curadoria. Dado que existe a possibilidade da empresa comprar conteúdos de prateleira de

terceiros, estes podem ser melhor avaliados. Contudo, é uma preocupação e do time gerir e disseminar o conhecimento disposto na empresa, logo, a co-criação de conteúdos por parte dos funcionários é considerada uma prioridade para a área.

Cada funcionário que desenvolveu conteúdo possui uma interação personalizada com o time de T&D, visto que o material desenvolvido deve estar adequado ao contexto da empresa, seja por meio de uma linguagem adequada e da viabilidade de materiais constituídos. Esta interação personalizada e de alta qualidade é abordada pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004), os quais enfatizam que tais experiências são a chave para desbloquear novas maneiras de vantagem competitiva. Esta vantagem é percebida por meio da fala dos entrevistados:

“Para mim, é uma inovação aqui dentro da [nome da empresa] e acho que nas empresas da redondeza não existe uma plataforma de treinamento EAD voltada aos funcionários.” (FUN02)

Outro ponto também abordado por Prahalad e Ramaswamy (2004) é a respeito do ambiente: além de proporcionar esta experiência diferenciada ao consumidor – no caso, o funcionário que desenvolve o conteúdo, proporciona também uma melhoria do processo de inovação dentro da empresa, desafiando assim a empresa tradicional. Isso pode ser representado pelo fato dos conteúdos serem totalmente personalizados às necessidades de conhecimento das áreas

“Eu fiz basicamente dois ou três treinamentos focados nas necessidades que a gente tem de divulgar o trabalho da manufatura em vários níveis.” (FUN01)

e também personalizado à linguagem utilizada na empresa:

“Para quem está recebendo o conteúdo, utilizando ele, acho muito bom por que é uma linguagem de pessoas de dentro da empresa, que falam a mesma língua, inseridas no mesmo meio.” (FUN06).

Outros autores também presentes no referencial teórico, Gebauer et. Al (2013) abordam sobre a percepção da inovação colaborativa, criando um senso de comunidade entre os participantes. Füller, (2010 apud Gebauer et. Al, 2013) comenta que assim, as comunidades conseguem estabelecer relacionamentos valiosos os

clientes, aumentando a fidelidade. Este processo de inovação também é abordado por Souza (2017), onde é visto como uma revolução no relacionamento entre empresas e consumidores, ao trazer uma interação mais humana. Esta interação mais humana pode ser representada sob a fala da FUN12 e FUN06, que demonstram interesse em auxiliar o público da empresa a se desenvolver:

“Espero que o treinamento que criei faça uma diferença muito grande na vida deles [operadores], talvez possa melhorar a colocação deles, eles podem ascender na carreira tendo acesso a esses conteúdos.” (FUN12)

“Eu ficaria bem feliz em conseguir atingir as pessoas, despertar o interesse nessa ferramenta maravilhosa e mostrar que a gente consegue fazer várias coisas que nem imagina com ela.” (FUN06)

Jaakkola et. Al, (2015), veem o processo de co-criação como um fenômeno multidimensional e quando tal processo está aliado à tecnologia e conectividade, esta experiência tende a ser intensificada. Os autores abordam 6 tipos de benefícios do fenômeno: benefícios hedônicos, cognitivos, sociais, pessoais, pragmáticos e econômicos.

Tais benefícios são fundamentados no quadro abaixo, com embasamento nas entrevistas realizadas com os co-criadores de conteúdos:

Quadro 9 - Exemplificação dos benefícios da co-criação

Tipo de benefício	Conceituação	Exemplificação
Hedônicos	Ser uma experiência prazerosa	<i>“Esse processo de co-criação é muito natural, eu gosto muito e que eu acho que todos deviam também ter isso. Eu sei que para muitos pode ser difícil mas para mim é um prazer, é bem natural.” (FUN09)</i>
Cognitivos	Adquirir novos conhecimentos e habilidades	<i>“Quando a gente busca essas ferramentas, o trabalho também flui melhor e a troca de ideias fica muito mais facilitada por que tu começa a aprender.” (FUN10)</i>
Sociais	Ser capaz de se conectar com outras pessoas	<i>“Eu vejo um interesse muito grande de vocês, vocês questionam, se colocam à disposição, então para mim está sendo excelente, não parece ser um favor, eu vejo uma união, está muito próximo também, então isso para mim é excelente, está sendo muito bom nesse ponto.” (FUN07)</i>

