



GRUPOS COLABORATIVOS COMO AMBIENTES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

Patricia de Sá Freire

patriciadesafreire@gmail.com

Demis Marques

demismarq@gmail.com

Marina Keiko Nakayama

patricia.sa.freire@gmail.com

Fernando José Spanhol

patriciadesa.freire@gmail.com

Resumo: *Este artigo tem o objetivo de analisar a influência da implantação de grupos colaborativos para a aprendizagem organizacional. Para tal, realiza-se um estudo teórico promovendo um diálogo subjetivo entre as teorias de desenvolvimento cognitivo e da empresa que aprende. Como conclusões, sugere-se que os grupos colaborativos, diferentemente das equipes de trabalho, valorizam os indivíduos que se aproximam e manipulam o seu papel no sistema vendo-se como causa e consequência de processos; o sistema deve se constituir como uma organização que aprende para que grupos colaborativos possam ser incentivados a existir; grupo colaborativo propicia à organização expansão contínua de sua capacidade de criar competências; por meio de grupos colaborativos o sistema se criará com capacidade de aprender e fazer aprender.*

Palavras-chaves: *Aprendizagem Colaborativa, Trabalho em Equipe, Sistema de Aprendizagem, Administração.*



1. INTRODUÇÃO

Um forte paradigma atual é quanto *ao poder que vem da experiência direta*. Muito valorizamos o conhecimento produzido através da experimentação, do aprendizado a partir de tentativa e erro. Neste caminho de aprendizagem testamos alternativas, identificamos os erros, redefinimos estratégias e realinhamos a caminhada para a trilha que nos traga maiores resultados em menos tempo possível.

A ilusão de acreditar neste caminho de aprendizado começa quando o indivíduo não consegue mais perceber os erros decorrentes de suas ações exatamente por elas estarem existindo além de suas vistas. Em um sistema o erro feito no início do processo poderia ser somente identificado através de suas conseqüências que aparecerão na fase final e podemos não ter acesso a estes dados. Senge (2006) questiona sobre o que ocorre quando não podemos mais observar os resultados de nossas ações e quando as principais conseqüências de nossas atitudes ocorrem em um futuro distante ou em um horizonte de aprendizado, uma amplitude no tempo e no espaço dentro do qual podemos avaliar nossa eficácia?

O crescimento da complexidade dos sistemas organizacionais tem intensificado as exigências quanto à qualidade do aprendizado individual e da motivação para a busca de resultados para todos. Porém, cada vez mais as conseqüências das ações individuais, ou mesmo os resultados das contribuições de um grupo independente de trabalho, não são facilmente identificadas.

Seria então, o caminho para tentar contornar as dificuldades sentidas entre os diferentes integrantes de um sistema complexo organizacional provocado pela globalização tem sido buscado além das partes mecânicas do sistema. Mecânicas, por obedecerem sem resistir às ordens explícitas de programações impositivas. Tem-se primeiramente percebido que a complexidade advém da existência de pessoas que interferem diretamente no resultado pretendido e que estas, não aceitam as programações coletivas, pelo contrário, resistem aos caminhos impostos pela estratégia.

Qualquer novo sistema deve poder identificar, respeitar e agregar ao processo de construção de novos conhecimentos para o enfrentamento de novos desafios, as participações individuais e de grupos, estes sim responsáveis pelas definições dos conceitos vivos das palavras e ações existentes nas relações organizacionais.

Para consolidar positivamente estas participações, o caminho sugerido por diferentes autores contemporâneos tem sido a estruturação de grupos de trabalho (comitês) para busca de soluções dos problemas que afetam as partes interessadas.

Mas será que qualquer trabalho em equipe pode ser considerado um grupo colaborativo e estes dois alcançam o mesmo Objetivo, que seria a pro atividade de todos os indivíduos no processo de construção do conhecimento - aprendizagem - necessário para o enfrentamento dos desafios impostos pela globalização?

Para buscar respostas a esta questão realizou-se uma pesquisa, que configura-se, segundo Demo (1998) e Lakatos (2003), como descritiva por tentar descrever as características dos fenômenos estudados estabelecendo relações entre os diferentes conceitos abordados e, bibliográfica por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado, partindo de uma revisão de livros, artigos científicos e literatura profissional relacionados ao tema em questão, com o objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito dos diferentes perspectivas construídas para apresentar um olhar complexo das situações abordadas, promovendo uma discussão intersubjetiva.

2. O CAMINHO PARA A APRENDIZAGEM

A teoria histórico-social do pensador e pesquisador russo *socio-interacionista* Vigotski (2005) considera que a construção do conhecimento pelo sujeito se faz a partir de sua interação com o meio, sendo esta a base para o seu desenvolvimento. O conceito de mediação das teorias de Vigotski (2005) define que o objeto somente faz sentido para o sujeito quando intermediado pelo meio a sua volta, permitindo-o assim interpretar os símbolos que estes objetos representam. , ou seja, o meio, com sua força cultural e os outros indivíduos que dela fazem parte, é o universo de significações que permite ao sujeito construir a interpretação do mundo real.

