



A ESTRUTURA E O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE AGENTES DO SISTEMA EAD DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Gabriel Coutinho Calvi¹
Iara Carnevale de Almeida²
Letícia Fleig Dal Forno³

DOI: [10.29327/3860.12.21-1](https://doi.org/10.29327/3860.12.21-1)

RESUMO

O presente artigo tem como intuito apresentar o funcionamento da estrutura da Educação a Distância de uma Instituição de Ensino Superior Privada em relação ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas que integram o sistema. Dessa forma, o referencial teórico descreve, por meio de pesquisadores da área, a estrutura do sistema da educação a distância e seus respectivos agentes, estabelecendo uma definição genérica para sua estrutura, e que entra em conformidade com as diretrizes dos documentos criados pelo Ministério da Educação (MEC) para a educação a distância. Na área da Gestão do Conhecimento (GC), são explorados os conceitos em torno do compartilhamento do conhecimento, e da construção do capital interno por meio do capital intelectual retido nas pessoas da organização. No esforço em analisar os canais de comunicação da instituição de ensino superior, deriva-se o layout de uma estrutura que visa compreender a comunicação entre os agentes participantes, procurando detectar as possíveis falhas nos canais de comunicação que atinge diretamente no conhecimento que é ofertado ao aluno.

PALAVRAS-CHAVE: Compartilhamento do conhecimento, Educação a Distância, Gestão do conhecimento.

¹ Mestrando em gestão do conhecimento nas organizações, especialista em EaD e novas tecnologias e bacharel em Moda, atua como tutor pedagógico e professor conteudista do ensino a distância. Na área de pesquisa investiga a EaD e o processo de ensino aprendizagem, subjetividade e metodologia criativa em EaD e Comportamento de Moda.

² Orientadora. Doutora em informática pela Universidade de Évora, Portugal. Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar, e graduação em Engenharia de Software (modalidades presencial e EaD), Unicesumar/PR. Bolsista de Produtividade do ICETI, Unicesumar/PR.

³ Co-Orientadora. Doutora em Educação pela Universidade de Lisboa, Portugal. Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações e graduação em Pedagogia, Unicesumar/PR. Bolsista de Produtividade do ICETI, Unicesumar/PR.



***THE STRUCTURE AND THE PROCESS OF KNOWLEDGE SHARING
BETWEEN AGENTS OF THE EAD SYSTEM OF A PRIVATE HIGHER
EDUCATION INSTITUTION***

ABSTRACT

This article aims to present the functioning of the Distance Education structure of a Private Higher Education Institution in relation to the sharing of knowledge among the people who integrate the system. Thus, the theoretical framework describes, through researchers in the field, the structure of the distance education system and its respective agents, establishing a generic definition for its structure, which is in accordance with the guidelines of the documents created by the Ministry of Education Education (MEC) for distance education. In the area of Knowledge Management (KM), the concepts around knowledge sharing and the construction of internal capital through intellectual capital retained in the people of the organization are explored. In the effort to analyze the communication channels of the higher education institution, the layout of a structure that aims to understand the communication between the participating agents, seeking to detect the possible failures in the communication channels that directly affects the knowledge that is offered to the student.

KEYWORDS: Knowledge sharing, E-learning, Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as diferentes abordagens que se conhece atualmente sobre o desenvolvimento humano, passa-se a identificar que o conhecimento está presente nas diversas esferas da vida social e subjetiva das pessoas, possibilitando o avanço da sociedade como um todo. Compreender como esse conhecimento se consolida a partir dessas realidades garante um aparato concreto para entender a evolução das organizações que constituem a sociedade. Entre as organizações destacam-se as instituições que ofertam a modalidade da educação a distância (EaD) por apresentar um ensino estruturado e organizado em conformidade com o advento das tecnologias de informação e comunicação. Entretanto, para que o ensino da EaD efetivamente vigore, é necessário que haja uma ordenação entre os setores que planejam, criam e disponibilizam os conteúdos para o agente final do sistema personificado na pessoa do discente assim como relata Lenzi (2014).



Sem uma comunicação e um compartilhamento adequado das informações entre os agentes da EaD que constroem os conteúdos de aprendizagem - tutores, professores, designers educacionais e coordenadores - o conhecimento pode chegar de forma fragilizada e/ou segmentada aos alunos através dos canais existentes, tais como: aulas, material didático, ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e contato com os docentes conforme indica Schuelter (2010) e Nunes (2013).

Estar inserido como aprendiz na modalidade de educação a distância é permear uma estrutura composta por pessoas com os mais variados tipos de formações, culturas, saberes e conhecimentos. Litto e Formiga (2009) abordam que a educação e o conhecimento são o cerne para o desenvolvimento humano e, conseqüentemente, para sua inserção na vida social. Nesse aspecto a metodologia EaD é identificada como facilitadora desses princípios da construção do conhecimento. As premissas levantadas quanto ao trabalho em equipe, a comunicação, e a gestão das informações é onde se localiza a problemática deste artigo, que intenta explorar o arranjo organizacional da EaD de uma instituição de ensino superior privada, procurando apreender como o conhecimento se manifesta nos setores, e entre eles, a fim de descobrir se os canais de comunicação disponíveis possibilitam o compartilhamento do conhecimento, tornando possível a evolução do capital organizacional que reflete no convívio entre os membros da empresa, até o relacionamento com os alunos.

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A educação está entre os bens intangíveis da humanidade de maior relevância, comportando-se como a causa motriz que organiza toda a vida em sociedade, conforme nos apresenta Brasil (1998). A Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB) em seu artigo primeiro apresenta que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996, p.1). A lei da LDB assegura que todas as pessoas tenham o direito à educação possibilitando seu progresso



singular e plural, para a formação de cidadãos conscientes e capazes de edificar uma sociedade melhor.