Pessoas	Ganhar um <i>status</i> melhor e reconhecimento	<i>“Fiquei bem feliz, por que querendo ou não é um reconhecimento. Se tu está passando a informação é por que as pessoas sabem que tu tens o que transferir, o que ensinar.”</i> (FUN11)
Pragmático	Soluções que atendem melhor às necessidades das pessoas	<i>“Na verdade, a gente precisava treinar muitas pessoas... - não só a pandemia mas pela necessidade de treinar muitas pessoas em um curto espaço de tempo”</i> (FUN05)
Econômicos	Compensação de acordo com o esforço realizado	Os funcionários não obtiveram benefícios econômicos ao participar deste projeto.

Fonte: elaborado pela autora (2021)

O último ponto, apontado como benefício econômico é um grande marco, devido ao fato de que não existe uma compensação de acordo com o esforço realizado, conforme abordado por Jaakkola et. Al (2015). A questão do aspecto monetário envolvido na co-criação destes conteúdos é nula para o co-criador, dado que a atividade de desenvolver e disponibilizar conhecimentos de maneira *online* à um público grande não é formalizada no escopo de trabalho de nenhum destes entrevistados.

Em compensação, por meio deste processo a empresa recebe diversos ganhos, seja de tempo, logística, troca de informação e gestão de conhecimento, os quais ao longo do tempo, podem se tornar rendimentos monetários. A citação a seguir exemplifica este ponto:

“A gente vê um ganho de produtividade, tanto para o setor quanto no meu caso, para mim mesmo. A área tem muito retrabalho no dia a dia por falta de conhecimento. Tem muitos problemas de logística, de divergência de material e que na análise a gente começa a ver que é falta de conhecimento da pessoa que está analisando. Falta de conhecimento, de informação, não saber passar a informação correta, então esse é o ganho que a gente vê. É para o setor, é para a área técnica, é um suporte a mais que a gente tem. O ganho para nós é muito grande.”
(FUN07)

Este aspecto pode ser complementado sob o olhar crítico de Zwick (2006) – o qual analisa a co-criação como uma forma de governança, com os consumidores fornecendo um trabalho sem recebimento monetário e sendo explorados – inclusive, fora do seu expediente de trabalho, conforme exemplificado por alguns dos entrevistados.

É de suma importância ressaltar que houve um único caso em 12 entrevistas que foi percebida uma criticidade em torno do processo de remuneração desta nova atividade, o comentário a seguir representa tal ponto:

*“Eu estou disseminando o conhecimento dentro da [nome da empresa] e eu estou produzindo conteúdo para dentro da [nome da empresa]. **Até por que se eu não for paga por isso, eu tenho um tempo muito restrito fora da empresa para conseguir estar fazendo isso, eu tenho bebê, tenho casa, então sempre tenho que pensar no que vou usar meu tempo. Vou ter que fazer uma escolha entre estar me atualizando em um assunto ou estar produzindo conteúdo para a [nome da empresa].**” (FUN05)*

O restante dos entrevistados analisa este processo como algo afetivo, perspectiva também abordada por Zwick: “O trabalho co-criativo ocorre quando consumidores oferecem relações sociais de manufatura e envolvimento emocional em torno de um produto e quando este trabalho afetivo e coletivo forma a base de um valor econômico do mesmo.” (2006, p.186). Sendo assim, grande parte dos entrevistados não percebe esta exploração: trabalhando horas a mais, tendo que reorganizar a sua agenda de atividades e, inclusive, não tendo este ponto presente na sua descrição de cargo e não obtendo retorno monetário. Nota-se, inclusive, que estes pontos, muitas vezes, já são previamente esperados por parte dos funcionários, conforme relatado na citação a seguir:

*“Não vejo problemas, eu acho que não está no meu escopo de trabalho por enquanto, **mas essa atividade é importante para a empresa e por que não fazer este a mais, né? Não que eu tenha que receber por causa disso algo a mais, também.** Na verdade, se tu for olhar o nosso dia a dia a gente faz muitas coisas que não estão no nosso escopo de trabalho. [...] **Acho que hoje em dia o funcionário tem que ser flexível, acho que essa é uma das principais características de qualquer funcionário, a flexibilidade para justamente trabalhar com esse tipo de coisas extras, atividades, requisitos teus do cargo.**” (FUN04)*

A FUN04 aponta que os funcionários precisam ter flexibilidade para aceitar e realizar trabalhos extras, como se fosse até mesmo uma atitude já esperada pelo mercado: “por que não fazer mais?”. É de extrema relevância refletir até que ponto esta flexibilização pode ser algo genuinamente bom e deve ser celebrada ou é mascarada pela sociedade para que o funcionário trabalhe horas a mais e não obtenha retorno monetário algum.