Como explica Agostinho (2003, p.36)

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a comportar-se como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza.

O paradigma interacionista parte da certeza de que todo indivíduo é um sistema aberto e como tal é suscetível a transformações em interação com o meio, ou seja, o indivíduo é



modificável conforme o meio em que vivencia suas experiências mantendo interações com outros indivíduos. Este pressuposto interacionista tem sido a base para as teorias que baseiam os trabalhos de piagetianos, neopiagetianos, por processamento informacional, contextual, biológico e feuersteinianos.

- **Piagetianos:** A teoria de Jean Piaget se baseia na visão interacionista do organismo complexo a um ambiente complexo na busca do equilíbrio do próprio organismo. Para Piaget (1998), a cognição é um caminho de adaptação biológica que propicia aos poucos a construção do conhecimento a partir do desenvolvimento das estruturas cognitivas que se organizam de acordo com os estágios de desenvolvimento da inteligência do indivíduo. Ou seja, a partir de um desequilíbrio do organismo, projeta-se uma necessidade que precisa ser superada, projetando o organismo a interagir com o meio para satisfazer sua necessidade de equilíbrio.
- **Abordagem Por Processamento Informacional:** O foco está nos processos cognitivos estabelecidos a partir do acesso às informações disponibilizadas pelo meio, que são percebidas e processadas na mente pelo indivíduo para a resolução de problemas. Esta abordagem entende a mente como um sistema cognitivo complexo, análogo a um computador (Hunt, 1980; Newell e Simon, 1972; Sternberg, 1985, 2000; Pierre Lévy, 2008), pois esta processa as informações captadas no meio ou manipula as já armazenadas, codificando, recodificando ou decodificando-a, comparando ou combinando-a com outras informações; armazenando-a na memória ou recuperando-a a partir dela; trazendo-a ou retirando-a da atenção focal e da consciência, e assim por diante (FAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p. 15).
- **Abordagem Neopiagetiana:** Fazem parte desta escola Demetriou e Efklides (1994), Pascual-Leone (1987) e Case (1985; 1992). Esta abordagem se desenvolveu a partir das teorias de Piaget, incluindo o conceito de mediação e interação na solução de problemas, mas focam suas análises nas habilidades cognitivas. Pode-se dizer que esta abordagem soma aos conceitos definidos por Piaget conceitos de outras abordagens, mas principalmente da abordagem de processamento da informação, como os conceitos de memória, atenção e



estratégias definidas para superar um determinado desafio. Conforme apontam Favell, Miller e Miller (1999, p. 17), um dos problemas da abordagem de Piaget que a abordagem Neopiagetiana tenta eliminar é a caracterização de estágios específicos (fixos) para as crianças, não coincidindo com as ações muitas vezes identificadas nas crianças das respectivas idades. Os Neopiagetianos se baseiam na flexibilização destas etapas, definindo-as mais graduais no tempo, não mais limitando o desenvolvimento cognitivo à idade da criança, mas sim a conquista de procedimentos cada vez mais elaborados para a solução de problemas cada vez mais complexos, “juntamente com um conjunto cada vez mais eficiente de estruturas conceituais do conhecimento” (FAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p. 17).

- **Abordagem Contextual:** Nesta abordagem podem se enquadrar os estudos de Vygotsky (2007). Partindo de Piaget (1998), a teoria histórico-social de Vygotsky (2007) como visto, considera que a construção do conhecimento pelo sujeito se faz a partir de sua *interação com o meio* e não implicitamente ao indivíduo, ou seja, o indivíduo não reage ao estímulo do ambiente sem que antes tenha *utilizado* um elemento mediador para que se processe o entendimento e a ativação de sua resposta. Este elemento mediador da relação do indivíduo com o mundo são ferramentas criadas exclusivamente pelo próprio homem, signos e linguagem. O conceito de *mediação* das teorias de Vygotsky (2007) define que o objeto somente faz sentido para o sujeito quando intermediado por um elemento mediador, permitindo-o assim interpretar os símbolos que estes objetos representam, ou seja,

o processo simples estímulo-resposta é substituído por um complexo mediado. Neste processo, o impulso direto para reagir é inibido, e é incorporado um estímulo auxiliar que facilita a complementação da operação por meios indiretos (Vygotsky, 2007, p. 33).

Sob a luz dos estudos interacionistas, e principalmente pelos estudos de Vygotsky (2007) *o sujeito não é apenas ativo, mas interativo*, não é somente produtor, mas sim receptor, porque forma conhecimentos e se constitui a partir de relações intra e interpessoais. E esse processo se constrói através da busca do sujeito, dentro da própria cultura, de



informações, conceitos e significações que construirão seus conhecimentos. Um processo não-linear de construção do conhecimento humano.

