



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

DALILA GIMENES DA CRUZ

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

---

Londrina  
2018

DALILA GIMENES DA CRUZ

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Letícia Gorri Molina.

Londrina  
2018

### Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

C957p Cruz, Dalila Gimenes da.  
Práticas de gestão do conhecimento na educação a distância / Dalila Gimenes da Cruz. - Londrina, 2018.  
106 f.: il.

Orientador: Letícia Gorri Molina.  
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação, Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2018.  
Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento - Teses. 2. Ensino a distância - Teses. 3. Tecnologia da informação - Teses. 4. Comunicação e tecnologia - Teses. I. Molina, Letícia Gorri. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação, Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

CDU 025.5

DALILA GIMENES DA CRUZ

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Letícia Gorri Molina  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Inês Tomaél  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Júlia Giannasi-Kaimen  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 29 de março de 2018.

Dedico este trabalho a minha mãe  
Vilma, com muito amor e gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Letícia Gorri Molina, por me conduzir, orientar e aconselhar por esta etapa tão importante da minha vida.

As professoras Maria Maria Júlia Giannasi-Kaimen e Maria Inês Tomaél, pelas importantes contribuições na banca de qualificação.

Aos professores do mestrado, por compartilharem seus conhecimentos comigo e contribuírem de forma tão significativa para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas do mestrado, pela amizade, pelos momentos de aprendizado conjunto e pelos momentos de descontração que tornaram esta caminhada mais feliz.

A minha mãe Vilma, que mesmo não estando mais aqui, está sempre comigo nos meus pensamentos e coração. Minha gratidão e amor eterno!!!

Ao meu marido Flávio pelo incentivo, companherismo e amor e a minha filha Carolina, minha razão de viver.

Aos meus irmãos Alexandre e Daniel por estarem sempre presentes, fortalecendo sempre mais nosso vínculo de amor, carinho e família.

A minha amiga Melina pelo apoio e incentivo.

Aos profissionais que contribuíram com a pesquisa realizada e tornaram possível a conclusão do meu mestrado.

A Deus por me dar força e fé para acreditar que é sempre possível vencer os desafios!

CRUZ, Dalila Gimenes da. **Práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

## RESUMO

Este estudo aborda a possibilidade do uso de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, que em conjunto com as tecnologias de informação e comunicação, podem promover melhorias no desenvolvimento de projetos de educação a distância. A pesquisa teve como objetivo conhecer as concepções e práticas de gestão do conhecimento de gestores e professores que atuam na modalidade de educação a distância, buscando identificar habilidades e competências diretivas orientadas para métodos de gestão do conhecimento, além de investigar como acontece a identificação de processos e a participação dos profissionais envolvidos no compartilhamento de informações em ambientes EaD. Para realizar esta análise, foram abordados temas relacionados à gestão do conhecimento e a sua relação com a cultura organizacional, como o uso de tecnologias de informação e comunicação, bem como sobre as práticas de gestão do conhecimento orientadas para o aperfeiçoamento de projetos, especialmente, na educação a distância. O estudo proposto foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva multimétodo, com combinação de abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi feita por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas realizadas com professores e gestores que atuam em ambientes de educação a distância. Para análise dos dados utilizou-se o método de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin. Os resultados da pesquisa permitiram conhecer de forma mais ampla as concepções acerca da GC em ambientes EaD e constatar a prática de processos voltados ao compartilhamento do conhecimento na rotina dos profissionais. No contexto de valorização da informação e do conhecimento, espera-se que a gestão do conhecimento possa atuar nos sistemas de educação a distância, visando contribuições efetivas nesse campo em expansão na sociedade contemporânea.

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento. Educação a Distância. Tecnologias de Informação e Comunicação. Cultura Organizacional.

CRUZ, Dalila Gimenes da. **Practices of knowledge management in distance education**. 2018. 106 p. Dissertation (Master's Degree in Information Science) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

## **ABSTRACT**

This study addresses the possibility of using knowledge management techniques and tools, which together with information and communication technologies, can promote improvements on the development of distance education projects. The aim of this research was to understand how concepts and practices of knowledge management of managers and teachers that act in the distance education modality, seeking to identify management skills and competences oriented to knowledge management methods, as well as to investigate how a identification process occurs and the participation of professionals involved in information sharing in distance education environments. In order to carry out this analysis, issues related to knowledge management were addressed, as well its relation to organizational culture, such as the use of information and communication technologies, and knowledge management practices oriented to the improvement of projects, especially in distance education. The proposed study was developed from a multimethodical descriptive research, with a combination of qualitative and quantitative approaches. Data collection was made through questionnaires and semi-directed interviews conducted with teachers and managers who work in distance education environments. For data analysis, the Laurence Bardin Content Analysis was performed. The results of the research allowed to more broadly know the concepts in relation to the knowledge management in distance education environments and to verify a practice of processes focused on the sharing of knowledge in the professionals routine. In the context of valuing information and knowledge, it is expected that the knowledge management could act in DL systems, aiming at effective contributions in this expanding field in contemporary society.

**Keywords:** Knowledge Management. Distance. Information and Communication Technologies. Organizational Culture.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	–PGC: dimensões pessoas, processos e tecnologias .....	32
<b>Quadro 2</b>	–Práticas de GC classificadas pelo modelo SECI .....	33
<b>Quadro 3</b>	–Práticas de GC associadas às tecnologias.....	34
<b>Quadro 4</b>	–Indicados x Participação.....	55
<b>Quadro 5</b>	–Categorias de Análise x Instrumentos de Coleta de Dados.....	56
<b>Quadro 6</b>	–Práticas de gestão do conhecimento.....	56
<b>Quadro 7</b>	–Concepções dos gestores: compartilhamento.....	62
<b>Quadro 8</b>	–Concepções dos professores: compartilhamento.....	62
<b>Quadro 9</b>	–Concepções dos gestores: ideias, sugestões e conhecimentos.....	65
<b>Quadro 10</b>	–Concepções dos professores: ideias, sugestões e conhecimentos.....	65
<b>Quadro 11</b>	–Concepções dos gestores: incentivo para o conhecimento.....	68
<b>Quadro 12</b>	–Concepções dos professores: incentivo para o conhecimento.....	69
<b>Quadro 13</b>	–Concepções dos gestores: valores.....	72
<b>Quadro 14</b>	–Concepções dos gestores: incentivo ao aprendizado contínuo.....	74
<b>Quadro 15</b>	–Concepções dos professores: incentivo ao aprendizado contínuo.....	75
<b>Quadro 16</b>	–Concepções dos gestores: benefícios da GC para EaD.....	80
<b>Quadro 17</b>	–Concepções dos professores: benefícios da GC para EaD.....	81
<b>Quadro 18</b>	–Práticas aplicadas para GC na EaD .....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise Categorical
AdC	Análise de Conteúdo
EaD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PGC	Práticas de Gestão do Conhecimento
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VOIP	Voice over Internet protocol

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	13
2.1	O CONHECIMENTO .....	13
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.3	A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	23
2.4	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	30
<b>3</b>	<b>SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA</b> .....	37
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	47
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	58
5.1	CATEGORIA “GESTÃO DO CONHECIMENTO” .....	58
5.2	CATEGORIA “EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA” .....	75
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	87
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	89
	<b>APÊNDICES</b> .....	96
	APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista .....	97
	APÊNDICE B – Questionário .....	100
	<b>ANEXO</b> .....	105
	ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	106

## 1 INTRODUÇÃO

A busca da informação e do conhecimento está presente na vida dos indivíduos de forma muito natural, e através das tecnologias de informação e comunicação (TIC) o acesso torna-se cada vez mais presente. Esta realidade contribui para expandir o alcance ao conhecimento além das estruturas formais, abrindo muitas possibilidades de obter informação por meio de redes de comunicação e informação favorecendo a construção de novos saberes.

Um dos sistemas em grande expansão nos últimos anos, apoiado pelas novas tecnologias, é o da Educação a Distância (EaD), pois amplia muito a acessibilidade à informação e conhecimento em virtude da quebra de barreiras físicas.

As organizações do conhecimento são capazes de focar em novos aprendizados e novas formas de adquirir conhecimento. A busca incessante pelo conhecimento exige dos profissionais formações e capacitações adequadas às necessidades de seus ambientes de trabalho. Por isso, com a valorização do conhecimento organizacional cresce também a procura por cursos apoiados pelas tecnologias.

A educação a distância apresenta metodologias de estudo que atendem as necessidades desses profissionais em formação constante, pois se ajusta mais facilmente ao cotidiano dos alunos de forma geral. Para Moran (1998), a educação precisa de colaboração para que professores e alunos transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. Essa forma de estudo, entretanto, deve ser efetiva e eficaz, oferecendo conhecimento de qualidade aos profissionais e retorno às organizações a partir da aplicação de novos aprendizados adquiridos.

Em contrapartida a esta disseminação ampliada da informação e as novas estratégias de aprendizagem que geram novos conhecimentos constantemente, percebe-se a necessidade do uso de modelos de gestão do conhecimento que possam auxiliar os processos de organização e promover melhorias dos sistemas de produção das organizações e instituições.

Apesar do saber concreto sobre o aumento da circulação da informação e do conhecimento e da necessidade de processos de gestão desse conhecimento gerado e compartilhado, pouco se sabe como a aplicação destas técnicas e

ferramentas estão sendo vivenciadas na prática das organizações e quais as suas efetivas contribuições sob a ótica dos profissionais que atuam nesse cenário.

Com o crescimento da demanda por cursos oferecidos pela EaD, o aumento da concorrência e a competitividade do mercado, muitas instituições que trabalham com cursos nesta modalidade verificam a necessidade de melhoria de seus processos a partir do uso da gestão do conhecimento (GC). Porém, não basta saber das necessidades de melhorias dos processos e informações das instituições de EaD, pois o diferencial está em verificar como a GC pode auxiliar esses processos, ou seja, quais práticas, técnicas ou ferramentas de gestão do conhecimento podem ser efetivamente aplicadas tendo como estratégia melhorias em sistemas de produção de EaD.

Diante dessa realidade, as questões norteadoras desta pesquisa são: as práticas de GC estão presentes e são percebidas por gestores e professores que atuam em cursos na modalidade EaD?

A relevância da pesquisa deve-se à contribuição da GC nos processos de transformação e compartilhamento de novas informações e conhecimentos gerados a todo instante, por meio da interação entre os indivíduos que atuam nesse cenário, a partir do uso das TIC. O papel das instituições de ensino não é somente assegurar que os indivíduos tenham habilidades intelectuais, de raciocínio e pensamento crítico, mas também auxiliá-los a construir um embasamento necessário para desenvolverem-se como aprendizes. A contribuição da GC nesse processo pode assegurar melhorias significativas tanto para as instituições, como para os indivíduos que dela participam, seja como equipe multidisciplinar ou estudante em busca de novos saberes e formação.

A GC, com suas técnicas e ferramentas, é uma excelente alternativa para a busca de melhorias contínuas nos processos organizacionais de trabalho, como é o caso da EaD com seus processos complexos que necessitam estar em constante atualização para garantir que a produção esteja sempre adequada ao objetivo do projeto. Quanto melhor for a organização dos processos, pensando em termos de estrutura, reuso de informações, melhorias a partir de interações entre equipes e outras tantas variáveis, melhor será o resultado.

A viabilidade e relevância do projeto baseiam-se na crescente quantidade de instituições que oferecem cursos na modalidade EaD, ampliando o campo de pesquisa, bem como a crescente produção científica sobre os assuntos relacionados

ao tema, ou seja, ensino a distância, gestão do conhecimento, tecnologias de informação e comunicação, cultura organizacional, entre outros.

Como objetivo geral da pesquisa buscou-se conhecer concepções e práticas de GC de gestores e professores que atuam na modalidade EaD.

Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: a) identificar habilidades e competências orientadas para métodos de GC entre os gestores que atuam na modalidade EaD; b) identificar métodos de GC nas práticas profissionais de gestores e professores que atuam em EaD; c) verificar a participação dos gestores e professores de EaD nos processos de GC; d) evidenciar experiências vivenciadas por gestores e professores com relação as práticas de GC em atuação profissional.

A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa e quantitativa, mediante aplicação de entrevistas e questionários com gestores e professores atuantes na modalidade EaD. Para análise e discussão dos resultados foi adotada a metodologia da Análise de Conteúdo (AdC), por meio da utilização da técnica de Análise Categorical (AC), de Laurence Bardin.

Esta dissertação está organizada em cinco seções. Após a Introdução, a **segunda** seção apresenta a **Gestão do Conhecimento**, abordando seus aspectos conceituais e sua aplicabilidade em ambientes organizacionais; a influência da cultura organizacional para a efetividade do compartilhamento do conhecimento; além das práticas de GC nos processos de gestão organizacional.

A **terceira seção** trata dos **Sistemas de educação a distância**, conceitos, práticas e a visão atual desta modalidade no cenário educacional. Os **procedimentos metodológicos** definidos para a pesquisa são apresentados na **quarta seção** que expõe os métodos adotados para coleta e análise dos dados. Na **quinta seção** são discutidos os **resultados** da pesquisa, tendo como base os dados coletados por meio das entrevistas e questionários aplicados.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A intitulada sociedade da informação e do conhecimento vem impondo às organizações, contextos cada vez mais complexos, onde a exigência por qualidade e especialização implica em maiores esforços na busca por melhores práticas de gestão, foco na inovação e sinergia em seus projetos e processos.

Nesse cenário, cresce a atenção das organizações em desenvolverem práticas e ações voltadas para a gestão do conhecimento (GC). As empresas precisam buscar mecanismos que possibilitem a promoção da aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de uma cultura voltada para a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos de maneira eficaz, visando colocar a empresa em patamares mais elevados de competitividade.

Esta seção aborda os aspectos conceituais que envolvem a Gestão do Conhecimento, bem como a sua aplicabilidade em ambientes organizacionais; a influência da cultura organizacional para a efetividade do compartilhamento do conhecimento; e as práticas de GC nos processos de gestão organizacional.

### 2.1 O CONHECIMENTO

Ao longo da história é possível observar a constante busca por tecnologias com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, a comunicação e o desenvolvimento da sociedade. A transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação trouxe uma importante mudança de foco dos recursos econômicos convencionais para a ênfase na informação e no conhecimento.

As transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas demandam um novo tipo de organização que tenha seus processos de gestão voltados para atender as necessidades do que se tornou seu bem de maior valor: seu capital intelectual. A partir do avanço das tecnologias de informação, as organizações deixaram de atuar em contextos relativamente simples e estáveis, precisando se adequar a ambientes cada vez mais complexos e voláteis. A valorização do conhecimento como ativo nas organizações solicita de seus gestores um olhar particular para a composição de uma base sólida de conhecimento organizacional (MATTERA, 2014).

A informação e o conhecimento são bens que sempre estiveram presentes nos ambientes organizacionais, sendo continuamente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados. Porém, atualmente, pode-se enunciar que o conhecimento tem um *status* de ativo para as empresas, por tratar-se de um bem intangível, extremamente valorizado.

O conhecimento pode ser definido como “o resultado de um processo individual, cognitivo e subjetivo, no qual se somam informações e experiências” (MATTERA, 2014, p. 202). De acordo com a autora, trata-se de “um processo ininterrupto de transformação e agregação de novos valores”.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem o conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para os autores, o conhecimento é um fluxo feito de práticas, valores, informações contextuais e compreensões estruturadas capazes de prover uma base para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. O conhecimento tem sua origem e aplicação a partir da mente das pessoas, e nas organizações está presente não somente em documentos, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nos ambientes organizacionais, o conhecimento é estruturado a partir daquilo que seus membros sabem a respeito dos seus processos, produtos, clientes, e tudo que se aprende a partir dos erros e acertos acumulados. Os “*insights*” e intuições geradas a partir de experiências vivenciadas também contribuem para a construção do conhecimento organizacional, que para os autores, pode ser considerado “um corpo de informações constituído de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios e modelos” (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006, p. 4).

Nesse sentido, “as diferenças de pensamento geradas pela assimilação de experiências e convívio social modificam os conceitos e habilidades de interpretação do mundo e da realidade”. O conhecimento adquirido pelo indivíduo sofre constantes mutações a partir da aquisição de novos conhecimentos (QUEL, 2006, p. 17).

Ao considerar que os elementos *sujeito*, *objeto* e *experimentação* estão presentes na maioria das definições de conhecimento, Quel (2006, p. 18) sugere que

Conhecimento é um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo com o ambiente no qual ele e o objeto/evento estão inseridos.

Para o autor, o primeiro elemento essencial para a concepção do conceito de conhecimento é o sujeito, pois não há conhecimento que não seja decorrente da interação do homem com aquilo que o cerca. O conhecimento não existe sem a mente humana e seu funcionamento. O objeto diz respeito à realidade ou evento e a experimentação acontece a partir do relacionamento que se estabelece entre o sujeito e o objeto do conhecimento (QUEL, 2006).

A partir de experiências vivenciadas, observações e reflexões torna-se possível desenvolver conceitos subjetivos e generalizados sobre o que foi observado e experimentado. Esses conceitos são explorados em diferentes situações, gerando assim novas experimentações concretas, em um ciclo que se estabelece (QUEL, 2006). Em complemento a essa ideia, Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a inseparabilidade entre sujeito e pensamento, entre o homem e a natureza. De acordo com as tradições orientais, sujeito e conhecimento podem ser considerados um elemento singular.

Para Quel (2006) o conhecimento associado às organizações pode ser analisado a partir de dois níveis de entendimento. O primeiro nível estabelece a relação entre os conhecimentos e as respostas obtidas no ambiente em que o indivíduo e a organização estão inseridos. O segundo nível está associado à fonte de conhecimento e como ela deve ser entendida e utilizada.

Na visão do autor, para melhor compreensão do conceito de conhecimento propriamente dito é necessário distinguir dados, informação e conhecimento, pois cada um desses elementos interfere de forma diferente sob os objetivos individuais, organizacionais e sociais, e a maneira como essa interferência acontece influencia seu sentido e abrangência (QUEL, 2006).

Na forma de dados, esses elementos correspondem ao estado bruto e não interpretado de um fato ou evento, enquanto que na forma de informações, apresentam características de registro, classificação, organização e interpretação que, dentro de um dado contexto exprimem significados (QUEL, 2006).

Um dado somente pode ser considerado informação a partir de uma leitura cautelosa e associativa que permita sua interpretação dentro do contexto em que foi

criado, passando a constituir um significado concreto em relação ao objeto principal do autor e do leitor (QUEL, 2006).

Nesse sentido, o conhecimento, diferentemente de dados e informações, permite às pessoas pressupor novas situações com base naquilo que já conhecem, encontrando novas respostas para novas situações. “O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 12).

Diferentemente dos dados, o conhecimento nasce no cérebro humano, e somente o clima organizacional adequado pode influenciar as pessoas a criar, compartilhar e usar o conhecimento gerado por elas. Com o advento da tecnologia, dados e informações são constantemente compartilhados eletronicamente, porém o conhecimento circula melhor através de uma rede humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na análise de Quel (2006), ao passo que dado é um evento ou fato em seu estado bruto, a informação é a conversão deste dado em um fator significativo por meio de um processo de organização e interpretação. O conhecimento é o elemento que permite ações efetivas e controladas sobre a visualização ou composição daqueles elementos e fatos que dão origem aos dados. Esse conjunto é denominado pelo autor por “ciclo básico do conhecimento” que se realiza a partir da origem dos dados que, por interpretação, são traduzidos em informação, e quando aplicados se transformam em conhecimento.

Angeloni (2008, p. 2) complementa o conceito ao sugerir que “o conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas sim um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”. Dessa forma, o conhecimento passa a ter significado a partir da compreensão de todas as vertentes da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma abrangente e integral.

A partir desses conceitos, é possível estabelecer a premissa de que as organizações que desejam se manter competitivas na atual sociedade do conhecimento precisam estimular condições ambientais e culturais que promovam o compartilhamento do conhecimento através do registro e disseminação de experiências, boas práticas e lições aprendidas. Para tanto, é preciso mobilizar esforços na adoção de instrumentos que favoreçam a criação, circulação e gestão de conhecimentos (MATTERA, 2014). As organizações que desejam promover o

conhecimento a partir de seu capital humano precisam se prover de capital estrutural, por meio de sistemas de informação, *know-how* estruturado, documentos, manuais, ferramentas de inteligência competitiva e de mercado etc. (MENEZES, 2006).

Quando se trata da criação do conhecimento nas organizações, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) afirmam que

Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Porém, são vários os fatores e circunstâncias que podem influenciar a geração e o compartilhamento do conhecimento no âmbito das organizações. A gestão das organizações precisa ter foco em estratégias que propiciem a mobilização do saber individual para o coletivo.

De acordo com Alvarenga Neto (2005, p. 372), “o conhecimento pode ser apenas promovido ou estimulado e, assim sendo, o que se gerencia são as condições favoráveis à emergência do novo – inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimento relevantes”.

O conhecimento pode ser construído a partir de ações desenvolvidas por meio de tentativa e erro, da experiência e da observação. O conhecimento permite aos indivíduos ver padrões conhecidos em novas situações. A partir de conhecimentos já adquiridos torna-se possível construir respostas e encarar as situações que se apresentam de forma mais adequada e efetiva. A experiência interiorizada pelo indivíduo leva a respostas intuitivas e o aprendizado adquirido permite que passos possam ser dados automaticamente, muitas vezes de forma inconsciente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse sentido é preciso considerar que os valores e crenças dos indivíduos exercem significativa influência sobre o conhecimento organizacional, pois as organizações são constituídas por pessoas, cujos valores e crenças inevitavelmente sugestionam suas formas de pensar e agir. Valores e crenças integram o conhecimento e influenciam a forma como os membros da organização, a partir de suas observações, estabelecem conceitos sobre aquilo que veem, absorvem e

concluem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Por ser o conhecimento indissociável do ser humano, sem o qual o mesmo não poderia ser criado e compartilhado, a GC passa a ser fator determinante para o sucesso das organizações. No contexto atual, a informação e o conhecimento formam a base da economia globalizada e as organizações passam a serem consideradas como organizações do conhecimento a partir do momento em que adquirem a capacidade de usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do conhecimento (GC) cada vez mais se constitui em foco de análise e aplicação nas organizações. Atualmente sua relevância passa a ser inquestionável na gestão organizacional, exigindo uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos. Para manterem-se competitivas e sustentáveis no mercado, as empresas precisam buscar, mediante mecanismos de gestão, promover estratégias que as auxiliem na criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos. Diante da importância do tema, é possível encontrar na literatura vários autores que procuram conceituar a GC no âmbito organizacional.

A GC parte do princípio de que a partir de análises de fatos ocorridos, é possível promover melhorias nos processos e tomadas de decisão das organizações. Para Choo (2003, p. 30), “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Nonaka e Takeuchi (1997) trazem em linhas gerais que a gestão do conhecimento é como um processo, pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), a GC é um conjunto de ações que procura identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações da organização.

Teixeira Filho (2002) define a GC como uma área de congruência entre a tecnologia de informação e administração, um campo novo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.

Ao considerar a crescente competitividade imposta pela economia do conhecimento, Mattera (2014) complementa, definindo a GC como um processo de gestão que se realiza através da soma de metodologias e ferramentas, com o objetivo de estimular ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional, ampliando a capacidade competitiva das organizações. Assim, a GC permite à organização aperfeiçoar seus processos de gestão, fazendo uso de um conjunto de metodologias, práticas e ferramentas, por meio da aplicação dos conhecimentos organizacionais, que resultam em melhorias contínuas e inovação dos seus processos.

Por meio de ações que visam a identificação e mapeamento dos conhecimentos existentes torna-se possível assegurar que os processos vitais da organização se relacionem à sua estratégia. Como resultado, a GC eleva as possibilidades da empresa em obter melhores performances no desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas informacionais otimizados, além de permitir avanços em relação à melhoria da qualidade e gestão de clientes (HOFFMANN, 2009).

No entanto, a administração e o gerenciamento de conhecimentos não dizem respeito somente a exercer controle sobre o conhecimento dos indivíduos, mas principalmente controle sobre as situações em que o conhecimento é gerado, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado no intuito de ter subsídios para melhores tomadas de decisão e adaptação aos ambientes desafiadores e mutáveis em que a organização atua (BARBOSA, 2008).

Para Cianconi (2003, p. 92) a GC é “uma tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências”, promovendo o aprendizado contínuo.

Assim como os demais autores, Angeloni (2008) entende que a gestão do conhecimento organizacional envolve um conjunto de processos que direcionam a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento organizacional. “Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências

ambientais” (ANGELONI, 2008, p. 2). As organizações que praticam a GC orientam-se para a criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que promovam a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, promovendo subsídios para tomada de decisão (ANGELONI, 2008, p. 2).

Um dos caminhos mais utilizados pelas organizações para promover o conhecimento e o seu compartilhamento é a aprendizagem organizacional que possibilita um incremento na absorção do conhecimento pelos indivíduos, e conseqüentemente, entre grupos dentro da empresa e até mesmo entre organizações (MATTERA, 2014). “O estudo dos saberes humanos e, de modo mais amplo, do conhecimento organizacional, pode conduzir à geração de subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança” (ANGELONI, 2008, p. 1).

No entanto, o processo de aprendizagem organizacional acontece através da interação entre dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito pode ser codificado, ou seja, transmitido de maneira formal e sistemática, sendo facilmente comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito é individual e mais difícil de ser compartilhado, transmitido e registrado por envolver principalmente elementos cognitivos, de natureza subjetiva e intuitiva (MATTERA, 2014).

Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem que a Sociedade do Conhecimento impõe um grande paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado para algo a ser aceito e cultivado. As controvérsias, as incoerências, as dúvidas, as dualidades e as dicotomias não são alheias ao conhecimento, pois para eles “o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Para os autores, “o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”. Desta maneira, pode ser facilmente compartilhado, formal ou sistematicamente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Em contrapartida, o conhecimento tácito não é visível e explicável com a mesma facilidade, por ser altamente pessoal e difícil de formalizar. “O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do

indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito pode ser disseminado por meio de processos de interação e intercâmbio, através do aprendizado colaborativo e pela experiência adquirida pelo indivíduo. Porém, o aprendizado é bastante facilitado quando há cooperação e comunicação entre mestre e aprendiz. Organizações e indivíduos que buscam soluções para os problemas conjuntamente tem a possibilidade de acessar o conhecimento original de cada membro da equipe, bem como o novo conhecimento tácito gerado pelo trabalho conjunto (LUNDVALL, 2001).

Portanto, o conhecimento tácito não deve ser buscado somente no âmbito do indivíduo. Grande parte do conhecimento das organizações é de natureza tácita, justamente por ser encontrado em unidades de conhecimento individualizadas, mas que precisam interagir e cooperar para que a codificação desse conhecimento aconteça em âmbito organizacional (LUNDVALL, 2001).

No entanto, a economia globalizada e as tecnologias de informação e comunicação têm um impacto contraditório acerca da codificação do conhecimento. O grande volume de informações disponíveis e acessíveis torna a codificação do conhecimento bem menos onerosa e bem mais atraente. Em contrapartida, para o autor, “o uso da tecnologia de informação e comunicação tem como maior impacto a aceleração das mudanças e a expansão da complexidade com base no conhecimento” (LUNDVALL, 2001, p.203), tornando o conhecimento tácito cada vez mais importante nos ambientes organizacionais. O conhecimento tácito, em uma sociedade baseada no conhecimento, torna-se de extrema utilidade para produção, seleção e uso da informação. Por esse motivo, “o conhecimento tácito e o aprendizado de parceria tornam-se não menos, senão mais importantes na nova economia” (LUNDVALL, 2001, p. 203).

Nonaka e Takeuchi (2008) referem que a criação de conhecimento organizacional é permeada por quatro modos de conversão do conhecimento, em diferentes níveis ou dimensões organizacionais que geram, por suas interações, a “espiral do conhecimento”, dos níveis menores aos mais amplos. Segundo os autores, os quatro modos de conversão do conhecimento são socialização, externalização, combinação e internalização.

No processo de **socialização** do conhecimento acontece a conversão de conhecimento tácito em novo conhecimento tácito, mediante o compartilhamento de

experiências que resulta na criação de novos conhecimentos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O conhecimento tácito pode ser adquirido através da observação, da imitação e da prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A chave para o conhecimento tácito é a experiência, pois é justamente através da experiência que se torna possível a um indivíduo projetar-se no processo de raciocínio do outro. A transferência de informações somente faz sentido quando associada a contextos específicos nos quais as experiências estão inseridas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A **externalização** acontece a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, transformando-o em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. A externalização é bastante comum nos processos que envolvem a criação de conceitos e é normalmente desencadeada pelo diálogo e pela reflexão coletiva (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é o que mais se aproxima da criação do conhecimento, por criar conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A transformação do conhecimento tácito em explícito de maneira efetiva e eficaz acontece por meio do uso sequencial da metáfora, analogia e modelo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O uso da metáfora permite ao indivíduo perceber ou entender intuitivamente determinada coisa a partir da imaginação simbólica de outra coisa. As metáforas criam novas interpretações da experiência, induzindo as pessoas a verem algo a mais além daquilo que foi expresso em palavras, criando novas formas de vivenciar a realidade (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A **combinação** acontece a partir da conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. Trata-se de “um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. É possível observar esse tipo de conversão do conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas, rede de comunicação computadorizadas entre outros (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A **internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. “Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases do conhecimento tácito

do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, tornam-se um patrimônio valioso” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Como visto, a socialização é uma das formas de compartilhar o conhecimento tácito. Porém, de forma isolada, limita a criação do conhecimento. Para que o conhecimento possa ser incorporado pela organização como um todo, o conhecimento compartilhado precisa se tornar explícito, ou seja, é preciso que haja uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a interação dos diferentes modos de conversão de conhecimento é induzida por alguns desencadeadores. Em primeiro lugar, a socialização tem início a partir de um “campo” de interação que facilita o compartilhar das experiências e dos modelos mentais entre os indivíduos. Em segundo lugar, a externalização é estimulada através do “diálogo ou reflexão coletiva” onde o uso da metáfora adequada ou da analogia auxilia os indivíduos a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra maneira, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, a combinação é provocada pela “rede” do conhecimento criado recentemente juntamente com o conhecimento existente de outras seções da organização. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização.

Assim forma-se a espiral do conhecimento, onde a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito aumenta à medida que se elevam os níveis ontológicos. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que tem início no nível individual e atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais.

### 2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é uma forma de gestão organizacional. Assim, envolve todo o ambiente organizacional. A cultura de uma organização é de extrema importância, pois interfere diretamente na dinâmica da empresa e influencia a forma como as pessoas cumprem as estratégias, objetivos e metas organizacionais. “Os princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas que regem uma organização são determinantes, pois propiciam aos seus membros uma percepção mais homogênea da realidade em que a organização se encontra” (LOPES, VALENTIM; FADEL, 2014).

Segundo Altíssimo (2009, p. 28), “a cultura é profunda, extensa e complexa sobre todos os aspectos da vida humana, influenciando o modo de pensar, sentir e agir, bem como o significado e previsibilidade do dia a dia”. Porém, segundo o autor, está além de envolver somente os indivíduos que fazem parte da organização. A cultura se constrói com base nas certezas compartilhadas e consideradas corretas pelo grupo, somada a maneira como a empresa se vê em relação ao ambiente externo (ALTÍSSIMO, 2009).

Inserida no ambiente organizacional, a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores compartilhado pelos integrantes de uma organização e que a diferencia das demais. De acordo com Robbins (2005, p. 375), a cultura organizacional relaciona-se com o conjunto de características-chave que a organização valoriza. Para o autor, as sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização são inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade. O conjunto dessas características “se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como eles devem se comportar” (ROBBINS, 2005, p. 376).

É no ambiente interno da organização que se desenvolve a subjetividade, a simbologia e a significação de valores e comportamentos que são determinantes para o estabelecimento de uma cultura organizacional construída ao longo do tempo. A percepção da cultura acontece por meio da valorização do processo de interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização e entre a organização e realidade na qual está inserida. Trata-se da essência da organização e que é compartilhada entre seus membros, por meio da interação humana efetivada pelos processos de comunicação (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006).

A cultura organizacional é um tema contumaz no estudo do ambiente organizacional e, por estar relacionada ao comportamento humano, é utilizada como base para explicar ações individuais e coletivas que acontecem no âmbito das organizações. Por sua vez, a GC envolve a ligação entre o relacionamento humano com seus vários elementos intangíveis e essa dinâmica tem como principal elemento fomentador a cultura organizacional (RICHTER, 2008).

Gerenciar conhecimento envolve processos de gestão da criação, disseminação e utilização do conhecimento a fim de atingir os objetivos

organizacionais e aumentar a eficácia organizacional, a partir da utilização de elementos comportamentais, de tecnologias de informação e comunicação e da própria estrutura da organização. A GC passa, essencialmente, pelo compartilhamento de conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional, porém, é das pessoas detentoras do conhecimento, a decisão de compartilhá-los. Diante desse desafio, a cultura organizacional é um caminho para a criação de posturas necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento (COSTA; GOUVINHAS, 2004).

Uma cultura organizacional desenvolvida no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação a geração, apreensão, socialização e utilização do conhecimento, bem como o mapeamento dos fluxos de informação presentes no âmbito da organização, contribuem para a transformação do conhecimento tácito em informação formalizada para subsídio de processos de inovação e decisão organizacional (VALENTIM, 2008).

Segundo Schein (2001, p. 45), a cultura organizacional é

o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Para Altíssimo (2009), a cultura de uma organização relaciona-se ao processo de aprendizado e disseminação de valores adotados por um grupo para solucionar problemas. A cultura funciona como elemento de comunicação e consenso e influencia a maneira como os negócios da empresa são conduzidos. Uma boa comunicação é fator chave para a transmissão da cultura entre os indivíduos, além de minimizar as resistências às mudanças.

Aspectos da cultura organizacional relacionam-se com a rotina da empresa e com o significado dado para cada ato realizado. As formas de agir e as atitudes das pessoas são os parâmetros para a criação de uma imagem da organização. Os ambientes podem ser representados por atitudes positivas de confiança, informalidade, liberdade, baseadas em relacionamentos francos e abertos, ou por atitudes negativas, como por exemplo, um ambiente repressor, onde impera a desconfiança, o formalismo e a hipocrisia (RICHTER, 2008).

Nesse sentido, a cultura organizacional se constrói através das experiências e referências que cada membro estabelece frente à realidade vivenciada no cotidiano da organização e das relações interpessoais estabelecidas. Deve ser direcionada para contribuir para a manutenção da coesão de uma organização, possibilitando que a integração interna seja renovada constantemente.

Ao considerar a cultura organizacional como um reflexo da interpretação coletiva da realidade, a maneira como a organização lida com sua cultura é determinante para estabelecer seu modo de gestão. Atualmente, defende-se a ideia de que a melhor forma para gerenciar o conhecimento organizacional, é a GC, que pode ser considerada como um conjunto de práticas que envolvem atividades como:

criação, preservação, disseminação, apropriação do conhecimento de fontes externas e gerenciamento de conhecimentos baseados no capital intelectual da organização, com vistas ao uso mais efetivo do conhecimento e à criação de valor para a organização (MENEZES, 2006, p. 25).

Costa e Gouvinhas (2004) consideram a cultura organizacional como um dos alicerces para a GC. Para tanto, a mudança cultural é pré-requisito para que ela aconteça. O compartilhamento de ideias no ambiente organizacional promove a criação de uma cultura de aprendizado e transforma o conhecimento no principal ativo da organização. O conhecimento intelectual é considerado como um fator de fundamental importância na sociedade atual e vem revolucionando a forma como as organizações fazem a sua gestão a fim de se manterem competitivas no mercado.

Atualmente, o conhecimento é crucial para alcançar vantagens competitivas, e a participação das pessoas é um fator diretamente relacionado ao sucesso da implementação de práticas de GC nas organizações. Novos conhecimentos não podem ser criados sem a iniciativa e a interação dinâmica e contínua dos indivíduos, portanto “o ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da Gestão do Conhecimento” (COSTA; GOUVINHAS, 2004, p. 4812).

Por meio da GC se busca mecanismos de auxílio ao processo de aprendizagem individual e coletiva com foco no “ser que aprende” pelo fato de ser ele “o único sujeito de interlocução entre os diferentes ambientes – interno e externo – e o agente de qualquer processo de mudança” (TEIXEIRA; PIZOLOTTO; LAMPERT, 2004, p. 3897).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a geração do conhecimento organizacional acontece a partir da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. Porém, faz-se necessária a presença de uma cultura de compartilhamento do conhecimento que incentive o processo de troca entre as pessoas. Assim, o processo de implementação da GC pode ser dificultado caso a empresa não busque o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento (INAZAWA, 2009).

Para que o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem organizacional sejam valorizados pelos indivíduos, muitas vezes a organização precisa promover mudanças em sua cultura organizacional. Para Vergasta (2001 apud LOPES, VALENTIM; FADEL, 2014, 272) “a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história [...] atores e [...] conjuntura”.

É importante haver envolvimento verdadeiro dos indivíduos, ou seja, é preciso que o compartilhar faça sentido para as pessoas, pois a falta de conexão entre os interesses pessoais e os objetivos organizacionais podem representar barreiras culturais a GC. A ausência de uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento de relacionamentos e socialização dos conhecimentos amparados nos vínculos afetivos entre os funcionários trazem maior probabilidade de que os conhecimentos não sejam compartilhados.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 123), “a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo”. Porém, é importante ter consciência de que a mera disposição do conhecimento não garante seu acesso pelos membros da organização. Além do acesso, é preciso que haja compartilhamento, com o objetivo de promover mudanças de comportamento ou descoberta de alguma ideia inovadora para a empresa.

No entanto, traduzir experiência em conhecimento não é algo fácil. É preciso ter intenção e direção para criar novos conhecimentos a partir de experiências. Indivíduos que possuam uma cultura organizacional de aprendizagem com disposição para colaborar, são difíceis de encontrar, de contratar e gerenciar. Além disto, reter esse tipo de funcionário é uma tarefa mais árdua ainda, pois é preciso encontrar nessas pessoas uma série de habilidades e capacidades, tais como: pensamento sistêmico, abertura cultural, criatividade, propensão ao aprendizado

contínuo, capacidade de comunicação e expressão oral e escrita, capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio, propensão ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Nesse contexto, conversas informais nos corredores da empresa e contatos estabelecidos por meios eletrônicos favorecem o compartilhamento. O uso de tecnologias de informação também desempenha papel eficaz nesse processo. Entretanto, valores, normas e comportamentos que fazem parte da cultura de uma organização são fundamentais para o sucesso desse compartilhamento. Dessa forma, a cultura precisa ser amplamente compartilhada e a linguagem deve ser entendida por todos aqueles que compõem a organização.

De acordo com Schein (1992, apud RICHTER, 2008, p. 59), algumas características presentes na cultura organizacional podem favorecer a GC. Entre elas, a crença nas possibilidades da organização em gerenciar o ambiente no qual está inserida; ter como pressuposto o fato de que as pessoas são capazes de entender e modificar o ambiente através da sua atuação; a crença no processo de crescimento tanto individual quanto coletivo; a preocupação com o futuro da organização; o pressuposto de que as trocas de informações devem ser completas e confiáveis; a percepção de que soluções podem surgir a partir da criação, tolerância e respeito às subculturas organizacionais e a postura em aceitar que soluções para as questões organizacionais podem ser diferentes daquelas previamente estabelecidas.

Além disto, o sucesso na implantação de um sistema de GC demanda flexibilidade organizacional através da presença de estruturas organizacionais horizontalizadas, compartilhamento de poder e um clima de confiança e segurança que incentive a inovação e a experimentação pelo método de tentativa e erro. Ao encontro desse cenário, a cultura organizacional deve promover uma maior abertura para o compartilhamento de conhecimentos de forma mais ampla, proporcionando iniciativas de aprendizado contínuo e provendo o conhecimento organizacional almejado (INAZAWA, 2009).

Em contrapartida, há muitos fatores culturais que podem impedir o compartilhamento do conhecimento nas organizações e que para Davenport e Prusak (1998) precisam ser superados para que a GC aconteça de forma efetiva. Entre esses fatores, os autores citam a falta de confiança mútua entre os membros da empresa; a ausência de ambientes propícios para encontro e tempo para a troca

de conhecimentos; status e recompensas determinadas pela posse do conhecimento; dificuldade na absorção de novos conhecimentos; entendimento de que o conhecimento pertence a determinados grupos de forma isolada e intolerância quanto a erros ou necessidades (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006).

A criação de um ambiente propício à aplicação da GC está atrelada a um novo formato de organização, incluindo o desenvolvimento de uma visão compartilhada, relações interpessoais, novas relações de poder, formas de remuneração e reconhecimento, novas formas de trabalho, entre outros. Esses pressupostos podem ser considerados como uma síntese do que se considera a cultura da organização, pois retrataram o conjunto de interligação entre crenças e preceitos organizacionais (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006).

Para Cândido e Junqueira (2006), desenvolver uma cultura organizacional voltada para a GC vai além da implementação de um novo tipo de gestão; diz respeito à transformação da organização como um todo.

Significa não só atuar na superfície da organização, mas reavaliar seus pressupostos e crenças, tidas como verdade, para isto as organizações que pretendem-se gestoras do conhecimento precisam, efetivamente, apoiar-se em um quadro referencial que inclua tecnologia e pessoas, técnica e comportamento humano (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006, p. 22).

Para atender as demandas de um mercado cada vez mais competitivo, muitas empresas acreditam que o caminho é a busca pela transformação ou mudança cultural, porém, para Schein (2001), o grande erro está na crença de é possível criar uma nova cultura. Para o autor, uma nova cultura não pode ser criada, mas sim compreendida em sua profundidade, para a proposição de ideias, posturas e valores diferentes dos utilizados até então. Desta forma, prepara-se a organização para a evolução cultural, que dependerá da aceitação e da adoção dos novos comportamentos provenientes dos valores estabelecidos na transformação.

Desta forma, diante dos novos modelos de gestão, é preciso rever os pressupostos existentes e, na busca por evolução, estabelecer novas formas de explorar e perceber o mundo. Esse processo é necessário, porém é árduo e pode ser considerada a causa de muitos fracassos na adoção de modelos de gestão do conhecimento.

## 2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As práticas de gestão do conhecimento favorecem o aprendizado, potencializam a inovação e proporcionam avanços no conhecimento organizacional, garantindo para as empresas sustentabilidade e competitividade. Através da interação entre os membros da organização é possível estabelecer novas conexões e canais de compartilhamento que estimulam a criação de novos fluxos de informação organizacional. Mais do que compartilhar informações, ao compartilhar experiências, as pessoas estão atribuindo valor à informação e incorporando-as aos seus processos cognitivos, interpretando-as e transmitindo aquilo que é absorvido como novo conhecimento (MATTERA, 2014).

Segundo Batista (2004), as práticas de gestão do conhecimento podem ser definidas como “práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. Para Alarcon e Spanhol (2015, p. 47) tratam-se de “métodos e técnicas que tem como objetivo abordar aspectos facilitadores e barreiras organizacionais, a fim de obter resultados positivos, melhorias e inovação para o sucesso de organizações”.

É possível encontrar a aplicação de práticas de compartilhamento de conhecimento em muitas organizações. No entanto, as empresas de modo geral, não conhecem ou não utilizam o termo “Gestão do Conhecimento” formalmente, mesmo fazendo uso de técnicas e ferramentas que podem ser classificadas como tal. Em tese, estas práticas abrangem atividades que possibilitam a implementação da GC nas organizações, reunindo as seguintes características:

- 1) são executadas regularmente;
- 2) sua finalidade é gerir a organização;
- 3) baseiam-se em padrões de trabalho;
- 4) são voltadas para identificação, criação, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações (BATISTA, 2004).

Entretanto, transformar o conhecimento de cada indivíduo em conhecimento organizacional é um trabalho árduo e que exige grandes esforços por parte da organização. O intercâmbio de conhecimentos precisa ser estimulado e administrado

de forma eficaz, através da promoção de espaços para a criatividade e aprendizagem organizacional.

As práticas de gestão do conhecimento, de modo geral, contribuem para a criação de uma cultura interna de aprendizado contínuo. Na literatura é possível encontrar uma diversidade de práticas de gestão do conhecimento e cada organização deve identificar quais melhor se aplicam a sua realidade (MATTERA, 2014).

Além disso, é possível aplicar simultaneamente várias práticas, de acordo com as necessidades identificadas pela empresa no sentido de mobilizar conhecimentos tácitos ou explícitos, e trabalhar a sua conversão de forma mais integrada, dependendo do momento atual da organização (MATTERA, 2014).

No momento de definir quais práticas de gestão do conhecimento são mais adequadas para a empresa, é fundamental levar em consideração as estratégias organizacionais estabelecidas com base na missão, visão, objetivos e plano de negócios previamente estabelecidos. Desta forma, torna-se possível identificar o que a empresa possui em termos de conhecimento e o que precisa desenvolver, captar ou adquirir para viabilizar seus objetivos (MATTERA, 2014).

Batista et al (2005) classificam as práticas de gestão do conhecimento em três categorias:

- a) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de **gestão de recursos humanos** que facilitam o compartilhamento, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- b) Práticas ligadas primariamente à **estruturação de processos organizacionais** que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- c) Práticas cujo foco central é a **base tecnológica e funcional** que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação para captura, difusão e colaboração (BATISTA et al., 2005).

Considerando estas dimensões, Batista (2006) classifica algumas das práticas de gestão do conhecimento, conforme o Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – PGC: dimensões pessoas, processos e tecnologias**

<b>Dimensão</b>	<b>Prática</b>
<b>Pessoas</b>	Fóruns/Listas de Discussão
	Educação Corporativa
	Narrativas
	<i>Coaching</i>
	Universidade Corporativa
	<i>Mentoring</i>
	Comunidades de Prática
<b>Processos</b>	<i>Benchmarking</i>
	Melhores Práticas
	Banco de Competências Organizacionais
	Mapa do Conhecimento
	Memória Organizacional
	Inteligência Organizacional
	Gestão por Competências
	Gestão do Capital Intelectual
	Banco de Competências Individuais
<b>Tecnologias</b>	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
	Portais/ <i>intranet/extranet</i>
	Sistemas de <i>Workflow</i>
	<i>Data Warehouse</i>
	<i>Data Mining</i>
	Key PerformanceIndicators (KPI)
	DecisionSupport System (DSS)
	Gestão de Conteúdo
	Balanced Scorecard (BSC)
	Enterprise Resource Planning (ERP)
	CustomerRelationship Management (CRM)

**Fonte:** Batista (2006)

Também é possível encontrar na literatura, a classificação de práticas de acordo com os quatro modos de conversão do conhecimento, atuando na

socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, conforme Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008). Nesse contexto, as práticas de GC auxiliam no desenvolvimento de competências para aprender, dialogar, compartilhar e valorizar a interação entre as pessoas e processos (HURTADO, 2012; MATTERA, 2014). Algumas das práticas de gestão do conhecimento classificadas à luz do Modelo SECI são apresentadas no Quadro 2:

**Quadro 2 – Práticas de GC classificadas pelo modelo SECI**

<b>Modelo SECI</b>	<b>Práticas de GC</b>
<b>Socialização</b>	Programas de Tutoria
	<i>Coaching</i>
	<i>Shadowing</i>
	Mentoria
	<i>Brainstorming</i>
<b>Externalização</b>	Fóruns Técnicos
	Ações de Desenvolvimento e Treinamento
	Encontros Técnicos
	<i>Groupware</i>
<b>Internalização</b>	Rodízio Técnico
	Rodízio Gerencial
	Rodízio Vivencial (Estágio Técnico)
	Reuniões Face a Face
<b>Combinação</b>	<i>Benchmarking</i>
	Encontros de Lições Aprendidas
	Fóruns de Discussão
	Reuniões de Revisão após a Ação
	Catálogos de Especialistas
	Comunidades de Prática
	Grupo de Revisão de Projetos
	Repositórios de informações
	Internet

**Fonte:** Adaptado de Hurtado (2012) e Mattera (2014).

Além destas classificações, alguns autores ainda fazem a associação de práticas de gestão do conhecimento ao uso das tecnologias, conforme Quadro 3:

**Quadro 3 – Práticas de GC associadas às tecnologias**

<b>Associadas às Tecnologias</b>	<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>
<b>SIM</b>	Bases de Conhecimento
	Biblioteca de Documentos
	Blogs
	Captura de Ideias e Aprendizados
	Compartilhamento de Vídeo
	Comunidades de Prática
	Clusters de Conhecimento
	Espaços Virtuais Colaborativos
	Ferramentas de Busca Avançada
	Localizador de Especialistas
	Portal do Conhecimento
	Serviços de Redes Sociais
	VOIP
<b>NÃO</b>	Análise Pós-ação
	Assistência entre Pares
	<i>Brainstorming</i>
	Captura de ideias e aprendizados
	Comunidades de Prática
	Revisão de Aprendizagem
	Narrativas
	Espaços Físicos de Colaboração
	Taxonomia

**Fonte:** Adaptado de Hurtado (2012) e Santos (2014).

Na visão de Rossetti e Morales (2007), as TIC são consideradas importantes ferramentas de apoio estratégico na busca por mecanismos de extração do conhecimento humano e da incorporação desse conhecimento, tanto na cultura quanto nos processos de gestão organizacional e gestão do conhecimento. Para os autores, além de dar subsídios para a tomada de decisão, essas ferramentas favorecem a disseminação do conhecimento na organização, seja através de melhores práticas de trabalho, seja através do registro de discussões para a disseminação de conhecimento (LEHMKUHL; VEIGA; RADO, 2008).

Processos presentes na GC como a coleta, seleção, disponibilização e disseminação da informação e do conhecimento têm sido muito favorecidos pelo uso das TIC, porém apesar de todo esse apoio é importante salientar que “existe uma

barreira final que é a tradução pelos homens, dessa informação e sua transformação em ações”. As TIC aplicadas de forma isolada não garantem a eficácia dos processos presentes na GC, mas representam um importante suporte para a sua implantação (LEHMKUHL; VEIGA; RADO, 2008).

Portanto a interação entre as TIC e a GC ocupa importante espaço nos processos de gestão estratégica nas organizações. Para que essa integração tenha êxito é fundamental que as tecnologias deixem que atuar somente em nível de simples processamento de dados para serem efetivamente voltadas para a construção de formas de comunicação, de conversação e de aprendizagem, bem como de comunidades de trabalho e de estruturação e acesso às ideias e experiências (ROSINI, 2007).

A aplicação das TIC nas práticas de GC, além de favorecer a conexão entre as pessoas e tornar disponíveis fontes de conhecimento, auxilia no gerenciamento, disseminação, compartilhamento e armazenamento de informações e conhecimentos.

Entretanto, na visão de Lehmkuhl, Veiga e Rado (2008), a função mais valiosa da tecnologia na GC é potencializar a abrangência e a velocidade do compartilhamento do conhecimento. A tecnologia ainda possibilita que o conhecimento, seja ele individual ou de um grupo, possa ser extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios, auxiliando na codificação e geração do conhecimento.

Dessa forma, são várias as abordagens que buscam estabelecer práticas que favoreçam o compartilhamento de informações, ideias e experiências, contribuindo para um processo de integração corporativa frente à atual economia baseado no conhecimento (SANTOS, 2014). Assim, diante das diversas práticas de compartilhamento do conhecimento descritas na literatura, divergentes em número e classificadas de acordo com diferentes dimensões, verifica-se a inexistência de uma lista unificada estabelecida por autores de referência na área (DOROW, 2017).

Para fins desta pesquisa, foram selecionadas dez práticas de GC, descritas na literatura, para nortear o desenvolvimento do estudo. Entre elas estão: brainstorming, lições aprendidas, narrativas, mapa do conhecimento, memória organizacional, comunidades de prática, fórum de discussão, localizador de especialistas, espaço virtual colaborativo e educação corporativa.

A segunda seção deste estudo buscou fundamentar o tema gestão do conhecimento através da abordagem de aspectos conceituais acerca da GC e sua aplicabilidade em ambientes organizacionais; a influência da cultura organizacional para a efetividade do compartilhamento do conhecimento; além das práticas de GC presentes nos processos de gestão organizacional.

### 3 SISTEMAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) aliadas às exigências da sociedade contemporânea trazem à tona novas demandas educacionais. Para atendê-las, surgem novos recursos e estratégias, e a Educação a Distância (EaD) passa a ser vista como uma importante proposta metodológica que tem transformado a maneira de pensar a educação, uma vez que “rompe com a relação espaço/tempo, que tem caracterizado a escola convencional, e se concretiza por intermédio da comunicação mediada, por meio da mídia” (PEREIRA; MORAES, 2009, p. 65).

Embora possam ser encontradas várias definições para EaD, a maioria delas tem em comum e levam em consideração a separação geográfica e o uso das tecnologias. Trata-se de uma modalidade de educação em que as atividades de ensino e aprendizagem são desenvolvidas em sua maioria sem que alunos e professores estejam simultaneamente no mesmo lugar ao mesmo tempo.

Para Souza, (2004, p. 37), “a distância presente na EAD, que separa, geograficamente, o professor de seus alunos, transfere a comunicação, a troca de informação e produção do conhecimento da sala de aula física para o ambiente virtual”.

Da mesma forma, para Moran (2002), pode ser definida como o processo de ensino e aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professor e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente, ou seja, acontece fundamentalmente com professores e alunos separados fisicamente, no espaço e no tempo, mas podendo estar juntos através de tecnologias de comunicação.

Garcia Aretio (1994, p. 50) define EaD como um sistema tecnológico de comunicação bidirecional em que a interação entre professor e aluno em sala de aula é substituída por uma ação sistemática e conjunta de recursos didáticos e pelo apoio tutorial, incentivando a aprendizagem autônoma do aluno. Nesta modalidade é preciso atenção especial para acompanhar as ações e reações, habilidades e dificuldades de cada aluno e, na medida certa, fazer as intervenções necessárias e orientações pertinentes para que ele se sinta amparado e não termine por desistir do curso.

A legislação brasileira que vem ao encontro a esses conceitos, é o Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005, definindo a EaD

como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Trata-se de uma modalidade de ensino que ocorre no ciberespaço por meio da conexão mediada pelas tecnologias, seja síncrona ou assíncrona, nas quais as relações de aprendizagem são vivenciadas através da interação virtualizada. Na educação a distância “a aprendizagem é viabilizada a estudantes remotos, geograficamente dispersos, e que passam a contar com uma infra-estrutura institucional para atender às necessidades educativas” (ROESLER, 2008).

Historicamente, a EaD utilizou-se de diversas mídias para proporcionar variadas formas de comunicação e interatividade ao aluno distante, como por exemplo, mídia impressa, rádio, televisão, videoconferência, teleconferência e, mais recentemente, os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).

Com o avanço das TIC surgiram novas possibilidades de construção do conhecimento, disponibilizadas por metodologias interativas e colaborativas mediadas por meios digitais que criaram novas estratégias de aprendizagem, permitindo ao aluno ser sujeito e agente do processo de construção do seu conhecimento.

Cada vez mais as tecnologias educacionais tornam possível que a EaD ofereça uma rica variedade de componentes e recursos, como teleaulas ao vivo e transmitidas a distância, por meio de web conferências, combinação de aulas e vídeos interativos, utilização de textos impressos e arquivos multimídia, discussão de conteúdos através de fóruns e chat online para a interação entre professores e alunos.

Assim, pode-se dizer que a EaD se caracteriza por ser um processo educativo, sistemático e organizado que possibilita uma comunicação em via dupla e que resulta na interação dos meios tecnológicos de informação e comunicação na aprendizagem. Ao utilizar-se das diversas mídias, a EaD consolidou modelos de gestão pedagógica, metodologias e práticas educacionais que possibilitam a implementação de diferentes sistemas de ensino e aprendizagem de acordo com a demanda a ser atendida por cada instituição de ensino (ROESLER, 2008).

Almeida (2015, p. 7) aponta que a expansão da EaD nas últimas décadas pode estar relacionada à abordagem adotada pelas instituições de ensino, que

consiste em mesclar ações presenciais e a distância em seus cursos, produzir materiais didáticos possíveis de serem adaptados às necessidades socioculturais dos estudantes com suas distintas realidades, “assumindo abordagens híbridas e personalizadas”.

Associada às tecnologias, a EaD passa a ser uma opção para uma sociedade que exige o aprendizado ao longo da vida, a formação continuada, a aceleração profissional e a conciliação entre estudo e trabalho (MORAN, 2011, p. 45).

Moran (2011) defende que no cenário nacional, é crescente a percepção de que um país do tamanho do Brasil só conseguirá superar sua defasagem educacional por meio do uso intensivo de tecnologias em rede, da flexibilização dos tempos e espaços de aprendizagem, e da gestão integrada de modelos presenciais e digitais presente na modalidade de EaD.

Dessa forma, frente às exigências impostas pela sociedade atual por qualificação dos profissionais de todas as áreas, o “novo desafio das universidades é instrumentalizar os alunos para um processo de educação continuada que deverá acompanhá-lo em toda sua vida” (BEHRENS, 2000, p. 70).

Nesse sentido, a EaD vem ao encontro das necessidades de formação e atualização de indivíduos que buscam por maiores oportunidades profissionais. Esta modalidade de ensino, desde que utilize uma linguagem adequada, com situações que facilitem a aprendizagem, coopera para a transformação do aluno em sujeito protagonista da sua própria aprendizagem, estudante ativo e independente.

Porém, esse cenário exige do estudante a capacidade para gerenciar a sua autoaprendizagem com autonomia. Segundo Palloff e Pratt (2004), nem todas as pessoas têm perfil e, portanto, nem todos os alunos terão sucesso nesta modalidade de ensino, em que o aluno deixa de ser passivo e torna-se responsável pela construção do seu conhecimento. Para assumir esse papel, é preciso ter autodisciplina e independência na busca do conhecimento para aprender a aprender, assumindo a participação corresponsável pelo seu processo de aprendizagem, desenvolvendo competências, habilidades e atitudes relativas ao estudo de forma autônoma, no tempo e no local que lhe são mais adequados, sem a participação integral do professor.

Polak (2009, p. 153) reforça esta ideia ao afirmar que na EAD

o aluno é o sujeito que se faz presente durante todo o processo de construção e reconstrução do conhecimento, processo este vivenciado no ambiente interativo e colaborativo da aprendizagem mediado pelas tecnologias e pela presença do professor tutor.

Para essa realidade, um sistema de Educação a Distância torna-se um processo de autoaprendizagem, que tem como foco o aluno como indivíduo autônomo, capaz de gerenciar seu próprio processo de aprendizagem (BELLONI, 2001, p. 6).

Essa nova demanda educacional traz como desafio estabelecer uma nova cultura educacional e delinear um novo perfil de alunos e professores. Em tempos de inovação, aprender é mais do que utilizar as TIC para adquirir conhecimento. É preciso promover a interação entre sujeito, conteúdo e contexto. Vive-se um contexto de ressignificação dos modos de aprender e ensinar (MORAES, 2016).

Na sociedade atual, aprender deixou de ser apenas uma exigência social e passou a se tornar indispensável para o desenvolvimento pessoal, cultural e econômico dos indivíduos. O conhecimento torna-se cada vez mais necessário tendo em vista as demandas sociais, exigindo que as pessoas não só aprendam cada vez mais, mas que também busquem maneiras diferentes para aprender. O desafio passa a ser “formar os alunos para terem acesso e darem sentido à informação, proporcionando-lhes capacidades de aprendizagem que lhes permitam uma assimilação crítica da informação” (POZO, 2004).

É emergente a necessidade de novas maneiras de aprender e ensinar que priorizem formas diferentes de produzir, processar e disseminar o conhecimento. Para construção de novos conhecimentos é preciso estabelecer modelos educacionais em que alunos e professores possam agir juntos na investigação, seleção e articulação de novas informações, que integradas a conhecimentos já adquiridos, possam gerar novos saberes (MORAES, 2016).

A EaD, por seu caráter inovador e flexível, ganha cada vez mais espaço na busca por modelos educacionais que atendam as demandas para formação de profissionais preparados para atuar em uma sociedade que exige dinamismo e flexibilidade.

Para Hermida e Bonfim (2006),

Diante da atual conjuntura, caracterizada por um mercado cada dia mais exigente com a qualificação profissional, e, por outro lado, pela “falta de tempo” que impera na luta cotidiana pela sobrevivência na sociedade capitalista, a EAD pode ser uma alternativa para contribuir com a democratização do ensino (p. 167).

Preti (1996) aponta que a Educação a Distância se caracteriza pela abertura, flexibilidade, adaptação, eficácia, formação permanente e economia. Para o autor, a abertura relaciona-se com a diversidade e à amplitude de cursos ofertados, com a eliminação do maior número de barreiras e requisitos de acesso, abrangendo uma população numerosa e dispersa, com níveis e estilos de aprendizagem diferenciados, para atender à complexidade da sociedade moderna.

Quanto à flexibilidade, relaciona-se a possibilidade de adaptação ao ritmo de aprendizagem individualizada, e que permitem ao aluno integrar trabalho, estudo e família com mais versatilidade. Nesse sentido, o autor evoca o termo adaptação para enfatizar que a EaD possibilita o atendimento a alunos que, na sua grande maioria, apresentam a necessidade de adaptar os estudos aos horários de trabalho (PRETI, 1996).

A eficácia caracteriza-se no sentido de que o estudante é motivado a se tornar sujeito de sua aprendizagem e a aplicar o que está aprendendo através de um suporte pedagógico, administrativo, cognitivo e afetivo, por meio da integração dos meios de comunicação em uma combinação bidirecional. Por fim, relaciona que a EaD oferece uma ampla possibilidade de formação permanente, podendo atender a uma grande demanda, no campo profissional e pessoal, para dar continuidade a formação recebida formalmente e a adquirir novas atitudes, valores e interesses. A característica econômica é bem evidente, já que evita o deslocamento, o abandono do local de trabalho, a formação de pequenas turmas e permite economia de escala (PRETI, 1996).

No Brasil, a modalidade de educação a distância foi respaldada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que estabelece, em seu artigo 80, o incentivo do poder público para o desenvolvimento e veiculação da modalidade de educação a distância em todos os níveis e modalidades de ensino (BRASIL, 2007, p. 5).

Os referenciais de qualidade para a EaD, propostos pelo Ministério da Educação (MEC), orientam sobre o uso inovador da tecnologia aplicada à educação. Segundo esses referenciais, a metodologia “deve estar apoiada em uma filosofia de

aprendizagem que proporcione aos estudantes a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e respeitar as diferenças culturais e de construir conhecimento” (BRASIL, 2007, p. 9).

Os referenciais visam garantir que o processo de ensino e aprendizagem na EaD seja amparado por uma gestão bem organizada e que contemple questões pedagógicas, administrativas e tecnológicas, especialmente quando se tratar da formação de alunos em nível superior.

Por tratar-se de um processo mediatizado, é fundamental a utilização de canais tecnológicos e humanos que viabilizem a interação entre professores e alunos. Exige também uma estrutura organizacional complexa, considerando que um sistema de educação a distância é formado por subsistemas integrados que atendam a proposta educacional de cada instituição.

Nesse sentido, Preti (2009, p. 1) ressalta que “na modalidade a distância, numa abordagem sistêmica, são vários os sujeitos e os componentes interligados que atuam e interagem para que o processo de ensinar seja objetivado e o de aprender se concretize de maneira efetiva. ”

Um sistema de EaD é formado por uma equipe de profissionais que envolve docentes, pesquisadores, tutores e profissionais da área técnica, entre outros que deverão ter por atribuições coordenar, orientar e executar atividades de ensino, pesquisa e extensão ligados à área de EaD, com a responsabilidade de estabelecer e manter a infraestrutura necessária (RIBEIRO; TIMM; ZARO, 2007, p. 6).

Além disto, os profissionais envolvidos em equipes que atuam na modalidade de educação a distância precisam conhecer metodologias de ensino e aprendizagem, recursos didáticos, saber utilizar tecnologias e elaborar materiais voltados para EaD.

De acordo com o MEC (BRASIL, 2007), independente do modelo de Educação a Distância escolhido por cada instituição, os recursos humanos essenciais para a oferta de cursos de qualidade devem configurar uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão de cursos a distância. Embora não possuam força de lei, os referenciais são norteadores para subsidiar atos legais no que diz respeito a processos de regulação, supervisão e avaliação da EaD (BRASIL, 2007).

Os referenciais de qualidade propostos pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2007) para a educação superior a distância apresentam como categorias

fundamentais para a formação de uma equipe multidisciplinar adequada para essa modalidade: docentes, tutores e pessoal técnico-administrativo.

A categoria Docente deve ser formada por professores e têm como principais atividades: estabelecer os fundamentos teóricos do projeto; selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas; identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes; definir bibliografia, tanto básicas quanto complementares; elaborar o material didático para programas a distância; realizar a gestão acadêmica do processo de ensino e aprendizagem, em particular motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes; e avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de ensino superior a distância (BRASIL, 2007).

Souza e Nunes (2012) recomendam que os docentes que atuam na modalidade de educação a distância tenham uma formação diferenciada em relação ao ensino presencial, pois essa modalidade requer do professor habilidades e conhecimentos específicos para trabalhar com ambientes virtuais de aprendizagem, além de ter uma postura diferenciada, assumindo a posição de mediador.

Para Santana (2013), a categoria de docentes pode ser dividida em subsistemas de acordo com o modelo de EaD adotado por cada instituição. Cabe ao professor conteudista a produção e organização do material didático, elaboração dos planos de ensino, currículo, seleção de conteúdos e textos base para as disciplinas. O material didático produzido para quem estuda sem o apoio presencial de um professor é de fundamental importância. Dentro dos sistemas de EaD, a equipe que produz os materiais didáticos assume papel único e específico no processo de ensino e aprendizagem (PRETI, 2009, p. 1).

Os professores pesquisadores têm como responsabilidade realizar pesquisas para atualização das disciplinas e orientar os alunos no desenvolvimento de projetos de pesquisa. O professor formador é aquele que “orienta o estudo e a aprendizagem, dá apoio psicossocial ao cursista, ensina a pesquisar, a processar a informação e a aprender”. O professor formador é também responsável pelas aulas, que podem ser gravadas e disponibilizadas para os alunos, ou serem transmitidas ao vivo, de forma síncrona, interagindo com os estudantes através da tecnologia. (BELLONI, 2001, p. 83).

Outra categoria essencial em um sistema de EaD é o tutor, que tem como principal responsabilidade acompanhar o aluno no processo de ensino e

aprendizagem. O tutor é o vínculo entre os demais elementos que constituem o sistema, com papel e funções distintas do professor convencional. A prática tutorial é revestida de um conteúdo didático que se evidencia através da informação, motivação, assessoramento e orientação aos estudantes, que pode ocorrer de modo presencial ou a distância.

O principal papel do tutor é ser responsável pela mediação no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. “O mediador seleciona, assinala, organiza e planeja o aparecimento do estímulo, de acordo com a situação estabelecida por ele e com a meta de interação desejada” (BARROS, 2007, p. 61) e também realiza a mediação da informação e dos conteúdos. Além disso, a mediação deve ser realizada para o desenvolvimento da autonomia e do protagonismo dos estudantes.

De modo geral, as características inerentes à função de um tutor para atuar na EaD são saber lidar com o ritmo de cada estudante, ter domínio das tecnologias de informação e comunicação, conhecer e saber utilizar técnicas e instrumentos de avaliação e saber criar uma nova cultura indagadora, com disponibilidade para intervir a qualquer momento (BENTES, 2009).

No processo educacional de cursos na modalidade a distância é possível encontrar modelos diferenciados de tutoria de acordo com cada instituição. Apesar disso, o tutor deve participar ativamente da prática pedagógica. De acordo com os referenciais de qualidade, um sistema de tutoria de qualidade deve contemplar a atuação de dois profissionais: o tutor a distância e o tutor presencial (BRASIL, 2007).

O tutor a distância atua na sede da instituição de ensino, mediando o processo pedagógico junto aos alunos, geograficamente distantes. Dentre as suas principais funções estão o esclarecimento de dúvidas através do uso de ferramentas tecnológicas como fóruns, videoconferências, chat online, entre outras. Além disto, deve ter a responsabilidade de promover espaços de construção coletiva de conhecimento, selecionar material de apoio e sustentação teórica aos conteúdos e participar dos processos avaliativos de ensino e aprendizagem, como orientação e correção de provas e trabalhos desenvolvidos pelos alunos (BRASIL, 2007).

O tutor presencial está mais próximo fisicamente dos alunos, atuando nos polos de apoio presencial. Deve participar de momentos presenciais obrigatórios, como teleaulas, aulas práticas e estágios supervisionados, nos casos em que se aplicam. A permanente comunicação do tutor presencial com a equipe pedagógica é fundamental (BRASIL, 2007).

O domínio do conteúdo é condição essencial para a atuação na tutoria, tanto presencial quanto a distância. Além disso, essa condição fundamental deve estar aliada à necessidade de dinamismo, visão crítica e global, capacidade para estimular a busca de conhecimento e habilidade com as novas tecnologias de informação e comunicação (BRASIL, 2007).

A categoria técnica administrativa tem por função apoiar a realização dos cursos ofertados, tanto na sede da instituição quanto nos polos de apoio presencial. No que tange a área tecnológica, os técnicos administrativos têm como principais atribuições dar suporte técnico para laboratórios e bibliotecas; realizar serviços de manutenção e zeladoria de materiais e equipamentos tecnológicos; auxiliar o planejamento do curso; prestar apoio aos professores conteudistas na produção de materiais didáticos em diversas mídias; entre outras (BRASIL, 2007).

Com referência a área administrativa, a equipe técnica deve atuar em funções de secretaria acadêmica para atendimento aos alunos, acompanhamento de processos de matrícula, avaliação e certificação, além de dar suporte ao corpo docente e tutores nas atividades presenciais e a distância (BRASIL, 2007).

As instituições de educação a distância também devem atentar-se para a infraestrutura física necessária para a oferta de cursos nesta modalidade. Nas instituições sede é fundamental a atuação de coordenadores de curso, coordenador do corpo de tutores, professores coordenadores de disciplinas, tutores a distância, auxiliares de secretaria e profissionais das diferentes tecnologias, conforme proposta do curso, visando garantir o padrão de qualidade e as ações e políticas da educação a distância para promoção do ensino, pesquisa e extensão.

Além da equipe atuante na sede da instituição, a infraestrutura deve contemplar os polos de apoio presencial, que segundo a Portaria Normativa nº 02/2007, parágrafo 1º, “é a unidade operacional para desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância”. Os polos de apoio presencial são o ponto de referência para os alunos e sua infraestrutura adequada permite o desenvolvimento dos cursos dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação. Para tanto, faz-se fundamental a disponibilidade de biblioteca, laboratório de informática, secretaria, laboratórios de prática (quando necessário) e salas de aula.

Em virtude de suas características, a organização de um sistema de Educação a Distância pode ser considerada, em muitos casos, mais complexa do

que um sistema de ensino presencial, pois exige a administração de uma série de processos que vão desde a preparação de material didático específico até a integração promovida por diversas mídias, além da presença de especialistas nessa modalidade. Outro aspecto importante nessa modalidade diz respeito ao sistema de avaliação, por também ser diferenciado e exigir atenção especial (PRETI, 2009).

Em uma perspectiva sistêmica, a EAD é uma prática educativa que deve ser pensada como um sistema simultaneamente aberto e fechado, ou seja, organizacionalmente fechado, para preservar sua organização, identidade e funcionalidade, e estruturalmente aberto, para permitir a flexibilidade, a plasticidade, a criatividade, e a capacidade de organização para que possa existir e cumprir com a sua finalidade (MORAES, 2002).

De acordo com Preti (2009, p. 81) trata-se de uma “ação complexa e coletiva em que todos os sujeitos do processo ensino e aprendizagem estão envolvidos direta ou indiretamente”, desde a elaboração do material didático até o responsável para que este seja entregue aos alunos, do coordenador do curso ao tutor, do professor ao aluno. Todos devem trabalhar em sintonia e “buscar formas descentralizadas, flexíveis, colegiadas e cooperativas de trabalho, pois a dinâmica da modalidade envolve e compromete a todos” (PRETI, 2009, p. 81).

Esse contexto exige um trabalho conjunto das equipes multidisciplinares que atuam em EaD. Professores especialistas, conteudistas e pesquisadores e, coordenadores de polos e de cursos, tutores e equipe técnica administrativa precisam promover a interação e o diálogo constante para atender as atuais demandas educacionais, através do estímulo a responsabilidade e a autonomia dos estudantes, utilizando de todos os meios para promoção da informação e do ensino.

Esta seção buscou abordar a estrutura dos Sistemas de Educação a Distância através da apresentação de conceitos, práticas e a visão atual desta modalidade no cenário educacional brasileiro.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos do estudo proposto de conhecer as concepções e práticas de Gestão do Conhecimento de gestores e professores que atuam na modalidade EaD, esta pesquisa teve início a partir de uma revisão sistemática da literatura, envolvendo temas relacionados ao foco em questão, tais como: gestão do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, cultura organizacional e sistemas de educação a distância.

Além levantamento bibliográfico, dentre as tipologias estabelecidas para as pesquisas sociais, esta pesquisa pode ser classificada como de natureza descritiva, especialmente por ter como objetivo principal “levantar opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população” (GIL, 2008, p. 28).

Ainda, de acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como uma de suas principais características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como roteiros para entrevistas e questionários estruturados, e habitualmente são utilizadas por pesquisadores sociais para o estudo de atuações práticas.

Considera-se na literatura atual, três principais abordagens utilizadas nas ciências sociais que se definem como quantitativa, qualitativa e mista. Para Richardson (2017), as abordagens quantitativa e qualitativa não devem ser vistas pelos pesquisadores como dicotomias, mas sim fins diferentes em um contínuo. Para o autor, “a pesquisa de métodos mistos reside no meio desse contínuo porque incorpora elementos das duas abordagens” (RICHARDSON, 2017).

Assim, pode-se dizer que as duas abordagens não se excluem, uma vez que a abordagem quantitativa busca indicadores e tendências observáveis e a qualitativa destaca os valores, crenças e atitudes. A utilização das abordagens qualitativa e quantitativa em conjunto permite estabelecer conexões entre dados levantados por meio de diferentes fontes, ilustrá-las e torná-las mais compreensíveis (NEVES, 1996; BOTELHO; CRUZ, 2013, p. 52).

Neves (1996, p. 2) indica os seguintes benefícios do uso conjunto de métodos qualitativos e quantitativos:

- 1) possibilidade de congregar controle dos vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- 2) possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- 3) possibilidade

de completar um conjunto de fatos e causas associados ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade;4) possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência; 5) possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

O processo de produção do conhecimento envolve a compreensão e interpretação de fenômenos a partir dos significados e contexto em que se apresentam. O emprego de métodos mistos possibilita ao pesquisador ter uma visão ampliada e mais abrangente dos problemas da pesquisa, possibilitando diferentes enfoques para a compreensão da realidade (NEVES, 1996).

A utilização de métodos mistos permite “múltiplas maneiras de extrair sentido do mundo social, e múltiplos pontos de vista sobre o que é importante e deve ser valorizado e apreciado”. Como um método, se concentra em misturar dados quantitativos e qualitativos em um único estudo e através dessa combinação, o pesquisador tem a possibilidade de entender melhor os problemas de pesquisa quando comparado à análise de cada uma das abordagens isoladamente. Na fase de coleta de dados, a interação entre os métodos é reduzida, mas na fase de conclusão, eles se complementam (NEVES, 1996; CRESWELL; PLANO CLARK, 2013).

Considerando as vantagens apresentadas na literatura sobre a utilização da abordagem de métodos mistos, para desenvolvimento deste estudo foi adotada a combinação das abordagens qualitativa e quantitativa. A escolha pelo uso de estratégias multimétodos deve-se a complementaridade entre os tipos de abordagem, considerando os problemas e as variáveis de pesquisa. Além disto, ressalta-se que qualquer método de pesquisa apresenta imperfeições, mas uma combinação entre eles é desejável para se restringir as limitações.

Segundo Minayo (1998), a pesquisa qualitativa procura responder questões mais particulares, visando abranger fenômenos da realidade observada que não são facilmente quantificáveis. A abordagem qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, possibilitando o aprofundamento de processos e fenômenos que não podem simplesmente serem reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa de natureza qualitativa tem como objetivo a busca de informações que expliquem em profundidade o significado e as características de cada contexto

em que se encontra o objeto de pesquisa, com suas particularidades e especificidades. Assim, os dados são obtidos por meio de aplicação de técnicas como pesquisa bibliográfica, entrevistas, questionários etc. (OLIVEIRA, 2007).

O caráter qualitativo do estudo tem como objetivo analisar o lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes (DEMO, 2000). Por meio dessa abordagem busca-se descrever, com mais detalhes, como os fenômenos se situam e são incorporados no contexto pesquisado, possibilitando, uma melhor análise a partir de uma perspectiva integrada de diferentes visões. Dessa forma, é possível que o pesquisador, a partir do campo de pesquisa, possa captar o objeto de estudo através da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Trata-se de uma pesquisa que não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, mas que permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Em complemento a abordagem qualitativa, a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas, partindo do princípio de que tudo pode ser quantificado. Isso significa transformar opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa (FONSECA, 2002).

Ainda, segundo o autor, a pesquisa quantitativa se centra na objetividade.

Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc. (FONSECA, 2002, p.20)

O uso da pesquisa quantitativa é indicado quando há necessidade de quantificar e/ou medir opiniões, atitudes e preferências ou comportamentos. Seus resultados auxiliam o planejamento de ações coletivas e produz resultados passíveis de generalização, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo (BOTELHO; CRUZ, 2013).

Para a análise dos dados foi adotada a metodologia da Análise de Conteúdo (AdC), por meio da utilização da técnica de Análise Categorical (AC), de Laurence Bardin (2006, p. 38), que a define como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Segundo Minayo (1998, p. 74), a AdC é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. Para a autora, trata-se da análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada e tem as funções de verificar as hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. Essas funções podem ser complementares, com aplicação tanto para pesquisas qualitativas como quantitativas.

De acordo com Cortes (2012, p. 342), “o mérito indiscutível da análise de conteúdo é constituir um modo criativo e ao mesmo tempo rigoroso de leitura sistemática de primeiro plano do material empírico, visando atingir uma interpretação que ultrapasse os significados manifestos”.

No que se refere às etapas da AdC, autores diferem quanto ao uso de terminologias, apesar de apresentarem-se bastante semelhantes. Diante dessa diversificação, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin. Para a autora, as diferentes fases da análise de conteúdo, organizam-se em torno de três polos cronológicos:

- 1) a pré-análise;
- 2) a exploração do material;
- 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na fase da **pré-análise** o material a ser analisado deve ser organizado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Essa primeira fase possui três missões que correspondem a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final, e embora essas missões estejam interligadas, podem não acontecer, obrigatoriamente, em ordem cronológica (BARDIN, 2011).

A pré-análise é considerada a fase da organização propriamente dita por meio de cinco etapas:

(a) **Leitura Flutuante:** é o estabelecimento de primeiro contato com os documentos coletados, para conhecimento do material a ser analisado. Nessa fase o pesquisador deve-se deixar invadir por impressões e orientações, até que a leitura se torne mais precisa e possibilite o estabelecimento de hipóteses.

(b) **Escolha dos Documentos:** consiste na demarcação do que será analisado. Nessa fase é necessário realizar a constituição de um *corpus*, que pode ser definido como o conjunto de documentos selecionados para serem submetidos aos procedimentos de análise. Em muitos casos a definição do *corpus* envolve escolhas, seleções e regras, dentre as quais Bardin (2011) destaca a regra da exaustividade, a regra da representatividade, a regra da homogeneidade e a regra de pertinência.

(c) **Formulação das Hipóteses e dos Objetivos:** as hipóteses devem partir de suposições estabelecidas com base na intuição do pesquisador, e que só serão confirmadas após a análise dos dados coletados, enquanto que o objetivo é a finalidade geral proposta para o estudo.

(d) **Referenciação dos índices e elaboração de indicadores:** envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. Segundo Bardin (2011), desde a pré-análise devem ser realizados recortes do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de codificação para o registro dos dados.

(e) **Preparação do material:** trata-se da preparação material de maneira formal, ou seja, as entrevistas gravadas devem ser transcritas e os dados coletados organizados da melhor forma possível para a realização do processo analítico.

A **exploração do material** constitui a segunda fase, e é uma etapa importante, pois é a partir dela que acontecem as interpretações e inferências. Essa é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* (material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são fundamentais e básicas nesta fase (BARDIN, 2011).

Na terceira fase deve acontecer o **tratamento dos resultados**. Essa etapa é destinada ao tratamento dos resultados brutos a fim de que se tornem significativos e válidos (BARDIN, 2011).

Entretanto, apesar da descrição de diferentes fases e etapas no emprego na metodologia, a AdC não deve ser considerada um modelo exato e rígido. Mesmo Bardin (2011) rejeita esta ideia de rigidez e de completude, deixando claro que a sua

proposta da análise de conteúdo transita entre duas esferas que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, da cientificidade, e a riqueza da subjetividade. Nesse sentido, a técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário.

Para responder ao problema e aos objetivos desta pesquisa definiu-se a técnica de Análise Categórica (AC), que de acordo com Bardin (2011), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente, e que possam através de sua análise, traduzirem significados e elaborações importantes, criando novos conhecimentos. Através da análise categórica é possível estudar valores, opiniões, atitudes e crenças a partir de dados da pesquisa, justificando-se assim como melhor alternativa para este estudo.

Na AC, as categorias podem ser definidas a *priori* ou a *posteriori*. As categorias apriorísticas são definidas antes da coleta dos dados, com base na experiência prévia e/ou interesses do pesquisador e geralmente são de larga abrangência, muitas vezes podendo comportar até mesmo subcategorias. As categorias não apriorísticas são definidas a partir do contexto das respostas obtidas nos dados coletados, exigindo do pesquisador uma intensa análise do material e das teorias embasadoras para não perder de vista os objetivos da pesquisa (CAMPOS, 2004).

Para este estudo, optou-se pela definição a *priori* e as categorias pré-definidas a partir do referencial teórico desenvolvido foram Gestão do Conhecimento e Educação a Distância.

Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, sendo um roteiro semiestruturado em forma de entrevista (APÊNDICE A) e um questionário (APÊNDICE B).

No processo de elaboração do roteiro de entrevista, buscou-se aplicar a ótica de Gerhardt e Silveira (2009) de que o pesquisador deve organizar um conjunto de questões sobre o tema que pretende estudar, estabelecendo um roteiro, porém permitindo, e até mesmo incentivando, que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que surgirem como desdobramentos do tema principal.

Segundo Gil (1987), a entrevista é uma forma de interação social, onde se estabelece um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações sobre

conhecimentos, experiências, crenças, expectativas, sentimentos ou desejos a respeito do tema a ser explorado.

Além da entrevista, utilizou-se também um questionário, que segundo Gil (2008) pode ser definido como uma técnica de investigação que também possibilita obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamento presente ou passado, através de um conjunto de questões que, mais comumente, são designados como auto aplicados.

Os questionários são caracterizados por sua extensiva padronização, e sua utilização em pesquisas sociais tem como objetivo receber respostas comparáveis de todos os participantes envolvidos na pesquisa (FLICK, 2012).

A construção de um questionário deve ter como princípio traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas que possibilitem descrever as características da população pesquisada. Apesar de ser uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas sociais, sua construção requer alguns cuidados, tais como: “constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário” (GIL, 2008, p. 121).

Os dois instrumentos de coleta de dados foram estruturados de acordo com os objetivos específicos previamente estabelecidos para a pesquisa, assim como a partir das categorias definidas *a priori* por meio do uso da metodologia de Análise de Conteúdo (AdC) de Laurence Bardin.

Por tratar-se de um estudo realizado com seres humanos, o projeto desta pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina (CAAE nº 68561717.3.0000.5231), bem como pelo Comitê de Ética da instituição coparticipante (CAAE nº 68561717.3.3001.0108). No processo cadastrado na Plataforma Brasil foram encaminhados: o projeto de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados (questionário e roteiro semiestruturado de entrevista), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a Declaração de Concordância da Instituição Coparticipante.

Antes da aplicação da entrevista e do questionário, foi entregue a cada participante, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A), com todas

as informações referentes à pesquisa, como objetivos e metodologia, conforme solicita o código de ética em pesquisa científica.

Como população a ser pesquisada, delimitou-se gestores e professores que atuam em uma Universidade Privada, com sede na cidade de Londrina, estado do Paraná. Essa instituição oferta atualmente 24 cursos de graduação na modalidade a distância e possui aproximadamente 250 professores atuando no EaD.

Faz-se importante destacar que o objetivo desta pesquisa foi conhecer as concepções e práticas de Gestão do Conhecimento de gestores e professores que atuam na modalidade EaD partindo do seu ponto de vista pessoal e profissional. A relevância foi centrada nas experiências práticas profissionais e individuais vivenciadas por cada indivíduo participante da pesquisa e que se relacionam ao uso e aplicação de práticas de gestão do conhecimento a partir de seu contexto profissional. Não se pretendeu, em momento algum, analisar as práticas da instituição em que o estudo foi realizado, servindo essa apenas como campo de pesquisa para formação da amostra.

Para fins desta pesquisa, a amostra representativa foi composta por seis gestores e trinta e oito professores que atuam em cursos de graduação na modalidade a distância em uma instituição de ensino superior com sede na cidade de Londrina, estado do Paraná.

A escolha dessa instituição foi motivada pela maior acessibilidade aos profissionais que nela atuam em virtude da sua localização, e principalmente por tratar-se da maior universidade de ensino a distância no Brasil atualmente. Possui, aproximadamente, trezentos e sessenta mil alunos, distribuídos em mais de quatrocentos e cinquenta municípios brasileiros. Seu quadro de professores é formado por aproximadamente duzentos e cinquenta profissionais, entre especialistas, mestres e doutores, que atuam em vinte e quatro cursos de graduação nas modalidades semipresencial e 100% *online*.

Como critério para a escolha dos participantes da pesquisa, aplicou-se a amostra intencional e não probabilística, por meio de indicações que foram realizadas em duas etapas.

**A primeira etapa da pesquisa** teve uma abordagem predominantemente **qualitativa** e consistiu na aplicação de **entrevistas** pré-agendadas, realizadas *in loco*, gravadas e posteriormente transcritas. Dos 24 (vinte e quatro) gestores de cursos de graduação a distância que atuam na IES, 6 (seis) foram selecionados por

indicação da Gerência Acadêmica de EaD da instituição para participarem das entrevistas. A intencionalidade da amostra visou garantir a escolha de profissionais que mais pudessem contribuir com o desenvolvimento da pesquisa, levando-se em consideração o tempo de experiência, vivência e envolvimento em atividades de planejamento, direção, organização e controle de cursos e processos administrativos em EaD.

As entrevistas foram realizadas no período de 18 a 26 de outubro de 2017 e tiveram como base um roteiro semiestruturado com um total de 10 (dez) questões, sendo 8 (oito) perguntas abertas e 2 (duas) fechadas (APÊNDICE A).

Após a realização das entrevistas, deu-se início a **segunda etapa da pesquisa**. Para essa fase utilizou-se como instrumento de coleta de dados um **questionário** composto por 22 (vinte e duas) perguntas fechadas, sendo 20 (vinte) questões em escala Likert de 1 a 5, variando de discordo totalmente à concordo totalmente, e 2 (duas) questões de múltipla escolha (APÊNDICE B). O questionário foi validado por um pré-teste realizado professores da instituição, que fizeram os apontamentos para os ajustes necessários.

Para a formação da amostra destinada à **segunda etapa**, os gestores entrevistados na primeira fase, indicaram professores vinculados aos cursos sob sua responsabilidade para participarem da pesquisa. Dessa forma, constituiu-se uma amostra composta por 62 (sessenta e dois) professores.

O questionário foi desenvolvido utilizando a ferramenta *Google Docs*, e encaminhado por *email* aos docentes indicados por seus gestores, possibilitando o acesso direto às respostas dos participantes através do *link* da pesquisa. Esta fase da pesquisa foi realizada entre os dias 27 de outubro e 10 de novembro de 2017 e responderam ao questionário 38 professores, representando 61% do total.

**Quadro 4 – Indicados x Participação**

<b>Etapas da Pesquisa</b>	<b>Profissionais</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Indicados</b>	<b>Participantes</b>	<b>%</b>
<b>1ª Etapa</b>	Gestores	Entrevista	24	6	25%
<b>2ª Etapa</b>	Professores	Questionário	62	38	61%

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

As categorias definidas a priori, foram fundamentais para a construção dos dois instrumentos de pesquisa, visando a análise dos dados coletados a partir da metodologia proposta por Bardin, conforme Quadro 5:

**Quadro 5 – Categorias de Análise x Instrumentos de Coleta de Dados**

CATEGORIAS	SIGNIFICADO	QUESTÕES	
		ENTREVISTA GESTORES	QUESTIONÁRIO PROFESSORES
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Características, objetivos, percepções e práticas.	3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22
<b>Educação a Distância</b>	Desafios, amplitude, relação com a GC.	1; 2; 8; 9; 10	5; 6; 8, 11; 12; 13; 14; 15; 17

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 5 apresenta os grupos de questões propostas e que foram analisadas para cada categoria. Como é possível observar, algumas questões forneceram subsídios para análise nas duas categorias, justamente por este estudo ter como objetivo conhecer concepções e práticas de **Gestão do Conhecimento** de gestores e professores que atuam na **Educação a Distância**. Porém, pode-se observar maior ênfase de análise de cada questão de acordo com a sua relevância para a categoria.

Além da definição das categorias *a priori*, foram selecionadas dez práticas de GC, descritas na literatura, conforme o Quadro 6, e que foram abordadas tanto na entrevista quanto no questionário.

**Quadro 6 – Práticas de gestão do conhecimento**

Práticas de GC	Descrição
Brainstorming	Prática utilizada para auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação, o Brainstorming pode ser dividido em duas fases. Na primeira fase, chamada de divergente, a equipe de trabalho estimula a geração de insights sem qualquer julgamento prévio. Na segunda fase (convergente) as melhores ideias são selecionadas pelo grupo (ALARCON; SPANHOL, 2015).
Lições Aprendidas	Prática utilizada para registrar relatos de experiências sobre o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e o que foi aprendido, após o encerramento de um projeto. Analisa as causas e consequências do processo. As lições aprendidas representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico (ALARCON; SPANHOL, 2015).
Narrativas	Prática adotada para compartilhar experiências através de relatos e eventos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples, utilizando palavras e imagens. Os relatos vivenciados por

	profissionais mais experientes é um recurso importante, principalmente porque denota decisões que foram tomadas em eventos passados da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BATISTA <i>et al.</i> , 2005; ALARCON; SPANHOL, 2015).
Mapa do Conhecimento	Processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro da organização. Permite que uma organização possa alavancar competências existentes na empresa, bem como identificar as barreiras e restrições para o cumprimento de metas e objetivos estratégicos. Através do mapeamento do conhecimento é possível minimizar transtornos decorrentes de conhecimentos tácitos que eventualmente não tenham sido compartilhados ou registrados em documentos na forma de conhecimento explícito, tornando possível a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BATISTA, 2004; ALARCON; SPANHOL, 2015).
Memória Organizacional	Prática que tem como objetivo criar e manter um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, para que possam ser recuperadas e utilizadas posteriormente (BATISTA, 2004).
Comunidades de Prática	Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. No contexto da GC as comunidades de práticas são formadas de forma intencional ou espontânea com o objetivo de compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os membros. Têm maior probabilidade de prosperar em ambientes de estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores (ALARCON; SPANHOL, 2015).
Fórum de Discussão	Prática utilizada para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências, por meios da tecnologia, e que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (LEUCH, 2006; ALARCON; SPANHOL, 2015).
Localizador de Especialistas	Prática utilizada para localizar e conectar especialistas em qualquer parte da organização. O sistema permite encontrar e montar equipes de projetos, localizando os tipos de conhecimentos e as necessidades identificadas (ALARCON; SPANHOL, 2015).
Espaço Virtual Colaborativo	Prática que permite que as pessoas trabalhem em colaboração, compartilhando documentos, edição colaborativa em coautoria, áudio e vídeo conferência, independentes de onde estejam localizadas fisicamente (ALARCON; SPANHOL, 2015).
Educação Corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa e sistemas de educação a distância (BATISTA, 2006).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se a análise das categorias “Gestão do Conhecimento” e “Educação a Distância”, conforme proposto na metodologia deste estudo.

### 5.1 CATEGORIA “GESTÃO DO CONHECIMENTO”

A informação e o conhecimento são bens que sempre estiveram presentes nos ambientes organizacionais, sendo continuamente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados. Porém, na sociedade atual, pode-se dizer que o conhecimento passou a ter um *status* de ativo para as empresas, por tratar-se de um bem intangível de extremo valor.

Esse cenário impõe às organizações a necessidade de processos de gestão que, a partir de metodologias, práticas e ferramentas, buscam estimular a criação de ambientes de aprendizagem e compartilhamento para promoção da eficiência organizacional.

Nas universidades e instituições de ensino é possível encontrar um grande volume de informações e conhecimentos, visando a produção científica e a formação profissional. Pressupõe-se que são ambientes que proporcionam condições para que o conhecimento seja constantemente criado, compartilhado e transformado em novos conhecimentos.

Na busca por entender um pouco desse universo pela ótica de gestores e professores atuantes em EaD, para a categoria “**Gestão do Conhecimento**” foram definidas questões que possibilitassem conhecer suas concepções e práticas de GC no cotidiano profissional.

Na literatura, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a GC pode ser considerada um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento. Mattera (2014) complementa ao afirmar que a GC tem como objetivo promover ambientes de aprendizagem e compartilhamento que promovam maior eficiência organizacional e resultem em melhorias contínuas e inovação de seus processos.

Considerando os conceitos explorados na revisão de literatura, questionou-se sobre temas que envolvem a criação, disseminação e compartilhamento do

conhecimento e a influência da cultura organizacional tanto pela visão do gestor como do professor. Buscou-se identificar comportamentos e ações que pudessem demonstrar a presença da GC como parte da rotina de trabalho, do ponto de vista dos profissionais.

Mattera (2014), defende que através da interação entre as pessoas é possível estabelecer novas conexões e canais de compartilhamento que estimulam a criação de novos fluxos de informação organizacional. Mais do que compartilhar informações, ao compartilhar experiências, as pessoas estão atribuindo valor à informação e incorporando-as aos seus processos cognitivos, interpretando-as e transmitindo aquilo que é absorvido como novo conhecimento.

Em relação ao compartilhamento de informações entre os profissionais da equipe, os gestores entrevistados relataram buscar meios formais de compartilhamento, especialmente através de reuniões acadêmicas, reuniões de Colegiado de Curso e Núcleo Docente Estruturante (NDE) que acontecem periodicamente com a presença dos professores envolvidos em cada curso. As reuniões são consideradas momentos indispensáveis para discussões, avaliações conjuntas e tomada de decisões que auxiliam os grupos de trabalho no processo de alinhamento e formalização das deliberações e ações a serem desenvolvidas. Os gestores expressaram a necessidade de registrar as informações tratadas nessas reuniões por meio de atas.

Nesse sentido, as atas são importantes fontes de registro de informações e decisões e representam documentos relevantes para estruturação da base de conhecimento organizacional, garantindo que fatos e definições não sejam esquecidos. Também permitem que situações anteriores possam ser resgatadas, preservando, dessa forma, trabalhos até então desenvolvidos. Os registros dos assuntos tratados e deliberações tomadas durante as reuniões em atas é uma forma de tornar o conhecimento mais palpável e acessível, transformando-o em conhecimento registrado.

Os gestores consideram que os momentos em que estão reunidos formalmente são oportunos para o compartilhamento de boas práticas que possam ser assimiladas na rotina dos professores. De acordo com um dos entrevistados, “quando é identificada uma prática que agregue, ela é compartilhada com os demais professores do curso e até com outros gestores e professores que atuam em outros cursos”.

As reuniões são vistas como o momento ideal para o compartilhamento das informações e conhecimentos, pois nesses momentos a equipe está reunida, tornando possível que um professor compartilhe com os outros professores da equipe, boas práticas que deram resultados positivos e também as que não deram resultado, ajudando desta forma, outros professores a não cometerem os mesmos erros (Quadro 7).

Para Candido e Junqueira (2006), nos ambientes organizacionais, o conhecimento é estruturado a partir daquilo que seus membros sabem a respeito dos seus processos e a partir de tudo que se aprende por meio dos erros e acertos. Nesse sentido, o compartilhamento de experiências vivenciadas contribui para a construção do conhecimento organizacional e para a melhoria de projetos futuros.

As práticas de compartilhamento expostas pelos gestores puderam ser confirmadas pelos professores que demonstraram alto grau de concordância em relação a afirmativa de que utilizam experiências adquiridas e conhecimentos compartilhados com outros profissionais, visando melhorar futuros projetos. Também demonstraram que se sentem capacitados para disseminar e compartilhar conhecimentos, contribuindo para melhores níveis de desempenho dos profissionais da equipe de trabalho, conforme apresentado no Quadro 8.

Nesse sentido, é possível perceber que as reuniões são momentos de interação entre gestores e professores, em que boas práticas e experiências são compartilhadas no intuito de contribuir para o desenvolvimento das equipes de trabalho.

Além das atas, os gestores relataram o registro de diretrizes acadêmicas e informações gerais relacionadas às rotinas de trabalho e prazos para produção de materiais didáticos e avaliativos por meio de mensagem eletrônica (*email*). Por meio dessa ferramenta, informações de interesse comum são usualmente transmitidas a todos os membros das equipes de trabalho, visando manter um bom nível de comunicação.

Segundo Teixeira e Valentim (2012), os fluxos de informação são influenciados pelas formas de comunicação adotadas pela organização: reuniões formais ou informais, mensagens escritas ou eletrônicas etc. Em muitos casos, a gestão e controle desses fluxos é um desafio para às instituições e exige uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento de informações e conhecimentos.

Os docentes demonstraram concordar que as tecnologias de informação e comunicação contribuem para o acesso mais rápido e para o compartilhamento de conhecimentos no cotidiano profissional. Além disto, revelaram encontrar facilidade e rapidez para acesso ao conhecimento organizacional estruturado e registrado, confirmando que a utilização das tecnologias de informação e comunicação nos processos de acesso, compartilhamento e registro dos conhecimentos gerados, contribuem para os processos de gestão do conhecimento, conforme Quadro 8.

De modo mais informal, segundo os gestores entrevistados, o compartilhamento de informações e conhecimentos acontece através do contato diário e da convivência dos gestores de curso com os professores das disciplinas e entre os próprios docentes.

De acordo com os gestores, o *layout* do ambiente de trabalho é favorável para o convívio diário dos profissionais, e foi projetado visando promover a interatividade entre eles. Nas salas de trabalho, os professores dividem bancadas grandes, sentando-se lado a lado com outros docentes. Os gestores também compartilham uma única sala e os professores têm total acessibilidade para falar com eles sempre que necessário, diminuindo as barreiras de comunicação das equipes de trabalho. Na opinião dos gestores, o layout adotado pela instituição promove e facilita o compartilhamento de informações e conhecimentos no ambiente de trabalho, conforme Quadro 7.

De acordo com um dos entrevistados,

Em virtude da dinâmica de trabalho das equipes, o compartilhamento acaba sendo mais amplo, pois muitos professores atuam em mais de um curso e as boas práticas e atividades que são realizadas acabam sendo compartilhadas com professores de outros cursos.

Apesar do layout do ambiente de trabalho ser considerado bastante adequado pelos gestores, foi possível verificar que para os professores esse fator não se mostra tão significativo no processo de integração, comunicação e compartilhamento de conhecimentos durante a atuação profissional. Tal resultado permite inferir que o ambiente físico de trabalho é mais valorizado pelos gestores, que acreditam estar promovendo a interação dos profissionais, do que para os professores que se mostraram neutros em relação a essa influência para o resultado do trabalho desenvolvido.

O Quadro 7 apresenta um panorama geral dos resultados obtidos a respeito das concepções dos gestores sobre os processos de compartilhamento de informações e conhecimentos nas equipes de trabalho:

**Quadro 7 – Concepções dos gestores: compartilhamento**

	<b>Compartilhamento de informações e conhecimentos entre os profissionais</b>
<b>Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O compartilhamento é realizado formalmente por meio de reuniões periódicas e as informações e conhecimentos produzidos são registrados formalmente por meio de atas.</li> <li>• As reuniões são momentos indispensáveis para discussões, avaliações e tomada de decisões para alinhamento dos trabalhos.</li> <li>• As reuniões são momentos oportunos para o compartilhamento de boas práticas que possam ser assimiladas na rotina dos professores.</li> <li>• Os professores compartilham com os demais colegas de equipe boas práticas que agregaram resultados positivos e as que não deram resultado, ajudando os colegas a não cometerem os mesmos erros.</li> <li>• Diretrizes e informações gerais relevantes também são compartilhadas por <i>email</i>.</li> <li>• De maneira mais informal, o compartilhamento acontece por meio do contato diário e da convivência entre gestores e professores.</li> <li>• O <i>layout</i> do ambiente de trabalho favorece a interação entre os profissionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 8 apresenta a visão dos professores a respeito das suas concepções acerca dos processos de compartilhamento de informações e conhecimentos nas equipes de trabalho:

**Quadro 8 – Concepções dos professores: compartilhamento**

	<b>Compartilhamento de informações e conhecimentos</b>	<b>Média<sup>1</sup></b>
<b>Professores</b>	Utilizo experiências adquiridas e conhecimentos compartilhados com outros profissionais para melhorar futuros projetos.	4,71
	Sinto-me capacitado para disseminar e compartilhar conhecimentos que podem contribuir para melhores níveis de desempenho dos profissionais que atuam comigo.	4,55

<sup>1</sup> Médias apuradas a partir dos resultados dos questionários aplicados aos professores – Escala Likert de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

	O layout do meu ambiente de trabalho é apropriado para a troca de informações e conhecimentos, facilitando a integração e a comunicação entre os profissionais.	3,76
	As tecnologias de informação e comunicação contribuem para o acesso mais rápido e para o compartilhamento de conhecimentos no meu cotidiano profissional.	4,32
	Layout do ambiente de trabalho favorece o compartilhamento do conhecimento.	3,71
	Acesso rápido e fácil ao conhecimento estruturado/registrado (manuais, guias, materiais didáticos etc).	3,89
	<b>Média Geral</b>	<b>4,15</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

De modo geral, tanto os relatos dos gestores, quanto a visão dos professores permitem sugerir a existência de experiências e práticas de compartilhamento de informações e conhecimento nos processos que envolvem a atuação profissional.

Quando questionados sobre a proposição de novas ideias e sugestões por parte de um membro da equipe, os gestores demonstraram um posicionamento bastante aberto.

No relato de um dos gestores entrevistados,

Quando as sugestões envolvem apenas um professor ou um pequeno grupo de professores, e são referentes a inovações e mudanças que envolvem a rotina diária dentro do âmbito de atuação do gestor, essas sugestões são discutidas e analisadas de forma prática e rápida. Porém, quando as decisões não estão ao alcance da coordenação de curso, o gestor tem o compromisso de levar as sugestões pertinentes para as instâncias superiores da instituição. De modo geral, sempre que uma sugestão se confirma como uma ideia que realmente pode ser aplicada na prática, ela é compartilhada com os demais professores.

Reforçando essa ideia, na percepção de outro entrevistado, “a gestão é participativa e os professores têm voz ativa para trazer sugestões, experiências e conhecimentos adquiridos”. Tal afirmativa pode ser ratificada pelos professores que expressaram encontrar facilidade em aplicar seus conhecimentos no desenvolvimento de suas atividades profissionais, levando a suposição de que não encontram barreiras significativas para colocar em prática experiências adquiridas e novas ideias que possam contribuir para o aumento da qualidade do trabalho realizado.

Para os gestores, o compartilhamento de sugestões e ideias acontece de maneira bastante transparente e facilitada, e a boa recepção por parte da gestão é um incentivo para que essa prática aconteça. Independentemente de se confirmar uma sugestão viável a ponto de ser posta em prática, todas as ideias são bem recepcionadas e discutidas.

Os professores também demonstraram sentir-se à vontade para apresentar sem medo novas ideias, opiniões e conhecimentos aos seus superiores e demais profissionais da equipe. Além disso, os docentes demonstraram concordar que ao compartilhar conhecimentos com outros professores contribuem para a criação de insights e ideias que podem originar novos conhecimentos, inferindo que esta prática está presente na dinâmica das equipes de trabalho, influencia a construção do conhecimento organizacional e reforça a presença de uma gestão voltada ao compartilhamento e bom relacionamento interpessoal entre os profissionais.

De modo geral, os professores sentem-se motivados para a troca de ideias, informações e conhecimentos com seus colegas de trabalho, sugerindo que a postura aberta descrita pelos gestores motiva os professores a contribuir com ideias, sugestões e conhecimentos de forma natural.

Durante as entrevistas, um dos gestores relatou “trabalhar muito com a escuta não punitiva”. Qualquer ideia, sugestão ou mesmo problemas que possam ocorrer na rotina de trabalho são ouvidos, e a solução é buscada em conjunto pelos envolvidos, com o intuito de fortalecer o vínculo gestor-professor.

É possível perceber que há envolvimento entre os indivíduos e que o compartilhar faz sentido. De certa forma, pode-se sugerir o desenvolvimento de relacionamentos amistosos e a socialização dos conhecimentos amparados em vínculos afetivos entre gestores e professores, trazendo maior probabilidade de que os conhecimentos sejam compartilhados.

A postura relatada pelos gestores sugere um ambiente favorável para o sucesso na implantação de um sistema de GC que demanda flexibilidade organizacional, através da presença de estruturas organizacionais horizontalizadas, compartilhamento de poder e um clima de confiança e segurança que incentive a inovação e a experimentação (INAZAWA, 2009).

O Quadro 9 apresenta os resultados apurados a respeito da dinâmica das equipes de trabalho quando surgem novas ideias, sugestões e conhecimentos, segundo a ótica dos gestores:

**Quadro 9 – Concepções dos gestores: ideias, sugestões e conhecimentos**

	<b>Novas ideias, sugestões e conhecimentos</b>
<b>Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre que uma sugestão se confirma como uma ideia que realmente pode ser aplicada na prática, ela é compartilhada com os demais professores.</li> <li>• A gestão é participativa e os professores têm voz ativa para trazer sugestões, experiências e conhecimentos adquiridos.</li> <li>• O compartilhamento de ideias acontece de maneira bastante transparente e facilitada, e a boa recepção por parte da gestão é um incentivo para que essa prática aconteça.</li> <li>• Qualquer ideia, sugestão ou mesmo problemas que possam ocorrer na rotina de trabalho são ouvidos, e a solução é buscada em conjunto pelos envolvidos com o intuito de fortalecer o vínculo gestor-professor.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 10 apresenta as questões e médias apuradas pela pesquisa realizada com os professores, considerando perguntas que possam traduzir suas opiniões diante do surgimento de novas ideias, sugestões e conhecimentos na rotina de trabalho:

**Quadro 10 – Concepções dos professores: ideias, sugestões e conhecimentos**

	<b>Novas ideias, sugestões e conhecimentos</b>	<b>Média<sup>2</sup></b>
<b>Professores</b>	Sinto-me motivado para a troca de ideias, informações e conhecimentos com meus colegas de trabalho.	4,55
	Ao compartilhar meus conhecimentos com outros professores contribuo para a criação de insights e ideias que dão origem a novos conhecimentos.	4,55
	Sinto-me a vontade para apresentar sem medo novas ideias, opiniões e conhecimentos ao meu superior e demais profissionais que trabalham comigo.	4,03
	No desenvolvimento das minhas atividades profissionais encontro facilidade em aplicar meus conhecimentos.	4,13
	Motivação para compartilhar.	4,13
	<b>Média Geral</b>	<b>4,28</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

<sup>2</sup> Médias apuradas a partir dos resultados dos questionários aplicados aos professores – Escala Likert de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

As opiniões dos professores, apresentadas no Quadro 10, ratifica as políticas positivas adotadas pelos gestores quanto a facilidade e abertura para discutir novas ideias, sugestões e conhecimentos.

Quando questionados sobre a crença de que é possível incentivar a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento, foi possível perceber o sentimento por parte dos gestores de que esse processo já está incorporado à cultura das equipes de trabalho. Nas palavras de um dos entrevistados, “a criação e o compartilhamento de informações e conhecimentos já fazem parte da cultura da equipe, pois faz parte da rotina socializar as ideias que estão dando certo para que todos possam aproveitá-las”.

Para os gestores, um fator que contribui para que essa cultura esteja presente é a existência de equipes bem consolidadas, formadas por profissionais que atuam há bastante tempo na educação a distância e já se identificaram com os processos que envolvem a criação, disseminação e compartilhamento das informações e conhecimentos organizacionais nesse ambiente. Segundo um gestor entrevistado, “é muito natural e faz parte da rotina professores mais novos esclarecerem suas dúvidas com professores mais experientes”.

Porém, também demonstraram o entendimento de que é preciso trabalhar continuamente para que essa cultura seja fortalecida, reforçando a importância da cooperação e do trabalho em equipe para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Casos isolados de retenção de informações ainda são identificados, mas um dos gestores atribui tal fato ao “comportamento natural do ser humano como forma de se preservar”.

Apesar da percepção dos gestores de que a cultura de compartilhamento já faz parte da rotina de trabalho, para a maioria dos professores, não é muito clara a visão de que a cultura organizacional é um fator que influencia o compartilhamento de conhecimentos, indicando uma leve tendência a neutralidade a respeito desse tema, conforme Quadro 12.

Nesse sentido é importante que os gestores voltem o olhar para suas equipes, pois, a GC passa, essencialmente, pelo compartilhamento de conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional, porém, é das pessoas detentoras do conhecimento, a decisão de compartilhá-los. Diante desse desafio, a cultura organizacional é um caminho para a criação de posturas

necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento (COSTA; GOUVINHAS, 2004).

Para os gestores, o processo de geração do conhecimento se dá especialmente no desenvolvimento dos materiais didáticos dos cursos. Os professores são responsáveis pela elaboração dos slides utilizados nas teleaulas, das produções textuais interdisciplinares que os alunos devem desenvolver como requisito para aprovação semestral, das questões avaliativas de provas presenciais e avaliações virtuais, além de materiais complementares e livros didáticos.

Para cumprirem essas tarefas, os professores são estimulados a trocarem materiais entre si, especialmente quando um professor assume uma nova disciplina. Nesses casos, segundo gestor entrevistado, “o professor tem a liberdade de propor melhorias nos materiais utilizados anteriormente e contar com a colaboração dos colegas para compartilhar experiências”, tendo em vista ser ele o responsável por construir o material a ser utilizado durante o semestre. A partir do compartilhamento de materiais e da liberdade concedida ao professor para fazer os ajustes que ele considerar necessários, na visão do gestor, é possível que “haja um enriquecimento do conteúdo a ser trabalhado”.

Através da pesquisa ficou evidente o compromisso dos professores com o processo de criação do conhecimento por meio do desenvolvimento dos materiais das disciplinas, e que eles se sentem plenamente capacitados para produzir conhecimentos, contribuindo com a instituição em que atuam. (Quadro 12)

Um dos gestores entrevistados relatou a prática da construção colaborativa dos materiais das disciplinas. Segundo ele, “os professores sentam-se juntos nas bancadas de trabalho e compartilham ideias e sugestões”. Após esse processo, os professores levam o material produzido para o gestor que também contribui no que for necessário. “O curso adota uma filosofia baseada no “nosso” e não no “meu””. O gestor acredita que esse sentimento traga mais unicidade para a equipe, evitando o individualismo e o sentimento de que “o meu precisa estar bom independente do seu”. Tal comportamento promove a formação de uma equipe unida em prol de objetivos comuns.

Porém, a crença de que as atividades em grupo promovem a aprendizagem mútua, indica leve neutralidade por parte dos professores, podendo-se sugerir que, apesar de haver um clima amistoso e propício ao compartilhamento, as atividades realizadas em grupos formalizados é um ponto a ser avaliado pela instituição. Tal

resultado pode ser atribuído ao fato de que, apesar da liberdade descrita pelos gestores, alguns professores preferem trabalhar sozinhos.

O material didático produzido para quem estuda sem o apoio presencial de um professor é de fundamental importância. Dentro dos sistemas de EaD, a equipe que produz os materiais didáticos assume papel único e específico no processo de ensino e aprendizagem (PRETI, 2009, p. 1).

Assim, a prática de compartilhamento e cooperação em equipe deve estar presente em sistemas de educação a distância. De acordo com Preti (2009, p. 81) trata-se de uma “ação complexa e coletiva em que todos os sujeitos do processo ensino e aprendizagem estão envolvidos direta ou indiretamente”. Todos devem trabalhar em sintonia e “buscar formas descentralizadas, flexíveis, colegiadas e cooperativas de trabalho, pois a dinâmica da modalidade envolve e compromete a todos” (PRETI, 2009, p. 81).

É consenso entre os gestores que o incentivo para criar, disseminar e compartilhar conhecimentos se dá justamente através da liberdade dos profissionais em expressarem suas ideias e experiências, possibilitando que as boas práticas possam ser compartilhadas pela equipe como um todo, trazendo bons resultados.

O Quadro 11 apresenta a concepção dos gestores quanto ao incentivo para criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento:

**Quadro 11 – Concepções dos gestores: incentivo para o conhecimento**

	<p align="center"><b>Incentivo a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento na prática</b></p>
<p><b>Gestores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A criação e o compartilhamento de informações e conhecimentos fazem parte da cultura da equipe, pois faz parte da rotina socializar as ideias que estão dando certo para que todos possam aproveitá-las.</li> <li>• É muito natural e faz parte da rotina que professores mais novos esclarecerem suas dúvidas com professores mais experientes.</li> <li>• É preciso trabalhar continuamente para que a cultura de compartilhamento seja fortalecida, reforçando a importância da cooperação e do trabalho em equipe para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.</li> <li>• O processo de geração do conhecimento se dá especialmente no desenvolvimento dos materiais didáticos dos cursos.</li> <li>• Para cumprirem suas tarefas atividades, os professores são estimulados a trocarem materiais entre si.</li> <li>• O professor tem a liberdade de propor melhorias nos materiais utilizados</li> </ul>

	<p>anteriormente e contar com a colaboração dos colegas para compartilhar experiências.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir do compartilhamento de materiais e da liberdade concedida ao professor para fazer os ajustes que ele considerar necessários, é possível que haja um enriquecimento do conteúdo a ser trabalhado.</li> <li>• É consenso entre os gestores que o incentivo para criar, disseminar e compartilhar conhecimentos se dá justamente através da “liberdade dos profissionais em expressarem suas ideias e experiências, possibilitando que as boas práticas possam ser compartilhadas pela equipe como um todo, trazendo bons resultados”.</li> </ul>
--	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 12 apresenta as questões que buscaram identificar as concepções dos professores a respeito do incentivo para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento:

**Quadro 12 – Concepções dos professores: incentivo para o conhecimento**

	<b>Incentivo a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento na prática:</b>	<b>Média<sup>3</sup></b>
<b>Professores</b>	Sinto-me capacitado para produzir conhecimentos que podem contribuir para o sucesso da universidade em que trabalho	4,66
	Participo de atividades em grupo que promovem a aprendizagem mútua	3,66
	Cultura organizacional voltada para o compartilhamento do conhecimento	3,76
	<b>Média Geral</b>	<b>4,03</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

De modo geral, pode-se inferir que a construção do conhecimento acontece principalmente através das práticas do dia a dia, durante o desenvolvimento dos materiais didáticos, das atividades e do compartilhamento das experiências entre os professores e a interação destes com a gestão dos cursos. Através da construção conjunta de materiais entre os professores e por meio do compartilhamento de informações relevantes sobre rotina diária de trabalho, promove-se a sinergia necessária para que as equipes criem, disseminem e compartilhem conhecimento.

Os gestores acreditam na presença de valores como a confiança, a franqueza e a colaboração entre os professores e atribuem esses valores especialmente a

<sup>3</sup> Médias apuradas a partir dos resultados dos questionários aplicados aos professores – Escala Likert de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

solidez das equipes de trabalho, considerando que a maioria dos professores já atua há bastante tempo na instituição.

Da mesma forma, os professores demonstram concordar que a confiança está presente nas relações entre os colegas. Os dados apurados permitem inferir a presença de um bom relacionamento interpessoal entre os profissionais e que este resultado pode ser influenciado pelo fato de que muitos professores já atuam há bastante tempo na educação a distância e as equipes de trabalho são consideradas sólidas pelos seus gestores.

É claro na fala dos gestores a crença de que os valores que contribuem para o compartilhamento se fortalecem a partir da postura e da forma do agir das lideranças.

De acordo com um dos gestores entrevistados,

A medida que a liderança é seguida pelo grupo, não por imposição, mas justamente por um comportamento que valoriza o compartilhamento das informações de forma clara e com transparência, é possível perceber a presença da confiança, franqueza e colaboração.

Os valores e crenças dos indivíduos exercem significativa influência sobre o conhecimento organizacional, pois as organizações são constituídas por pessoas, cujos valores e crenças inevitavelmente suggestionam suas formas de pensar e agir. Valores e crenças integram o conhecimento e influenciam a forma como os membros da organização, a partir de suas observações, estabelecem conceitos sobre aquilo que veem, absorvem e concluem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Um exemplo prático citado por um dos gestores relaciona-se a uma mudança recente na matriz curricular dos cursos e especialmente na metodologia de ensino e aprendizagem aplicada aos materiais didáticos e dinâmica das teleaulas. A universidade passou a adotar a metodologia ativa, em que os alunos participam do processo em três momentos: pré-aula, aula e pós-aula. Foram inseridas situações cotidianas através de situações-problema para que o aluno tenha uma visão mais abrangente de como a teoria aplica-se na prática. Tal mudança exigiu adaptação por parte dos professores para adequação dos materiais didáticos e aulas.

Nesse cenário, segundo o gestor,

Os professores do primeiro semestre foram os primeiros a entrar em contato com as mudanças e adquiriram um conhecimento novo sobre a metodologia aplicada, e a partir do semestre seguinte passaram a compartilhar com os colegas as experiências adquiridas, desenvolvendo um trabalho de auxílio mútuo importante para um melhor desempenho individual e organizacional.

Um outro exemplo é o da elaboração conjunta de questões avaliativas. Por se tratar de uma metodologia que atinge uma quantidade considerável de alunos e, por consequência de ofertas das disciplinas, levando a formação de muitas turmas por curso, os professores precisam produzir um grande volume de questões para as provas. Com o objetivo de diminuir a quantidade de questões de provas e avaliações virtuais canceladas, um dos gestores relatou que na sua equipe cada professor elabora as questões pertinentes a sua disciplina e depois eles realizam a troca das questões para revisão e validação antes que sejam liberadas para aplicação. Segundo o gestor, “essa estratégia de trabalho trouxe um resultado bastante significativo, reduzindo o número de questões canceladas de dezoito no primeiro semestre para apenas duas no segundo semestre de 2017”.

A cooperação mútua também foi relatada em casos de problemas de saúde ou necessidade de ausência de um professor, em que de maneira espontânea e voluntária a equipe se organiza para que as atividades tenham um andamento normal, de acordo com os cronogramas previstos. Assim, o bom relacionamento interpessoal, de acordo com os gestores, gera um ambiente de colaboração, confiança, cumplicidade e amizade.

A cultura de uma organização é de extrema importância, pois interfere diretamente na dinâmica da empresa e influencia a forma como as pessoas cumprem as estratégias, objetivos e metas organizacionais. “Os princípios, valores, crenças, ritos, mitos e normas que regem uma organização são determinantes, pois propiciam aos seus membros uma percepção mais homogênea da realidade em que a organização se encontra” (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014).

Aspectos da cultura organizacional relacionam-se com a rotina da empresa e com o significado dado para cada ato realizado. As formas de agir e as atitudes das pessoas são os parâmetros para a criação de uma imagem da organização. A cultura voltada ao compartilhamento pode ser encontrada em ambientes em que atitudes positivas de confiança, informalidade e liberdade são baseadas em relacionamentos francos e abertos estão presentes.

O Quadro 13 apresenta uma síntese das concepções dos gestores a respeito da presença de valores como a confiança, a franqueza e a colaboração e exemplos que ilustram a visão deles acerca desta questão:

**Quadro 13 – Concepções dos gestores: valores**

	<b>Identificação de valores como a confiança, a franqueza e a colaboração</b>
<b>Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gestores acreditam na presença da confiança, franqueza e colaboração entre os professores e atribuem esses valores a solidez das equipes de trabalho.</li> <li>• Os gestores acreditam que os valores presentes nas equipes refletem a postura e a forma de agir das lideranças.</li> <li>• Exemplo 1: Diante de uma mudança na metodologia de ensino e aprendizagem implantada pela instituição, os professores do 1º semestre que tiveram o primeiro contato com o novo modelo repassaram aos colegas os conhecimentos adquiridos, colaborando para que toda a equipe se atualizasse de acordo com as novas diretrizes.</li> <li>• Exemplo 2: Com o objetivo de diminuir o número de questões canceladas, os professores desenvolvem as provas e depois realizam a troca com outros professores para validação das questões antes que sejam liberadas para aplicação.</li> <li>• Exemplo 3: Em casos de problemas de saúde ou necessidade de ausência de um professor, as equipes se organizam para dar andamento normal às atividades.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

Na exposição dos gestores, também foi identificada a preocupação com a promoção e incentivo ao aprendizado contínuo. De modo geral, os profissionais são incentivados a realizar atividades que tragam novos conhecimentos e novas experiências, tanto no que se refere a formação acadêmica como qualquer outro tipo de capacitação. A consciência de que a especialização e a capacitação profissional agregam valor para os cursos é perceptível e pode-se dizer que a formação continuada é proporcionada, incentivada e valorizada pela instituição como um todo, de acordo com a visão dos gestores.

Uma das formas de incentivo destacada são os cursos ofertados pela universidade corporativa da instituição, através da disponibilização de treinamentos a todos os profissionais, sejam de nível técnico ou acadêmico, com o objetivo de inseri-los ao máximo dentro da cultura organizacional e das diretrizes da empresa. Muitos desses cursos são de participação obrigatória e abordam temas como

diversidade nas organizações, ética, educação inclusiva, integração de novos colaboradores, entre outros.

Além dos cursos ofertados pela universidade corporativa, a instituição e a gestão dos cursos EaD também valorizam e incentivam a participação dos professores em eventos externos relacionados às suas áreas de atuação e que possam agregar novos conhecimentos para elevar a qualidade dos cursos. Os professores que participam de congressos e eventos acadêmicos relevantes são dispensados de suas atividades durante a permanência nesses eventos e, ao retornarem, um gestor relatou que “é uma prática comum que os conhecimentos adquiridos sejam compartilhados com os gestores e demais professores do curso, através de grupos de trabalho”.

Os gestores também mencionaram o desenvolvimento de projetos de pesquisa e grupos de estudo paralelo, que possibilitam aos professores discutir temas atuais, trabalhos ou artigos científicos que possam gerar novos conhecimentos.

Tanto o compartilhamento de conhecimentos adquiridos em eventos, quanto nos grupos de pesquisa e estudo vão ao encontro visão de Cianconi (2003, p. 92) de que a GC é “uma tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências”, promovendo o aprendizado contínuo.

Os gestores também relataram esforços no sentido de incentivar os docentes a participem de programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Nas palavras de um dos entrevistados, “os gestores são bastante tolerantes e incentivam os professores a darem continuidade a sua formação acadêmica através da flexibilização da carga horária e das permanências, para que possam realizar os cursos de formação continuada com tranquilidade”.

Assim, é possível perceber a consciência de que a administração e o gerenciamento de conhecimentos não dizem respeito somente a exercer controle sobre o conhecimento dos indivíduos, mas principalmente controle sobre as situações em que o conhecimento é gerado, registrado, compartilhado e disseminado, no intuito de promover subsídios para desenvolvimento de trabalhos com maior e melhor qualidade a partir da promoção do conhecimento organizacional.

Aspectos relacionados à aprendizagem contínua demonstram que os professores identificam a valorização do conhecimento pela instituição e pelos profissionais que nela atuam, mas não se sentem plenamente incentivados a participar de eventos, treinamentos e cursos de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Ao tratar-se da aprendizagem contínua, há uma leve divergência entre as crenças dos professores em relação a dos gestores, que acreditam promover o incentivo adequado para a capacitação continuada.

No Quadro 14 são apresentadas percepções dos gestores acerca da importância do aprendizado contínuo para o sucesso das atividades desenvolvidas e de que forma acreditam estimulá-lo:

**Quadro 144 – Concepções dos gestores: incentivo ao aprendizado contínuo**

	<b>Valor do aprendizado contínuo dos membros das equipes para o sucesso do trabalho desenvolvido</b>
<b>Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os profissionais são incentivados a realizar atividades que tragam novos conhecimentos e novas experiências, tanto no que se refere a formação acadêmica como qualquer outro tipo de capacitação.</li> <li>• A instituição oferta cursos de capacitação por meio da sua universidade corporativa, com o objetivo de inseri-los ao máximo dentro da cultura organizacional e das diretrizes da empresa.</li> <li>• A instituição e a gestão dos cursos EaD valorizam e incentivam a participação dos professores em eventos externos relacionados às suas áreas de atuação e que possam agregar novos conhecimentos para elevar a qualidade dos cursos.</li> <li>• Os gestores relataram esforços no sentido de incentivar os docentes a participem de programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado na própria instituição ou em outras instituições.</li> <li>• Os gestores se dizem bastante tolerantes e incentivam os professores a darem continuidade a sua formação acadêmica através da flexibilização da carga horária e das permanências, para que possam realizar os cursos de formação continuada com tranquilidade.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 15 apresenta as questões aplicadas para investigar a visão dos professores a respeito do aprendizado contínuo e da valorização do conhecimento pela instituição:

**Quadro 15 – Concepções dos professores: incentivo ao aprendizado contínuo**

	<b>Valor do aprendizado contínuo dos membros das equipes para o sucesso do trabalho desenvolvido</b>	<b>Média<sup>4</sup></b>
<b>Professores</b>	Sou incentivado a participar de eventos, treinamentos e cursos de capacitação e aperfeiçoamento profissional.	3,71
	Valorização do conhecimento.	4,00
	<b>Média Geral</b>	<b>3,85</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

Por meio das entrevistas e dos questionários aplicadas, a análise para a Categoria “**Gestão do Conhecimento**” permitiu conhecer algumas das práticas voltadas a GC e que são reconhecidas pelos profissionais que atuam em EaD. Os relatos dos gestores foram bastante positivos em relação aos temas abordados, demonstrando iniciativas voltadas a promoção do conhecimento em suas equipes de trabalho. Da mesma forma, de maneira geral, foi possível constatar as crenças dos professores com relação ao reconhecimento e satisfação em relação a atitudes e valores orientados para a prática da gestão do conhecimento no cotidiano profissional.

## 5.2 CATEGORIA “EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA”

A sociedade contemporânea traz a necessidade de desenvolver novas maneiras de ensinar e aprender que priorizem formas diferentes de produzir, processar e disseminar o conhecimento. Nesse cenário, a Educação a Distância é vista como uma importante proposta metodológica que tem transformado a maneira de pensar a educação.

Segundo Moraes (2016), para construção de novos conhecimentos é preciso estabelecer modelos educacionais em que alunos e professores possam agir juntos na investigação, seleção e articulação de novas informações, que integradas a conhecimentos já adquiridos, possam gerar novos saberes.

Para atender a essas necessidades emergentes é fundamental a utilização de canais tecnológicos e humanos que viabilizem novas maneiras de ensinar e

<sup>4</sup> Médias apuradas a partir dos resultados dos questionários aplicados aos professores – Escala Likert de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

aprender, além de estruturas organizacionais complexas, considerando que um sistema de educação a distância é formado por subsistemas integrados de acordo com a proposta educacional de cada instituição.

Para que o ensino chegue ao aluno com a qualidade esperada, é desejável que haja um processo de promoção do conhecimento que tem início na definição de propostas de ensino, estabelecimento de diretrizes curriculares e desenvolvimento de conteúdos de qualidade. Um sistema de EaD que atenda a estes requisitos precisa ser formado por uma equipe de profissionais que se comprometam com o valor do conhecimento para a empresa e para a sociedade.

Para a categoria “**Educação a Distância**” buscou-se analisar de que forma a gestão do conhecimento está presente e contribui para o sucesso das instituições que atuam na modalidade Ead. A partir das questões propostas, procurou-se conhecer as concepções e práticas de gestores e professores acerca dos benefícios que as práticas voltadas à gestão do conhecimento podem promover no cenário em que atuam.

Na área da educação, instituições privadas devem ter como compromisso a busca do equilíbrio entre a gestão voltada para a qualidade da educação ofertada e a gestão voltada para fins lucrativos. Especialmente no Brasil, em que a maioria das instituições que ofertam cursos na modalidade EaD são representadas por sistemas educacionais privados, a educação de qualidade deve ser o caminho para superar os desafios impostos pela competitividade do mercado educacional em expansão.

Os profissionais participantes da pesquisa, por atuarem em uma universidade privada, vivenciam a experiência de ver a qualidade do trabalho realizado refletida na imagem da instituição e acreditam que a gestão dos conhecimentos produzidos pelos profissionais contribui para que essa qualidade seja majorada. Um dos gestores entrevistados acredita que “a partir do momento em que as práticas de gestão do conhecimento proporcionam aumento na qualidade do serviço prestado, os benefícios são revertidos para a instituição e para os alunos”.

Os professores sinalizaram que se sentem capacitados para produzir conhecimentos que podem contribuir para o sucesso da universidade em que atuam, e demonstraram estar em sintonia com a dinâmica de que a qualidade do trabalho realizado por eles é determinante para o sucesso do ensino na modalidade EaD.

Para os gestores, através do compartilhamento de experiências, práticas e conhecimentos é possível aprimorar os processos e garantir mais qualidade na

oferta do ensino. Nesse sentido, a gestão do conhecimento contribui para que as instituições tenham mais competitividade no mercado em que atuam, conseguindo com que novos alunos tenham interesse em cursar os cursos ofertados, além de garantir a manutenção dos alunos que já estão matriculados, diminuindo a evasão.

Os gestores ainda acreditam que o bom posicionamento dos alunos no mercado de trabalho e resultados satisfatórios nos rankings oficiais e no Enade ajudam a fortalecer os cursos e as instituições e são considerados reflexo de uma cultura que tem como base a valorização do conhecimento.

Para os gestores, as práticas de gestão do conhecimento refletem em benefícios diretos para a instituição, para os profissionais envolvidos e para os alunos. De acordo com um dos entrevistados, “professores que são estimulados a compartilhar conhecimentos e experiências, discutindo temas atuais, têm condições de oferecer melhor qualidade de ensino”.

É consenso entre os gestores que ao praticar a gestão do conhecimento, as instituições podem dar voz ao que o ser humano tem de mais importante que é o seu conhecimento, e com isso garantir diferenciais de competitividade.

Segundo Costa e Gouvinhas (2004, p. 4812), o conhecimento é crucial para alcançar vantagens competitivas, e a participação das pessoas é um fator diretamente relacionado ao sucesso da implementação de práticas de GC nas organizações. Novos conhecimentos não podem ser criados sem a iniciativa e a interação dinâmica e contínua dos indivíduos, portanto “o ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da Gestão do Conhecimento”.

Na concepção de um dos gestores entrevistados, “quando o professor é ouvido e sente que a sua contribuição é valorizada pela instituição, ele desenvolve melhor o seu trabalho”. A satisfação do professor se reflete na qualidade do ensino para o aluno, trazendo benefícios para a universidade, pois “um aluno satisfeito fala bem das suas experiências ao longo da sua formação e é a melhor propaganda que uma instituição pode ter”.

Os gestores também destacaram a importância das tecnologias para atender as demandas educacionais da educação a distância, bem como para gerir o conhecimento que circula de diferentes maneiras neste cenário.

De modo geral, para os gestores, a educação a distância está intimamente relacionada às tecnologias de informação e comunicação. A aplicação das TIC nas

práticas de GC, além de favorecer a conexão entre as pessoas e tornar disponíveis fontes de conhecimento, auxilia no gerenciamento, disseminação, compartilhamento e armazenamento de informações e conhecimentos.

Segundo Rosini (2007), a interação entre as TIC e a GC ocupa importante espaço nos processos de gestão estratégica nas organizações. Para que essa integração tenha êxito é fundamental que as tecnologias deixem de atuar somente em nível de simples processamento de dados para serem efetivamente voltadas para a construção de formas de comunicação, de conversação e de aprendizagem, bem como de comunidades de trabalho e de estruturação e acesso às ideias e experiências.

Os professores demonstraram concordar que as tecnologias de informação e comunicação auxiliam no processo de criação do conhecimento e facilitam a integração e a comunicação entre os profissionais. Também expressaram a crença que as TIC contribuem para o acesso mais rápido e para o compartilhamento de conhecimentos no cotidiano profissional.

Segundo os gestores, as características da EaD contribuem para uma cultura voltada para a inovação, que se inicia a partir do compartilhamento de informações e conhecimentos e envolve vários atores. Para os gestores, o modelo EaD adotado pela instituição em que atuam, é um modelo que não só estimula, mas exige muito a utilização das tecnologias.

Um dos exemplos citados foi a utilização da Biblioteca Digital, que permite a comunidade acadêmica acessar um grande volume de conhecimento estruturado. Através da Biblioteca Digital, todas as teleaulas e livros das disciplinas ficam disponíveis, contribuindo para ampliar a disseminação do conhecimento produzido. Além disso, as discussões promovidas entre docentes, tutores e alunos nos fóruns e chats em tempo real permitem aprender, construir e compartilhar conhecimentos. Cada vez mais as tecnologias educacionais tornam possível que a EaD ofereça uma rica variedade de componentes e recursos que permitem trabalhar com o conhecimento de forma mais efetiva.

O perfil dos profissionais que atuam na EaD também foi destacado pelos gestores. Segundo um dos entrevistados,

É preciso ter uma postura flexível e aberta para as inovações e mudanças que acontecem constantemente nesse cenário e que envolvem o uso de novas tecnologias e melhorias contínuas nos modelos educacionais. Nesse sentido, o perfil do professor que atua em EaD, pelo seu dinamismo e flexibilidade, contribui para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento

Souza e Nunes (2012) recomendam que os docentes que atuam na modalidade de educação a distância tenham uma formação diferenciada em relação ao ensino presencial, pois essa modalidade requer do professor habilidades e conhecimentos específicos para trabalhar com ambientes virtuais de aprendizagem, além de ter uma postura diferenciada.

Essa nova demanda educacional traz como desafio estabelecer uma nova cultura educacional e delinear um novo perfil de profissionais. Em tempos de inovação, aprender é mais do que utilizar as TICs para adquirir conhecimento. É preciso promover a interação entre sujeito, conteúdo e contexto, e partir desta interação produzir novos conhecimentos (MORAES, 2016).

Os professores confirmaram vivenciar a experiência de trabalhar em equipes multidisciplinares no desenvolvimento de atividades profissionais na educação a distância, com o objetivo de promover a interação e o diálogo constante para atender as atuais demandas educacionais.

O trabalho das equipes multidisciplinares que atuam em EaD está previsto nos Referenciais de qualidade para a educação superior, propostos pelo Ministério da Educação e a interação entre os profissionais que atuam em áreas diferentes tem como propósito estabelecer uma forma especial de organização que visa principalmente a ajuda mútua para o desenvolvimento de um projeto específico.

De modo geral, os professores demonstraram uma certa neutralidade com relação a participação de atividades em grupo que promovem a aprendizagem mútua, mas demonstraram elevada concordância em relação a importância do seu papel para disseminar e compartilhar conhecimentos que podem contribuir para melhores níveis de desempenho dos profissionais que fazem parte das suas equipes de trabalho, indicando que a interação acontece na prática cotidiana em EaD.

No Quadro 16 são apresentadas as concepções dos gestores a respeito dos benefícios que a GC pode trazer para as instituições que ofertam cursos na modalidade EaD:

**Quadro 16 – Concepções dos gestores: benefícios da GC para EaD**

	<b>Benefícios das práticas de GC para as instituições que ofertam cursos na modalidade EaD</b>
<b>Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir do momento que as práticas de gestão do conhecimento proporcionam aumento na qualidade do serviço prestado, os benefícios são revertidos para a instituição e para os alunos.</li> <li>• Através do compartilhamento de experiências, práticas e conhecimentos é possível aprimorar os processos e garantir mais qualidade na oferta do ensino.</li> <li>• A gestão do conhecimento contribui para que as instituições tenham mais competitividade no mercado em que atuam, conseguindo com que novos alunos tenham interesse em cursar os cursos ofertados, além de garantir a manutenção dos alunos que já estão matriculados, diminuindo a evasão.</li> <li>• O bom posicionamento dos alunos no mercado de trabalho e em rankings oficiais e no Enade ajudam a fortalecer os cursos e são considerados reflexo de uma cultura que tem como base a valorização do conhecimento.</li> <li>• As práticas de gestão do conhecimento refletem em benefícios diretos para os profissionais envolvidos e para os alunos. Professores que são estimulados a compartilhar conhecimento e experiências, discutindo temas atuais, têm condições de oferecer melhor qualidade de ensino.</li> <li>• Ao praticar a gestão do conhecimento, as instituições podem dar voz ao que o ser humano tem de mais importante que é o seu conhecimento, e com isso garantir diferenciais de qualidade.</li> <li>• Quando um professor é ouvido e sente que a sua contribuição é valorizada pela instituição, ele desenvolve melhor o seu trabalho. A satisfação do professor se reflete na qualidade do ensino para o aluno, trazendo benefícios para a universidade, pois um aluno satisfeito fala bem das suas experiências ao longo da sua formação e é a melhor propaganda que uma instituição pode ter.</li> <li>• A educação a distância está intimamente relacionada às tecnologias de informação e comunicação, que além de favorecer a conexão entre as pessoas e tornar disponíveis fontes de conhecimento, auxiliam no gerenciamento, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos.</li> <li>• O perfil dos profissionais que atuam em EaD é diferenciado. É preciso ter uma postura flexível e aberta para as inovações e mudanças que acontecem constantemente nesse cenário e que envolve o uso das novas tecnologias.</li> <li>• O perfil do professor, pelo seu dinamismo e flexibilidade, contribui para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 17 apresenta as concepções dos professores a respeito das práticas profissionais que envolvem a Gestão do Conhecimento na Educação a Distância:

**Quadro 17 – Concepções dos professores: benefícios da GC para EaD**

	<b>Benefícios das práticas de GC para as instituições que ofertam cursos na modalidade EaD</b>	<b>Média<sup>5</sup></b>
<b>Professores</b>	Sinto-me capacitado para produzir conhecimentos que podem contribuir para o sucesso da universidade em que trabalho.	4,66
	Sinto-me capacitado para disseminar e compartilhar conhecimentos que podem contribuir para melhores níveis de desempenho dos profissionais que atuam comigo.	4,55
	Participo de atividades em grupo que promovem a aprendizagem mútua.	3,66
	As tecnologias de informação e comunicação me auxiliam no processo de criação de conhecimentos que preciso para desenvolver minhas atividades profissionais.	4,24
	As tecnologias de informação e comunicação contribuem para o acesso mais rápido e para o compartilhamento de conhecimentos no meu cotidiano profissional.	4,32
	Vivencio a experiência de trabalhar em equipes multidisciplinares no desenvolvimento das minhas atividades profissionais em educação a distância.	4,34
	Identifico a aplicação de conhecimentos compartilhados para promover mudanças que tornem a instituição em que atuo mais competitiva em relação a outras universidades que ofertam cursos na modalidade a distância.	3,89
	Valorização do conhecimento.	4,00
	Cultura organizacional voltada para o compartilhamento do conhecimento.	3,76
	<b>Média Geral</b>	<b>4,16</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

Os depoimentos dos gestores acerca das contribuições que a gestão do conhecimento pode prestar para a educação a distância, bem como as opiniões dos professores a respeito de questões que envolvem as práticas diárias, permitem perceber que há clareza por parte dos profissionais a respeito da importância do

<sup>5</sup> Médias apuradas a partir dos resultados dos questionários aplicados aos professores – Escala Likert de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

compartilhamento e da valorização do conhecimento para o sucesso das atividades desenvolvidas em educação a distância. É possível sugerir que tanto gestores quanto professores confirmam a presença de ações voltadas para a gestão do conhecimento, visando condições que possibilitem que os profissionais que atuam em EaD possam contribuir para a competitividade dos sistemas educacionais que utilizam a modalidade a distância na oferta de cursos de graduação superior.

Com o objetivo de traçar um comparativo em relação a visão dos gestores e professores acerca da aplicação de práticas de gestão do conhecimento no cotidiano dos profissionais que atuam na educação a distância, foram apresentadas práticas e afirmativas que pudessem expressar, de forma quantitativa, a visão dos dois grupos entrevistados.

Dentre uma relação de dez práticas e ferramentas voltadas para o compartilhamento do conhecimento, selecionadas a partir da literatura, os profissionais indicaram aquelas que utilizam para o desenvolvimento das suas atividades.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 18, na visão dos gestores, a ferramenta mais utilizada é o espaço virtual colaborativo, com 100% de reconhecimento pelos profissionais, e que segundo Alarcon e Spanhol (2015), permite que as pessoas trabalhem em colaboração, compartilhando documentos, realizando edição colaborativa em coautoria, áudio e vídeo conferência, independentemente de onde estejam localizados. As lições aprendidas e a educação corporativa foram indicadas por 83,3% dos gestores, sinalizando que estas práticas colaboram para o desenvolvimento das suas atividades.

No Quadro 18 também é possível identificar que os professores concordam com os gestores de que o espaço virtual colaborativo é o mais utilizado, com 71,1% das indicações. Da mesma forma, a educação corporativa mostra-se presente no cotidiano dos professores, bem como as narrativas, ambas indicadas por 60,5% dos participantes.

**Quadro 18 – Práticas aplicadas para GC na EaD**

Práticas aplicadas para a Gestão do Conhecimento <sup>6</sup>	Gestores <sup>7</sup>		Professores <sup>8</sup>	
	Qtde. de Indicações	%	Qtde. de Indicações	%
Narrativas	3	50%	23	60,5%
Brainstorming	4	66,7%	14	36,8%
Memória Organizacional	3	50%	14	36,8%
Mapa do Conhecimento	4	66,7%	9	23,7%
Espaço Virtual Colaborativo	6	100%	27	71,1%
Fórum de Discussão	3	50%	22	57,9%
Comunidades de Prática	4	66,7%	11	28,9%
Localizador de Especialistas	3	50%	2	5,3%
Lições Aprendidas	5	83,3%	7	18,4%
Educação Corporativa	5	83,3%	23	60,5%

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

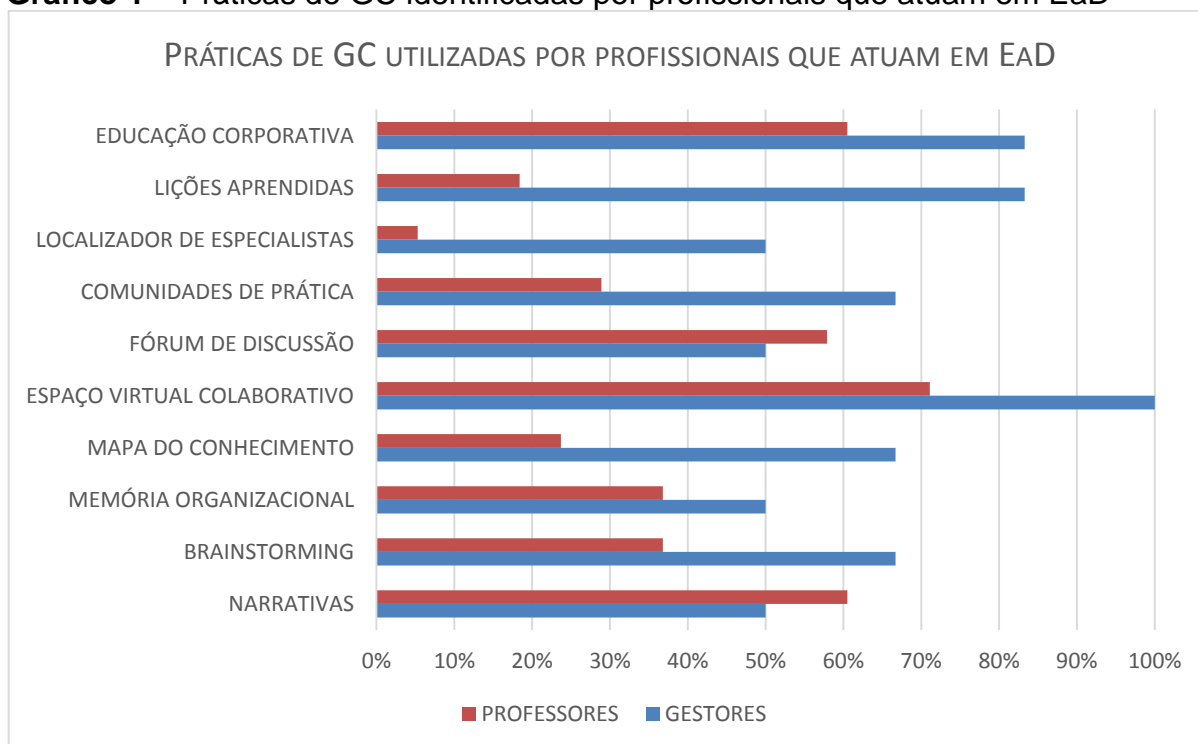
As práticas menos utilizadas pelos professores foram o localizador de especialistas (5,3%), as lições aprendidas (18,4%) e o mapa do conhecimento (23,7%). Para os gestores, ainda que com índice mediano de utilização, as menos selecionadas foram as narrativas, a memória organizacional, os fóruns de discussão e o localizador de especialistas, todos com 50% de indicações, conforme Quadro 18.

Através da análise das respostas dos profissionais foi possível traçar um comparativo entre a visão de gestores e professores, bem como das práticas e ferramentas que mais são utilizadas na educação a distância, conforme apresentado no Gráfico 1.

<sup>6</sup> Práticas selecionadas para esta pesquisa a partir de levantamento bibliográfico.

<sup>7</sup> Números referentes às entrevistas realizadas com 6 gestores.

<sup>8</sup> Números referentes aos questionários respondidos por 38 professores.

**Gráfico 1 – Práticas de GC identificadas por profissionais que atuam em EaD**

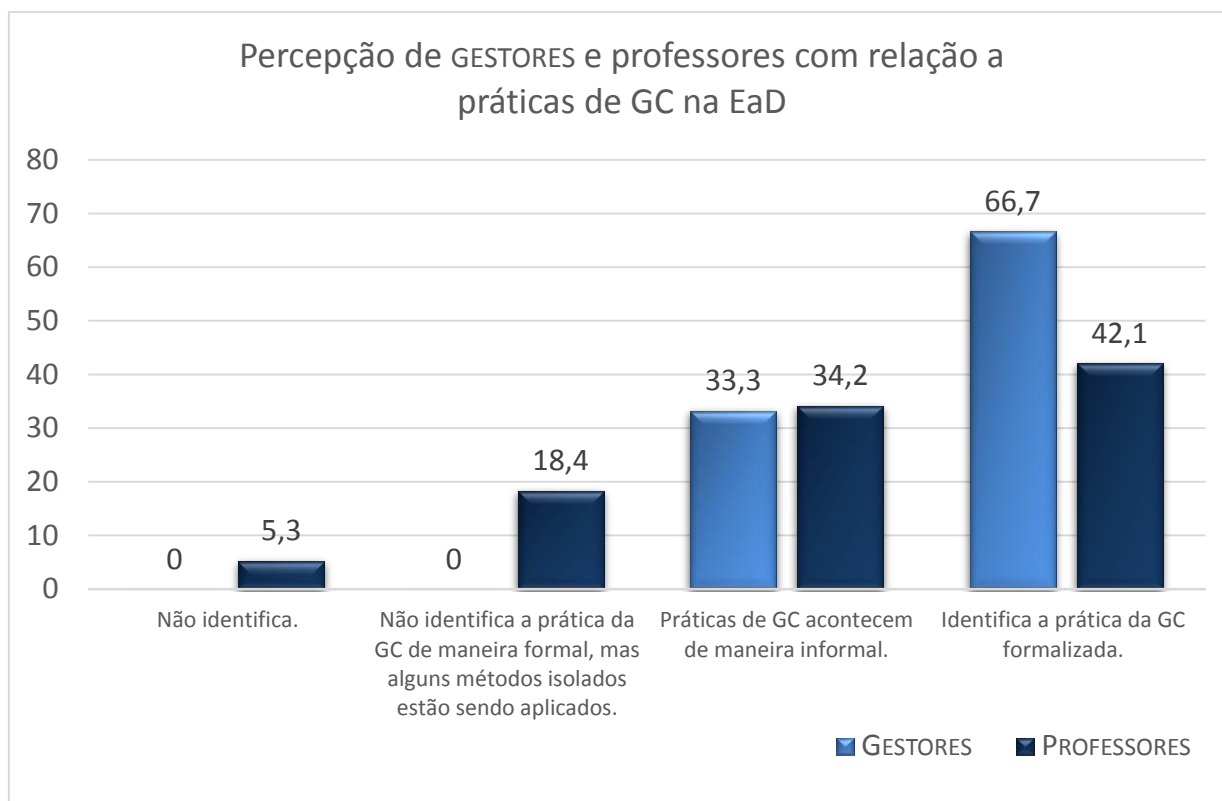
**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

A outra questão comum aplicada aos gestores e professores diz respeito a percepção destes profissionais com relação às práticas de gestão do conhecimento, visando identificar de que forma a GC é assimilada em cenários EaD.

Conforme apresentado no Gráfico 2, é possível verificar que para os gestores, processos que envolvem a GC estão presentes. Dois dos entrevistados acreditam que as práticas ainda acontecem de modo informal (33,3%), mas identificam a preocupação de que sejam implementadas. E quatro (66,7%) identificam a prática da GC formalizada.

A maioria dos professores concordam que práticas da GC estão presentes de maneira formalizada (42,1%). Mas ainda é possível verificar que, mesmo de maneira isolada, 5,3% dos professores não identificam a prática da GC em atuação profissional, conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Percepção de gestores e professores com relação a práticas de GC em EaD



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com base dos depoimentos colhidos durante a realização das entrevistas e dos resultados apurados a partir dos questionários aplicados, de modo geral foi possível conhecer de forma mais ampla as concepções e práticas de GC de gestores e professores que atuam na modalidade EaD, atingindo o objetivo geral deste estudo.

Os gestores demonstraram, segundo os depoimentos colhidos nas entrevistas, que possuem habilidades e competências orientadas para métodos de gestão do conhecimento ao relatarem suas ações para incentivo à criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Demonstraram uma postura aberta para receber sugestões e ideias que possam promover melhorias e inovações para as atividades desenvolvidas por suas equipes de trabalho. A partir de exemplos, ilustraram suas concepções sobre os valores que norteiam as relações interpessoais e que incentivam a colaboração mútua na realização das tarefas diárias, além de se mostrarem conscientes da importância do aprendizado contínuo

para vencer os desafios impostos pela sociedade atual. Ações descritas permitem evidenciar experiências vivenciadas por estes profissionais em relação as práticas de GC.

Da mesma forma, os professores sinalizaram o reconhecimento da valorização do conhecimento como fator essencial para atividades desenvolvidas na educação a distância. A pesquisa permitiu identificar comportamentos direcionados para as práticas de gestão do conhecimento, bem como a participação dos docentes nestas práticas em atuação profissional na EaD.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi norteada por questões que buscaram conhecer como as práticas de GC estão presentes e são percebidas por gestores e professores que atuam em cursos EaD e quais as efetivas contribuições dessas práticas para a melhoria dos processos de GC na educação a distância.

Para responder estas questões, estabeleceu-se como objetivo geral “conhecer concepções e práticas de GC de gestores e professores que atuam na modalidade a distância”. No desenvolvimento da pesquisa, as etapas previstas inicialmente foram alcançadas de forma significativa, considerando os objetivos específicos que direcionaram este estudo.

O ponto de partida foi a desenvolvimento de um estudo bibliográfico com base nos referencias teóricos presentes na literatura para aprofundar o conhecimento acerca dos temas que envolvem as perguntas da pesquisa, bem como para entender a relação entre a GC e a EaD no contexto atual, visando estabelecer a conexão dos dados levantados na pesquisa de campo com os objetivos geral e específicos propostos.

O material coletado por meio das entrevistas realizadas com os gestores possibilitou o cumprimento do primeiro objetivo específico que teve como proposta identificar habilidades e competências de gestores orientadas para métodos de GC. Os relatos colhidos permitiram identificar a realização de ações diretas voltadas ao incentivo para a criação, disseminação e compartilhamento dos conhecimentos. Os gestores demonstraram esforços no sentido de conduzir as equipes de trabalho a partir de uma postura aberta e da manutenção de uma cultura organizacional voltada para a GC.

De acordo com a visão dos gestores e as opiniões dos professores extraídas a partir das médias apuradas para as respostas atribuídas as questões do questionário aplicado, foi possível verificar a participação dos profissionais nos processos de gestão do conhecimento e identificar métodos de GC sendo utilizados para desenvolvimento das atividades em educação a distância. Os depoimentos dos gestores a respeito das práticas de compartilhamento, produção e disseminação do conhecimento, incentivo ao aprendizado contínuo, gestão aberta e participativa e uma cultura organizacional que abarca valores importantes para que GC aconteça na prática, foram ratificadas pelos professores.

Os dados levantados também permitiram a identificação de práticas envolvendo o desenvolvimento conjunto e colaborativo de materiais didáticos, reuniões que possibilitam o compartilhamento de experiências e boas práticas, ajuda mútua nas atividades do dia a dia e o bom relacionamento interpessoal. A constatação da presença de métodos de GC nas práticas profissionais e a participação dos gestores e professores de EaD nos processos de GC, permitiram o cumprimento do segundo e terceiro objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa.

As experiências vivenciadas por gestores e professores com relação a práticas de GC em atuação profissional foram identificadas pelos exemplos apresentados para ilustrar a dinâmica de trabalho das equipes que atuam em educação a distância. Várias práticas foram reconhecidas pelos participantes e, a partir das respostas apuradas, foi possível identificar que os gestores e professores concordam com a presença de práticas voltadas para a GC em atuação profissional, através de processos de criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento, bem como de uma cultura organizacional representada por valores consolidados em relação a confiança, colaboração, incentivo a aprendizagem contínua e construção do conhecimento organizacional.

Apesar das constatações, há um longo caminho a percorrer. A cultura organizacional das instituições precisa estar em sintonia com as demandas atuais de uma sociedade em que a valorização do conhecimento é essencial. As universidades são importantes instituições nesse cenário, onde é possível encontrar um grande volume de informações e conhecimentos, visando a produção científica e a formação profissional e, justamente por esta razão, é preciso que as concepções e práticas voltadas a GC estejam presentes de maneira consciente e ativa através dos profissionais que nelas atuam.

## REFERÊNCIAS

- ALARCON, Dafne Fonseca; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2015.
- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. Formação de professores a distância: avaliação e perspectivas. In: 37ª Reunião Nacional da Anpad. 2015. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <<http://37reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Trabalho-de-Maria-Elizabeth-Bianconcini-de-Almeida-para-o-GT08.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.
- ALTÍSSIMO, Tassiane Luckemeyer. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.
- ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARETIO, Lorenzo García. **Educación a distancia hoy**. Madrid: Universidad de Educación a Distancia – UNED, 1994. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235464167\\_Educacion\\_a\\_distancia\\_hoy](https://www.researchgate.net/publication/235464167_Educacion_a_distancia_hoy)>. Acesso em 20 maio 2017.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Daniela Melaré. Ambientes mediatizados para a formação continuada dos profissionais da informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v.3, n. 2. p. 56-66, jul./dez. 2007.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006.
- BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BEHRENS, Marilda Aparecida. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos Tarciso; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 2000.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

BENTES, Roberto de Fino. A avaliação do tutor. In: LITTO, Frederic; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

BOTELHO, Joacy Machado; CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BRASIL. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 dez. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2005/Decreto/D5622.htm)>. Acesso em: 02 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Ver Bras Enferm**, Brasília, 2004, set/out, 57(5).

CANDIDO, Tania Eloisa; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. v. 2, n. 1, jan-mar/2006. Universidade Católica de Santos, Santos, 2006, p. 5-24.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

CORTES, Soraya M. Vargas. Como fazer análise qualitativa de dados. IN: BÊRNI, Duilio de Avila; FERNANDEZ, Brena Paula Magno (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, Paulo Eduardo de Carvalho; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do

conhecimento dentro das organizações. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia da Produção. **Anais...** Florianópolis, 2004.

CRESWELL, Jonh W.; PLANO CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOROW, Patrícia Fernanda. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HERMIDA, Jorge Fernando; BONFIM, Cláudia Ramos de Souza. A educação a distância: história, concepções e perspectivas. **Revista HISTEDBR On-line**. Campinas, n. especial, p. 166-181, ago 2006.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: desafios a aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HURTADO, Segundo Raymundo Benítez. **Práticas de gestão do conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do equador**. 2012. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LEHMKUHL, Giuvania Terezinha; VEIGA, Carla Rosana; RADO, Gregório Jean Varvakis. O papel da tecnologia da informação como auxílio à engenharia e gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 59-67, jan/jun 2008.

LEUCH, Verônica. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; FADEL, Bárbara. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. **Revista Famecos**. v. 21, n. 1, jan-abr. Porto Alegre, 2014, p. 268-286.

LUNDVALL, Bengt-Ake. Políticas de inovação na economia do aprendizado. **Parcerias Estratégicas**, n. 10, março 2001. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, p. 200-218.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do Conhecimento na prática. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p. 199-220.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da Conab. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1998

MORAES, Dinorá de Fátima Gonçalves. **A educação a distância e a formação docente**. 2016. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Comunicação e Educação). Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Educação. Uberlândia, 2016.

MORAES, Maria Cândida. Tecendo a rede, mas com que paradigma? In: \_\_\_\_\_. **Educação a distância**: fundamentos e práticas. Campinas: UNICAMP/NIED, 2002, p. 1-11. Disponível em: <<http://www.nied.unicamp.br/oea/pub/livro3/>>. Acesso em: 23 maio 2017.

MORAN, José Manuel. **Mudanças na comunicação pessoal**. São Paulo: Paulinas, 1998.

\_\_\_\_\_. **O que é educação a distância**. 2002. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>>. Acesso em 02 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Desafios da educação a distância no Brasil. In: VALENTE, José Armando; MORAN, José Manuel; ARANTES, Valéria Amorin. **Educação a distância: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2011.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1., nº 3, 2º sem./1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PALLOFF, Rena. M; PRATT, Keith. **O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEREIRA, Eva Waisros; MORAES, Raquel de Almeida. História da educação a distância e os desafios na formação de professores no Brasil. In: SOUZA, Amaralina Miranda de; FIORENTINI, Leda Maria R et al. **Educação superior a distância: comunidade de trabalho e aprendizagem em rede (CTAR)**. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2009.

POLAK, Ymiracy Nascimento de Souza. A avaliação do aprendiz em EAD. In: LITTO, Frederic; FORMIGA, Marcos (Orgs). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

PRETI, Oreste. **Educação a distância: inícios e indícios de um percurso**. Cuiabá: Editora UFMT, 1996.

\_\_\_\_\_. Material didático impresso na EaD: experiências e lições apre(e)ndidas. In: **III Encontro Nacional de Coordenadores UAB - I Encontro Internacional do Sistema Universidade Aberta do Brasil**. Brasília, 2009.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão do conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles; TIMM, Maria Isabel; ZARO, Milton Antonio. Gestão da EAD: a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para a escolha de modelos adequados. **CINTED-UFRGS**, v. 5, n. 1, jul., 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. rev., atual. ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

RICHTER, Fábio Andreas. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 55-74.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESLER, Jucimara. **A gestão da educação superior on-line**. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2008.

ROSINI, Alessandro Marco. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**. Ibict. v.36, n. 1, 2007.

SANTANA, Iramaia Ferreira. **Sistema de educação a distância na UFBA: acesso, uso e comportamento informacional dos usuários**. 2013. 353 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2013.

SANTOS, Paloma Maria. **Framework de apoio à democracia eletrônica em portais de governo com base nas práticas de gestão do conhecimento**. 2014. 413 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympo, 2001.

SOUZA, Luciana Cássia de; NUNES, Miriam Navarro de Castro. Considerações acerca da função docente na educação a distância. In: Simpósio Internacional de Educação a Distância (SIED). Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância (ENPED). 2012, **Anais...** Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, 2012.

SOUZA, Maria Carolina Santos de. **Compondo: uma metodologia para a produção do conhecimento em rede colaborativa, em educação a distância**. 2004. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na internet estão mudando os negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

TEIXEIRA, Enise Barth; PIZOLOTTO, Maira Fátima; LAMPERT, Amauri Luis. A gestão do conhecimento em uma organização bancária: competências profissionais num contexto de mudanças. In: XXIV Encontro Nac. de Eng. De Produção. **Anais...** Florianópolis, 2004, p. 3896-3903.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Martha Lígia Pomim Valentim. Estratégias para disseminação do conhecimento organizacional: o papel da

arquitetura da informação. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 17, n. 3, p. 165 – 180, set./dez. 2012.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa em Ciência da Informação**. v. 1, n. 1, 2008.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Roteiro para Entrevista

#### GESTORES QUE ATUAM NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

- 1. Há quanto tempo você atua na educação a distância?**
  
- 2. Aproximadamente quantos professores atuam no curso que você coordena?**
  
- 3. Como acontece o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os profissionais da sua equipe?**
  - Explorar tipos de compartilhamento:
    - 1) compartilhamento informal.
    - 2) Compartilhamento formal - conhecimento de acesso mútuo e estruturado/registrado – “conhecimento organizacional”
  
- 4. Qual a dinâmica da sua equipe quando surgem novas ideias, sugestões e conhecimento por parte de algum membro?**
  - Verificar se existe alguma formalidade para apresentação de novas ideias e sugestões e se estas discussões são coletivas ou acontecem de forma isolada.
  
- 5. Você acredita que é possível incentivar a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento? De que forma você incentiva sua equipe para o desenvolvimento dessas práticas no dia a dia?**
  - Verificar se o gestor considera que práticas de GC fazem parte de uma cultura já estabelecida ou ainda precisam ser trabalhados com os profissionais da sua equipe.
  
- 6. Você identifica na sua equipe a presença de valores como a confiança, a franqueza e a colaboração? Dê um exemplo. Quais outros valores estão presentes e contribuem para esse processo?**
  
- 7. Qual o valor do aprendizado contínuo dos membros da sua equipe para o sucesso do trabalho desenvolvido e como esse processo é estimulado?**
  
- 8. Em sua opinião, como as instituições que ofertam cursos na modalidade EaD podem se beneficiar com a prática da gestão do conhecimento?**
  
- 9. No desenvolvimento do seu trabalho quais das seguintes práticas e ferramentas a seguir sua equipe de trabalho utiliza com o intuito de compartilhar conhecimento: Assinale quantas alternativas achar necessário.**

- NARRATIVAS - Prática utilizada para compartilhar experiências e aprendizados por meio de relatos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples, utilizando palavras, imagens e sons.
- BRAINSTORMING - Prática utilizada para auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação. O processo é dividido em duas fases. Na 1ª fase a equipe gera insights adiando o julgamento sobre as ideias para depois, na segunda fase, decidir e selecionar as melhores práticas.
- MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – Prática que tem como objetivo criar e manter um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, para que possam ser recuperadas e utilizadas posteriormente.
- MAPA DO CONHECIMENTO - Prática utilizada para registrar o conhecimento de pessoas, processos e tecnologias por meio de esquemas, organogramas e fluxogramas, tornando possível a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho.
- ESPAÇO VIRTUAL COLABORATIVO - Prática utilizada para o trabalho em equipe, através do compartilhamento de documentos, troca de informações e edição colaborativa, independentemente de onde estejam localizadas fisicamente.
- FÓRUM DE DISCUSSÃO - Prática utilizada para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências por meio da tecnologia, e que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- COMUNIDADES DE PRÁTICA - Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. São formadas intencionalmente ou de forma espontânea para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimentos e experiência entre os participantes.
- LOCALIZADOR DE ESPECIALISTAS - Prática utilizada para localizar e conectar especialistas em qualquer parte da organização. O sistema permite encontrar e montar equipes de projetos, localizando os tipos de conhecimento e as necessidades identificadas.
- LIÇÕES APRENDIDAS - Prática utilizada para registrar relatos de experiências sobre o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e o que foi aprendido, após o encerramento de um projeto. Analisa as causas e consequências do processo.
- EDUCAÇÃO CORPORATIVA – Compreende processos de educação continuada com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa e sistemas de educação a distância.
- Nenhuma das alternativas
- Outras: \_\_\_\_\_

**10. Dentre as alternativas a seguir assinale a que mais representa a sua percepção com relação a Práticas de Gestão do Conhecimento no seu cotidiano profissional:**

Assinale apenas uma alternativa

Não identifico a prática de processos de Gestão do Conhecimento em minha atuação profissional em EaD.

- Não identifico a prática de processos de Gestão do Conhecimento de maneira formal, mas percebo que existem alguns métodos, práticas e ferramentas isoladas sendo aplicadas por professores e coordenadores de cursos ofertados na modalidade a distância.
- Práticas de Gestão do Conhecimento ainda acontecem de maneira informal, através da utilização de alguns processos e métodos isolados, mas é possível identificar a preocupação dos profissionais de EaD com a implementação de práticas formais.
- Identifico a prática de vários processos, métodos e ferramentas de Gestão do Conhecimento de maneira formalizada em ambientes EaD.

## APÊNDICE B

## Questionário

## PROFESSORES QUE ATUAM NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

## PRÁTICA PROFISSIONAL NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Há quanto tempo você atua na educação a distância? \_\_\_\_\_

**Para responder as questões de 1 a 14 indique seu grau de concordância com as afirmações levando em consideração a sua prática profissional em Educação a Distância.**

Considere: (1) concordo plenamente / (2) concordo / (3) não concordo nem discordo / (4) discordo / (5) discordo plenamente.

1. Sinto-me motivado para a troca de ideias, informações e conhecimentos com meus colegas e grupos de trabalho.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. Ao compartilhar meus conhecimentos com outros professores contribuo para a criação de insights e ideias que dão origem a novos conhecimentos.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Utilizo experiências adquiridas e conhecimentos compartilhados com outros profissionais para melhorar futuros projetos.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Sinto-me a vontade para apresentar sem medo novas ideias, opiniões e conhecimentos ao meu superior e demais profissionais que trabalham comigo.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Sinto-me capacitado para produzir conhecimentos que podem contribuir para o sucesso da universidade em que trabalho.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Sinto-me capacitado para disseminar e compartilhar conhecimentos que podem contribuir para melhores níveis de desempenho dos profissionais que atuam comigo.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. No desenvolvimento das minhas atividades profissionais encontro facilidade em aplicar meus conhecimentos.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Participo de atividades em grupo que promovem a aprendizagem mútua.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. O layout (arranjo da estrutura física) do meu ambiente de trabalho é apropriado para a troca de informações e conhecimentos, facilitando a integração e a comunicação entre os profissionais.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10. Sou incentivado a participar de eventos, treinamentos e cursos de capacitação profissional.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11. As tecnologias de informação e comunicação me auxiliam no processo de criação de conhecimentos que preciso para desenvolver minhas atividades profissionais.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

12. As tecnologias de informação e comunicação contribuem para o acesso mais rápido e para o compartilhamento de conhecimentos no meu cotidiano profissional.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

13. Vivencio a experiência de trabalhar com equipes multidisciplinares no desenvolvimento das minhas atividades profissionais em educação a distância.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

14. Identifico a aplicação de conhecimentos compartilhados para promover mudanças que tornem a instituição em que atuo mais competitiva em relação a outras universidades que ofertam cursos na modalidade a distância.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### Facilitadores para o compartilhamento do conhecimento

**As questões de 15 a 20 apresentam alguns facilitadores para o compartilhamento do conhecimento. Assim, indique seu grau de concordância com relação a presença destes facilitadores nas suas práticas profissionais cotidianas:**

Considere: (1) Discordo plenamente / (2) Discordo / (3) Não concordo nem discordo / (4) Concordo / (5) Concordo plenamente.

15. Valorização do conhecimento.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

16. Motivação para compartilhar conhecimento.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

17. Cultura Organizacional voltada para o compartilhamento do conhecimento.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

18 Layout do ambiente de trabalho que favorece o compartilhamento do conhecimento.

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

19. Acesso rápido e fácil ao conhecimento estruturado/registrado (Manuais, Guias, Materiais Didáticos etc).

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

20. Relações de confiança entre os colegas de trabalho.

Discordo  
plenamente      1                  2                  3                  4                  5                  Concordo  
plenamente

○                  ○                  ○                  ○                  ○

### Processos de Gestão do Conhecimento

**Para responder as questões 21 e 22 analise as alternativas e assinale as que mais representam suas percepções e práticas de gestão do conhecimento na sua atuação em educação a distância.**

Para responder a questão 21 assinale quantas alternativas achar necessário e para a questão 22 assinale apenas uma alternativa, conforme proposto nos enunciados.

**21. No desenvolvimento do meu trabalho identifico a utilização das seguintes práticas e ferramentas com o intuito de compartilhar conhecimento: \***

Assinale quantas alternativas achar necessário:

- NARRATIVAS - Prática utilizada para compartilhar experiências e aprendizados por meio de relatos que consistem em literalmente contar histórias de forma simples, utilizando palavras, imagens e sons.
- BRAINSTORMING - Prática utilizada para auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação. O processo é dividido em duas fases. Na 1ª fase a equipe gera insights adiando o julgamento sobre as ideias para depois, na segunda fase, decidir e selecionar as melhores práticas.
- MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – Prática que tem como objetivo criar e manter um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, para que possam ser recuperadas e utilizadas posteriormente.
- MAPA DO CONHECIMENTO - Prática utilizada para registrar o conhecimento de pessoas, processos e tecnologias por meio de esquemas, organogramas e fluxogramas, tornando possível a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho.
- ESPAÇO VIRTUAL COLABORATIVO - Prática utilizada para o trabalho em equipe, através do compartilhamento de documentos, troca de informações e edição colaborativa, independentemente de onde estejam localizadas fisicamente.
- FÓRUM DE DISCUSSÃO - Prática utilizada para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências por meio da tecnologia, e que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- COMUNIDADES DE PRÁTICA - Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que fazem e aprendem. São formadas intencionalmente ou de forma espontânea para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimentos e experiência entre os participantes.

- LOCALIZADOR DE ESPECIALISTAS - Prática utilizada para localizar e conectar especialistas em qualquer parte da organização. O sistema permite encontrar e montar equipes de projetos, localizando os tipos de conhecimento e as necessidades identificadas.
- LIÇÕES APRENDIDAS - Prática utilizada para registrar relatos de experiências sobre o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e o que foi aprendido, após o encerramento de um projeto. Analisa as causas e consequências do processo.
- EDUCAÇÃO CORPORATIVA – Compreende processos de educação continuada com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa e sistemas de educação a distância.
- Nenhuma das alternativas
- Outra:

**22. Dentre as alternativas a seguir assinale a que mais representa a sua percepção com relação a Práticas de Gestão do Conhecimento no seu cotidiano profissional: \***

Assinale apenas uma alternativa

- Não identifico a prática de processos de Gestão do Conhecimento em minha atuação profissional em EaD.
- Não identifico a prática de processos de Gestão do Conhecimento de maneira formal, mas percebo que existem alguns métodos, práticas e ferramentas isoladas sendo aplicadas por professores e coordenadores de cursos ofertados na modalidade a distância.
- Práticas de Gestão do Conhecimento ainda acontecem de maneira informal, através da utilização de alguns processos e métodos isolados, mas é possível identificar a preocupação dos profissionais de EaD com a implementação de práticas formais.
- Identifico a prática de vários processos, métodos e ferramentas de Gestão do Conhecimento de maneira formalizada em ambientes EaD.

**ANEXO**

## ANEXO A

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## “Práticas de Gestão do Conhecimento na Educação a Distância”

Prezado Professor:

Gostaria de convidá-lo a participar da pesquisa “Práticas de Gestão do Conhecimento na Educação a Distância”, que tem como objetivo geral conhecer as concepções e práticas de Gestão do Conhecimento de gestores e professores que atuam na modalidade EaD.

A sua participação é totalmente voluntária, podendo você recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. As informações fornecidas serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Você não pagará e nem será remunerado por sua participação, no entanto, todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Os benefícios esperados são entender de que modo a Gestão do Conhecimento pode contribuir nos processos de transformação e compartilhamento de novas informações e conhecimentos gerados a todo instante, através da interação entre indivíduos que atuam na Educação a Distância.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, estou à disposição (Dalila Gimenes da Cruz – pesquisadora responsável, Rua Fernando de Noronha, 651, ap 501, Centro, Londrina – PR, CEP 86020-905, (43) 99917-6838, dalilagimenes@gmail.com), ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao LABESC – Laboratório Escola, Campus Universitário, telefone (43) 3371-5455, email cep268@uel.br.

Pesquisadora Responsável: Dalila Gimenes da Cruz  
RG: 6.533.233-7 – SSP-PR