É indiscutível que o processo de co-criação de conteúdos trouxe ganhos para a indústria metal-mecânica estudada. Estes ganhos podem ser vistos tanto em pontos relacionados à operação – otimização de tempo, logística, gestão de conhecimento, diminuição de retrabalho e desperdício, como também relacionado aos funcionários, dado que os mesmos se sentem valorizados, reconhecidos e são interessados pelo projeto. É visto como um processo de inovação, pois foi um meio para revolucionar a maneira como a informação é disseminada entre as áreas, trazendo por meio de uma linguagem adequada o conhecimento de quem vivencia estas atividades na prática, diariamente.

A questão “Como se deu o processo de co-criação sob a perspectiva dos funcionários?” deve ser respondida sob uma perspectiva multifacetada. Os benefícios citados por Jaakkola et. Al são abordados diversas vezes nas falas dos entrevistados: os mesmos reconhecem esse projeto como algo inovativo e que trouxe uma interação relevante entre as áreas da construção de conteúdo e a área de T&D.

O principal ponto o qual deve ser repensado pelos líderes da área de T&D é o processo de remuneração de tal co-criação, o qual, apesar de não ser um ponto tão expressivo aos funcionários, para a autora é de extrema importância e reconhece que há algo errado, inclusive pelo fato de alguns entrevistados desenvolverem os conteúdos fora do seu horário de expediente.

6.2 ASPECTOS CRÍTICOS RELACIONADOS AO CONCEITO DE *PROSUMPTION*

Conforme abordado no referencial teórico, o termo *Prosumption* nasce em 1980 da dificuldade em distinguir as fronteiras da produção e consumo, pelo autor Alvin Toffler (CÓRDOVA, 2018). Fontenelle (2015) argumenta que o processo de *Prosumption* pode ser visto tanto como um meio de empoderamento do consumidor e também como uma nova forma de alienação e exploração do trabalho. Segundo a autora, ao envolver a internet no processo de *prosumption*, o *prosumer* se torna o consumidor de um produto ou da plataforma que ele mesmo ajudou a criar ou formatar.

Os pontos trazidos por tais autores são totalmente alinhados à prática da co-criação de conteúdos para a plataforma LMS da indústria estudada: em certos momentos os funcionários se tornam desenvolvedores, formatando e auxiliando na

formatação dos materiais e em outros são os consumidores de outros conteúdos disponibilizados.

Fontenelle (2015) também argumenta que o *prosumer* tem o papel de executar parte do serviço prestado pela empresa, participa do processo de co-criação do produto ou da construção de sentido da marca. Os consumidores são incentivados a produzir suas próprias experiências (RITZER ET. AL 2012). Este processo, por um lado, se faz efetivo, pois assim os conteúdos estão alinhados às necessidades de conhecimento da área. Em contrapartida, o ponto relacionado à curadoria deste material também é de extrema relevância e foi abordado como uma preocupação por parte dos entrevistados:

“Tem dois lados, eu não vejo problema na gente consumir conteúdo de qualquer plataforma, desde que tenha um reconhecimento de que aquele conteúdo foi criado e validado, ele é o que a empresa comprovou e tenho fatos e dados por trás para provar”. (FUN01)

A curadoria do material é um ponto que já está presente no fluxo, mas deve ser aprimorado para que a plataforma não corra um risco de propagar desinformação, conforme abordado pelo FUN01.

