

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA DE EaD DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO NO SUL FLUMINENSE

Resumo

Muitas organizações reconhecem a importância e aplicam a Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta de gestão para melhorarem o desempenho e obterem vantagens competitivas. No segmento da EaD (educação a distância), o crescimento da modalidade faz com que muitas organizações de ensino busquem se posicionar no mercado e, com isso, utilizem práticas de GC para se atualizarem e se manterem competitivas. O presente artigo tem como objetivo diagnosticar as práticas de GC aplicadas no sistema de educação a distância (EaD), composto pelo núcleo de EaD e pelos polos presenciais, de uma instituição federal de ensino na região sul do estado do Rio de Janeiro, conhecida como Sul Fluminense. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa/quantitativa, exploratório-descritiva, por meio de um estudo de caso. A coleta dos dados foi por meio de questionário, aplicado aos integrantes desse sistema, para identificar a utilização dessas práticas no cotidiano da EaD. Os resultados mostraram que poucas práticas de GC são aplicadas, o que mostra que a instituição pode explorar outras práticas de GC na EaD, com o intuito de aplicá-las no segmento e, assim, qualificar o ensino nessa modalidade e garantir sua competitividade neste mercado. Para tanto, foram propostas recomendações para uma implementação efetiva da GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Práticas de Gestão do Conhecimento; Educação a Distância.

Abstract

Many organizations recognize the importance and have applied Knowledge Management (KM) as a management tool to improve performance and obtain competitive advantages. In the distance education (distance education) segment, the growth of the modality makes many teaching organizations seek to position themselves in the market and, with this, use KM practices to update themselves and remain competitive. This article aims to diagnose KM practices applied in the distance education system (EaD), composed of the EaD nucleus and the face-to-face centers, of a federal educational institution in the south region of state of Rio de Janeiro, known as South Fluminense. The research is qualified as qualitative, exploratory-descriptive, through a case study. Data collection was carried out through a questionnaire, applied to members of this system, to identify the use of these practices in the daily routine of distance education. The results showed that there is the application of few practices, among the existing ones, which shows that the institution in question can explore other KM practices in distance education, in order to apply them in the segment and, thus, qualify teaching in this modality and guarantee its competitiveness in this market. Therefore, some recommendations were proposed for an effective implementation of the KM.

Keywords: Knowledge management; Knowledge Management Practices; Distance Education.

1. Introdução

As organizações têm se atentado para a importância de gerir o conhecimento em seus domínios, de modo que este conhecimento organizacional seja administrado e gerenciado de forma estratégica e ofereça vantagens competitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento (GC), que consiste numa coleção de processos que governa a criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos, que visa a melhoria do desempenho organizacional, vem sendo aplicada pelas organizações modernas para alcançarem diferencial competitivo, a partir do conhecimento gerido e aplicado em suas operações e atividades (DAVENPORT; PRUSAK, 2012).

Em organizações de ensino públicas e privadas, onde o conhecimento é o negócio e finalidade (BRITO, BOLSON; 2014), geri-lo com a devida atenção é essencial, como forma de garantir a continuidade do conhecimento organizacional, com ações e práticas que promovam a preservação, revisão, busca e atualização desse conhecimento.

Nesse contexto, a EaD (educação a distância), modalidade de ensino que cresceu no Brasil nos últimos anos, requer a utilização de conhecimentos específicos, que devem ser atualizados e geridos de forma adequada, a partir da aplicação de práticas de GC, para refletir na qualidade no ensino e na melhoria dos processos educacionais e organizacionais da modalidade, de forma a serem mais competitivas (ABED, 2019; BRASIL, 2019; CRUZ; MOLINA, 2019).

A principal estratégia das organizações que trabalham com a EaD se volta para a atualização sistemática desses conhecimentos, de modo que estes promovam mudanças e inovação no contexto educacional e organizacional, uma vez que a atuação e gestão em sistemas EaD está diretamente associada à gestão de conhecimentos individuais e organizacionais (HACK, 2011; ALARCON; SPANHOL, 2015; CRUZ; MOLINA, 2019).

No entanto, nem sempre os conhecimentos aplicáveis à EaD são geridos de maneira que permitam ser compartilhados, retidos e aproveitados nessas organizações de ensino, por conta da dinâmica dos processos que envolvem o trabalho na EaD (ALARCON; SPANHOL, 2015; CRUZ; MOLINA, 2019), das mudanças e da rotatividade de pessoas no segmento, que podem levar à perda de conhecimentos relevantes. E no universo da presente pesquisa não é diferente.

Diante do exposto, o presente estudo tem como foco a preocupação com a construção, retenção, atualização e a continuidade do conhecimento aplicável à modalidade EaD no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino, localizada na região sul do estado do Rio de Janeiro, o que compreende o seu Núcleo de Educação a Distância e os polos presenciais.

Neste sentido, o objetivo do estudo foi diagnosticar as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no universo acima citado. Para este diagnóstico, foi aplicado um questionário entre os integrantes deste universo, para identificar o uso dessas práticas no cotidiano da EaD. A partir desse diagnóstico, foi possível avaliar como a gestão do conhecimento vem sendo praticada e contribuir com recomendações para uma GC mais efetiva.

