



PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS DO ENSINO A DISTÂNCIA SOBRE A COMUNICAÇÃO INTRA- E ENTRE- SETORES

PERCEPTIONS OF DISTANCE TEACHING PROFESSIONALS ON INTRA- AND BETWEEN-SECTOR COMMUNICATION

Iara Carnevale de Almeida¹

Gabriel Coutinho Calvi²

Thaise Moser Teixeira³

João Messias Pereira Lenço⁴

DOI: 10.5281/zenodo.10635447

Resumo O objetivo geral desta pesquisa é investigar como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre profissionais EaD que compõem os setores operacional e pedagógico em uma instituição de ensino superior privada. A pesquisa tem caráter bibliográfico e descritivo-exploratório sobre estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foram dois questionários com abordagem mista e, neste artigo, são apresentados os resultados da análise qualitativa desses questionários. A análise procurou categorizar as percepções dos profissionais de cursos de graduação EaD sobre a comunicação intra- e entre-setores. Com resultado, apresenta-se um diagnóstico sobre os processos de comunicação e compartilhamento do conhecimento onde os profissionais da tutoria e os que estão relacionado com a coordenação dos cursos (isto é, coordenador, tutor pedagógico, tutor *online* e professor formador) devem procurar estar em sinergia sobre a condução das disciplinas e as atividades avaliativas disponibilizadas para os alunos, de forma a planejar / adequar as próximas edições dessas disciplinas.

Palavras-chave: EaD. Processo de comunicação. Diagnóstico. Compartilhamento do conhecimento.

Abstract The general objective of this research is to investigate how knowledge is shared between DE professionals who make up the operational and pedagogical sectors in a private higher education institution. The research has a bibliographical and descriptive-exploratory

¹Docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) e Bolsista de Produtividade no ICETI, UniCesumar, Maringá/PR, Brasil, iara.almeida@unicesumar.edu.br

²Mestre do PPGGCO, gabrielcalvi@hotmail.com

³Docente no PPGGCO e Bolsista de Produtividade no ICETI, thaise.teixeira@unicesumar.edu.br

⁴Mestrando no PPGGCO, messias1901@gmail.com



nature on a case study. The data collection instrument was two questionnaires with a mixed approach and, in this article, the results of the qualitative analysis of these questionnaires are presented. The analysis sought to categorize the perceptions of professionals in distance education undergraduate courses on intra- and inter-department communication. As a result, a diagnosis is presented on the processes of communication and knowledge sharing where tutoring professionals and those related to the coordination of courses (that is, coordinator, pedagogical tutor, online tutor and teacher trainer) should seek to be in synergy on the conduction of the disciplines and the evaluation activities made available to the students, in order to plan / adapt the next editions of these disciplines.

Keywords: EAD. Communication process. Diagnosis. Knowledge sharing.

INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EaD) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) tem o objetivo de oferecer uma educação que conduza o acadêmico à auto aprendizagem, conforme orienta o art. 1º do Decreto nº 2.494 de 1998 do Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 1998). Essa modalidade de educação é estruturada, em cada IES, de acordo com a sua cultura organizacional e com as competências de cada profissional que incorpora este modelo. Os referenciais de qualidade para a EaD de 2007, formulados pelo MEC, indicam que não existe um modelo único na EaD. Portanto, toda IES pode propor processos de ensino e aprendizagem diferenciados, apoiados por recursos educacionais/tecnológicos diversificados. Neste contexto, salienta-se que os indivíduos que constituem as equipes da EaD possuem capital intelectual que deveria ser colocado à disposição da IES para, assim, garantir a criação do capital intelectual e organizacional desta.

Ao estudar e analisar o universo da EaD, percebe-se que os recursos educacionais/tecnológicos disponibilizados aos estudantes visam assegurar que os processos de ensino e aprendizagem sejam mais eficazes. Aulas conceituais, aulas ao vivo, material didático e ambiente virtual de aprendizagem estão dependentes dos profissionais que buscam minimizar as falhas ou lacunas que possam ser empecilhos na disseminação do conhecimento aos discentes. Além disto, a configuração destes profissionais – nos diferentes setores da EaD, tais como tutoria, produção de material didático-pedagógico, avaliação, entre outros – tem impacto direto



no processo de ensino devido ao conhecimento compartilhado (ou não) e, portanto, não se deve desvencilhar essas pessoas dos seus processos e nem do capital intelectual e organizacional.

