

# O Processo de Cocriação de uma Plataforma Learning Machine System desenvolvida por Funcionários de uma Indústria Metal Mecânica

## *The Co-Creation Process of a Learning Machine System Platform developed by Employees from a Metal Mechanical Industry*

Vitória da Silveira dos Santos<sup>1</sup>,  
Rosana Córdova<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre, RS, Brasil.

## Resumo

**Objetivo:** O estudo descreve o processo de cocriação de conteúdos por funcionários para uma plataforma Learning Machine System (LMS) em uma indústria metal mecânica no sul do país durante o período do novo Coronavírus. A equipe responsável pelo projeto optou por convidar funcionários-referência em processos da empresa para construir conteúdos, desenvolvendo materiais que fossem disseminados para seus colegas personalizados à realidade do negócio.

**Método/abordagem:** É um trabalho de cunho descritivo-exploratório onde 12 funcionários participantes foram entrevistados para compreender como foi esta experiência.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** Traz contribuições para pensar o mundo do trabalho ao trazer o papel do trabalhador como produtor e consumidor em processos de co-criação de conteúdos dentro de uma organização.

**Originalidade/relevância:** Busca aproximar questões do mundo do trabalho com uma literatura e conceitos que são mais comumente utilizados nas discussões de consumo, mostrando o entrelaçamento de ambos, trabalho e consumo.

**Palavras-chave:** Cocriação; Prossumo; Plataforma LMS.

## Abstract

**Purpose:** The study describes the process of content co-creation by employees for an LMS platform took place in a metal-mechanic industry in the south of Brazil during the period of the new Coronavirus. The team responsible for the project chose to invite key employees in the company's processes to co-build content, developing materials that could be disseminated to their colleagues customized to the reality of the business.

**Design/methodology/approach:** It is a descriptive-exploratory work where 12 employees were interviewed to understand how the experience of co-creating using the platform LMS.

**Research, Practical & Social implications:** It brings contributions to thinking about the world of work by bringing the role of the worker as a producer and consumer in content co-creation processes within an organization.

**Originality/value:** It seeks to bring issues from the world of work closer together with literature and concepts that are most commonly used in discussions of consumption, showing the interweaving of both work and consumption.

**Keywords:** Co-Creation; Prossumption; LMS Platform.

## Introdução

O principal objetivo deste artigo é discutir, a partir de um estudo de caso realizado durante o ano de 2020 em uma indústria metal-mecânica do sul do Brasil, como se deu o processo de cocriação de conteúdos relacionados às atividades da empresa através da plataforma digital Sistema de gestão de aprendizado – ou Learning Management System (LMS) em inglês – entre os funcionários durante o período de pandemia do COVID-19 (Ministério da Saúde, 2020).

Dentro deste contexto, durante o período de pandemia, as áreas de (Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) de companhias do mundo inteiro tiveram que responder rapidamente aos problemas de saúde pública e viram no meio digital uma possibilidade de alcançar seus funcionários de maneira segura, através da 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, Mansour, McNally & Metakiset, 2020).

A implementação de plataformas digitais, tais como LMS foi vista como uma solução por parte das áreas de Recursos Humanos para o enfrentamento do desafio de atingir as expectativas de aprendizagem de seus funcionários durante o período de pandemia do novo Coronavírus. Este é

o caso da indústria metal-mecânica analisada ao longo deste estudo – a organização é de origem alemã, possui instalações no Brasil desde 1975 e apenas um campo fabril, localizado na região metropolitana de Porto Alegre/RS. Atualmente possui mais de 2,8 mil funcionários, e funciona 24 horas, 7 dias por semana.

O desenvolvimento e implementação da plataforma de Ensino à Distância nesta indústria metal-mecânica foi de responsabilidade do time de (T&D), situado no setor de Recursos Humanos (RH). Para desenvolver este projeto a área construiu um mapeamento de possibilidades de treinamentos que pudessem ser cocriados de maneira interna, por funcionários reconhecidos pelos seus conhecimentos. Estes foram convidados a desenvolver conteúdos sobre suas áreas e atividades, a fim de compartilhar com seus colegas por meio de tal plataforma. A gestão deste conhecimento pertence apenas à empresa e tais funcionários não receberam nenhum tipo de remuneração, bônus ou adicional ao contribuir para o desenvolvimento e estruturação da plataforma, sendo assim, um convite ao trabalho não pago.