Além da introdução, o artigo se subdivide em mais quatro seções. A segunda seção discutirá sobre a GC nas organizações, as práticas de GC e sobre o contexto da EaD. A terceira

seção fala sobre a metodologia do estudo. A quarta seção apresentará os resultados e discussões. Por fim, a quinta seção apresentará a conclusão e considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão do Conhecimento

A Sociedade da Informação e do Conhecimento se caracteriza pelo dinamismo e excesso de informações, e pela capacidade das pessoas de buscar, utilizar e compartilhar conhecimentos. Nesse contexto, a informação e o conhecimento são elementos fundamentais para o desenvolvimento de todos os segmentos de uma sociedade (DRUCKER, 1999; ALARCON; SPANHOL, 2015).

Com isso, o conhecimento se tornou a chave para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY; 1998; CRIBB, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 2012). O conhecimento, portanto, é um recurso estratégico que provê essas vantagens, primordiais para a sobrevivência das organizações.

O conhecimento é o maior diferencial competitivo das organizações, um ativo que impulsiona o seu desenvolvimento e gera inovação, a partir da criação ou da aquisição de conhecimentos, com vistas à sua sobrevivência neste ambiente dinâmico e de mudanças rápidas (NONAKA, TAKEUCHI; 2008; SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Dessa forma, organizações de diversos segmentos buscam agregar na Gestão do Conhecimento o diferencial para qualificar seus processos e serviços, onde o capital intelectual é o recurso mais valioso a ser gerenciado, e o conhecimento é fator decisivo para alcançar bons resultados e vantagem competitiva (ALARCON; SPANHOL, 2015). Por meio dela, as organizações podem alcançar seus objetivos estratégicos, implementar novas práticas de gestão, melhorar seu desempenho e seus processos, ao mobilizar o conhecimento (BATISTA, 2012).

A Gestão do Conhecimento (GC) consiste na criação de valor a partir de bens intangíveis da organização, focado na visão humana, dando ao conhecimento o “*status*” de ativo intangível. Não se trata mais de uma “moda” ou tendência de eficiência operacional, mas sim parte da estratégia das organizações (SVEIBY, 1998).

Nonaka e Takeuchi (2008) definem a GC como um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir conhecimento. Trata-se da criação contínua de novos conhecimentos, compartilhando-os pela organização e incorporando-os em novos produtos e/ou serviços, tecnologias e sistemas, e que acarretam em mudança no ambiente organizacional.

Para que o conhecimento proporcione vantagens à uma organização, é necessário reconhecer que é o conhecimento tácito das pessoas (suas experiências, talentos, etc.) a base para a construção do conhecimento de uma organização, e que é de responsabilidade destas proporcionar ambientes propícios que permitam a interação entre as pessoas, de modo a tornar este conhecimento explícito e disseminado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nesse sentido, a GC nas organizações tem como foco as pessoas que a compõem, para que o conhecimento tácito, individual, destes, se tornem explícitos (formalizados) e passem a fazer parte do contexto organizacional, a partir dos processos de comunicação, transferência, armazenamento e aplicação do conhecimento, formando um conjunto coletivo de

conhecimentos que, se devidamente geridos, podem trazer melhorias organizacionais e aumentar a competitividade (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CRIBB, 2010).

A partir do entendimento de que o conhecimento é um ativo estratégico e intangível, a GC nas organizações incentiva a construção de relacionamentos entre seus membros, para que novos conhecimentos sejam gerados e compartilhados e, assim, elas criem diferenciais para obter vantagem competitiva e melhoria contínua (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

2.2. Práticas de Gestão do Conhecimento

Para que as iniciativas de GC tenham sucesso nas organizações, estas devem observar a busca de processos e tecnologias adequadas, e considerar a influência da cultura e do comportamento das pessoas. Nesse sentido, os pilares da GC nas organizações são: pessoas, processos e tecnologia (NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018).

A efetividade da GC resulta da interação entre pessoas e tecnologia, o que favorece a cultura de colaboração e inovação e, em conjunto com os processos desenvolvidos, dão o suporte necessário para a GC, com práticas e ações de gestão que visem reter, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações (BATISTA, 2012; BENTO *et al.*, 2017).

Esse conjunto de práticas e ações de gestão organizacional pode ser categorizado de acordo com cada um dos componentes da GC (pessoas, processos e tecnologia) (BATISTA, 2012; NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018).

Quadro 1 - Categorias e definição das práticas dos componentes da GC

Categorias de práticas de GC	Definição
Práticas e ações voltadas para aspectos de gestão de pessoas (inclui liderança)	Facilitam o compartilhamento, transferência e disseminação de informações e do conhecimento.
Práticas e ações voltadas a estruturação de processos organizacionais	Tem por objetivo facilitar a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
Práticas e ferramentas de GC com foco na base funcional e tecnológica	Dão suporte à GC organizacional (automação da gestão das informações, dos sistemas e das ferramentas de TI para obtenção, difusão e colaboração).

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Cada componente possui práticas de GC associadas, que podem ser incorporadas pelas organizações, e que tem o propósito de contribuir para a dinâmica do conhecimento em seus contextos organizacionais (LEUCH, 2006; HELLMANN, 2007; BATISTA, 2012; BATISTA; QUANDT, 2015).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento, por intermédio da aplicação de suas práticas, ajuda as organizações a alcançar seus objetivos estratégicos, implementar novas práticas de gestão, melhorar desempenho e qualidade de seus processos, com a mobilização do conhecimento (BATISTA, 2012).