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento (GC), compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre profissionais da EaD é o caminho que possibilita reconhecer os processos de comunicação intra e entre-setores. Pesquisar pessoas, processos e tecnologias utilizadas na educação a distância é relevante, para a edificação de novas formas de “fazer EaD” a partir de uma prática colaborativa. Esta prática visa o envolvimento dos profissionais intra- e entre-setores, de forma que os ativos da organização não se dissipem por falhas de comunicação que impedem o compartilhamento do conhecimento entre todos os setores.

Para aprimorar o conhecimento na trilha de aprendizagem dos discentes, deve-se reconhecer os pontos positivos e, principalmente, as falhas existentes dentro do sistema EaD torna-se importante. Pesquisas sobre EaD e compartilhamento do conhecimento, realizadas por Nunes et al. (2011), Mill et al. (2012), Nunes (2013), Rissi (2013), Lenzi (2014) e Bento (2016), exploram tanto o compartilhamento do conhecimento quanto quais são as ferramentas utilizadas; todavia não apresentam se este compartilhar é efetivo entre os setores da IES, nem se ocorre evolução do capital interno desta IES.

Este estudo tem o objetivo geral de investigar como ocorre o processo de comunicação e compartilhamento do conhecimento entre profissionais EaD que compõem o setor pedagógico em uma instituição de ensino superior privada. Salienta-se que este artigo apresenta resultados parciais do estudo, obtidos da análise qualitativa sobre dados obtidos pela aplicação de questionário online para tutores *offline* e outros colaboradores desta IES.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um grande desafio é saber como gerir o conhecimento em ambientes organizacionais para poder melhor explorar os ativos intangíveis de colaboradores, para assim garantir sucesso e evolução organizacional. Para tal, a Gestão do Conhecimento (GC) indica ferramentas e métodos



que possibilitam o manuseio e conversão do conhecimento em capital intelectual dentro da organização (BATISTA, 2015).

Lenzi (2014) salienta a importância da GC organizacional, pois esta permite gerenciar o ambiente e circunstâncias onde o conhecimento pode ser gerado, compartilhado e/ou aplicado para alcançar os objetivos da organização. Choo (2006), Tsoukas e Vladimirou (2001) destacam que a GC proporciona vantagens significativas para a organização, capacitando-a a agir com inteligência, criatividade e astúcia. Feitosa (2015) aponta que a GC requer estratégias que valorizem o conhecimento como um recurso precioso. Conforme esses estudos, pode-se indicar que a construção do capital interno depende da ação de partilha do conhecimento retido nas pessoas, denominado de capital intelectual. Neste aspecto, o Quadro 1 apresenta os três tipos de conhecimento propostos por Wiig (1997).

Quadro 1 – Tipos de conhecimento

Tipo	Descrição sobre o tipo de conhecimento
Público	Predominantemente explícito, ensinado e compartilhado rotineiramente, geralmente disponível em domínio público. Conhecimento público é principalmente sistemático, embora em alguns casos seja idealista e pragmático.
Por competência	É exclusivo e compartilhado por trabalhadores do conhecimento, pode ser explícito e comunicado por línguas ou representações especializadas. É pragmático e pode incluir conhecimento idealista e sistemático.
Pessoal	É uma combinação de conhecimento automático e idealista, sistemático e pragmático, que é tacitamente armazenado e usado inconscientemente no trabalho e na vida diária.

Fonte: adaptado de Wiig (1997, tradução nossa)

Pode-se observar esses três tipos de conhecimento dentro de uma organização a partir do perfil dos seus colaboradores, determinado a capacidade que a organização tem em gerir conhecimento e transformá-lo em inovação. Nesse sentido, Schuelter (2010) diz que a multidisciplinaridade distingue organizações, uma vez que a diversidade de profissionais em áreas distintas torna um sistema multidisciplinar, possibilitando atender uma ampla variedade de demandas.

O compartilhamento do conhecimento é o ponto estratégico para a evolução de uma organização. Lin (2006) compreende que o compartilhamento do conhecimento é imprescindível



para elaborar ideias novas e desenvolver oportunidades de negócios – por intermédio da socialização e do desenvolvimento de aprendizagem dos trabalhadores –, podendo ser apontado como um processo significativo nas organizações. Wang e Noe (2010) indicam que o compartilhamento de conhecimento permite fornecer informações sobre tarefas e *know-how* para auxiliar indivíduos a colaborar com outros na resolução de problemas, criação de novas ideias ou implementação de políticas e procedimentos. Por fim, Lenzi (2014) salienta que o ato de compartilhar conduz à auto aprendizagem, revisão de pressupostos, síntese de ideias prévias, obtenção de *insights* e aplicação de experiências passadas em novos contextos.