A partir das prerrogativas que a Lei 9.394/96 da LDB garante, e compreendendo todas as modalidades de ensino existentes, destaca-se a EaD como promotora do ensino

pois, a partir do advento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), dissolvem-se as barreiras territoriais e permite que as pessoas tenham acesso à aprendizagem. Litto e Formiga (2009, p. 39) expõe que “a sociedade da informação e do conhecimento reflete-se na EaD pela apropriação célere dos conceitos e inovações, que moldam a mídia e se refletem na própria EaD”. Nesse aspecto, a EaD apresenta uma visão de pensar e fazer o ensino balizada pelo intento de assegurar a aprendizagem às pessoas. O decreto 9.057 de 25 de Maio de 2017 apresenta uma das definições de EaD:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017, p.1).

Essa mediação didático-pedagógica descrita pelo decreto permite entender que tecnologia e aprendizagem se unem em uma relação intrínseca onde a tecnologia age como meio para que os conteúdos cheguem a todos os alunos. A EaD não exclui em hipótese alguma a figura do docente, entretanto, configura-o como um mediador entre a aprendizagem e o aluno. Outros conceitos de EaD são apresentados no intuito de estabelecer uma maior aproximação entre a modalidade e a maneira como a educação é aplicada, apresentados no quadro a seguir.



Quadro 01: Definições sobre EaD.

AUTOR	DEFINIÇÃO
MOORE (1987, p.137)	Educação a distância é uma relação de diálogo, estrutura e autonomia que requer meios técnicos para mediatizar esta comunicação. Educação a distância é um subconjunto de todos os programas educacionais caracterizados por: grande estrutura, baixo diálogo e grande distância transacional. Ela inclui também a aprendizagem.
DECRETO 2.494/1998 Art. 1º	Forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.
ARETIO (2002, p.39)	Sistema tecnológico de comunicação bidirecional (multidirecional), que pode ser massivo, embasado na ação sistemática e conjunta de recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria, que separados 104 fisicamente dos estudantes, propiciam a aprendizagem independente.
LITTO e FORMIGA (2009, p.39)	A EAD está intrinsecamente ligada às TIC's por se constituir setor altamente dinâmico e pródigo em inovação, que transforma, moderniza e faz caducar termos técnicos e expressões linguísticas em velocidade alucinante. A sociedade da informação e do conhecimento reflete-se na EAD pela apropriação célere dos conceitos e inovações, que moldam a mídia e se refletem na própria EAD.
SCHLOSSER (2010, p.2)	A modalidade de EAD, estabelece um rompimento da relação face a face entre alunos e professores e também do espaço-temporal, fazendo crer que podem existir relações de ensino e aprendizagem sem a necessidade de haver um grupo homogêneo de alunos que convivem em um mesmo espaço e tempo. Essas rupturas fazem com que o aluno da EAD decida sobre seu processo formativo de forma autônoma e independente. (SCHLOSSER, 2010 p.2).

Fonte: Os autores (2018).

Através da leitura do Quadro 1 torna-se possível reconhecer que os conceitos explicitados abordam que o ponto comum da EaD se encontra na relação entre docente-tecnologia-conhecimento-aluno. Entretanto, é pertinente ressaltar que a tecnologia não tem revolucionado a educação, mas tem sido um recurso facilitador na moderação entre alunos e professores, certificando-se que o processo de ensino e aprendizagem ocorra de modo mais eficaz. Assim, a tecnologia possibilita, cada vez mais, diferentes formas de disponibilizar conteúdos para o aluno, permitindo que esse aluno tenha autonomia para controlar o seu aprendizado, e condições de interação com o professor e também com outros alunos.



Todos os instrumentos e ferramentas (ou seja, AVA, material didático, aulas, fóruns, entre outros) que colaboram para a consolidação do conhecimento dos acadêmicos possuem efeitos positivos se a qualidade for o princípio ordenador da modalidade EaD. Portanto, apreender a gênese, o desenvolvimento e a maturidade da EaD é necessário para aprofundarmos sobre o seu presente estado. Atualmente, a EaD tem sido reconhecida como um meio de possibilitar o acesso à educação, entretanto, sua particularidade se faz na dinâmica de ação e implementação, que envolve uma equipe, e esta deve ter um foco único e objetivos claros para a promoção de materiais e processos virtuais que promovam a construção do conhecimento do aprendiz.

3 ESTRUTURA DA EAD

A estrutura organizacional da EaD possui um desenho que respeita as políticas pedagógicas onde essa é instaurada. Alarcon (2015, p.52) salienta que a “criação de cursos a distância está associada à formação de equipes de diferentes áreas do conhecimento e em cada curso produzido são selecionadas equipes adequadas ao processo de EaD”. Isso compreende que cada Instituição de Ensino Superior (IES) adota uma metodologia ao ofertar essa modalidade, implicando em um arranjo específico que explora os personagens já estabelecidos pelos referenciais de qualidade para a EaD do Ministério da Educação (MEC) e, ainda, faz surgir novos personagens que atendem às necessidades da IES no que diz respeito a mediação a ser realizada para o aluno.

Para distinguir os agentes do sistema EaD – tutoria presencial e à distância, coordenação de cursos, professores de conteúdo, equipe de materiais e corpo administrativo – apresentam-se definições embasadas nas descrições no documento para a EaD (BRASIL, 2007), como também por autores da área como Ferreira (2010); Litto e Formiga (2009); Scottini (2012); Hattge, Ribas e Paulo (2014).