Conforme abordado por Alhashem *et al.*, (2020), *prosumption* enquadra atividades de criação de valor que realizadas pelo consumidor que resultam na criação dos próprios serviços, exigindo assim, que o este seja um produtor de seus benefícios e de suas experiência de consumo, criando valor por meio destes novos produtos, em vez de reproduzir os existentes. Tal ponto é bem interessante dado que a possibilidade de adquirir conteúdos de outras empresas que o desenvolvessem sempre foi presente. Contudo, esta troca e esta criação de valor por meio dos benefícios do produto personalizado é destacada em diversas citações:

“Acho que é uma vivência muito mais prática quando ele é desenvolvido por quem vivenciou o que está sendo ministrado. É diferente de contratar alguém para fazer um conteúdo e vir com exemplos onde a vivência não tem nada a ver com o que acontece aqui” (FUN03)

“Eu acho que já estava mais do que na hora da [nome da empresa] começar a ter uma plataforma assim por que a gente tá em 2021, vivendo uma era digital e não tem por que a gente trabalhar só com treinamentos presenciais. A gente tem muito conteúdo para disponibilizar e fazer isso de forma presencial é difícil, não só por causa da pandemia mas por que envolve as pessoas pararem em um determinado momento para assistir aquilo ali.” (FUN05)

“O fato de ser funcionário e estar criando, a gente consegue colocar a realidade dentro do treinamento, dentro da prova, então isso para nós é um grande diferencial, uma melhoria.” (FUN07)

Este processo de criação de valor e de produtos personalizados é encarado por Wolny (2013) como um meio das empresas obterem vantagem competitiva gerando criatividade social, pela oportunidade dos consumidores participarem do processo de adequação às suas necessidades. Assim, conforme argumenta o autor, é meio de criar ideias inovadoras e da empresa obter lucros mais elevados, construindo uma comunidade. Além disso, Wolny (2013 p.147) argumenta que o desenvolvimento e disseminação da educação é uma forma especial de prosumption, especificamente, de consumo e investimento. Pelo lado do consumo, por “atender às necessidades de conhecimento, experiência, intelectual, estética, etc.” E também, à produção “aumentar suas qualificações, habilidades, expertise, etc”.

Trazendo a teoria de Wolny para o contexto da indústria metal-mecânica estudada, se torna visível a questão da vantagem competitiva por meio do valor, os aspectos de atender a necessidade e conhecimento da empresa, em conjunto com o desejo de aumentar as qualificações, habilidades e expertise dos funcionários, gerando criatividade. Inclusive, um funcionário comentar que talvez possa ser até uma solução a ser vendida à outras empresas:

“Acho que isso pode ser um modelo de negócio para a [nome da empresa] vender esse tipo de solução para outras empresas, inclusive.” (FUN01)

Com um viés crítico, autores comentam que isto é uma nova forma de capitalismo, dado que muitos (no caso, todos os entrevistados) trabalham sem compensação financeira, parecendo aproveitar e dispostos a trabalhar longas horas sem receber. (RITZER; JURGENSON, 2010). Tais pontos são representados no momento em que os entrevistados não sentem falta de um processo de remuneração e podem ser exemplificados na fala de entrevistados que precisam readequar as suas atividades, mas acreditam que não devem vender esta força de trabalho à empresa:

“Não seria com o intuito de vender isso para a [nome da empresa] [...] De qualquer maneira eu já vou estar presente aqui dentro da [nome da empresa] e é uma questão de realocar algumas outras atividades que eu tenho, se a gente já está perto do limite de 100%, talvez estoure um

pouquinho esse número de atividades, mas a gente consegue fazer alguns encaixes. Não acho que é um impacto muito grande.” (FUN08)

“Então acho que do ponto de vista de monetização, enquanto a gente está dentro da cerca da [nome da empresa], eu não acho válido”. (FUN01)

Em suma, ao analisar o objeto estudado, entende-se que há uma difícil distinção entre as fronteiras do consumo e da produção. Os funcionários entrevistados podem ser vistos como *prosumidores*, pois desenvolvem e formatam os conteúdos que irão disseminar a outros colegas e, ainda por cima, também os consomem. Quanto à perspectiva crítica, é analisado que além de não haver uma recompensa monetária por essa nova atividade, os funcionários se sentem empoderados: em momento algum relatam que se sentem prejudicados ao não receberem remuneração extra ou bônus e entendem que existe um retorno “afetivo” e de reconhecimento. Comor (2011) exemplifica isto comentando que o que é produzido está cada vez com mais domínio dos interesses privados – e é a realidade expressa: a produção destes materiais são alinhados aos interesses e meios para que a indústria metal-mecânica seja obtenha mais lucro, produtividade e vantagem competitiva perante o mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como se deu o processo de co-criação de conteúdos desenvolvidos por funcionários para uma plataforma LMS implementada em uma indústria metal-mecânica no período da pandemia do novo Coronavírus. Esta solução foi encontrada pelo time de T&D da empresa como um meio para disseminar a riqueza de conhecimento contida em profissionais reconhecidos como referência na empresa pelo restante dos seus colegas.