Mas este referencial cultural hoje se encontra espalhado em um sistema complexo (e mutável) construído sob os desafios da globalização e, a busca de significações e traduções acaba por superar as competências limitadas do próprio sujeito.

Segundo Senge (2006) para se alcançar o sucesso da construção de conhecimentos sob a complexidade das regras da globalização, exige-se a participação proativa de todos os participantes do sistema, fazendo-o integrado e integrante para que se incluam os valores dos aprendizados individuais e de grupo. O autor desenvolveu técnicas agrupadas em cinco disciplinas: Domínio Pessoal, Domínio dos modelos mentais, Visão compartilhada, Aprendizado em equipe e o Pensamento sistêmico. Com o objetivo de promover um impacto significativo e mensurável nos resultados do sistema, as cinco disciplinas compõem um conjunto de práticas de aprendizagem que permitem ao sujeito e ao grupo do qual faz parte, modificar caminhos, adquirir novas habilidades, descobrirem níveis de autoconsciência e, conquistar conhecimentos e experiências.

Para enfrentar as diferentes situações-problema que surgem nesta época de hiper competitividade, as organizações perceberam que não podem enfrentá-las apenas com a força tarefa de uma única parte do sistema e sim com a criação de um pensamento multidepartamental capaz de ver a crise por vários ângulos e buscar soluções aonde ela se encontrar.

Gibson e Vermeulen (2003) analisam a relação entre os subgrupos e o comportamento de aprendizado em equipe, definido como um ciclo de experimentação, comunicação, reflexão e codificação. Os autores desenvolveram o conceito de "força de subgrupo", como o grau de sobreposição entre várias características demográficas entre um subconjunto de membros da equipe. Contrariamente à sabedoria convencional, os autores afirmam que a presença de subgrupos dentro de uma equipe pode estimular a aprendizagem e comportamentos que caracterizam a estrutura organizacional, tais como gestão de desempenho de um líder externo ao grupo, capacitação da equipe, e disponibilidade de um sistema de gestão do conhecimento, podem ter efeitos diferentes em equipes dependendo da força do subgrupo.

Porém nem estas equipes gerenciais e nem estes sub grupos têm alcançado seus objetivos.



Senge (2006, p.58) ao comentar a característica negativa das equipes gerenciais, nos traz o conceito de *incompetência hábil* formulado por Argyres, “equipes repletas de pessoas inacreditavelmente qualificadas em impedir a sua aprendizagem”. Posturas individuais de defesa do próprio cargo prejudicando o objetivo para o qual os indivíduos se agruparam.

As equipes tendem a gastar seu tempo lutando pelo seu pedaço, impedindo que qualquer coisa as faça parecer pessoalmente incompetentes e fingindo que todos apóiam a estratégia coletiva da equipe – mantendo a aparência de um grupo coeso (SENGE, 2006, p.58).

Desta maneira, somente agrupar as pessoas em comitês de discussão não tem sido a solução. Precisa ser criado um caminho claro, porém complexo, de olhar as diferentes partes a serem integradas do sistema, não mais por seus cargos, funções e operações independentes, mas sim por suas relações sistêmicas, diagnosticando as causas dos processos e visualizando seus caminhos e resultados, mesmo e principalmente quando estes ultrapassem os limites individuais e grupais.

2.1. ENTENDENDO O SISTEMA COMPLEXO

Morin (2006) destaca a busca pelo ponto de equilíbrio entre o sujeito e o ambiente, onde cada sujeito depende da cultura respirável do meio a sua volta e de alguma maneira é possuído por ela, já que é ela que dita regras para a sua auto-organização, dando os limites e oportunizando, ou não, os caminhos para o desenvolvimento de suas potencialidades. O autor ainda afirma que, reciprocamente, o sujeito fortalece o sistema no qual está inserido participando ativamente de sua construção e reforçando suas crenças, pois se não as aceitar como regra, entrará em estado de defesa, se afastando ou provocando o seu afastamento. Os indivíduos que permanecem participantes do sistema são aqueles que o aceitam e o confirmam.

Ser complexo significa *aquilo que é tecido em comum* (MORIN, 2006) e, que depois de percebido a extensão de sua complexidade, se torna capaz de lidar com o real e de com ele, dialogar e negociar. Ao se olhar a complexidade da construção do conhecimento neste mundo globalizado, percebe-se o jogo infinito das inter-retroações. Assim se faz quando selecionados os elementos da ordem e da certeza que ajudam a clarificar, distinguir e hierarquizar as situações-problemas a serem enfrentadas como desafios, tornando compreensível a complexidade das vivências de cada sujeito e dos vários grupos intrínsecos ao processo social.