No compartilhamento, está implícito o movimento de disponibilizar informações e de recebê-las. Nunes (2013) expõe que o processo de compartilhamento ocorre independentemente de haver um gerenciamento deste processo, acontecendo de forma fragmentada e localizada. Lin (2006) argumenta que as empresas podem desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento por meio da integração do conhecimento à estratégia de negócios e mudança de mentalidade dos funcionários para incentivar a troca de informações e ideias, formal ou informalmente, em suas interações diárias.

Além disso, deve-se considerar fatores de teor motivacional, como também os que são empecilhos para compartilhar conhecimento, tanto para a organização como para o colaborador. Nunes (2013) destaca que o contexto organizacional, as características interpessoais da equipe, os fatores motivacionais e as características individuais são aspectos importantes que interferem no compartilhamento de conhecimento. Esses aspectos incluem apoio da gestão, redes sociais, crenças sobre o conhecimento, instrução formal e informal, experiência profissional, personalidade, entre outros. Portanto, além da disposição dos integrantes da organização, devem existir motivos e ações por parte da organização para que o compartilhamento ocorra.

Alcará et al. (2009) ressaltam que o conhecimento está inserido e 'entranhado' nas pessoas, mas que este não flui com facilidade pela organização. Barreiras e adversidades dificultam a partilha do conhecimento dentro das organizações, Disester (2001) apresentam fatores externos, e Ipê (2003) salientam barreiras individuais e sociais; esses elementos podem ser vistos no Quadro 2.



Quadro 2 – Barreiras e adversidades dificultam o compartilhamento do conhecimento

Fatores externos
Conhecimento como poder - importância que as organizações dão ao conhecimento e o valor dado aos indivíduos que possuem conhecimentos específicos.
Reciprocidade - Dar ou receber de forma mútua o conhecimento pode facilitar a partilha entre os indivíduos se os indivíduos perceberem o valor que existe nessa ação.
Relacionamento com quem recebe o conhecimento - motivação vinculada ao tipo de relação que o indivíduo tem com quem irá partilhar o conhecimento, deve-se ter confiança e poder de influência de quem recebe o conhecimento.
Recompensa ao partilhar - Ligado aos benefícios financeiros e de influências que indivíduos recebem ao compartilhar informações com outros membros da organização.
Barreiras individuais
Perda de Potência - O conhecimento pode ser usado para agir e fazer cumprir esferas de influência, para passar conhecimento aos colegas, pode conceder algumas dessas potencialidades. Aqueles que não possuem esse conhecimento são privados da capacidade de agir ou influenciar respectivamente. Nesse sentido, alguém que passa sobre o conhecimento a um colega perde a exclusividade de sua influência, o que poderia ter sugerido alguma segurança no trabalho e respeito.
Incerteza - Acontece quando pessoas experientes podem sentir alguma incerteza, porque eles não podem julgar se os seus resultados de trabalho representam um conhecimento valioso para os outros. Especialmente quando não se pode estimar se o seu conhecimento é muito genérico ou conhecido e, portanto, inútil para colegas em outras situações.
Motivação - Transferência de conhecimento pode ser vista como um trabalho adicional, por causa do tempo para documentação, comunicação, etc. Alguns empregados não esperam benefícios recíprocos de transferir seu conhecimento, porque eles não acreditam que estes são benefícios ou que não irão experimentá-los.
Barreiras sociais
Idioma - Em algumas organizações, uma certa falta de uma língua legítima é perceptível, que é conhecida e aceitável para todas as pessoas envolvidas e pode transportar conhecimento pessoal. Isto cobre a necessidade de uma linguagem comum para se comunicar conhecimento e da linguagem especial, recursos como analogias e metáforas, para exteriorizar o conhecimento tácito escondido em modelos individuais mentais.
Evitar Conflitos - Atitudes de prevenção de conflitos e alguns hábitos conservadores podem impedir a transferência de conhecimento se esse conhecimento contém alguns novos pensamentos ou ideias inovadoras. Se a maioria dos membros principais de uma organização não está confortável com a mudança e não estão dispostos a assumir riscos, novas ideias podem ser cobertos com muita facilidade, diferentes pontos de vista e perspectivas seriam escondidos, o conhecimento não culturalmente legitimado pode ser suprimido.
Burocracia - Organizações burocráticas e administrativas mostram procedimentos formais que impedem a transferência de conhecimentos e novas ideias.
Incoerência - A falta de coerência entre as intenções pessoais dos indivíduos e os paradigmas da organização (que cobrem pontos estratégicos intenção, visão, missão, estratégias, valores etc.) pode causar dificuldades para articular e justificar crenças pessoais que não se encaixam com os paradigmas dominantes da organização.