Para a realização deste estudo mostrou-se necessário uma análise das teorias sobre co-criação e *prosumption*, referencial teórico de extrema importância para o estudo, pois foi um meio de conectar as perspectivas apresentadas pelos funcionários da empresa à um olhar crítico e descritivo do processo, observados através das entrevistas realizadas.

A metodologia deste trabalho contou com uma análise descritiva exploratória, onde inicialmente foi descrito o fluxo da própria área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa para entrar em contato e efetivar a co-construção do material e, posteriormente, conectá-las às entrevistas semiestruturadas realizadas e analisadas por meio de análise de conteúdo. Foram realizadas entrevistas qualitativas com 12 funcionários que são referência nas áreas em que atuam, os quais foram convidados a co-construir materiais sobre diversas temáticas para a plataforma.

Foram definidas categorias iniciais, intermediárias e finais para a realização do aprofundamento dos dados. As 14 categorias iniciais buscavam entender características gerais dos funcionários, dados introdutórios, qual conteúdo foi construído e quando, quanto tempo levou para a construção dos materiais, como se deu a interação entre as áreas. Buscou-se questioná-los também quanto ao contexto em que o mesmo está inserido, como analisam os aspectos práticos da sua experiência como co-criador de conteúdo, os sentimentos e perspectivas atreladas à sua experiência como co-criador e como veem o aspecto monetário do compartilhamento de conhecimento - tais aspectos foram representados como categorias intermediárias, apresentados na seção denominadas “Resultados obtidos”. As categorias finais foram divididas em duas discussões: como se deu o processo de co-criação de conteúdos pela perspectiva do funcionário e aspectos críticos relacionados ao conceito de *prosumption*, apresentados na seção “Discussão de resultados”.

Os conceitos de co-criação se fazem presentes durante a construção dos conteúdos para a plataforma LMS apresentada. Ambiente de diálogo, transparente, com acesso à informação, feedbacks constantes. Além disso, é visto como um processo que desenvolveu a inovação, criando conteúdo que atendesse de fato e pontualmente a necessidade das áreas. Os funcionários entrevistados se sentem reconhecidos e valorizados, criando assim um senso de comunidade entre o funcionário e a área de T&D, responsável pela implantação.

As distinções entre a produção e consumo, conforme abordado na teoria de *prosumption* são vistas com dificuldade. É analisado que os *prosumers* acabam construindo a sua própria experiência, fato representado diversas vezes nas entrevistas realizadas.

O principal ponto crítico para análise é referente à remuneração de tais funcionários, dado que não é uma atividade formalizada em seu escopo de trabalho e acabam não recebendo por disseminar seu conhecimento, deixando o mesmo à postos para um público de cerca de 2800 pessoas. Tornando-se assim um trabalho afetivo (e muito celebrado) e sem retorno econômico ao funcionário, apenas uma série de benefícios à empresa.

As limitações do estudo encontraram-se no fato de que este projeto foi desenvolvido na empresa durante o ano de 2020, logo, seria interessante realizar um acompanhamento a fim de analisar como estes conteúdos foram recebidos pelos colegas e o amadurecimento do programa como um todo. Além disso, esta implementação foi acelerada devido à pandemia, então, outro contraponto é analisar se tal processo seria tão impactante em um período pós COVID-19.

Como sugestão de trabalhos futuros, é relevante analisar como as áreas de T&D de outras empresas no Brasil reagiram à pandemia do novo Coronavírus, se houve aumento na procura de implementação de plataformas LMS e quais são as práticas aplicadas a fim de gerir o conhecimento interno.