Senge (2006) enfatiza que quando inseridos em um mesmo sistema, diferentes indivíduos tendem a se comportar de modo semelhante. O autor (SENGE, 2006, p.81) comenta que para os sistemas melhorarem seu desempenho é necessário chegar ao centro das disparidades entre formas comuns de pensar o jogo – o que seria cada modelo mental – *e a realidade de como funciona...* – identificado como os paradigmas que formatam as ações do grupo, sua cultura. Os indivíduos precisam redefinir seu escopo de influência (porque influenciam e são influenciados por toda a cadeia).

Precisa-se identificar como a posição individual interage com o sistema como um todo. Indivíduos precisam se perceber como parte deste todo para que passem a relacionar causa e consequência de suas ações. Percorrer este caminho sozinho é muito difícil, pois segundo Senge (2006) precisam ser desativadas características bloqueadoras da aprendizagem organizacional e, somente depois, desenvolver outras tantas qualidades que propiciem a abertura para novas aprendizagens.

2.2 LIMITADORES DA APRENDIZAGEM EM GRUPO

Em seus processos de globalização os sistemas organizacionais tem sido incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo, desenvolvendo a consciência do todo e a confiança nas partes. Ao contrário, as partes acabam por ser um o entrave do crescimento do outro.

Para quebrar estes bloqueios, Senge (2006) destaca que se faz necessário enxergar o sistema com outros olhos e ter a capacidade de vê-lo como um todo, assim como a uma pintura. Precisa-se compreender que as ações individuais desencadeiam os próprios problemas individuais. E o modo como a organização cria sua realidade e como pode mudá-la é fundamentada no processo de como cada um desses indivíduos vê o seu entorno e como participa de sua construção, individualmente e em grupo.

Além das características negativas já comentadas - Ilusão da Experiência e Equipe Gerencial -, Senge (2006) apresenta outras seis características dos sistemas organizacionais, constantes na Figura 1, que prejudicam a construção de conhecimentos necessários para o enfrentamento dos desafios da globalização.

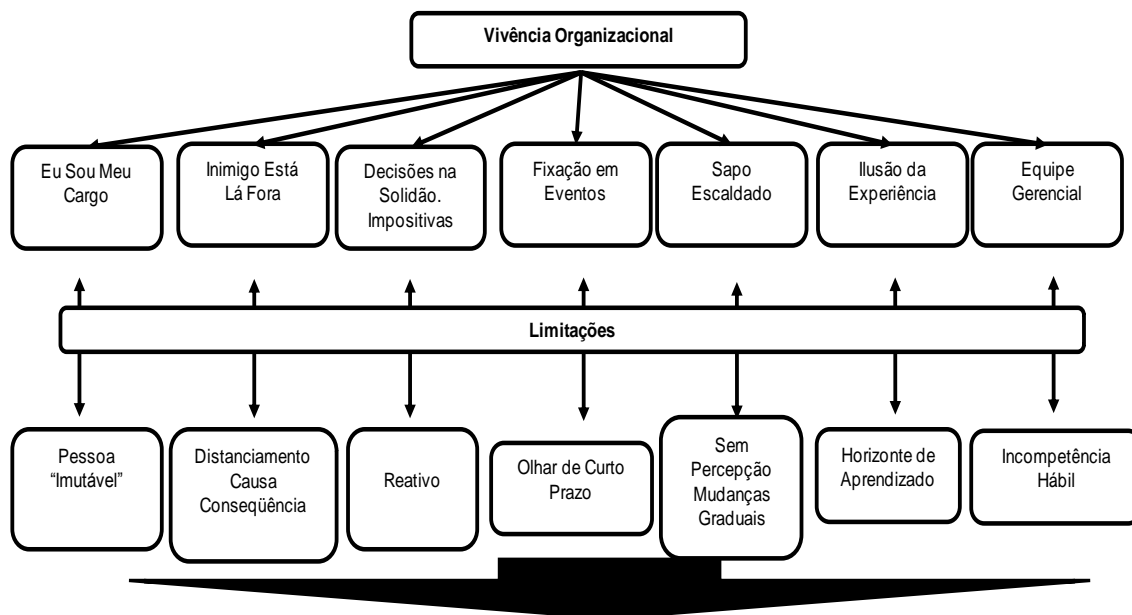


Figura 1: Limitações do Sistema

Fonte: Elaborado pelos Autores baseado em Senge (2006)

A vivência dos indivíduos aponta a potencialidade ou não, destes serem capazes de construir novos conhecimentos para enfrentar os desafios impostos ao sistema pela globalização. Como destaca Senge (2006) – Eu Sou o Cargo - Esta característica negativa é apresentada quando os indivíduos limitam o entendimento de suas responsabilidades aos deveres de suas funções, cargos ou papéis que ocupam, não conseguindo perceber a sua parcela de valor e culpa perante o processo de alcance dos objetivos maiores de seu grupo. Se cada um faz muito bem exatamente o que acredita ser o seu papel, é uma parte funcional correta, porém este não constrói compromissos com o processo mutável, não percebendo quando suas decisões e ações são a causa de problemas e nem mesmo quando pode ser a solução de outros.