Assim, as organizações podem aplicar práticas de GC voltadas para cada um dos componentes de maneira integrativa e que facilite o ciclo do conhecimento organizacional.

Quadro 2 – Algumas práticas associadas aos componentes da GC

Práticas de GC ligadas a pessoas	Práticas de GC ligadas a Processos	Práticas de GC ligadas à Tecnologia (suporte a GC)
Fóruns / listas de discussão Educação corporativa Comunidades de práticas Mentoring Coaching Reuniões	Melhores práticas Benchmarking Memória organizacional / lições aprendidas / Banco de competências individuais e organizacionais Ambientes de colaboração Padronização e Normalização (manuais)	Ferramentas de colaboração Sistema de gestão integrada (ERP) Gestão eletrônica de documentos (GED) Repositórios de conhecimentos Base de conhecimento (Wiki)

Fonte: Adaptado de Leuch (2006), Hellmann (2007), Batista (2012), Batista; Quandt (2015).

Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento (continua)

Nº	Prática de GC	Descrição da prática
1	Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
2	Comunidades de prática	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições aprendidas.
3	Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
4	Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
5	Coaching	Similar ao anterior, mas o coach não participa das atividades. Orienta, apoia, dialoga e acompanha, alinhado às diretrizes estratégicas.
6	Aprendizagem Organizacional	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência organizacional para agir e resolver problemas.
7	Educação corporativa	Oferecer processos de educação continuada para atualização de funcionários, de maneira uniforme, em todas as áreas da empresa. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.
8	Brainstorming	Atividade que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: Divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as ideias; e na segunda etapa as mesmas ideias são analisadas com critérios de viabilidade.
9	Assistência de colegas (Peer-Assist)	Técnica usada por um grupo de projetos que solicita assistência à colegas, tanto externos quanto internos ao grupo, para resolver algum tipo de problema significativo que o grupo esteja enfrentando. Em outras palavras seria como uma mini consultoria informal realizada por colegas de trabalho do mesmo grupo ou de outros, em uma única reunião, para resolver um problema pontual.
10	Socialização	Consiste em iniciativas, eventos, que favoreçam a socialização entre os indivíduos e consequentemente a conversão de conhecimento "tácito-tácito".
11	Reuniões	São reuniões periódicas, com a finalidade de discutir temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas, etc.
12	Revisão de aprendizagem	Técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem individual e coletiva durante o processo de trabalho. Normalmente é conduzida após reuniões, projetos ou eventos em geral. Um evento pode ser, por exemplo, uma reunião de planejamento.

Quadro 3 – Continuação

13	Revisão pós-ação	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que aconteceu, o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.
14	Espaço físico colaborativo	Espaço físico que possibilita interações entre os membros do grupo e proporcione um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.
15	Espaço virtual colaborativo	Espaço virtual que possibilita que membros do grupo (e externos) trabalhem juntos independentemente de onde estejam localizados. Envolve a combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, videoconferência, etc.
16	Compartilhamento de vídeos	Habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então para o mundo inteiro.
17	Melhores práticas	Registrar os pontos positivos e os pontos negativos de determinado procedimento ou processo e reutilizá-los, quando necessário. Identificação e a difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
18	Benchmarking (interno e externo)	Buscar sistematicamente as melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização, interna e externamente.
19	Normalização e padronização de documentos	Elaborar e estabelecer normas, padrões, procedimentos e regulamentos que caracterizam uma organização.
20	Mapeamento de processos	Analisar os processos organizacionais para promover ou melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, voltada para processos na empresa.
21	Mapeamento do conhecimento	Localizar conhecimentos importantes sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes, dentro das empresas e depois, publicar e divulgar onde encontrá-los.
22	Inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e extrair conhecimento a partir das informações. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
23	Sistema de gestão por competências	Mapear os processos-chave, as competências essenciais associadas a estes, as atribuições, as atividades e habilidades existentes e necessárias e os registros para superar deficiências.
24	Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, as expectativas criadas e o que restou de aprendizado. Criar e manter um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, para que possam ser recuperadas e utilizadas posteriormente.
25	Banco de competências individuais/banco de talentos	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. Contém perfil, experiência, área de atuação e especialidades, competências, etc.
26	Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, com fontes de consulta e pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
27	Taxonomia	Técnica que possibilita estruturar e organizar informações, documentos, bibliotecas virtuais e temáticas de pesquisa e em geral.