Fonte: adaptado de Disester (2001) e Ipê (2003), tradução nossa



Para uma 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 existentes entre os setores. Logo, as organizações que são subdivididas em setores, que abarcam tarefas distintas, devem 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, em que cada célula coopera com seus conhecimentos para o funcionamento do sistema e da criação do conhecimento organizacional.

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A educação está entre os bens intangíveis de maior relevância da humanidade, comportando-se como a causa motriz que organiza toda a vida em sociedade conforme apresentado em (BRASIL, 1998). A Lei nº. 9.394/96 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases), em seu artigo primeiro, estabelece 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 partir das prerrogativas que a LDB garante, e compreendendo todas as modalidades de ensino existentes, destaca-se a EaD como promotora do ensino, pois, a partir do advento das TIC, dissolvem-se as barreiras territoriais e permite-se que as pessoas tenham acesso à aprendizagem. Litto e Formiga (2009, p. 39) expõem que a sociedade da informação e do conhecimento é evidente na EaD através da rápida apropriação de conceitos e inovações que moldam a mídia e se refletem na própria EaD. O Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, contém 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).



A mediação didático-pedagógica descrita pelo decreto permite entender que tecnologia e aprendizagem se unem em uma relação intrínseca, em que a tecnologia age como meio para que os conteúdos cheguem a todos os alunos. Portanto, estruturar os cursos de graduação da EaD pensando somente em elementos básicos para sua abertura não será suficiente. Nesta mesma dimensão, Tarcia et al. (2017) indicam que a qualidade não reside exclusivamente no conteúdo, mas também na interatividade do processo, na dinâmica do grupo, no emprego das atividades, no estilo do professor e no material utilizado.

Referente à qualidade na EaD, as ferramentas e materiais de aprendizagem para os alunos (aulas, livros, fóruns) que integram o conjunto de práticas pedagógicas devem ser planejadas. O documento do MEC permite entender que, a priori, mesmo não havendo um modelo único de EaD, é preciso respeitar o Projeto Político Pedagógico (PPP) do curso pois este prevê o tipo de metodologia para avaliação, o material didático, uma equipe multidisciplinar, infraestrutura e gestão acadêmica e administrativa. Sobre essa vertente, Mill et al. (2010) indicam que, para uma formação de qualidade pela EaD, é fundamental que a instituição conte com recursos materiais e humanos adequados. Sendo necessário uma equipe multidisciplinar que inclua especialistas nos conteúdos das disciplinas ou cursos, além de profissionais das áreas pedagógica e tecnológica, ambos com enfoque na EaD.

Finalmente, destaca-se o arranjo organizacional de cada IES e a forma como ela se edifica para desenvolver a educação a distância, utilizando-se da *expertise* e das tecnologias que estão à disposição. Conforme o art. 19º, § 1º do Decreto nº 9.057 de 2017, para o credenciamento da EaD ser formalizado, a IES precisa observar a prática dos atos acadêmicos referentes ao objeto de parceria, deve possuir um corpo docente e tutores capacitados para atender aos alunos, bem como a formulação do material didático visando uma metodologia facilitadora do conhecimento (BRASIL, 2017).

PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA NO ENSINO A DISTÂNCIA

Para trabalhar 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 colaboradores 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) indica que os processos de uma organização representam o diferencial e podem gerar uma vantagem competitiva se forem gerenciados adequadamente.

Sistematizar os processos de comunicação da EaD de ponta a ponta – ou seja, desde o professor formador, 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. Nesta acepção, Schuelter (2010) salienta que a educação a distância atende às necessidades das organizações, enfatizando seus próprios processos organizacionais e tecnologias, a fim de capacitar os colaboradores com novos conhecimentos e habilidades para realizar tarefas de forma eficiente e eficaz. As interações efetivas entre os participantes na EaD e nas organizações geram processos mais complexos e melhores resultados de aprendizagem.