3.1 TUTORIAS: PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

A tutoria pode ser considerada o elo de ligação na relação entre tutores e alunos. Com a assistência da tutoria, o aluno tem suporte para a resolução de problemas



operacionais e pedagógicos. Nessa dimensão, o tutor é o sujeito ativo na participação da prática pedagógica pois suas atividades, que são desenvolvidas tanto à distância como presencial, prestam contributo tanto para a aprendizagem do discente como para o acompanhamento do projeto pedagógico (BRASIL, 2007). Bentes (2009, p. 168) indica que “para uma instituição de EAD, o tutor é o espelho da instituição; quanto mais ágil e com bom conteúdo forem suas respostas, melhor o aluno perceberá o quanto a instituição é responsável”. Assim, a formulação do modelo de tutoria deve contemplar o projeto político pedagógico da IES, conforme explicita Lenzi (2014, p. 115)

O modelo de tutoria a ser adotado por qualquer instituição deve estar previsto no Projeto Político Pedagógico e alinhado ao modelo do curso. A escolha do modelo de tutoria está diretamente ligada à proposta educacional do curso, uma vez que os atores do processo irão atender aos objetivos de formação e focar nos resultados que buscam alcançar.

Com a função de ser apoio para o aluno, a tutoria é dividida entre tutores presenciais e tutores a distância. Cada um desses apresenta distinções no atendimento e na relação com o aluno, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 02: Diferenças entre Tutoria presencial e Tutoria a distância

TUTORIA A DISTÂNCIA	TUTORIA PRESENCIAL
A tutoria a distância atua a partir da instituição, mediando o processo pedagógico junto aos estudantes geograficamente distantes, e referenciados aos pólos descentralizados de apoio presencial. A principal atribuição desse profissional é o esclarecimento de dúvidas através de fóruns de discussão pela Internet, pelo telefone, participação em videoconferências, entre outros, de acordo com o projeto pedagógico. O tutor a distância tem também a responsabilidade de promover espaços de construção coletiva de conhecimento, selecionar material de apoio e sustentação teórica aos conteúdos.	Atende os estudantes nos polos, em horários pré-estabelecidos. Este profissional deve conhecer o projeto pedagógico do curso, o material didático e o conteúdo específico dos conteúdos sob sua responsabilidade, a fim de auxiliar os estudantes no desenvolvimento de suas atividades individuais e em grupo, fomentando o hábito da pesquisa, esclarecendo dúvidas em relação a conteúdos específicos, bem como ao uso das tecnologias disponíveis. Participam de momentos presenciais obrigatórios, tais como avaliações, aulas práticas em laboratórios e estágios supervisionados, quando esses se aplicam. O tutor presencial deve manter permanente comunicação tanto com os estudantes quanto com a equipe pedagógica do curso.

Fonte: BRASIL (2007, p.21-22)

O tutor a distância é conhecido em algumas instituições como “tutor *online*”, “tutor mediador”, “tutor *offline*”, “tutor pedagógico”, entre outras denominações. É crucial ressaltar que alguns teóricos como Litto e Formiga (2009) e Pereira (2013),



utilizam a nomenclatura “professor-tutor” ao se referir ao tutor a distância. Independente da terminologia escolhida, o importante é considerar sua função como a de um mediador do processo pedagógico, estando sempre disponível para o contato com o aluno e mediando os ambientes na qual o aluno interage e constrói seus conhecimentos pois, no final, é ele quem irá construir com os discentes uma relação em nome da IES. Moreira (2009, p. 374):

[...] É importante pontuar que as funções da tutoria podem diferir segundo as definições dos papéis atribuídas pelas instituições, bem como a concepção pedagógica do curso. A participação do tutor na equipe de produção pode contribuir em grande parte para a apropriação das estratégias de aprendizagem e a contextualização dos materiais.

Salienta-se que, neste artigo, o foco de estudo será o “tutor *online*” no contexto de que é este o tutor que realiza o contato direto com o aluno por meio do AVA, telefone, e-mails, entre outros meios de comunicação. Entende-se que o tutor é o responsável por realizar a verificação e a manutenção do processo de aprendizagem dos alunos por meio das ferramentas pedagógicas.

3.2 PROFESSOR DE CONTEÚDO

Um dos requisitos mínimos, que o MEC faz para um curso ser ofertado, é possuir um material didático compatível com as necessidades dos alunos, e estar em consonância com o projeto pedagógico dos cursos a fim de desenvolver competências com maior especificidade (BRASIL, 2007, p. 13). Portanto, o papel do professor de conteúdo é importante na medida em que ele conhece o projeto de ensino das disciplinas e desenvolve os materiais didáticos considerando a realidade do aluno.

[...] o material didático da EaD que abarca a criação e composição de livros e aulas, só possuirá sentido se for organizado e planejado, tendo como premissa a aprendizagem ativa do aluno para o perfil da modalidade EaD. Logo, a primeira ideia ao se pensar nesses materiais é considerar a distância territorial existente entre estudante e docente e, partir disso, encontrar caminhos para que os conteúdos apresentados, no decorrer das disciplinas, sejam construídos pelo professor, visando modelos em que a participação do aluno seja independente (CALVI e SILVA, 2018, p.8).



Assim, como acontece com o corpo de tutores que possuem diversas denominações, os professores de conteúdo são conhecidos em algumas IES como “professor conteudista”, “professor formador”, “professor autor”, entre outras denominações. Salienta-se que, neste artigo, será utilizada a denominação “professor conteudista”. Para Alarcon (2015, p. 53) o professor conteudista pode ser definido como o “responsável pela criação do conteúdo - cria e seleciona conteúdos normalmente na forma de texto explicativo/dissertativo e prepara o programa do curso”.