Quadro 3 – Continuação

28	Bases de conhecimento (wikis)	São bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. Podem ser estruturadas, por exemplo, a partir de wikis (ferramenta colaborativa, tipo Wikipédia) para explicitação / externalização de conhecimentos, por meio da construção colaborativa do conhecimento por membros do grupo. As bases de conhecimento são úteis para manter os conhecimentos explícitos críticos para um grupo (ou organização).
29	Repositórios de conhecimento	Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
30	Gestão do capital intelectual/ativos intangíveis	Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento.
31	Ferramentas de colaboração (portais, Intranet, etc.)	Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
32	Voz sobre IP	Transmissão de áudio e vídeo entre computadores, com conexão de alta velocidade e equipamentos de baixo custo (câmera, fone de ouvido, etc.).
33	Serviços on-line de Redes sociais e E-mails	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços on-line de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores. Permite encontrar pessoas, compartilhar conteúdo, facilitar a comunicação, etc.
34	Ferramentas de busca avançada	Mecanismo que ao ser compreendido melhora a qualidade de buscas sobre determinado conteúdo na Internet ou portais internos.
35	Sistemas de workflow	Utilizar ferramentas de automação do fluxo ou trâmite de documentos e processos voltados ao controle da qualidade da informação.
36	Gestão de conteúdo	Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
37	Gestão eletrônica de documentos (GED)	Adotar sistemas informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
38	Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio a GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
39	Data Mining (ferramenta de TI para apoio a GC)	Mineadores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
40	BSC (Balanced ScoreCard)	É um modelo de gestão que, focando a estratégia, procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes, como esses indicadores qualitativos ou quantitativos se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.
41	ERP (Enterprise Resource Planning) – Sistema de gestão avançado	São sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. É uma plataforma de SW que integra os diversos departamentos de uma organização, que possibilita a automação e armazenamento de todas as informações negociais.
42	DSS (Decision Support System) -SAD	Sistema de informação especialmente desenvolvido para apoiar a solução de problemas não estruturados, aperfeiçoando a tomada de decisão. Usa dados, tem interface amigável e permite a quem for tomar decisões ter suas próprias percepções.

Fonte: Adaptado de Leuch (2006), Hellmann (2007), Batista (2012), Batista; Quandt (2015).

Tais práticas são mecanismos que ajudam os membros de uma organização a aprender, socializar e disseminar informações e conhecimentos, para a melhoria da qualidade do trabalho, reduzir custos e riscos, e auxiliam o processo decisório. Nesse sentido, diversas organizações concentram esforços e investimentos no desenvolvimento de ações e práticas de GC para aumentar a sua competitividade (BENTO *et al.*, 2017).

A GC, portanto, se faz com a união dos seus componentes, com a aplicação dessas práticas, trabalhadas de modo que o conhecimento seja transformado, compartilhado e utilizado em favor da organização, e proporcione inovação, valor, resultados e diferencial competitivo (BATISTA, 2012).

2.3. Educação a Distância (EaD) e a GC na EaD

A educação a distância (EaD) é o aprendizado planejado, que ocorre normalmente em lugares diferentes do ensino, o que requer o uso da comunicação e de ambientes virtuais, por meio de ferramentas tecnológicas educacionais, a disponibilização de materiais, e uma organização especial para que aconteça a interação e a troca de conhecimentos entre os atores do processo de ensino-aprendizagem (MOORE; KEARSLEY, 2013).

A EaD está presente em instituições públicas e privadas no país, muito por conta de seu crescimento e de sua expansão em todos os níveis de ensino, das tecnologias de informação e comunicação, e das políticas de democratização e interiorização da oferta de educação no país, o que demonstra o caráter inclusivo e universal da EaD (BICALHO; MEDEIROS, 2018; CRUZ; MOLINA, 2019).

Ela depende de um sistema de apoio, nos níveis pedagógico, administrativo e de suporte técnico e informacional, entre outras ações organizacionais, que sirvam de base para o processo de ensino-aprendizagem (BRASIL, 2007). Nisso, se faz necessária a gestão desse sistema, para viabilizar uma estrutura apta a prover o ensino nessa modalidade.

Nesse sentido, a atuação e gestão de sistemas EaD também se relaciona com a Gestão do Conhecimento, por contemplar um modelo organizacional baseado no compartilhamento do conhecimento, por meio de ações e construções coletivas, e a união de esforços para a sua finalidade precípua (NOVELLO; LAURINO, 2012; ALARCON, SPANHOL, 2015).

A EaD representa um modelo de educação sustentável, mas a aplicação da GC em seu contexto pode contribuir para que ela se mantenha ativa e em constante renovação, em conjunto com a utilização de metodologias inovadoras de ensino, do trabalho colaborativo e das tecnologias digitais (BENTO *et al.*, 2017; BICALHO; MEDEIROS, 2018).

Como visto anteriormente, a GC não se faz sem pessoas. Por isso, a concepção de EaD tem por característica a formação de equipes multidisciplinares, ao reunir talentos de diferentes áreas do conhecimento que atuam de forma cooperativa e em rede, fazendo uso de diversos recursos e ferramentas em suas atividades, e que buscam novas formas para criar e expandir o conhecimento (SCHUELTER; COELHO, 2010; ALARCON; SPANHOL, 2015).

Para a EaD, as ações das equipes multidisciplinares devem ser coletivas, nas quais o espírito de equipe, a percepção do outro e a troca de experiências são condições que devem ser praticadas por seus participantes, de modo a permitir a interação e o intercâmbio de conhecimentos para o cumprimento das metas de trabalho (NOVELLO; LAURINO, 2012).

Dessa forma, a GC pode ser considerada uma ferramenta importante para organizações intensivas em conhecimento, como as que atuam na EaD, com práticas que incentivem fluxos de conhecimento entre pessoas, equipes e organização (ALARCON; SPANHOL, 2015).