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 colaboradores e quais são os processos e as ferramentas tecnológicas envolvidas para construção e disponibilização do conhecimento. Sobre o processo de comunicação, Pereira (2013) orienta que, por meio de formas adequadas, a comunicação efetiva resulta na mensagem sendo recebida integralmente pelo receptor, sendo compreendida corretamente. Araújo et al. (2013) complementam e indicam que o enfoque inovador é haver uma construção coletiva de fontes de conhecimento, reunindo as experiências de especialistas, corpo docente, tutores e alunos para criar um banco de modelos ou casos que serão compartilhados entre todos os envolvidos.

Estabelecer um processo de comunicação e, por conseguinte, de troca de conhecimento, é essencial para o desenvolvimento de todos os envolvidos. Nesse sentido, Cassundé, Mendonça e Barbosa (2016) relatam que um planejamento que englobe toda a universidade e a definição de uma estratégia de implementação da EaD é, portanto, um fator crucial para assegurar a viabilidade dessa modalidade de ensino. Assim, Silva (2017) diz que os pilares - Pessoas, Processos e Tecnologias - são necessários para regir o ciclo da EaD e, assim, permitir o desenvolvimento de projetos de criação de materiais educacionais. Estes autores salientam que a



equipe multidisciplinar, os gestores e o pessoal administrativo compõem o pilar Pessoas; tarefas e atividades definidas, como escrita de conteúdo e revisão dizem respeito ao pilar Processos; e os artefatos e técnicas, como plataformas e softwares de gestão, são o pilar Tecnologia.

Neste estudo pode-se indicar que a EAD abrange processos de comunicação (ou seja, Processos), AVA e Intranet (i.e. Tecnologia) e colaboradores da EaD (i.e. Pessoas). Esses colaboradores – 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 falha no processo de comunicação, nas ferramentas tecnológicas e/ou didático-pedagógicas podem comprometer todo o sistema. Por consequência, é pertinente analisar os processos 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.

Além disto, a integração harmônica entre os diferentes setores da EaD capacita os profissionais a desempenharem seus papéis e induz na criação de um trabalho colaborativo que, segundo Neste sentido, Tarcia e Cabral (2012) salientam que os profissionais de tecnologia e comunicação têm conhecimento valioso e necessário para complementar o do professor, ajudando-o a desenvolver processos de educação a distância de forma apropriada e tranquila.

METODOLOGIA

O projeto é de natureza aplicada com pesquisa bibliográfica-exploratória para compreensão da temática, e pesquisa descritiva-exploratória para construção do processo de comunicação e compartilhamento existente na IES. A pesquisa exploratória visa compreender lacunas em relação ao delineamento de processos de comunicação da EaD e de como a estruturação de uma IES contribui para o compartilhamento entre os profissionais desta IES.

Para satisfazer os objetivos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso junto aos profissionais da modalidade EaD de uma IES, que são tutores *offline*, tutores *online*, tutores pedagógicos, coordenadores e professores formadores. Após aprovação pelo Comitê de Ética e



Pesquisa sob o número de CAAE: 18189119.2.0000.5539, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário online, com auxílio da plataforma Google Forms.

A análise qualitativa sobre os dados coletados segue as seguintes etapas: (1) Pré-análise - fase exploratória de familiarização com o material a ser analisado; (2) Exploração do material - os dados são codificados e categorizados com base nas unidades de registro e de contexto definidas na etapa anterior; e (3) Tratamento dos resultados - os dados são organizados e interpretados, sendo possível realizar uma síntese dos dados e apresentar conclusões com base nas categorias e temas identificados (BARDIN, 2011). Essas etapas são realizadas de forma iterativa e contínua, permitindo que a análise do conteúdo seja refinada e aprofundada ao longo do processo. Finalmente, a partir do tratamento dos resultados, procurou-se potencializar o processo de comunicação intra- e entre-setores da IES estudo de caso.

DEFINIÇÃO DO AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

O ambiente selecionado é uma IES privada situada no Paraná que oferta cursos de graduação e pós-graduação na modalidade EaD. O Quadro 3 sintetiza os setores, profissionais envolvidos e tarefas que cada um destes profissionais executa. Note que o tutor *online*, o tutor *offline*, o tutor pedagógico e o tutor operacional são Tutores à distância.