REFERÊNCIAS

ALHASHEM, Mohammed; MORAES, Caroline; SZMIGIN, Isabelle T. Use and social value in peer-to-peer prosumption communities. **European Journal of Marketing**, 2020.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil. 2007.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. **Educação e pesquisa**, v. 29, n. 2, p. 327-340, 2003.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em administração do ensino superior privado. 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOND, Alexander John *et al.* Prosumption, networks and value during a global pandemic: lockdown leisure and COVID-19. **Leisure Sciences**, p. 1-8, 2020.

CHRISTENSEN, Ulrik Juul. **What Companies Can Learn From COVID-19 Remote Learning ‘Experiments’**. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2020/03/10/what-companies-can-learn-from-covid-19-remote-learning-experiments/#1c7022f82d94>.

COMOR, Edward. Contextualizing and critiquing the fantastic prosumer: Power, alienation and hegemony. **Critical Sociology**, v. 37, n. 3, p. 309-327, 2011.

CÓRDOVA, Rosana. Trabalho e Consumo: Proposta de Discussão acerca das Definições sobre o Processo de Co-criação. **GESTÃO. Org**, v. 16, n. 1, p. 78-86, 2018.

DAHAN, Ely; HAUSER, John R. The virtual customer. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 19, n. 5, p. 332-353, 2002.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2006. p. 15-41

DOS SANTOS, Fernanda Marsaro. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. 2012.

FERNANDES, Patrícia Cunha. O e-learning como ferramenta estratégica para o treinamento e o desenvolvimento de pessoas e organizações. **Trabalho de monografia**). **Acedido em 07 de Setembro de 2020**, v. 17, 2014.

FERNÁNDEZ-PAMPILLÓN CESTEROS, Ana María. Las plataformas e-learning para la enseñanza y el aprendizaje universitario en Internet. 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

FONTENELLE, Isleide Arruda. Prosumption: as novas articulações entre trabalho e consumo na reorganização do capital. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 1, p. 83-91, 2015.

FÜLLER, Johann. Refining virtual co-creation from a consumer perspective. **California management review**, v. 52, n. 2, p. 98-122, 2010.

GABARRONE, Melissa Rocha. **Cocriação didática-o processo colaborativo de produção de material didático para curso semipresencial**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GEBAUER, Johannes; FÜLLER, Johann; PEZZEI, Roland. The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1516-1527, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. *In*: BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.p.(244-270)

HESMONDHALGH, David. User-generated content, free labour and the cultural industries. **ephemera**, v. 10, n. 3/4, p. 267-284, 2010.

JAAKKOLA, Elina *et al.* The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. **Journal of Service Management**, 2015.

KSHIRSAGAR, Alok *et al.* **Adapting workplace learning in the time of coronavirus**. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Accelerate/Our%20Insights/Adapting%20workplace%20learning%20in%20the%20time%20of%20coronavirus/Adapting-workplace-learning-in-the-time-of-coronavirus-vF.ashx.

LEITE, Paula AR; LOTT, Tereza CC. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013.

LI, C.; BERNOFF, J. Groundswell (Hardcover)'. *In*: **Harvard Business School Press Books**. 2008.

Ministério da Saúde: Título: **O que é COVID-19**. Coronavírus Saúde, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#transmissao> Acesso em: Setembro 2020

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

ORTIZ, Luis Farley. Campus Virtual: la educación más allá del LMS. **Revista de universidad y sociedad del conocimiento**, v. 4, n. 1, p. 1-7, 2007.

PORTO NOVO, Karina. **Uma proposta de ações para efetividade da plataforma de educação à distância do Grupo RBS**. 2011.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

RAMASWAMY, Venkat. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 195-196, 2011.

RITZER, George; JURGENSON, Nathan. Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. **Journal of consumer culture**, v. 10, n. 1, p. 13-36, 2010.

RITZER, George; DEAN, Paul; JURGENSON, Nathan. The coming of age of the prosumer. **American behavioral scientist**, v. 56, n. 4, p. 379-398, 2012.

RITZER, George. Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same?. **Journal of Consumer Culture**, v. 14, n. 1, p. 3-24, 2014.

SAWHNEY, Mohanbir; VERONA, Gianmario; PRANDELLI, Emanuela. Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of interactive marketing**, v. 19, n. 4, p. 4-17, 2005.