Além disso, com o crescimento da modalidade e o aumento da competitividade no mercado, muitas organizações de EaD verificam a necessidade de melhoria de seus processos organizacionais a partir do uso das práticas de GC. Por esta razão, a GC pode trazer diferencial competitivo e contribuir para a geração e troca de novas informações e conhecimentos, a partir da interação entre os profissionais da EaD nestas organizações (CRUZ; MOLINA, 2019).

3. Metodologia de Pesquisa

Para construir o referencial teórico, o estudo se valeu de levantamento bibliográfico sobre a temática tratada, com pesquisas em livros, artigos científicos, teses, dissertações, etc.

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa, de cunho interpretativo (CRESWELL, 2014), com base na subjetividade do pesquisador e dos sujeitos, e a percepção sobre o contexto estudado. Utilizou-se a estratégia de estudo de caso (YIN, 2001), ao investigar o fenômeno dentro da realidade do universo de pesquisa. Também apresenta abordagem quantitativa, ao contemplar dados que podem explicar fenômenos e características, ao aplicar alguma forma de análise e interpretação por técnicas estatísticas, para descrever e interpretar tais dados (MALHOTRA, 2001).

Para chegar ao objetivo final do estudo, a pesquisa apresentou natureza exploratória (com vistas à compreensão da realidade) e descritiva (validação da fase exploratória, descrevendo os fatos e características da realidade estudada) (GIL, 2008).

Os sujeitos da pesquisa foram os integrantes do sistema de EaD da instituição pesquisada, que atuaram nas atividades da EaD entre os anos de 2017 e 2018. Por se tratar de um número limitado de pessoas, estes compuseram a amostra na sua totalidade.

Para a coleta de dados, foram utilizados como instrumento um questionário, semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas, adaptado dos estudos de Leuch (2006), Hellmann (2007), Batista (2012) e Batista e Quandt (2015), aplicado em diversas organizações, para identificar as práticas de GC aplicadas nestes entes. Houve também a coleta de dados via observação participante (GIL, 2008; CRESWELL, 2014), com o registro de notas de campo.

Este questionário foi aplicado aos sujeitos da pesquisa entre julho e setembro de 2019, para identificar as práticas de GC aplicadas no sistema de EaD da instituição, e verificar o grau de conhecimento e frequência de sua utilização no cotidiano da EaD. Para determinar se a prática era aplicada, considerou-se a sua utilização frequente acima de 50%, ou se a soma entre pouca e muita frequência fosse igual ou superior a 50% de utilização.

Esse mesmo questionário também buscava obter a percepção dos respondentes quanto a melhorias que poderiam ser vistas na EaD e na organização, a partir de uma possível implementação da GC, bem como as razões e em quais aspectos estas melhorias aconteceriam.

Nesse sentido, todos os sujeitos, junto à submissão dos questionários, receberam uma lista das 42 práticas de GC trazidas pela literatura (conforme Quadro 3) para consulta, com a

definição de cada uma delas, além de recomendações para preencher o questionário. Ao final da coleta, do total de 80 integrantes, 32 responderam ao questionário (taxa de retorno de 40%).

O questionário foi elaborado com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, pelo fato desta permitir a construção intuitiva das perguntas, o envio eletrônico aos destinatários por e-mail, além do recolhimento, extração e organização dos dados via planilhas em *Microsoft Excel*.

Para a análise dos resultados coletados pelo questionário, os dados foram tratados, reduzidos, organizados, interpretados e apresentados em textos e quadros, com informações e relatos que evidenciam a realidade organizacional encontrada. Os dados quantitativos foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados.

4. Resultados obtidos e Discussão

4.1. Caracterização da organização

O universo desta pesquisa é composto pelo sistema de EaD (formado pelo núcleo de educação a distância e pelos polos presenciais de EaD) de uma instituição federal de ensino, localizada na região sul do estado do Rio de Janeiro (região Sul Fluminense), e que, com a Lei nº 11.892/2008, passou a fazer parte dos institutos federais de educação (BRASIL, 2008).

Como uma organização pública federal de ensino, sua finalidade institucional é ofertar um ensino profissional e gratuito de qualidade (BRASIL, 2008). Com isso, vislumbrou-se a oportunidade de ofertas de cursos em EaD para atender a esta finalidade.

A educação a distância (EaD) na instituição teve início em 2008, quando primeiros cursos técnicos a serem ofertados a distância pela organização foram aprovados e criados. Junto à criação dos cursos, em 2009 foi inaugurado o Núcleo de Educação a Distância, bem como os primeiros polos presenciais de EaD da instituição em outros municípios do estado. Desde então, o sistema de EaD tem a atribuição de acompanhar e organizar a oferta desses cursos.

Como princípios norteadores, a EaD na instituição pesquisada se pauta na aprendizagem colaborativa e na democratização do acesso à educação pública daqueles que apresentam dificuldades em cursar o ensino presencial.

O sistema de EaD da instituição pesquisada é composto por diversos profissionais, que compõem a equipe multidisciplinar, entre servidores e bolsistas (professores, tutores, suporte técnico, administrativo, pedagógico, etc.), e pode chegar a 40 componentes por trimestre letivo (conforme oferta de cursos e disciplinas em EaD). No caso de bolsistas, estes podem ser mantidos ou trocados para atuar nos próximos trimestres por meio de seleção via edital, o que mostra uma rotatividade de profissionais atuando no sistema de EaD da instituição.