Quadro 3 – Distribuição dos profissionais nos setores da EaD

Setor	Profissional	Função
Pedagógico	Diretor Pedagógico	Responsável pelas estratégias e tomadas de decisões em relação ao tratamento com o aluno e a forma como o conhecimento é disponibilizado.
	Coordenador	Responsável pelo curso de graduação bem como toda a parte do projeto político pedagógico e do plano de ensino.
	Professor conteudista	Responsável pela elaboração do material didático e formulação de atividades.
	Professor Formador	Responsável por ministrar as aulas e pela elaboração das atividades avaliativas.
	Tutor <i>Online</i>	Responsável pela comunicação direta com o aluno, sanando dúvidas em relação aos conteúdos disponibilizados pelas disciplinas.
	Tutor <i>Offline</i>	Responsável pela correção das atividades e envio do feedback para os alunos por meio da plataforma <i>online</i> .
	Gestor	Responsável por gerir a equipe de tutores <i>offline</i> no desenvolvimento de suas atividades.
	Supervisor	Responsável por manter o padrão de qualidade e rendimento do trabalho dos tutores <i>offline</i> .
Pedagógico/ Operacional	Tutor Pedagógico	Presta assistência ao coordenador na elaboração das estratégias do curso e atende aos alunos com problemas operacionais.
Operacional	Diretor Operacional	Responsável por todo o desenvolvimento das estratégias no relacionamento dos alunos quanto a parte operacional de postagem das atividades, atendimento de reclamações, planejamento de retenção e manutenção dos alunos.
	Gestor	Responsável pelo direcionamento e bom andamento da equipe de tutores operacionais responsáveis pela parte de postagem de arquivos e atendimento de reclamações.
	Supervisor	Responsável por manter o padrão de qualidade e rendimento do trabalho dos tutores operacionais.
	Tutor Presencial	Responsável pela rotina administrativa, este tutor presta atendimento no polo, realizando matrículas e a ambientação dos alunos nos cursos.
	Tutor Operacional	Responsável pelo atendimento ao aluno em relação às falhas e problemas que surgem no AVA. Também cuida da geração e postagem de atividades e avaliações.

Fonte: Dados da pesquisa

Note que a distribuição dos profissionais do Quadro 3 estão em setores distintos, reforçando a importância que o processo de comunicação seja efetivo para que os conteúdos disponibilizados para os alunos sejam elaborados com qualidade. Este estudo foca nos colaboradores do setor pedagógico (por ser responsável pela criação e desenvolvimento do



material que é disponibilizado ao aluno), separando a coleta de dados em dois questionários distintos: tutoria *offline* e outros colaboradores dos cursos. Esta distinção se deve ao fato de se pretender verificar o processo de comunicação intra-setor (composto pelos tutores *offline*) e extra-setor (ou seja, tutores *offline* com os outros colaboradores, e vice-versa).

O convite foi encaminhado por e-mail, contendo o link do questionário online e o texto referente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo confidencialidade. No Quadro 4 são apresentados os dados das amostras dos dois questionários aplicados. Note a aplicação da técnica de amostragem aleatória pois, conforme Bussab e Bolfarine (2005), o erro amostral e o nível de confiança são estatisticamente significativos.

Quadro 4 – Dados das amostras

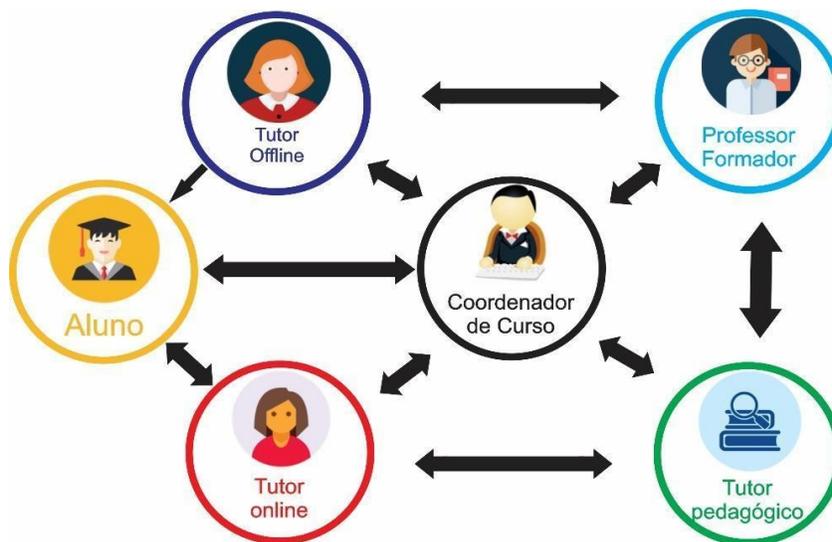
Questionários	Tutores <i>Offline</i>	Colaboradores
População	96	275
Amostra geral	77	107
Erro amostral	5%	5%
Nível de confiança	98%	90%

Fonte: Os autores

A amostra geral respondeu ao questionário quantitativo, permitindo assim o mapeamento (apresentado na Figura 1) de como ocorre o processo de comunicação entre os colaboradores de um mesmo setor, como também entre colaboradores de setores diferentes. Além disso, os colaboradores estão interconectados por meio das ferramentas disponibilizadas pela IES.