Alguns autores oferecem conceitos sobre o papel deste profissional que produz o material didático da EaD. Moreira (2009, p. 374) expõe que o professor conteudista “pode ou não acompanhar a tutoria da atividade ou mesmo estar envolvido nos demais processos de desenvolvimento dos materiais pedagógicos nas diferentes mídias”. É papel do professor conteudista garantir a constante melhoria e atualização do material didático utilizados pelos acadêmicos (PORTO; OLIVEIRA, OLIVEIRA, 2015).

3.3 EQUIPE DE MATERIAIS

Os materiais didáticos são um dos caminhos que a EaD oferece para que o ensino-aprendizagem seja eficiente na mesma medida em que o aluno aprofunda seus conhecimentos dos conteúdos propostos. Toda IES é orientada, segundo os referenciais de qualidade do MEC para a EaD (2007), ao produzir seus materiais que podem ser elaborados dentro da própria IES ou de forma terceirizada, em agência especializadas na área. Conforme orientação de Brasil (2007), o material didático deve respeitar as diretrizes pedagógicas sistematicamente, a fim de explorar as competências e habilidades do estudante e, conseqüentemente, possibilitando-o a alcançar seus objetivos.

Nesta dimensão, a equipe de materiais contribui para a criação, desenvolvimento, edição e atualização de todos os materiais que as IES produzem para os seus alunos. Moreira (2009) indica que a equipe de materiais deve ser composta tanto pela equipe de design instrucional quanto pela equipe de arte. Essas duas equipes trabalham de forma unificada para produzir um material que supra as necessidades e crie um diálogo entre aluno e aprendizagem. Dessa forma, a produção dos materiais deve contemplar o regionalismo dos alunos, que são diversas origens, e ser elaborado de forma igualitária considerando as experiências prévias que cada um desses alunos já possuem.



3.4 COORDENADORES DE CURSO

Todos os cursos de graduação EaD possuem um projeto pedagógico do curso (PPC) que prevê a metodologia de ensino e as respectivas atividades que serão realizadas com os discentes (PINHEIRO, 2004). O coordenador do curso “responde por toda a gestão acadêmica e administrativa do curso, oferta de disciplinas, organização acadêmica (calendário), avaliações e atividades presenciais e a distância” (GARBIN et al, 2010, p.5). Além disto,

A atuação do coordenador do curso é um dos pontos determinantes do sucesso, pois ele, em conjunto com sua equipe de colaboradores, define os meios para se alcançar as competências dos alunos. As práticas pedagógicas devem criar condições para o desenvolvimento de competências relativas a: relacionamento, liderança, valorização da busca permanente de conhecimento, iniciativa, flexibilidade, criatividade, persistência, conduta ética e responsabilidade social, bem como a capacidade de empreender, entre outras (PINHEIRO, 2004, p. 108).

Note que a gestão acadêmica está voltada para contato que o coordenador estabelece com os seus alunos e que, juntamente com a equipe de docentes, organiza as avaliações que devem ser desenvolvidas pelos alunos. A função administrativa compete a realização e manutenção dos cursos, garantindo assim a permanência e a entrada de novos alunos. Portanto, o coordenador de curso não deve agir sozinho, pois, existem outros coordenadores que devem auxiliar no processo da manutenção da EaD, como os coordenadores pedagógicos e os coordenadores de tutoria.

3.5 CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

O corpo técnico-administrativo é apresentado nos descritores do MEC (BRASIL, 2007, p.23) com a “função de oferecer o apoio necessário para a plena realização dos cursos ofertados, atuando na sede da instituição junto à equipe docente responsável pela gestão do curso e nos pólos descentralizados de apoio presencial”. Esse corpo trabalha tanto na dimensão técnica, quanto na administrativa. Garbin, Dainese e Oliveira (2010, p.5) apresentam uma distinção entre os coordenadores do corpo técnico e do corpo administrativo, conforme apresenta o Quadro 3:



Quadro 03: Distinção entre coordenação técnica e coordenação administrativo

COORDENAÇÃO TÉCNICA	COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA
É responsável por implementar e manter em condições todos os recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento dos cursos. A coordenação tecnológica supervisiona a instalação e manutenção dos servidores de rede, softwares, equipamentos e recursos multimídia, desenvolvimento de sistemas, videoconferência e webconferência.	É responsável pelo sincronismo dos diversos recursos e de pessoal. Está envolvida diretamente com os demais coordenadores. Deve estar atenta para as avaliações que possam apontar dificuldades. Precisa estar a frente na busca de parcerias necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos. É responsável pela logística, secretaria, transporte e articulação com os polos de apoio presencial.

Fonte: Garbin, Dainese e Oliveira (2010, p.5)

Todos os agentes apresentados nesta seção se relacionam direta ou indiretamente dentro da estrutura da EaD. Logo, o ambiente em que se encontram esses agentes deve priorizar o compartilhamento do conhecimento a fim de que os conteúdos a serem construídos sejam eficientes para a aprendizagem que os discentes receberão. Ou seja, quando não há compartilhamento e a estrutura não favorece os canais de comunicação, o conhecimento torna-se deficitário.

4 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento se configura como um dos bens intangíveis de uma organização, sendo responsável pela sua evolução. Conforme Nunes (2013), Tsoukas (2001) e Sveiby (1998), o conhecimento é um ativo considerado como um produto da relação do indivíduo com o seu ambiente e transformado em conhecimento subjetivo quando colocado à serviço das organizações, sendo então convertido em capital organizacional. A forma como cada instituição trabalha com ele é que permite traçar um planejamento para manusear esse conhecimento retido nas pessoas.

[...] a palavra *conhecimento* parece ter vários significados. Pode significar informações, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado (SVEIBY, 1998, p. 35).