A EaD tem por essência a formação de equipes multidisciplinares, com diversas funções e habilidades, onde conhecimentos podem ser criados e inovados, a partir de interações em que se pode aproveitar o conhecimento em favor do coletivo (SCHUELTER; COELHO, 2010).

Mas, para que o sistema de EaD da instituição em questão alcance este patamar, há de superar dificuldades em relação a dinâmica do conhecimento internamente, de modo que este venha a ser compartilhado, retido e aproveitado. Nesse caso, gerir conhecimentos internos e

específicos, aplicáveis à EaD, que formam a base para o trabalho do sistema, pode trazer melhorias em vários aspectos, ao fazer uso de práticas e ferramentas voltadas ao conhecimento.

A alta rotatividade de profissionais e as dinâmicas que envolvem o trabalho com a modalidade, muitas vezes, faz com que conhecimentos específicos, essenciais, e até mesmo críticos, não sejam retidos ou aproveitados nas atividades do sistema, de forma que tais conhecimento acabam sendo perdidos, por conta destes problemas.

No geral, há uma boa interação entre os colaboradores. Isso pode facilitar o compartilhamento de conhecimentos, como forma de superar as barreiras impostas muitas vezes pelos próprios indivíduos na socialização destes em favor do grupo. Assim, o conhecimento de cada um pode ser aproveitado em prol do sistema de EaD pesquisado.

4.2. Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD

As práticas de GC nas organizações apresentam importância para a execução dos procedimentos, normas e regras, otimizando a transformação em resultados positivos em termos de desempenho, eficiência e efetividade em seus processos e atividades (BATISTA, 2012).

No que tange às práticas de GC aplicadas no sistema de EaD da instituição objeto de estudo, observou-se a aplicação de um número baixo de práticas de GC, dentre as existentes na literatura pesquisada. Do total de 42 práticas elencadas, apenas 10, segundo os respondentes, são utilizadas no contexto de atuação dos profissionais de EaD naquele universo, algumas com maior frequência de uso e outras com frequência maior em situações pontuais.

Quadro 4 - Práticas de GC aplicadas no sistema de EaD da instituição (conhecimento e frequência de uso)

Práticas de GC	Conhecimento e Frequência de Uso			
	Desconheço a prática	Conheço, mas não é utilizada	Utilizada com pouca frequência	Utilizada com frequência
Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	6,50%	16,10%	16,10%	61,30%
Educação Corporativa	12,50%	28,10%	43,80%	15,60%
Socialização	3,10%	21,80%	31,30%	43,80%
Espaço físico colaborativo	15,60%	15,60%	31,30%	37,50%
Espaço virtual colaborativo	12,50%	9,40%	21,80%	56,30%
Reuniões	0%	3,10%	34,40%	62,50%
Normalização e padronização de documentos	12,50%	31,30%	15,60%	40,60%
Ferramentas de colaboração (portais, Intranet, etc.)	9,40%	9,40%	18,70%	62,50%
Gestão eletrônica de documentos (GED)	28,10%	21,90%	34,40%	15,60%
Serviços on-line de Redes sociais e E-mails	3,20%	3,20%	12,90%	80,70%

Fonte: Dados da pesquisa (2019). Elaborado pelo autor.

Dentre as práticas aplicadas, observa-se que aquelas relacionadas ao componente “processos” (GED e normalização/padronização de documentos) são menos frequentes, ao passo que as práticas relacionadas às pessoas e à tecnologia tem maior frequência de uso.

Os Fóruns presenciais/virtuais e listas de discussão são espaços para discutir e compartilhar informações, ideias e experiências, que permitem o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA, 2012).

Na EaD, trata-se de um recurso muito utilizado na interação entre os atores do processo de ensino e aprendizagem e equipes multidisciplinares, além de consistir-se numa prática de GC que promove o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento, ao permitir criar memória organizacional quanto ao conhecimento na modalidade (ALARCON; SPANHOL, 2015).

No sistema de EaD, tal prática se faz presente na rotina dos colaboradores, em especial dos tutores e professores, na interação com os alunos e entre os próprios profissionais, e na disponibilização de informações relevantes (conteúdos, eventos, tarefas, atividades, etc.), seja em encontros presenciais ou via plataforma virtual. Essa prática contribui para a geração e disseminação de conhecimentos no contexto da EaD da instituição.

A Educação Corporativa compreende a educação continuada de colaboradores para atualização, o que permite o autodesenvolvimento da organização como um todo, e pode ser feita com treinamento interno, ensino a distância, etc. (BATISTA, 2012; BENTO *et al.*, 2017).

Nesse sentido, há iniciativas de capacitação, com frequência trimestral, por conta da rotatividade e da renovação dos colaboradores a cada processo seletivo, e são voltadas para a ambientação destes quanto ao uso do ambiente virtual e ao desenvolvimento do trabalho na EaD. Mesmo assim, há ainda muita resistência com a modalidade EaD por parte de alguns.

A Socialização consiste na iniciativa de promover o encontro e o relacionamento entre os indivíduos, em eventos ou atividades, para troca de conhecimentos tácitos (LEUCH, 2006).