Figura 1 – Fluxo do compartilhamento envolvendo colaboradores de uma IES



Fonte: Os autores

Na Figura 1, as setas indicam quem se comunica com quem, contribuindo no entendimento de que, caso exista e/ou aconteçam falhas durante a comunicação, toda a estrutura da EaD fragiliza-se e o produto conhecimento – que é ofertado ao aluno – torna-se deficitário. Note que a seta do tutor offline não possui duplo sentido, pois ele se comunica com o aluno por meio dos feedbacks das avaliações que envia, mas não recebe mensagens dos discentes.

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



RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados resultados e discussão sobre os dados coletados nos dois questionários qualitativos envolvendo o setor pedagógico: Tutores *Offline* e Colaboradores. Importante salientar que os diagnósticos são, posteriormente, confrontados para que se possa detectar pontos convergentes e divergentes dos resultados.

ANÁLISE QUALITATIVA: TUTORES OFFLINE

A análise qualitativa é sobre uma pergunta de resposta aberta que solicitou aos tutores *offline* que descrevessem suas percepções sobre o processo de comunicação na relação intra e entre setores, no que concerne às atividades avaliativas e material didático (banco de questões, aulas, atividades práticas e teóricas, fóruns e etc.). Como esta questão não era obrigatória, não houve totalidade das respostas, apenas 29 % dos respondentes inseriram conteúdo. Além disso, alguns respondentes inseriram impressões sobre os processos da IES que fugiam a solicitação feita na pergunta, portanto, parte de algumas dessas respostas foram desconsideradas.

As respostas consideradas foram então categorizadas em duas percepções de relação: intra-setores e entre-setores. Dessa forma, as respostas dos tutores *offline* – de um total de 15 percepções – possibilitaram delinear um panorama geral sobre esses dois tipos de relação no processo de comunicação da IES. As sugestões dos tutores no que concerne à melhoria para as relações intra-setor e entre setores são apresentadas no Quadro 5. Após, utilizou-se o recurso do grifo para identificar subcategorias com sugestões para potencializar a comunicação (Quadro 6).



Quadro 5 – Percepções dos tutores *offline* sobre as relações intra-setor e entre-setores

Id	Percepção dos tutores offline sobre a relação intra-setor
T01	[...] muitos erros e transtornos têm relação com a <u>falta de conhecimento em tecnologia</u> .
T07	<u>falta de conhecimento em Tecnologia da Informação</u> muitas vezes afeta o desenvolvimento e aprimoramento de muitas atividades.
T09	[...] oportunidades para <u>melhorar a qualidade</u> e volume do nosso trabalho [...]
T11	<u>Falta de tempo</u> ao passar de uma correção de uma atividade prática para a correção de uma prova [...]
T14	Acredito que as questões, principalmente das provas, devem ter um <u>maior controle de qualidade</u> [...] usar grande <u>parte do tempo</u> para corrigir as questões da instituição.
Id	Percepção dos tutores offline sobre a relação entre-setores
T01	Aconselho a todos envolvidos nos processos EAD se aprimorar em <u>tecnologia da informação</u> , muitos erros e transtornos têm relação com a falta de conhecimento em tecnologia.
T03	<u>Baixa comunicação</u> entre Tutor <i>offline/online</i> /Coordenador, ocasionando em inúmeros casos de retrabalho.
T04	Acredito que <u>discussões entre tutoria online e tutoria offline</u> devia ser realizada para elaboração de provas e mapas [...] devido a união do <u>conhecimento profissional dos setores</u> .
T06	Contrate pessoas que tenham <u>tempo para produzir questões</u> e não deixem o último dia para entregá-las.
T09	As salas de tutoria <i>online</i> e tutoria <i>offline</i> poderiam ser <u>organizadas por área do conhecimento</u> e não por função.
T10	Sendo importante, tanto a <u>comunicação prévia</u> e posterior a cada passagem de disciplina.
T12	[...] para um maior <u>contato entre todos os campos</u> , acredito que reuniões mensais com os <u>envolvidos de cada área de conhecimento</u> .
T13	[...] cada colaborador envolvido no processo de ensino aprendizagem realiza uma parte <u>sem se comunicar</u> .
T14	Acredito que as <u>questões</u> , principalmente das provas, devem ter um maior controle de qualidade na revisão antes de <u>entrarem no banco de questões</u> .
T15	Creio que as <u>atividades devem ser formuladas</u> já pensando no momento da correção [...]