A contextualização do conhecimento é o fator determinante para a classificação do termo. Para este artigo, a definição de conhecimento utilizada segue a proposta de Lenzi (2014, p. 45), ou seja, o conhecimento é uma construção social que nasce e se transforma na relação entre sujeito e objeto. O termo “construção social” colabora no discernimento de que existe entre o conhecimento de um indivíduo e as formas de compartilhamento existente entre indivíduos de uma IES.

Analisando a esfera organizacional e mantendo esforços em discernir a finalidade do conhecimento, pode-se dizer que um bem não palpável dessa natureza só faz sentido para a vida em sociedade se este for compartilhado. As grandes revoluções que aconteceram, nos últimos séculos, só foram possíveis porque inventores, pesquisadores e autores, materializaram os seus saberes criando máquinas, sistemas e leis que proporcionaram ao homem moderno a comodidade e novas vivências sensoriais. Essa ação de materialização nomeamos de compartilhamento. Segundo Ipe (2003),

A partilha de conhecimento é o ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro da organização. A partilha de conhecimento entre indivíduos é o processo pelo qual o conhecimento realizado por um indivíduo é convertido para uma forma que pode ser absorvida e utilizada por todas as pessoas que constituem a organização (IPE, 2003, p. 341. Tradução Nossa)

Integrando o que Ipe (2003) relata sobre a partilha do conhecimento dentro das organizações, Lenzi (2014, p. 56) discorre que essa ação nos transporta ao auto-aprendizado, a reavaliação de pressupostos, à sínteses de ideias anteriores, aquisição de *insights* e aplicação das experiências anteriores em novos contextos. Nunes (2013) colabora ao dizer que o compartilhamento do conhecimento ocorre independentemente de haver um gerenciamento desse processo, acontecendo de forma fragmentada e localizada. No compartilhamento está implícito o movimento de disponibilizar informações e de recebê-las. Essas informações partilhadas refletem positivamente nas organizações, pois, o conhecimento é apresentado no cerne da instituição, além de ser posto a serviço da mesma em detrimento de sua evolução.

Para o compartilhamento acontecer não depende apenas da capacidade volitiva dos integrantes da instituição, mas também de um bom arranjo organizacional que propicie essas ações e motivos para compartilhar. Alcará et. al (2009) apresenta que no fator de motivação o conhecimento está inserido e entranhado nas pessoas e não flui



facilmente pela instituição. Ipe (2003) abordar que existem fatores internos e externos para compartilhar – os internos estão no nível da força percebida e da reciprocidade, e os externos podem ser analisados no Quadro 4:

Quadro 4: Motivação para o compartilhamento do conhecimento em uma organização.

Conhecimento como poder	Importância que a organização dá aos indivíduos que possuem conhecimento específico.
Reciprocidade	Dar e/ou receber conhecimento facilita a partilha entre indivíduos se estes indivíduos percebem o valor que existe nessa ação.
Relacionamento com quem recebe o conhecimento	Relação que o indivíduo tem com quem compartilha conhecimento, devendo ter tanto confiança quanto poder de influência sobre quem recebe conhecimento.
Recompensa ao compartilhar	Benefício financeiro e as influências que os indivíduos recebem ao compartilhar informações com outros membros da organização.

Fonte: adaptado de IPE (2003)

Portanto, para a estrutura organizacional avançar com eficiência é preciso compreender que todos os membros devem atuar com harmonia, ou seja, o trabalho deve contemplar a elaboração de um arranjo organizacional que considere todos os níveis de dependência que existe entre os setores. Toda organização, subdividida em setores e com tarefas distintas, deve compreender a natureza colaborativa do trabalho realizado, pois, os conhecimentos subjetivos de cada colaborador são utilizados em prol de um único resultado. Dessa forma, a organização passa a se comportar como um todo indivisível, onde cada setor coopera para o funcionamento do sistema e a criação do conhecimento organizacional.

A criação do conhecimento organizacional deve ser entendido como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65)

A criação desse artefato imaterial pode classificar o conhecimento como o “capital interno” da organização, capital este originado do capital intelectual dos funcionários, independentemente do nível ao qual esses se encontram. Conforme Cheng e Lee (2016) definem:



O capital intelectual é o conhecimento individual ou coletivo de uma organização que pode ser usado para ganhar vantagem competitiva e aumentar o valor de outros tipos de capitais. Ele consiste de uma série de coisas além de *know-how*, incluindo ainda reputação, reconhecimento da empresa e confiança que em última análise são baseadas no conhecimento. [...] O capital interno refere-se aos armazéns não-humanos de conhecimento em uma organização que envolvem estruturas e rotinas organizacionais. Ele também compreende a cultura organizacional e a gestão dos princípios da empresa. Seu objetivo principal é apoiar a conversão do capital humano em capital intelectual (CHENG e LEE, 2016, p. 560, tradução nossa).

Quando a organização promove uma maior interatividade entre os seus diferentes setores, criam-se equipes geradoras de conhecimento que, conseqüentemente, convertem capital intelectual em capital interno. Portanto, esse capital interno representa o esforço de equipes que foram bem estruturadas e que compreenderam as vantagens que existem na geração desse capital interno que pode ser sistematizado e concretizado através das ferramentas que são disponibilizadas, tais como intranet, manuais de processos da instituição, entre outros elementos que servem para fixar o conhecimento.

Salienta-se, ainda, que esta seção permite que sejam compreendidas as relações entre conhecimento, compartilhamento e capital intelectual. Além disto, este artigo pretende analisar os setores da EaD de uma IES e como é o compartilhamento do conhecimento entre os agentes dos diferentes setores.