Quando o indivíduo tem uma forma não sistêmica de olhar o mundo, pois se concentra apenas no papel que vivencia e suas funções correspondentes, ele não consegue perceber quando ele é o provocador de dificuldades para o sistema, nem como suas atitudes e decisões interferem em outras partes e dimensões. Senge (2006, p.53) nomeia esta limitação como O Inimigo Está Lá Fora, por ser esta o distanciamento entre a causa e as conseqüências das ações individuais e coletivas.

Outra característica bloqueadora da aprendizagem seria a ilusão do indivíduo de que está no controle total do sistema. Quando o indivíduo tem a ilusão de ser capaz de resolver sozinho as situações-problema por simplesmente ter resolvido todos os problemas locais



surgidos até aquele momento. Mas, hoje as causas e conseqüências estão além de sua visão e, desta forma, acaba por assumir uma postura limitadora para o sistema como um todo, fazendo com que o sistema se posicione como reativo às mudanças, “esperar até que a situação fuja do controle para tomar uma atitude” (SENGE, 2006, p.54).

A analogia do Sapo Escaldado é muito utilizada no mundo corporativo e Senge a utiliza para destacar os problemas enfrentados pelas *empresas que não aprendem* quando estas não percebem as ameaças internas ou externas, que apontam gradualmente através de processos lentos, promovendo a adaptação negativa ao invés de ativar reações de defesa e de ataque.

O olhar de curto prazo que a característica Fixação em Eventos constrói é uma alternativa eficaz para prever eventos setoriais antes que ocorram, porém somente uma aprendizagem generativa oferece condições de criarmos conhecimentos a partir de situações-problema, identificando padrões, suas causas e buscando soluções internas e externas à organização.

O pensamento sistêmico ensina que existem dois tipos de complexidade – a *complexidade de detalhes* de muitas variáveis e a *complexidade dinâmica*, quando *causa e efeito*, não estão próximos no tempo e no espaço e intervenções óbvias não produzem os resultados esperados (SENGE, 2006, p.393).

Não teria espaço neste artigo para aprofundar as soluções que têm sido testadas pelas organizações, como os sistemas de loop duplo que aumentam a percepção do meio externo para melhor adaptabilidade do sistema como um todo. De qualquer maneira, ao falarmos de globalização, as variáveis do ambiente são tantas e surgem em tal velocidade que pedem uma crescente complexidade do processo de busca de soluções do próprio sistema. E quando incluimos as reações individuais (resistências) às situações problemas, chega-se a conclusão de que um sistema complexo precisa muito mais do que uma programação correta e abrangente para a busca de soluções.

2.3 POTENCIALIZADORES DA APRENDIZAGEM EM GRUPO

Qual o caminho para a superação dos problemas encontrados nas equipes gerenciais que acabam por minar o resultado pretendido quando da formação do grupo? Mais do que a comunicação formal realizada pela área de recursos humanos, Senge (2006) aponta o diálogo - ouvir e ser ouvido – como o principal pilar da construção de conhecimentos essenciais para a vida comum.



O diálogo é uma forma de ajudar as pessoas a verem a natureza representativa e participativa do pensamento e [...] a se tornarem mais sensíveis as incoerências de nossos pensamentos, também fazendo com que seja mais seguro reconhecer tais incoerências (SENGE, 2006, p.269).

A aprendizagem em grupo inicia-se pelo diálogo, sendo este um verdadeiro processo de curar e *pensar em conjunto*. Destaca-se que Diálogo é o *elemento inevitável* para um trabalho em equipe. Sem ele o grupo é apenas uma reunião de pessoas. Para Senge (2006), o diálogo aberto e franco, permite a compreensão profunda das forças que precisam ser dominadas (tanto em cada indivíduo como no grupo como um todo) e, cria significado para os sistemas inteligentes, transmitindo valores, visão, integridade – compondo o pensamento sistêmico.

O Diálogo na verdade, é um elemento transversal a todas as características motivadoras da aprendizagem no sistema, que segundo Senge (2006, p.40) são as seguintes: Domínio Pessoal responsável por expandir as capacidades individuais; Modelos Mentais que consiste em questionar para ampliar os esclarecimentos pessoais; Visão Compartilhada que estimula o engajamento de cada indivíduo do grupo; Aprendizado em Equipe que explora as aptidões coletivas; Pensamento Sistêmico que descreve as formas de interligações.

2.4 UMA NOVA REALIDADE

O modo como o indivíduo cria sua realidade e como se posiciona frente a mudanças é então, fundamental para o processo de aprendizagem, pois como afirma Einstein , aprender envolve um alteração do estado inicial de tal modo que a mente nunca mais voltará a ser o que era. Diagnosticar as deficiências que bloqueiam o aprendizado é o primeiro passo para desativá-las e iniciar um trabalho consistente de construção do conhecimento individual e coletivo implantando uma nova mentalidade de ver o mundo e alcançar os objetivos pretendidos para todos.