Neste sentido, o sistema de EaD promove iniciativas pontuais, que visam estreitar o relacionamento e a troca de conhecimentos entre os profissionais do núcleo e dos polos, como eventos de recepção aos novos colaboradores, oficinas, orientações, etc.

Os Espaços Físico e Virtual colaborativos representam a oportunidade do trabalho cooperativo entre pessoas e equipes, com a criação de novos produtos ou processos de trabalho, compartilhando ideias, experiências, documentos, informações e conhecimentos, seja de forma presencial ou remota (LEUCH, 2006; HELLMANN, 2007; ALARCON; SPANHOL, 2015).

No núcleo de EaD, há um espaço próprio para o trabalho colaborativo, usado por seus integrantes. Nos polos presenciais, é o próprio espaço do polo. Mas a colaboração é mais evidente pelo uso do ambiente virtual, como espaço para troca de conhecimentos em EaD entre os profissionais, e de interação de tutores e professores com os alunos.

As Reuniões contam com os membros das equipes multidisciplinares, e são realizadas de forma geral ou por equipes, (tutores e professores, suporte, apoio, coordenadores, etc.), a depender da temática, no núcleo e nos polos, com a finalidade de discutir sobre o trabalho, proposição de melhorias diversas, etc.

A Normalização e Padronização de documentos e procedimentos consiste na definição e elaboração de procedimentos e documentos racionalizados, unificados e simplificados, por meio de normas, além do estabelecimento de padrões para as rotinas e atividades, de modo a serem seguidos e utilizados no contexto organizacional (LEUCH, 2006).

Esta prática, está sendo implementada apenas no contexto do núcleo de EaD, de modo a se padronizar as rotinas, tarefas e atividades na EaD, e tem como destinatários todas as equipes multidisciplinares, e ainda não está presente nos polos.

As Ferramentas de Colaboração, por sua vez, consistem em sistemas de informação que capturam e difundem conhecimento e experiência entre colaboradores e setores organizacionais. Portais corporativos e Intranet são exemplos dessas ferramentas, pois retratam um ambiente de trabalho integrado e servem de plataforma ou repositório de informações e conhecimentos relevantes para a organização e seus colaboradores (BATISTA, 2012).

No sistema de EaD, a utilização dessa prática remete ao próprio ambiente virtual de aprendizagem, que serve como portal de informações para colaboradores e alunos da modalidade. Nele, estão disponibilizadas informações, experiências e conteúdos relevantes em EaD, além de ser um canal de comunicação para o processo de ensino e aprendizagem.

A Gestão Eletrônica de Documentos (GED) consiste na adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos, ao substituir o papel por documentos digitais de acesso rápido, com o histórico informativo destes e da organização, permitindo a construção de memória organizacional (LEUCH, 2006; BATISTA, 2012).

Essa prática está em fase inicial de implantação no sistema de EaD e a sua aplicação já é vista pelos colaboradores, com a utilização de um sistema de informações que permite a tramitação de documentos digitalizados, em lugar da utilização de documentos físicos, no papel.

Já os serviços on-line de Redes Sociais consistem na formação de grupos de pessoas com interesses comuns em determinadas áreas. As “redes sociais digitais” servem de suporte para interagir pela Internet, com o uso de aplicativos. Permite encontrar pessoas, compartilhar conteúdo e informações relevantes, facilitar a comunicação, etc. (BATISTA, 2012).

Os E-mails também são considerados ferramentas que colaboram com a disseminação de conhecimento dentro de uma organização, bem como é um facilitador no processo de comunicação formal entre os colaboradores, principalmente em caráter oficial.

No sistema de EaD, tanto as redes sociais quanto os e-mails são usados frequentemente para a comunicação entre os membros das equipes (com a criação de grupos em aplicativos próprios, ou individualmente), com o envio de mensagens e informações, bem como para compartilhar conhecimentos e experiências relevantes na modalidade.

Essas práticas constituem ferramentas que facilitam a interação entre pessoas e grupos, e são de suma importância para o compartilhamento de conhecimento, informações e experiências entre os colaboradores de toda a EaD, uma vez que seus recursos permitem a comunicação e troca de conhecimentos de maneira fluida e dinâmica.

Pela análise das respostas obtidas, todas essas 10 práticas citadas pelos respondentes como presentes no sistema de EaD podem ser aprimoradas na sua utilização cotidiana, com vistas a um alcance maior. Além destas, outras práticas de GC podem ser implementadas na EaD ao longo do tempo, citadas por eles, tais como Comunidades de Prática, *Coaching*, *Brainstorming*, Melhores Práticas, Memória Organizacional/Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos e do Conhecimento.

Os colaboradores também responderam se a implementação de práticas de GC traria melhorias à EaD da organização, e por quais razões e em quais aspectos. Eles acreditam que a

implementação de práticas de GC mais apropriadas à EaD pode trazer diversos benefícios para a EaD e para organização.

As respostas acerca das melhorias e benefícios da implementação efetiva das práticas de GC se concentram em mudanças culturais e rompimento de paradigmas a respeito da construção, retenção, preservação, atualização, transferência e aplicação do conhecimento aplicável à EaD nas atividades desenvolvidas pelo sistema de EaD em vários aspectos.