5 ANÁLISE DO CANAL DE COMUNICAÇÃO DA EAD EM UMA IES

Para vigorar com efetividade qualquer instituição de ensino deve possuir uma estrutura que privilegie a comunicação entre os membros dos setores que a constitui, a fim de que todos os agentes estejam conscientes do trabalho que exercem, e de como ele afeta no trabalho das demais pessoas da organização. Na EaD o sistema não deve ser



diferente, Schuelter (2010, p.63) indica que “os processos de uma organização são o diferencial e podem levar a uma vantagem competitiva se forem bem gerenciados”.

Os agentes que integram a EaD trabalham em prol de um ensino sistematizado para que o conteúdo e os objetivos a serem alcançados cheguem até o aluno com clareza e qualidade, fazendo com que esse aluno aprenda a partir dos recursos que lhe são disponibilizados. Assim, sistematizar os processos de comunicação da EaD de ponta a ponta – ou seja, desde o professor conteudista, passando por todos os outros profissionais envolvidos, até chegar ao aluno – pode facilitar a comunicação existente entre todos esses elementos envolvidos e permitir uma melhor construção dos objetos de aprendizagem e/ou avaliações e, portanto, um melhor aprendizado por parte do aluno. Portanto, para que o conhecimento, como produto final, alcance os discentes sem perder qualidade no decorrer de sua elaboração e transmissão pelos profissionais da EaD, deve-se pensar, a priori, nas relações entre os seus agentes e quais são os processos e as ferramentas tecnológicas envolvidas para construção e disponibilização do conhecimento.

Sobre a comunicação, Pereira (2013, p.81) orienta que “mediante formas adequadas, a comunicação efetiva resulta na mensagem percebida na íntegra pelo receptor, compreendida como enviada”. Araújo et al (2013, p.640) colabora neste aspecto ao complementar que “o enfoque inovador a ser implementado neste subsistema é a construção coletiva dessas fontes de conhecimento, que congregue as experiências dos especialistas, corpo docente, tutores e alunos e prepare a formatação de um banco de modelos ou de casos que serão compartilhados entre todos os envolvidos”. Portanto, nota-se que dentro do sistema da EaD todo o conhecimento subjetivo retido nos agentes e compartilhado entre si, possibilitam a construção dos processos de comunicação e efetiva a transmissão do conhecimento para os discentes.

Estabelecer um processo de comunicação e, por conseguinte, de troca efetiva de conhecimento, é essencial para o desenvolvimento de todos os envolvidos. Neste sentido, Cassundé, Mendonça e Barbosa (2016, p.9) relatam que “um planejamento que contemple toda a universidade e o estabelecimento de uma estratégia de implementação da EAD é, portanto, um fator chave para garantir a viabilidade dessa modalidade de ensino”. Assim, instituem-se três pilares que regem o ciclo da EaD que inclui, pessoas, processos e tecnologias:



Processos: tarefas e atividades tipicamente identificadas, mapeadas e definidas no projeto de elaboração de MCs, como: escrita de conteúdo, adaptação pedagógica, revisão, diagramação, entre outras;

Pessoas: recursos humanos necessários para o desenvolvimento do projeto, tais como: equipe multidisciplinar (docente, designer educacional, revisor, designer gráfico e demais envolvidos), gestores e corpo administrativo do projeto;

Tecnologias: artefatos, técnicas, processos, métodos, meios e instrumentos utilizados na elaboração e entrega das MCs, por exemplo: plataforma de interação de conhecimento; softwares de gestão e interação do conhecimento; meio para disponibilizar o conteúdo (SILVA, 2017, p.164).

O pilar “pessoas” representa os agentes da EaD já conceituados na seção três (3) deste artigo. Entretanto, ressalta-se que para uma evolução efetiva na comunicação entre pessoas é preciso que os outros pilares sejam revistos. Portanto, uma integração harmônica entre as diferentes equipes da EaD permite que os profissionais desempenhem melhor os seus papéis. Assim, o trabalho colaborativo “contribui de maneira expressiva na definição da nova identidade do professor” (TARCIA E CABRAL, 2012, p.152).

Os agentes - mais especificamente, a tutoria, o corpo docente, as coordenações dos cursos, a equipe de materiais e o corpo técnico-administrativo - trabalham em uma relação de interdependência onde uma simples falha no processo de comunicação, nas ferramentas tecnológicas e/ou didático-pedagógicas podem comprometer o sistema como um todo. Por consequência, é pertinente analisar os canais de comunicação entre os professores de conteúdo, os tutores a distância, o corpo técnico-administrativo, os tutores presenciais, e a coordenação técnico-administrativa, extraindo informações de como eles interagem entre si.

Tarcia e Cabral (2012, p.153) salientam que “os profissionais da área de tecnologia e comunicação têm conhecimento importante e necessário para somar ao do professor, auxiliando-o a desenvolver os processos de educação a distância de maneira adequada e com tranquilidade; essa é uma parceria essencial”. Dessa forma, compreender como os canais de comunicação são constituídos dentro do sistema EaD é fundamental para diagnosticar possíveis falhas e propor novas melhorias a fim de atualizar constantemente as formas como as disciplinas são ofertadas aos alunos e, conseqüentemente, como o processo ensino-aprendizagem acontece.

A Figura 1 apresenta como acontece a comunicação e o compartilhamento de conhecimento entre os diferentes agentes da EaD da IES com o aluno.