Desativar barreiras significa adubar o terreno para a germinação do processo de aprendizagem, propiciando o desenvolvimento conforme apresentado na figura 2, do pensamento sistêmico, o pensar no outro e em todos, percepção da contribuição de cada indivíduo para a solução das situações-problema; a aprendizagem generativa; a atenção a mudanças graduais; a identificação de ciclos e aprender com eles e desenvolver a visão compartilhada por todos.

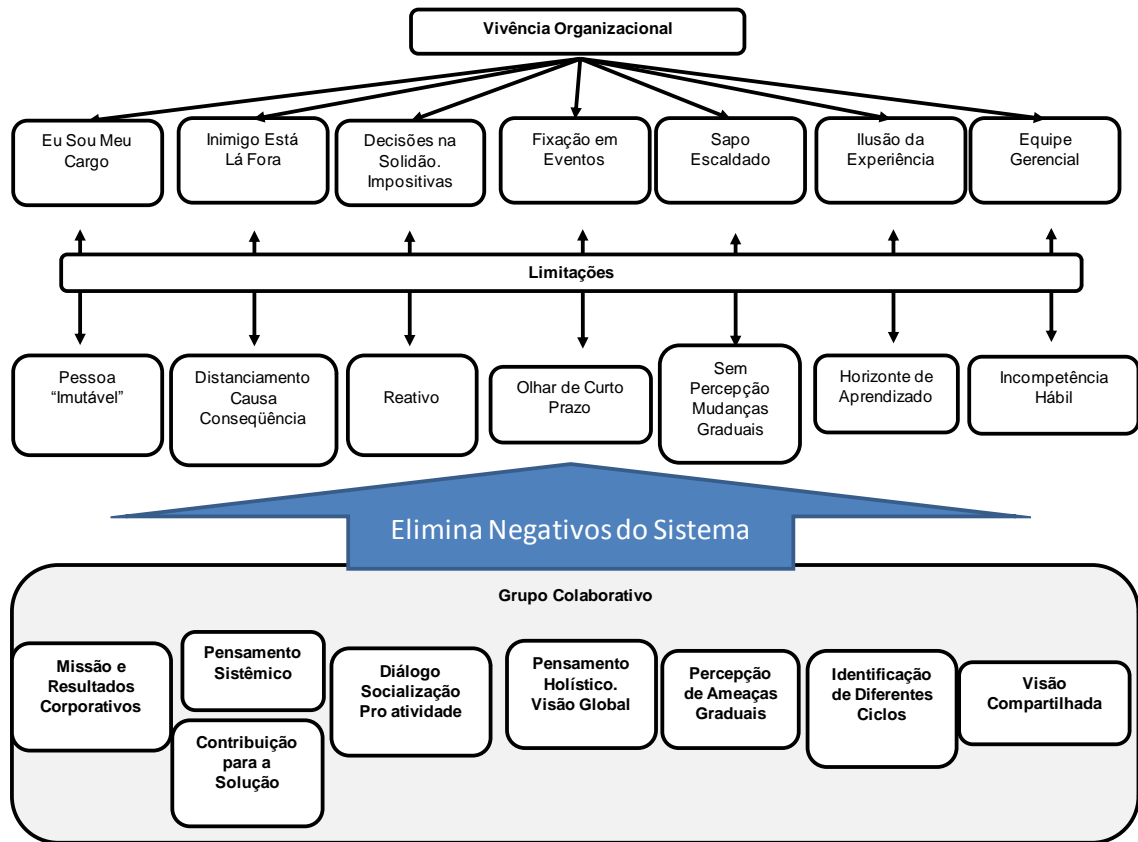


Figura 2: Grupo Colaborativo

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Senge (2005)

Ao enfrentar os desafios do sistema complexo organizacional, estas novas características são exigidas a qualquer tempo e lugar. Nos trabalhos em equipe cobram-se estas características, como se elas fossem inatas ao indivíduo. O que Senge (2006) nos traz, é a certeza de que trabalhar produtivamente em equipe é possível de ser aprendido, mas que depende de algumas características motivadoras existentes no próprio sistema.

3. GRUPO COLABORATIVO

Os indivíduos com um alto nível de domínio pessoal alcançam resultados que pré definiram, pois se comprometem com o caminho para seu aprendizado. Inclusive entendem e aprendem a dominar o meio (Senge, 2006, p.169). Mas devem para isso, saber lidar com a tensão criativa e dominar os seus modelos mentais visando aperfeiçoar as imagens internas que estabeleceram sobre o mundo.