SIEPMANN, F. Corporate Learning and Development During the COVID-19 Pandemic. **E-Learning Journal**, Wulsbüttel, 2020. Disponível em: <https://www.elearning-journal.com/en/2020/04/27/corporate-learning-covid-19/>
Acesso em: Setembro de 2020

SOUZA, Denise Clarice Caputo de. **A experiência do consumidor na cocriação: caso cocriando Natura**. 2017. 71 p. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Comunicação Social-Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/155672>.

SUTARSO, Yudi *et al.* UNDERSTANDING CUSTOMER CO-CREATION ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION: GROUPINGS, CHARACTERISTICS AND IMPLICATIONS. **International Journal of Business & Society**, v. 20, 2019.

VON HIPPEL, Eric; KATZ, Ralph. Shifting innovation to users via toolkits. **Management science**, v. 48, n. 7, p. 821-833, 2002.

WOLNY, Wiesław. Prosumption-Consumer Creativity in E-business. **Studia Ekonomiczne**, n. 158, p. 145-152, 2013.

World Health Organization (org.). Q&A on coronaviruses (COVID-19). Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>. Acesso em: 06 set. 2020

World Health Organization (org.). Brazil: WHO Coronavirus Disease (COVID-19) - Dashboard. Disponível em: <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>. Acesso em: 06 set. 2020.

World Health Organization (org.). Brazil: WHO Coronavirus Disease (COVID-19) - Dashboard. Disponível em: <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>. Acesso em: 09 mai. 2021.

ZWICK, Detlev; BONSU, Samuel K.; DARMODY, Aron. Putting Consumers to Work: Co-creation and new marketing governmentality. **Journal of consumer culture**, v. 8, n. 2, p. 163-196, 2008.

APÊNDICE A

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Estou realizando esta pesquisa para o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso na Escola de Administração da UFRGS. Este projeto tem como objetivo realizar uma análise crítica do processo de co-criação de conteúdos feito por funcionários para uma plataforma de ensino à distância implementada em uma indústria metal-mecânica do sul do Brasil no momento de pandemia do novo Coronavírus. Por isso, preciso entrevistar os funcionários desta empresa que participam ativamente do projeto desenvolvendo materiais. Todos os dados são confidenciais e seu nome não será divulgado.

Dados de Identificação

1. Nome:
2. Idade:
3. Profissão/Ocupação:
4. Formação:
5. Tempo de Empresa:
6. Área:
7. Cargo:
8. Tempo atuando no cargo:

Perguntas

9. Qual conteúdo você formulou?
10. Quando o material foi produzido? Dentro do expediente ou não?
11. Como foi o convite da área?
12. Qual sua opinião sobre a existência de uma plataforma de ensino à distância na empresa que possui conteúdos desenvolvidos próprios funcionários?
13. Como você adquiriu o domínio do conhecimento que está compartilhando hoje?
14. Qual o(s) principal(s) motivos(s) para aceitar compartilhar seu conhecimento?
15. Como você se sentiu ao ser convidado para desenvolver os conteúdos?

16. Como você se sente ao participar deste projeto?
17. Em média, quantas horas você dedicou para desenvolver estes conteúdos?
18. Você acredita que esta atividade deveria estar no seu escopo de atividades e deveria ser remunerado por isso?
19. Qual sua opinião sobre o aspecto monetário do compartilhamento de conhecimento?
20. O que você deseja atingir compartilhando seu conhecimento com outros funcionários?
21. Como você acredita que se deu a interação entre a área da construção de conteúdo e a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas?

APÊNDICE B**CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**
(Elaborado de acordo com resolução 466/2012-CNS/CONEP)

Eu, _____, funcionário da [NOME DA EMPRESA], autorizo a realização de pesquisa intitulada “O processo de co-criação de conteúdos por funcionários para uma plataforma LMS implementada em uma indústria metal-mecânica”, realizada pela pesquisadora Vitória da Silveira dos Santos para seu Trabalho de Conclusão de Curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Drª Rosana Córdova Guimarães,

Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada concede a anuência para seu desenvolvimento, desde que sejam segurados os requisitos abaixo:

- O cumprimento das determinações éticas da Resolução nº 433/2012 CNS/CONEP;
- A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento de pesquisa, resguardado o anonimato dos participantes;
- Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação desta pesquisa;
- Os dados colhidos serão utilizados para fins acadêmicos de maneira anônima;
- No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

São Leopoldo, ____ de _____ de 2021

Assinatura