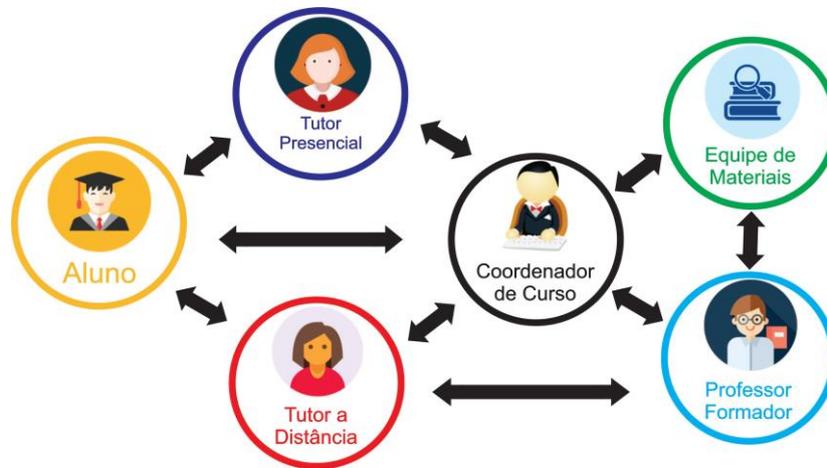


Figura 01: Comunicação e compartilhamento entre agentes da EaD de uma IES
Fonte: Os autores (2018)

A Figura 1 representa os agentes envolvidos nos meios de comunicação existentes na IES. Direta ou indiretamente, todos eles estão interconectados por meio das ferramentas disponibilizadas pela IES como, intranet, processos diretivos institucionais que transitam de um setor a outro, entre outros. As setas indicam quem se comunica com quem, contribuindo no entendimento de que, caso exista e/ou aconteça falhas durante a comunicação, toda a estrutura da EaD fragiliza-se e o produto conhecimento – que é ofertado ao aluno – se torna deficitário. Portanto, explorar a comunicação que ocorre entre as pessoas que compõe os setores, e realizar um mapeamento compreender a efetividade da comunicação vigente na EaD, permite criar um diagnóstico com o intuito de sanar erros e potencializar o compartilhamento do conhecimento.

Mesmo a EaD apresentando uma estrutura que facilite o compartilhamento do conhecimento entre os seus respectivos agentes, podem ocorrer ruídos nos canais de comunicação, impactando no desenvolvimento dos materiais didáticos, na elaboração das aulas, no desenvolvimento e apresentação do *feedback* das atividades realizadas pelos alunos, entre outros. Portanto, a fim de maximizar a eficiência dos canais de comunicação, deve existir sinergia entre todos os agentes permitindo, ainda, que os processos criados pela IES sejam constantemente atualizados e devidamente adequados conforme o planejamento e as necessidades que irão surgindo durante o seu manuseio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS



A EaD de cada IES deve respeitar as normativas do MEC (BRASIL, 2007) e adequar-se aos interesses e planejamento da instituição que oferta o ensino na modalidade à distância. Dessa forma, o desenvolvimento e a criação de setores e de processos precisa estar, também, focado nos canais de comunicação de forma a permitir um compartilhamento eficiente entre os agentes da EaD, possibilitando que os discentes tenham uma melhor compreensão e assimilação dos conteúdos disponibilizados.

A tríade da EaD - processos, pessoas e tecnologias - explicita que uma interação eficiente entre os agentes visando o compartilhamento do conhecimento, permite o progresso do sistema como um todo. Em contraposição ao progresso, o não compartilhamento implica em uma comunicação deficitária e com possibilidade de ruídos nos canais de comunicação. Os processos, no mesmo sentido, só apresentam efetividade se a sua construção for embasada pelo conhecimento subjetivo de todos aqueles que participam do desenvolvimento da EaD. Dessa forma, pode-se dizer que, diante da diversidade de estruturas da EaD que as IES apresentam, elas só poderão oferecer um ambiente de qualidade, se o conhecimento for compartilhado em todos os níveis, ou seja, desde a tutoria (que possui canal de comunicação direto com o aluno), passando pela produção de materiais (para que haja refinamento do material produzido), até chegar nos coordenadores de curso e, por consequência, ao professor conteudista (para que este consiga verificar os pontos que devem ser melhorados, incrementados ou, até mesmo retirado).

7 REFERÊNCIAS

ALARCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância.** Tese (Doutorado em Engenharia e gestão do conhecimento) – UFSC. Santa Catarina, 2015.

ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAEL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Revista Perspectivas em Ciência e Informação**, v. 14. n.1, p. 170-191, jan./jun. 2009. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141399362009000100012&script=sci_abstract&lng=pt> Acesso em: 25 de maio 2018.

ARAUJO, E. M.; OLIVEIRA, J. D.; CAZARINI, E. W.; OLIVEIRA, S. R. M. **A gestão da inovação na educação a distância.** 2013, vol.20, n.3, p.639-651. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 de Out de 2018.



ARETIO, L. G. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica.** Barcelona: Ariel, 2002.

BENTES, R. F. A avaliação do tutor in: LITTO M. F.; FORMIGA, M. M. M. (org). **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

BINOTTO, E. **Criação do conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália.** Tese (Doutorado em Agronegócios) – UFRGS. Porto Alegre, 2005.

BRASIL. GPR. **Decreto no 2.494 de 10/02/1998.** Regulamenta o Artigo 80 da Lei 9.394/96. Disponível em: Acesso em 31 de Maio de 2018.

_____. **Lei no 2.394 de 20/12/1996.** Estabelece as leis de diretrizes e bases para a educação nacional. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm> Acesso em 25 Maio 2018.

_____. MEC. **Referenciais de qualidade para cursos a distância.** Brasília: MEC, 2007. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ReferenciaisQualidadeEAD.pdf>> Acesso em 31 de Maio de 2018.

_____. MEC. **Decreto 9.057 de 25/05/2017.** Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm Acesso em 22 de Set de 2018.

CALVI, G. C.; SILVA, E. T. **A estrutura relacional da tríade: tutor, conhecimento e aluno.** In: X CIDU – Congresso Ibero-americano de educação. Porto Alegre, RS. 2018.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; MENDONÇA, J. R. C.; BARBOSA, M. A. C. Influência da estrutura organizacional-administrativa das instituições de ensino superior no desenvolvimento de competências docentes para atuação na EAD. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, p. 01-26, maio 2016. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n2p1>>. Acesso em: 13 out. 2018.

CHENG, E. C. K.; LEE, J. C. K. The management process for creating school intellectual. In: **De La Salle University.** p. 559-566, Feb de 2016.

FERREIRA, Z. M. **Prática pedagógica do professor-tutor em educação a distância no cursos Veredas – Formação Superior de Professores.** Tese (Doutorado em Educação) – USP. São Paulo, 2010.

GARBIN, T. R.; DAINESE, C. A.; OLIVEIRA, L. B. A gestão em EAD um modelo de coordenação de tutoria. In. **EPEPE- III Encontro de Pesquisa Educacional em**



Pernambuco, 2010. Recife. Anais... Recife: EPEPE, 2010. Disponível em: http://www.epepe.com.br/epepe2011/comunicacoes_orais/eixo_6/gestao_%20em_%20ad.pdf. Acesso em: 13 de Out de 2018.

HATTGE, A. A. G.; RIBAS, C. C. C.; PAULO, A. B. D.; A importância do feedback do tutor online no ensino a distância. **Revista Ensaios pedagógicos**. São Paulo, n. 8, Dez de 2014. Disponível em: < <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-pedagogia/pdf/n8/artigo-2.pdf>> acesso em: 13 de Out de 2018.

IPÊ, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, v.2, n. 4, Dez/ 2003. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484303257985>> Acesso em: 31 de Maio de 2018.

LENZI, G. K. S. **Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância**. Tese (Doutorado em Engenharia e gestão do conhecimento) – UFSC. Santa Catarina, 2014.

LITTO M. F.; FORMIGA, M. M. M. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson, 2007.

MOREIRA, M. G. A composição e o funcionamento da equipe de produção in: LITTO M. F.; FORMIGA, M. M. M. (org). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, C S. **O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EaD: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado Engenharia e gestão do Conhecimento) – UFSC. Santa Catarina, 2013.

PEREIRA, D. A. R. Comunicação em EaD: uma experiência na UFGD. **EaD & Tecnologias Digitais na Educação**, Dourados, v. 1, n. 1, p. 80-90, set. 2013. Disponível em: <<http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/ead/article/view/2657>>. Acesso em: 13 out. 2018.

PINHEIRO, V. F. **Modelo organizacional de educação a distância para instituições de ensino**. Tese (Doutorado em Pesquisa Energética e Nuclear) – USP. São Paulo, 2004.

PORTO, J.; OLIVEIRA, M.; OLIVEIRA, L.; Coordenação de processos de conhecimento na educação a distância via web. **REGE Revista De Gestão**, 2015, v. 22,



n 15. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102660>> acesso em: 13 de out de 2018.

SCHLOSSER, R. L. **A atuação dos tutores nos cursos de educação a distância.** Revista Digital da CVA. São Paulo v. 6, n. 22, Fev de 2010.

SCHUELTER, G. **Modelo de educação a distância empregando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento.** Tese (Doutorado em Engenharia e gestão do conhecimento) – UFSC. Santa Catarina, 2010.

SILVA, M. P. **Um modelo de gerenciamento da qualidade de experiência para a provisão de serviços cientes de contexto.** Tese (Doutorado em Engenharia e gestão do conhecimento) – UFSC. Santa Catarina, 2017.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Tradução: Luiz Euclides Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARCIA, R. M. L.; CABRAL, A. L. T. O novo papel do professor na EAD in: LITTO M. F.; FORMIGA, M. M. M. (org). **Educação a distância: o estado da arte.** V. 2 São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is organizational knowledge? In: **Journal of Management Studies**, V. 38, Issue 7, Nov. 2001. Disponível em: <<https://www.htsoukas.com/wp-content/uploads/2014/05/2001-E.-Vladimirou-What-is-organizational-knowledge.pdf>> Acesso em: 23 de nov de 2018.



Gabriel Coutinho Calvi

Mestrando em gestão do conhecimento nas organizações, especialista em EaD e novas tecnologias e bacharel em Moda, atua como tutor pedagógico e professor conteudista do ensino a distância. Na área de pesquisa investiga a EaD e o processo de ensino aprendizagem, subjetividade e metodologia criativa em EaD e Comportamento de Moda.

Iara Carnevale de Almeida

Orientadora. Doutora em informática pela Universidade de Évora, Portugal. Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar, e graduação em Engenharia de Software (modalidades presencial e EaD), Unicesumar/PR. Bolsista de Produtividade do ICETI, Unicesumar/PR.

Letícia Fleig Dal Forno

Coorientadora. Doutora em Educação pela Universidade de Lisboa, Portugal. Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações e graduação em Pedagogia, Unicesumar/PR. Bolsista de Produtividade do ICETI, Unicesumar/PR.

Artigo recebido em 04/09/2019

Aceito para publicação em 10/01/2020

Para citar este trabalho:

CALVI, Gabriel Coutinho; ALMEIDA, Iara Carnevale de; DAL FORNO, Letícia Fleig. A ESTRUTURA E O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE AGENTES DO SISTEMA EAD DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA. Revista Paidéi@. Unimes Virtual. Volume 12 - Número 21 – Janeiro – 2020. Disponível em: <http://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/paideia/index>