O termo cocriação tornou-se mais conhecido na literatura de Administração com o lançamento do best-seller “O Futuro da Competição” (2004), de Prahalad e Ramaswamy. Os autores trouxeram à tona a questão que os consumidores estão cada vez mais

informados, interligados, ativos e com poderes de escolha e que a cocriação exigiria um envolvimento maior do usuário, pois os momentos de participação se estenderiam para além da produção e do desenvolvimento do produto (Prahalad & Ramaswamy, 2004). A questão da maior participação do usuário, onde é possível perceber que as fronteiras entre produção e consumo estão borradas (ver Toffler, 1980; Ritzer, Dean & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2014; Gabriel, 2008; Humphreys & Grayson, 2008) encontra respaldo na literatura no conceito de prosumo, outro eixo teórico que norteia o estudo. No prosumo temos a figura do consumidor que está sempre envolvido, de algum modo, na produção de valor para a organização (Ritzer, 2014).

Com o objetivo analisar de maneira crítica como este processo é percebido por estes funcionários convidados desta organização, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo-exploratório com 12 entrevistados. Uma vez coletados estes dados, tornou-se possível criar uma categorização seguindo os preceitos da Análise de Conteúdo de Bardin (1977) que será devidamente apresentada nos resultados da pesquisa.

## Fundamentação Teórica

### Cocriação: Diferentes Perspectivas

Quando Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9) abordam o conceito de cocriação por meio de uma perspectiva gerencialista, mais voltado à área do Marketing, estes descrevem que o “processo de cocriação fundamentalmente desafia o papel tradicional da firma e consumidor”. Os autores comentam que as interações de alta qualidade, as quais permitem um indivíduo cocriar 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). Ramaswamy (2011, p. 196) também descreve como princípio da cocriação: “engajar pessoas a criar experiências valiosas juntas, melhorando a economia de rede.” Sendo assim, logo as empresas começaram a entender que era muito interessante incorporar ativamente seus consumidores no processo de criação de valor (Li & Bernoff, 2008; *apud* Gebauer et. Al, 2013).

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).

Jaakkola et al (2015, p. 21) comentam que "uma combinação de tecnologização e conectividade pode melhorar a experiência geral de cocriação ao gerar melhores experiências cognitivas", além de uma maior disponibilidade de ferramentas e dispositivos online que auxiliam na realização de uma tarefa de cocriação.

No trabalho desenvolvido por Gabarrone (2017), a autora comenta que a cocriação é parte das relações humanas e está nas trocas destas relações, deste modo, não está presente apenas no mundo empresarial, podendo ocorrer em diferentes áreas. De acordo com Souza (2017), o processo de cocriação está revolucionando o relacionamento entre empresas e consumidores por trazer uma interação mais humana e experiências para ambos.

Mas o olhar para a cocriação não é somente feito da visão gerencialista, sendo composto também por visões mais críticas sobre o assunto (Córdova, 2018). Sob uma lente mais crítica, Zwick aborda que "o paradigma da cocriação 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). O mesmo disserta que "o trabalho cocriativo 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." (Zwick, 2006, p.186).

De acordo com Zwick, Bonsu e Darmody (2008, p. 182), a "(...) noção de cocriação representa uma tecnologia sofisticada de governar os consumidores onde a mais-valia gerada é baseada na apropriação frequente do trabalho criativo em rede e socialmente cooperativo dos consumidores". Ainda assim, tendo esse conceito como base e sabendo da sua importância, isso ainda se constitui como uma fronteira não totalmente ultrapassada, ainda que se busque reiteradamente um maior controle sobre os mercados (Zwick, Bonsu & Darmody, 2008). Nesse sentido, entende-se que o conceito de prossumo faz-se necessário por conseguir abarcar a noção de um "consumidor que trabalha" nesse processo de cocriação e que está subsumido nas novas formas de organização do trabalho. É o que será discutido a seguir.

### Nas Raízes do Prossumo

O termo prossumo foi abordado pela primeira vez em 1980 por Alvin Toffler na obra "A terceira onda", 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 prossumidor" (Ritzer & Jurgenson, 2010, p. 12). Ele 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 (Fontenelle, 2015). Comor (2011) acrescenta 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.

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. Além disso, existe uma mudança significativa entre a escolha dos consumidores por experiências imateriais envolvidas em diversos aspectos de nossas vidas, logo, consumidores são incentivados a produzir suas próprias experiências, em detrimento a comprar bens materiais (Ritzer et al, 2012).