Os modelos mentais “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”. (SENGE, 2006,



p.42). Alguns modelos facilitam o caminhar, outros como os preconceitos, enraízam o indivíduo na teimosia e arrogância e por isso devem ser eliminados para que o sujeito consiga vivenciar novas experiências, trocar idéias com sistemas diferentes, aprender e crescer. E esta etapa, de identificação e reconstrução de modelos mentais que distorcem o entendimento do meio, pressupõe-se para o autor a realização de conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas a influencia dos outros.

Estas conversas são ricas em aprendizado por permitir que os indivíduos envolvidos apresentem suas idéias, discutam e busquem consenso para a construção conjunta de uma visão de mundo. Mundo este que terão que compartilhar para alcançar os objetivos propostos por todos e para todos. Ao compartilharem uma visão, os indivíduos sentem-se conectados por uma aspiração comum, e quando existe uma visão genuína em oposição à famosa declaração de missão, os indivíduos se esforçam ao limite, “não porque são obrigadas, mas porque querem” (SENGE, 2006, p.43).

Senge (2006, p.43) então sugere, que um grupo colaborativo seja visto como “a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas”, por explorar as aptidões coletivas, sabendo-se que a “inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada”.

3.1 GRUPOS COLABORATIVOS POR DIFERENTES ABORDAGENS

Se os Grupos Colaborativos forem entendidos pela **Abordagem Piagetiana**, se perceberá que a construção de novos conhecimentos pelo indivíduo será facilitada pelo seu acesso a diferentes situações relatadas pelos outros participantes do Grupo. Desta forma, além de sua própria experiência, ele terá apoio nas experiências de outros, aumentando o seu *estoque* de situações conhecidas para se basear no futuro.

Nesta abordagem o indivíduo percebe a situação em que está envolvido e para se posicionar perante ela, busca elementos já conhecidos, informações já armazenadas em sua mente (modelos mentais) do como se deve agir corretamente, pois o indivíduo só age conforme seus modelos armazenados. A resposta a sua ação, ou seja, o resultado conquistado será armazenado novamente em sua mente, retroalimentando os seus modelos. Caso o resultado não confirme o esperado por suas certezas mentais, este novo resultado acabará por alterar (reformular e reconstruir) o modelo existente, caso seja o resultado exatamente igual



ao esperado, confirmará e fortalecerá o modelo mental existente. Então, o participar de um Grupo Colaborativo na abordagem piagetiana, é um caminho que leva ao indivíduo novas possibilidades de ampliação e reconstrução de seus modelos mentais, preparando-o para o enfrentamento de novas situações.

A abordagem **Por Processamento Informacional** valoriza o mapeamento do fluxo de informações necessário para a construção do conhecimento individual, para que seja possível a modelagem do caminho mais rápido e seguro para o acesso, em tempo real, das informações necessárias para a tomada de decisão desejada. Para esta abordagem, a participação em Grupos Colaborativos pode ser visto como um caminho facilitador, pois os agentes efetivos de ação são os indivíduos situados no tempo e no espaço do fenômeno (neste caso não observado e sim vivenciado pelos participantes do Grupo), que “transmitem uns aos outros, por um sem número de meios, uma infinidade de mensagens que eles se obrigam a truncar, falsear, esquecer e reinterpretar de seu próprio jeito” (PIERRE LÉVY, 2008, p.14). Pierre Lévy (2008) argumenta que além dos modelos mentais serem fator facilitador do processo de percepção e compreensão dos signos e símbolos externos com a internalização das informações, pois aceleram a identificação dos fenômenos e a tomada de decisão subsequente, o autor argumenta que são estes apenas representações emocionais dos indivíduos.

Pela abordagem **Neopiagetiana**, os Grupos Colaborativos podem ser entendidos como o mediador perfeito visto que, pela teoria formulada por Case (apud FAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p.18), “o ponto crucial da mudança evolutiva em todos os seus domínios é a coordenação de duas unidades para formar um conceito novo superior”. Grupos Colaborativos oportunizam a conquista de procedimentos cada vez mais elaborados para a solução de problemas cada vez mais complexos, ajudando os indivíduos a construir “um conjunto cada vez mais eficiente de estruturas conceituais do conhecimento” (FAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p. 17).

E, finalmente, analisando os Grupos Colaborativos pela abordagem Contextual inaugurada Vygotsky (2007), percebe-se a sua importância para a construção do conhecimento individual. O autor, olhando o ser humano como um sistema aberto, constrói o entendimento de que o indivíduo ao interagir com o meio sócio-cultural a sua volta estabelece uma relação de mútua interferência, onde o indivíduo atua no meio transformando-o para atendimento de suas necessidades e por sua vez, o meio interfere no desenvolvimento humano, moldando-o. Enquanto o indivíduo interfere no meio acaba por transformar a si

mesmo, pois “quando o homem modifica o ambiente através do seu próprio comportamento, essa mesma modificação vai influenciar seu comportamento futuro” (LURIA et al apud REGO, 1995, p. 41). Os Grupos colaborativos determinam sua importância, por serem além de um ambientes sociais, são ambientes emocionalmente construídos, como destaca Vygotsky (2007) ao relacionar o desenvolvimento cognitivo não somente a dimensão social – de interação do indivíduo com o meio e os outros participantes deste meio -, mas inclusive a dimensão afetiva – onde os modelos mentais construídos e reconstruídos em convívio com o meio e os outros participantes, são dependentes das emoções geradas por estes estímulos, ativando memórias emocionais e resgatando reações/respostas do indivíduo ligadas a classificações do estímulo anteriormente gravadas.