Os aspectos mencionados às melhorias e benefícios da implementação efetiva da GC para o sistema de EaD encontram consonância nos estudos trazidos por Alarcon e Spanhol (2015) e Cruz e Molina (2019), quando estes apontam que a prática da GC traz efetividade às ações organizacionais, melhora o desempenho, aumenta a competitividade e introduz uma cultura voltada para o gerenciamento adequado e efetivo do conhecimento aplicável à EaD.

O baixo número de práticas de GC aplicadas no sistema de EaD da instituição pode indicar que a GC não é plenamente realizada neste universo, pois não há um projeto formal de GC. Neste sentido, vislumbra-se campo e potencial de exploração para a aplicação de mais práticas de GC em favor do sistema de EaD, a partir da implementação e formalização de outras práticas, adequadas ao contexto da EaD, e o aprimoramento das que já são aplicadas.

Ao considerar a relação entre a GC na EaD e os benefícios que a GC pode proporcionar em termos de qualidade de ensino e desempenho organizacional, a formalização de tais práticas de GC podem contribuir para uma melhor dinâmica do conhecimento aplicável à EaD, bem como gerar resultados satisfatórios para o sistema de EaD e para a instituição como um todo.

5. Conclusões e considerações finais

O objetivo deste estudo foi diagnosticar as práticas de GC aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino na região Sul Fluminense. Os resultados obtidos permitiram identificar que há a aplicação de poucas práticas de GC, dentre as existentes, a frequência de sua utilização e como elas se desenvolvem neste universo. Conclui-se que a GC no sistema de EaD ainda é pouco explorada. Outras práticas que promovam o ciclo do conhecimento no segmento podem ser aplicadas no sistema de EaD da instituição, de modo a melhorar seu desempenho e aumentar sua competitividade.

Com base nos resultados da pesquisa, foram propostas as seguintes recomendações para uma implementação efetiva da GC no sistema de EaD da instituição: elaborar um plano de implementação da GC, composto pelas etapas de diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e efetiva implementação; e criar um programa de GC para a modalidade EaD, com ações que estimulem a prática da GC no contexto educacional e organizacional do sistema de EaD, a partir do envolvimento dos seus integrantes nestas ações.

As limitações para realizar o estudo foram verificadas quanto à coleta e quanto à análise dos dados. Apesar de se utilizar uma amostra intencional, com um número reduzido, nem todos os sujeitos convidados a responder o questionário o fizeram; e seus resultados não podem ser generalizados, por conta da delimitação ao universo pesquisado. Porém, a descrição do método de análise para o diagnóstico das práticas de GC pode ser usada em outros estudos relacionados à temática.

Referências

ALARCON, Dafne Fonseca; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (ABED). **Censo EAD.BR 2018: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 - Práticas de Gestão do Conhecimento**. Texto para discussão n. 2120. Brasília, DF: Ipea, 2015.

BENTO, Juliana de Cássia *et al.* Nível de implantação e alcance das práticas da gestão do conhecimento em base tecnológica e funcional de organização educacional. **Revista Alcance**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 243-257, abr./jun. 2017. ISSN: 1983-716X. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477752096006>. Acesso em: 26 jan. 2020.

BICALHO, Rute Nogueira de Moraes; MEDEIROS, Jennifer de Carvalho. O modelo híbrido de educação como estratégia para o processo de institucionalização da EaD. **Revista Eixo**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2018. Brasília: IFB, 2018. ISSN 2238-5630.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância – MEC - **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância**. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2008.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas**. Brasília: INEP, 2019.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Sayonara Brason. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição de ensino superior privada. **RAUnP**, Natal, v. 6, n. 2, p.77-87, abr./set. 2014.

CRESWELL, John. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIBB, André Yves. Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de Gestão do Conhecimento em organizações. **Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática**, v. 7. n. 1, p. 75-80, 2010. ISSN 1690-8627. Disponível em: [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf). Acesso em: 14 dez. 2019.

CRUZ, Dalila Gimenes; MOLINA, Letícia Gorri. Concepções e práticas de gestão do conhecimento aplicadas a educação a distância. **REBECIN - Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 6, n. esp., p. 3-16, 1. sem. 2019. ISSN: 2358-3193. Disponível em http://abecin.org.br/portalderevistas/index.php/rebecin/article/view/137/pdf_1. Acesso em: 01 fev. 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 18 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HACK, Josias R. **Introdução à educação a distância**. Florianópolis: LLV/CCE/UFSC, 2011.

HELLMANN, Caroline Lievore. **Retenção de conhecimento tecnológico nas organizações como fator propulsor para o processo de inovação: estudo de caso na Batávia S/A**. 2007. 186 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2007.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: sistemas de aprendizagem on-line**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; VARVAKIS, Gregório Jean; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 152-167, ago. 2018. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/49214>. Acesso em: 10 fev. 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVELLO, Tanise Paula; LAURINO, Débora Pereira. Educação a Distância: seus cenários e autores. **Revista Iberoamericana de Educação**, v. 58, n. 4, p. 1-15, abr. 2012. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/1419>. Acesso em: 27 jan. 2020.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A Cultura Organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/ac17063afab6f161be98b7a14bbe2ae2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753>. Acesso em: 29 jan. 2020.

SCHUELTER, Giovana; COELHO, Christiane Coelho de Souza Reinisch. Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 16., 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, ABED, 2010. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/152010184116.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.