Trata-se 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 em que "a organização do capitalismo, agora, se realiza na dispersão, na ausência clara de formas e de medidas" (Fontenelle, 2015, p. 90). Além disso, a autora ressalta 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, comparando assim, a realidade atual com o processo de extração da mais-valia que ocorria nas fábricas antigamente, dado que muitos participam de um trabalho totalmente não pago e não se sentem explorados.

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).

Estas novas características, presentes pelo menos na internet, permitem 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.

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)

Embora o prossumo seja debatido tanto na prática das empresas como em estudos acadêmicos, o presente artigo traz uma contribuição empírica sobre como esse processo se dá dentro de uma organização de um segmento específico, mostrando como dentro de uma plataforma de treinamento e aprendizagem podem existir práticas que se aderem ao conceito.

## Metodologia

Realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório, a fim de atingir os objetivos anteriormente mencionados.

As entrevistas foram feitas por meio de um roteiro semiestruturado, com 12 funcionários que estão diretamente envolvidos com o projeto, desenvolvendo conteúdo para a alimentação da plataforma. Os mesmos atuam tanto na área técnica como na área administrativa.

Tais 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. Estas 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. A análise de conteúdo (Bardin, 1977) foi o método escolhido para a análise dos dados e se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

De modo a elucidar os respondentes do estudo, o Quadro 1 foi elaborada para detalhar o perfil dos funcionários entrevistados. Assim, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos na seção a seguir.

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

**Quadro 1.** Perfil dos funcionários entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Categories Iniciais	Categories Intermediárias	Categories Finais
1 Quem é o funcionário	A) Contexto em que o funcionário está inserido	I) Como se deu o processo de cocriação 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 cocriador 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 cocriador	
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	D) Como o funcionário vê o aspecto monetário	
13 Está no escopo de atividades		
14 Construir conteúdo - trabalhar a mais e não receber por isso		

**Quadro 2.** Demonstração das categorias temáticas

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

## Descrição e Análise de Dados

A partir do processo de análise e categorização proposto por Bardin (1977) chegou-se ao número de 14

categorias iniciais, que foram agrupadas em 4 categorias intermediárias, chegando a 2 categorias



finais. As 14 categorias iniciais encontradas buscaram 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 cocriador de conteúdo, os sentimentos e perspectivas atreladas à sua experiência como cocriador e como veem o aspecto monetário do compartilhamento de conhecimento.

As categorias finais foram divididas em duas discussões: como se deu o processo de cocriação de conteúdos pela perspectiva do funcionário e aspectos críticos relacionados ao conceito de prosumo, representados no Quadro 2.

## Processo de Cocriação de Conteúdos sob a Perspectiva do Funcionário

Ao analisar as teorias abordadas inicialmente em conexão com o processo de cocriação 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 é conectado 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.

Logo, 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)

Não obstante, é também personalizado à linguagem utilizada na empresa:

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

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 conteúdo.(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 cocriação 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 cocriadores de conteúdos:

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 status 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. (FUN11)</i>
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 (FUN05)</i>
Econômicos	Compensação de acordo com o esforço realizado	Os funcionários não obtiveram benefícios econômicos ao participar deste projeto.

**Quadro 3.** Exemplificação dos benefícios da co-criação

Fonte: Elaborado pelos autores (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

cocriação destes conteúdo é nula para o cocriador, 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, grifo dos autores)

Este aspecto pode ser complementado sob o olhar crítico de Zwick (2006) – o qual analisa a cocriação 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, grifo dos autores)

O restante dos entrevistados analisa este processo como algo afetivo, perspectiva também abordada por Zwick (2006) quando afirma que o trabalho cocriativo 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. 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, grifo dos autores)

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 cocriação 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.

O objetivo do estudo, isto é, compreender como se deu o processo de cocriação sob a perspectiva dos funcionários, deve 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 cocriação dos funcionários, o qual, apesar de não ser um ponto tão expressivo aos funcionários, muitas destas atividades de produção de conteúdo são realizadas fora do horário de expediente.

### Aspectos Críticos Relacionados ao Prossumo

Os pontos trazidos por autores (ver Fontenelle, 2015; Ritzer et al., 2012) são totalmente alinhados à prática da cocriação de conteúdo 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 na plataforma.

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), o *prosumo* 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 experiências 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 são destacadas 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 prosumo, 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 (2013) 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 (ver Fontenelle, 2015; Comor, 2011) 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.

## Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar como se deu o processo de cocriação de conteúdos desenvolvidos por funcionários para uma plataforma LMS implementada em uma indústria metal-mecânica no período da pandemia do novo Coronavírus. Esta foi a solução 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.

Com os dados empíricos que foram coletados é possível perceber que existe um grande esforço e interesse em “destrancar o potencial criativo”

(Arvidsson, 2005; Zwick, 2006) dos funcionários que, a partir do convite para a cocriação de conteúdos que são de interesse da organização. Nas entrevistas realizadas, com exceção de uma fala, todos foram uníssomos em celebrar a possibilidade desse compartilhamento sem questionar se aquilo que estão fazendo ultrapassaria o tempo do expediente ou se mereceriam algum tipo de bônus ou compensação pela atividade.

Ainda que este ponto de chegada, ou seja, o não-sentimento de exploração seja de certa forma esperado, o presente trabalho avança no sentido de trazer o debate sobre cocriação e produção/consumo de valor para a esfera de gestão de pessoas, na medida em que é possível ver tais conceitos sendo trabalhados dentro da área de T&D. O prosumidor, tal qual Toffler (1980) tinha visualizado, vem sofrendo mutações ao longo dos anos, se metamorfoseando e conseguindo abarcar novas atividades que anteriormente não havia pensado.

As limitações do estudo encontram-se no fato de que este projeto foi desenvolvido na empresa durante o ano de 2020. 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, fica como sugestão analisar como as áreas de T&D de outras empresas no Brasil reagiram à pandemia do novo Coronavírus, se houve, por exemplo, aumento na procura de implementação de plataformas LMS e quais são as práticas aplicadas a fim de gerir o conhecimento interno.

## Referências

- Alhashem, M., Moraes, C., & Szmigin, I. T. (2020). Use and social value in peer-to-peer prosumption communities. *European Journal of Marketing*.
- Almeida, M. A. D. (2007). Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil.
- Almeida, M. E. B. D. (2003). Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. *Educação e pesquisa*, 29, 327-340.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*, Edições 70.
- Comor, E. (2011). Contextualizing and critiquing the fantastic prosumer: Power, alienation and hegemony. *Critical Sociology*, 37(3), 309-327.
- Córdova, R. G. (2018). Trabalho e Consumo: Proposta de Discussão acerca das Definições sobre o Processo de Co-criação. *GESTÃO. Org*, 16(1), 78-86.
- Fontenelle, I. A. (2015). Prosumption: as novas articulações entre trabalho e consumo na reorganização do capital. *Ciências Sociais Unisinos*, 51(1), 83-91.
- Gabarrone, M. R. (2017). *Cocriação didática-o processo colaborativo de produção de material didático para curso semipresencial* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzei, R. (2013). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516-1527.
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*.
- Kshirsagar, A., Mansour, T., McNally, L. & Metakiset, M. (2020). Adapting workplace learning in the time of coronavirus. <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>.
- Li, C., & Bernoff, J. (2008). Groundswell (Hardcover)'. In *Harvard Business School Press Books* (Vol. 1).

- Ministério da Saúde (2020, September). O que é COVID-19. Coronavírus Saúde. <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#transmissao>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial marketing management*, 40(2), 195-196.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of consumer culture*, 10(1), 13-36.
- Ritzer, G., Dean, P., & Jurgenson, N. (2012). The coming of age of the prosumer. *American behavioral scientist*, 56(4), 379-398.
- Ritzer, G. (2014). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same?. *Journal of consumer culture*, 14(1), 3-24.
- Souza, D. C. C. D. (2017). A experiência do consumidor na cocriação: caso cocriando Natura.
- Wolny, W. (2013). Prosumption-consumer creativity in e-business. *Studia Ekonomiczne*, 158, 145-152.
- Zwick, D.; Bonsu, S. K. & Darmody A. (2008) Putting Consumers to Work: Co-creation and new marketing govern-mentality. *Journal of consumer culture*, 8 (2), 163-196.

Vitória da Silveira dos Santos ([vsilveira.s@hotmail.com](mailto:vsilveira.s@hotmail.com))\* foi responsável pela ideação e execução desta pesquisa, presenciando o projeto na empresa observada e executora das entrevistas, além de conectar os resultados com as teorias abordadas.

Rosana Córdova Guimarães ([rosana.cordova@ufrgs.br](mailto:rosana.cordova@ufrgs.br)) foi responsável pela orientação da pesquisa, com foco no processo teórico-metodológico.

\*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 10/02/2022    Data de Aprovação: 26/09/2022.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: [https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR).