

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Dalila Gimenez da Cruz
Universidade Estadual de Londrina (UEL)
Brasil

Letícia Gorri Molina
Universidade Estadual de Londrina (UEL)
Brasil

RESUMO

Este estudo aborda a possibilidade do uso de práticas de gestão do conhecimento, que em conjunto com as tecnologias de informação e comunicação, podem promover melhorias no desenvolvimento de projetos em Educação a Distância (EaD). A pesquisa teve como objetivo conhecer as concepções e práticas de gestão do conhecimento de coordenadores e professores de cursos de graduação 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 participação destes profissionais envolvidos no compartilhamento de informações em ambientes EaD. O estudo proposto foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva com abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi feita por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas realizadas com professores e coordenadores de curso que atuam na modalidade a distância em uma instituição de Ensino Superior de abrangência nacional. Os resultados da pesquisa permitiram conhecer de forma mais ampla as concepções acerca da gestão do conhecimento na Educação a Distância e constatar a prática de processos voltados ao compartilhamento do conhecimento na rotina dos profissionais que atuam nesta modalidade de ensino. 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-Chave: Gestão do Conhecimento; Educação a Distância; Tecnologias de Informação e Comunicação.

CONCEPTIONS AND PRACTICES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN DISTANCE EDUCATION

ABSTRACT

This study addresses the possibility of using knowledge management practices, 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 conceptions and practices of knowledge management of managers and teachers of undergraduate courses that act in the distance education modality, seeking to identify management skills and competences oriented knowledge management methods, as well as to investigate how an 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 descriptive research with qualitative and quantitative approaches. The data collection was made through

questionnaires and semi-directed interviews conducted with teachers and managers who work in the distance modality in a higher education institution of national scope. The results of the research allowed to more broadly know the conceptions in relation to the knowledge management in distance education and to verify the practice of processes focused on the sharing of knowledge in the professional's routine. In the context of the valuing information and knowledge, it is expected that knowledge management could act in distance education systems, aiming at effective contributions in this expanding field in contemporary society.

Keywords: Knowledge Management; Distance Education; Information and Communication Technologies.

1 INTRODUÇÃO

A busca da informação e do conhecimento está presente na vida dos indivíduos de forma muito natural, e por meio 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 TIC, é o da Educação a Distância (EaD), visto que amplia muito a acessibilidade à informação e conhecimento, em virtude da quebra de barreiras físicas. 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 (GC) que possam auxiliar os processos organizacionais e promover melhorias dos sistemas de produção das organizações e instituições.

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 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 nestes processos, ou seja, quais práticas, técnicas ou ferramentas de GC podem ser efetivamente aplicadas tendo como estratégia melhorias em sistemas de produção de EaD. Nesse sentido, destaca-se a 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 neste cenário, a partir do uso das TIC.

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.

Inserida neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral conhecer concepções e práticas de GC de coordenadores de curso e professores que atuam na modalidade EaD. Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: identificar habilidades e competências orientadas para métodos de GC entre os coordenadores de curso que atuam na modalidade EaD; verificar a participação de coordenadores e professores de EaD em processos de GC; e evidenciar experiências vivenciadas por coordenadores e professores com relação as práticas de GC em atuação profissional.

A metodologia utilizada tem abordagem qualitativa e quantitativa, mediante a realização de entrevistas com coordenadores de cursos de graduação e aplicação de questionários a professores atuantes na modalidade EaD.

A partir das entrevistas foi possível verificar a identificação e relatos de experiências voltadas para processos de GC por parte dos profissionais, indicando que métodos de GC estão sendo utilizados para desenvolvimento de atividades de gestão em Educação a Distância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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. Neste cenário, a EaD é vista como uma importante proposta metodológica que tem transformado a maneira de pensar a Educação.

Para atender as necessidades emergentes da sociedade contemporânea é fundamental a utilização de canais tecnológicos e humanos que viabilizem novas maneiras de ensinar e aprender, além de estruturas organizacionais complexas. 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.

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).

Nesse sentido, a GC cada vez mais se constitui em foco de análise e aplicação nas organizações. Atualmente, sua relevância passa a ser inquestionável na gestão de instituições de ensino, exigindo uma nova postura com relação aos desafios

contemporâneos. Para manterem-se competitivas e sustentáveis no mercado, as instituições 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 conceituam 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 GC é como um processo, pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), é um conjunto de ações que procura identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações da organização.

Ao considerar a crescente competitividade imposta pela economia do conhecimento, Matterna (2014) complementa, definindo a GC como um processo de gestão que se realiza por meio 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.

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 deste 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).

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. Neste sentido, compreende-se o conhecimento, na atualidade, como crucial para alcançar vantagens competitivas, e a participação das pessoas como 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).

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 à 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.

As práticas de GC favorecem o aprendizado, potencializam a inovação e proporcionam avanços no conhecimento organizacional, garantindo para as empresas sustentabilidade e competitividade. Por meio 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).

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 suas técnicas e ferramentas.

Verifica-se também diversidade de práticas de GC. Cada organização deve identificar quais melhor se aplicam a sua realidade, pois 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; MATTERA, 2014).

O grande desafio por parte da organização é transformar o conhecimento de cada indivíduo em conhecimento

organizacional. O intercâmbio de conhecimentos precisa ser estimulado e administrado de forma eficaz, por meio da promoção de espaços para a criatividade e aprendizagem organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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).

Também 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.

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.

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 partir da combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, 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).

A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior (IES) de abrangência nacional que oferta atualmente 24 cursos de graduação na modalidade EaD,

entre cursos superiores de tecnologia, bacharelado e licenciatura. 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 e realizadas *in loco*. Tiveram como base um roteiro semiestruturado, composto por 10 questões, com o intuito de abordar concepções e práticas de GC em atuação profissional dos participantes.

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.

Dos 24 (vinte e quatro) gestores de cursos de graduação a distância que atuam na IES, 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.

Após a realização das entrevistas, deu-se início a segunda etapa da pesquisa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por 22 perguntas fechadas, sendo 20 questões em Escala *Likert* de 1 a 5, variando de discordo totalmente à concordo totalmente, e duas questões de múltipla escolha.

Para a formação da amostra destinada à **segunda etapa**, os gestores entrevistados na primeira fase indicaram um total de 62 professores vinculados aos cursos sob sua responsabilidade para participarem da pesquisa. Os questionários foram

disponibilizados aos docentes por meio de formulário *Google Docs*. Do total de convidados a participar, 38 responderam ao questionário.

4 RESULTADOS

A abordagem da pesquisa buscou compreender temas relacionados a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento em ambientes EaD e a influência da cultura organizacional tanto pela visão do coordenador de curso, 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.

Em relação ao compartilhamento de informações, os coordenadores relataram buscar meios formais de compartilhamento, especialmente por meio 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 coordenadores expressaram a necessidade de registrar as informações tratadas nestas reuniões por meio de atas.

Neste 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 e facilmente localizados. Também permitem que situações anteriores possam ser resgatadas, preservando trabalhos até então desenvolvidos. Os registros dos assuntos tratados e deliberações tomadas durante as reuniões em atas são uma forma de tornar o conhecimento mais palpável e acessível, transformando-o em conhecimento registrado.

Os coordenadores 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 coordenadores e professores que atuam em outros cursos”.

As reuniões são vistas como momentos ideais para o compartilhamento das informações e conhecimentos, pois nestes 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.

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. Neste 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 coordenadores puderam ser confirmadas pelos professores que demonstraram alto grau de concordância em relação à 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.

Nesse sentido, foi possível perceber que as reuniões são momentos de interação entre coordenadores 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 coordenadores 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 (*e-mail*). Por meio desta 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 TIC 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 TIC nos processos de acesso, compartilhamento e registro dos conhecimentos gerados contribui para os processos de GC.

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

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 em um local acabam sendo compartilhadas com professores de outro.

De modo geral, tanto os relatos dos coordenadores quanto a visão dos professores permitem sugerir a existência de experiências e práticas de compartilhamento de informações e

conhecimentos nos processos que envolvem a atuação profissional.

Quando questionados a respeito da proposição de novas ideias e sugestões por parte de um membro da equipe, os coordenadores demonstraram um posicionamento bastante aberto. No relato de um dos coordenadores 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 coordenador, essas sugestões são discutidas e analisadas de forma prática e rápida. Porém, quando as decisões não estão ao alcance da coordenação de curso, o coordenador 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 esta 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 coordenadores, 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 recebidas 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. Tais relatos permitem inferir que esta prática está presente na dinâmica das equipes de trabalho, influenciando a construção do conhecimento organizacional e reforçando 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 coordenadores os motiva a contribuir com naturalidade.

Durante as entrevistas, um dos coordenadores relatou “[...] trabalhar muito com a escuta não punitiva”. Qualquer ideia, sugestão ou mesmo problemas que possam ocorrer na rotina de trabalho são ouvidos. A solução é buscada em conjunto pelos envolvidos, com o intuito de fortalecer o vínculo coordenador-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 coordenadores e professores, trazendo maior probabilidade de que os conhecimentos sejam compartilhados.

A postura relatada pelos coordenadores sugere um ambiente favorável para o sucesso na implantação de um sistema de GC que demanda flexibilidade organizacional, por meio 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).

As opiniões dos professores ratificam as políticas positivas adotadas pelos coordenadores 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 coordenadores 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 coordenadores, um fator que contribui para que esta cultura esteja presente é a existência de equipes bem consolidadas, formadas por profissionais que atuam há bastante tempo na EaD e já se identificaram com os processos que envolvem a criação, disseminação e compartilhamento das informações e conhecimentos organizacionais neste ambiente. Segundo um coordenador 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 esta 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 coordenadores atribui tal fato ao “[...] comportamento natural do ser humano como forma de se preservar”.

Apesar da percepção dos coordenadores 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 deste tema.

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

Para cumprirem estas tarefas, os professores são estimulados a trocarem materiais entre si, especialmente quando um professor assume uma nova disciplina. Nestes casos, segundo coordenador 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 coordenador, é possível que “[...] haja um enriquecimento do conteúdo a ser trabalhado”.

A partir 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.

Um dos coordenadores 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 este processo, os docentes levam o material produzido para o coordenador, que também contribui no que for necessário. “O curso adota uma filosofia baseada no ‘nosso’ e não no ‘meu’”. O coordenador acredita que este 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 coordenadores, alguns professores preferem trabalhar sozinhos. Ou seja, ainda não há uma cultura de compartilhamento entre os docentes, o que deve ser analisado e monitorado, com objetivo de prever problemas e dificuldades que possam surgir.

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 coordenadores que o incentivo para criar, disseminar e compartilhar conhecimentos se dá justamente em virtude 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.

De modo geral, pode-se inferir que a construção do conhecimento acontece principalmente por meio 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. A partir 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 conhecimentos.

Os coordenadores acreditam na presença de valores como a confiança, a franqueza e a colaboração entre os professores e atribuem estes valores especialmente à solidez das equipes de trabalho, considerando que a maioria dos professores já atua há bastante tempo na instituição. Da mesma maneira, 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 coordenadores.

É claro na fala dos coordenadores a crença de que os valores que contribuem para o compartilhamento se fortalecem a partir da postura e da forma do agir das lideranças. Assim, de acordo com um dos

coordenadores 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 sugerem 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 coordenadores 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 tele aulas. Neste caso, 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 baseadas em 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 docentes para adequação dos materiais didáticos e aulas.

Neste cenário, segundo o coordenador, “[...] 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 coordenadores 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 coordenador, “[...] 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 coordenadores, 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.

Na exposição dos coordenadores, 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 coordenadores.

Uma das formas de incentivo destacada são os cursos ofertados pela universidade corporativa da instituição, por meio 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 destes cursos são de participação obrigatória e abordam temas como diversidade nas organizações, ética, educação inclusiva, integração de novos colaboradores, entre outros.

Os coordenadores 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 da visão de Cianconi (2003, p.92), para o qual 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 coordenadores relataram esforços no sentido de incentivar os docentes a participem de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Nas palavras de um dos entrevistados, “[...] os coordenadores são bastante tolerantes e incentivam os professores a darem continuidade a sua

formação acadêmica através da flexibilização da carga horária 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada neste trabalho permitiu conhecer algumas práticas voltadas a GC e que são reconhecidas pelos profissionais que atuam em EaD. Os relatos dos coordenadores foram bastante positivos em relação aos temas abordados, demonstrando iniciativas que permitem 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 GC no cotidiano profissional.

Os profissionais demonstraram ter clareza de que as práticas de GC proporcionam aumento na qualidade do serviço prestado, gerando benefícios, tanto para as instituições quanto para os alunos. A partir das concepções dos participantes da pesquisa, conclui-se que a valorização do conhecimento e a presença das TIC são pontos fundamentais para que as práticas de GC sejam aplicadas com efetividade, garantindo melhor desempenho para os profissionais, alunos e instituições que atuam na modalidade EaD.

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 neste cenário, onde é possível encontrar um grande volume

de informações e conhecimentos, visando a produção científica e a formação profissional. 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.

Desta forma, novos estudos que investiguem, de maneira mais ampla, formas mais assertivas de aplicação de práticas de GC nas instituições, em especial nas que ofertam cursos na modalidade EaD, são importantes para que a GC possa ganhar amplitude necessária frente às perspectivas que se interpõem à sociedade do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.13, n.esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 5 jun. 2018.
- CANDIDO, Tania Eloisa; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **eGesta: Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos (SP), v.2, n.1, p.5-24, jan./mar. 2006. Disponível em: <<https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/52.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2018.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Universidade Federal

do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003.

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: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 24., Florianópolis, 2004. **Anais Eletrônico...** Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0905_0177.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2018.

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.

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

<<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n3/13.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2018

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; FADEL, Bárbara. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v.21, n.1, p.268-286, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13830/11334>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

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.

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

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

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem. 1996. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2018.

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

PRETI, Oreste. Material didático impresso na EaD: experiências e lições apre(e)ndidas. In: ENCONTRO NACIONAL DE COORDENADORES UAB, 3.; ENCONTRO INTERNACIONAL DO SISTEMA

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL, 1., 2009. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6612618-Material-didatico-impresso-na-ead-experiencias-e-lico-es-apre-e-ndidas-1.html>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

TEIXEIRA, Enise Barth; PIZOLOTTO, Maira Fátima; LAMPERT, Amauri Luis. A gestão do conhecimento em uma organização bancária: competências profissionais num contexto de mudanças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., Florianópolis, 2004. **Anais Eletrônico...** Florianópolis, 2004. p.3896-3903. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0627.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2018.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim Valentim. Estratégias para disseminação do conhecimento organizacional: o papel da arquitetura da informação. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.17, n.3, p.165-180, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/12110/pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

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. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000016104/b7a88eb0eab938146cfd4c6b92828858>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

Dalila Gimenes da Cruz

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6391-493X>

Universidade Estadual de Londrina (UEL)

E-Mail: dalilagimenes@gmail.com

Brasil

Letícia Gorri Molina

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3383-1594>

Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Centro de Educação, Comunicação e Artes (CECA)

Departamento de Ciência da Informação

E-Mail: leticiamolina@uel.br

Brasil