Assim, em qualquer das abordagens, pode-se entender os Grupos Colaborativos como ambientes propícios à aprendizagem

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma primeira conclusão que surge deste ensaio, é que trabalhar em equipe não pode mais ser entendido como reunir pessoas para trabalharem juntas. Diferentemente de trabalho em equipe, a criação de Grupo Colaborativo abre espaço institucional para que o sistema passe a perceber os indivíduos não mais como partes independentes de um todo desconectado, e sim, com indivíduos conscientes das relações sistêmicas. O desenvolvimento do próprio pensamento sistêmico se processará quando o indivíduo se perceber atuando proativamente em grupo, pois ao interagir verdadeiramente com outros, o indivíduo se aproxima do seu papel real no sistema, se vendo como causa e consequência de diferentes relações dentro do sistema maior.

Como segunda conclusão pode-se apontar que, o próprio sistema deve se constituir como uma organização que aprende para que grupos colaborativos possam ser incentivados a existir. O sistema precisa possuir características que motivem a troca livre e dinâmica entre os indivíduos participantes, respeitando a complexidade dos desafios impostos pela globalizado, permitindo a construção e reconstrução de conhecimentos - aprendizagem - que acabarão por reconstruir o próprio sistema. Assim, buscando em Senge (2006) o referencial teórico necessário, apresentaram-se sete características limitadoras que se recomenda serem diagnosticadas em sistemas organizacionais e serem eliminadas para que se promova um ambiente propício à montagem de grupos colaborativos.



A terceira conclusão seria que compor um grupo colaborativo é propiciar à organização expansão contínua de sua capacidade de criar competências individuais e coletivas para diálogos que constroem o entendimento de realidades distintas, suas interpretações e traduções, desenvolvendo a consciência do todo e a confiança entre as partes.

Ao final, pode-se resumir como sendo a conclusão principal deste ensaio que, apoiado em diferentes abordagens sobre como se processa a construção de conhecimentos individuais, por meio da criação de um Grupo Colaborativo, os sistemas organizacionais se recriarão continuamente, se transmutando de um sobrevivente para um sistema inteligente com capacidade de aprender e fazer aprender, transcendendo rapidamente, prontificando-se a enfrentar os desafios da dinâmica acelerada da globalização.

REFERÊNCIAS

- DEMETRIOU, A.; EFKLIDES, A.. Intelligence, mind, and reasoning: Structure and development. Amsterdam: North-Holland, 1994
- DEMO P. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas; 1998
- FLAVELL, J., MILLER, P., & MILLER, S. (1999). Desenvolvimento Cognitivo (3ª ed.). Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Artmed.
- HUNT, E. Intelligence as an information processing concept. British Journal of Psychology, v. 71, p. 449-474, 1980
- LAKATOS E.M, MARCONI M.A. Fundamentos de metodologia científica. 5a ed. São Paulo: Atlas; 2003
- LÉVY, P. (1997). As tecnologias da Inteligência: O futuro do pensamento na era da informático (1ª ed.). (C. I. Costa, Trad.) São Paulo, São Paulo, Brasil: 34.
- MORIN, E. Introdução ao Pensamento Complexo. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: Meridional/Sulina (2006).
- NEWELL, A.,SIMON, H.A. Human Problem Solving. Englewood Cliffs. N.J:Prentice Hall, 1972
- PASCUAL-LEONE, J.. Organismic processes for neopiagetian theories: A dialectical causal account of cognitive development. In A. Demetriou (Ed.). The neoPiagetian theories of cognitive development: Towards an integration. Amsterdam: North-Holland, 1987
- PIAGET, J. Aprendizagem e conhecimento. 9. ed. Rio de Janeiro:Martins Fontes, 1998.
- REGO, T. C. Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação. Rio de Janeiro: Vozes. 1995.
- SENGE, P. M. A Quinta Disciplina. Rio de Janeiro, Brasil: Best Seller Ltda. (2006).
- STERNBERG, R.J.Beyond IQ. New York: Cambridge University Press, 1985.
- STERNBERG, R.J. Psicologia cognitiva. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- VIGOTSKI, L. S. Pensamento e Linguagem (3ª ed.). (J. L. Camargo, Trad.) São Paulo, São Paulo, Brasil: Martins Fontes (2005).