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 6 – Termos das subcategorias da relação intra- e entre-setores

Subcategorias	Termos
Relação INTRA-SETOR	Falta de conhecimento em TI. Falta de tempo. Controle de qualidade.
Relação ENTRE-SETORES	Falta de conhecimento em TI. Baixa comunicação entre colaboradores. Conhecimento entre colaboradores Problemas/ruídos com questões/atividades

Fonte: Os autores



Percebe-se que os tutores *offline* conseguem identificar as variáveis no processo de comunicação que são consideradas como ruídos nas avaliações, e nas relações intra e entre setores da IES. Portanto, pode-se compreender o processo de comunicação e compartilhamento na relação intra e entre setores (conforme Quadro 7), sobre a perspectiva dos tutores *offline*.

Quadro 7 – Perspectiva dos tutores *offline* sobre o processo de comunicação

Nome	Síntese
Aperfeiçoamentos periódicos	Há uma forte conscientização sobre a relevância dos aperfeiçoamentos e capacitações periódicos entre os tutores <i>offline</i> .
Trabalho em equipe entre tutores <i>offline</i>	Existe uma forte concepção sobre o trabalho em equipe no propósito de solução de problemas e rede de apoio.
Relação e compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e tutor <i>online</i>	Há uma relação mediana de compartilhamento entre o tutor <i>offline</i> e o tutor <i>online</i> , a resolução das adversidades que surgem. Entretanto, há um forte índice de resolução das adversidades quando estas são compartilhadas.
Compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e colaboradores dos cursos	Não há um compartilhamento efetivo do conhecimento entre membros dos diferentes setores, impactando negativamente na construção e gerenciamento tanto do capital intelectual quanto do organizacional que existe na IES.
Aceitação e conscientização do Compartilhamento entre membros dos setores	Há uma aceitação e conscientização mediana de que o compartilhamento do conhecimento entre os membros dos diferentes setores permite maximizar os resultados da IES.
Relação entre tutor <i>offline</i> e supervisor de tutoria	Existe uma boa interação de compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e seus supervisores.
Estratégias para romper com as barreiras do compartilhamento	Não há estratégias para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os tutores <i>offline</i> .
Práticas e ferramentas do compartilhamento entre tutores <i>offline</i>	Das práticas apresentadas, detectou-se que mentoria, assistência de pares, aprender fazendo e espaços físicos para trabalho colaborativo tiveram um percentual relevante de aceitação por parte dos tutores <i>offline</i> .

Fonte: Dados da pesquisa

O que se sobressai da perspectiva dos tutores *offline* são os seguintes pontos de melhoria: (1) capacitar as equipes a partir de treinamentos em tecnologia da informação com sistemas que a IES utiliza; e (2) assegurar um maior controle do processo de comunicação que são desenvolvidos no setor, de forma que todos tenham consciência dos problemas e das soluções tomadas.



Na relação entre-setores também são identificados pontos que contribuem para melhorar o processo de comunicação, destacando-se as seguintes ações: (1) haver uma maior interação entre tutores *offline* e os professores formadores no desenvolvimento das questões e/ou atividades e, conseqüentemente na devolutiva; (2) haver reuniões periódicas para maximizar o compartilhamento do conhecimento entre tutores *offline* e os demais colaboradores (isto é, tutor *online*, tutor pedagógico e coordenador); e (3) capacitar os demais colaboradores para trabalhar com a tecnologia/sistemas disponibilizados pela IES.

ANÁLISE QUALITATIVA: COLABORADORES

A análise qualitativa é sobre uma pergunta de resposta aberta que solicitou aos colaboradores – coordenadores, tutores *online*, tutores pedagógicos e professores formadores descrevessem suas percepções sobre o processo de comunicação na relação intra e entre setores no que concerne às atividades avaliativas e material didático (banco de questões, aulas, atividades práticas e teóricas, fóruns e etc.). Como esta questão não era obrigatória, apenas 22% dos respondentes inseriram conteúdo. Além disso, alguns respondentes fugiram a solicitação feita na pergunta e, portanto, parte de algumas dessas respostas não foram consideradas.

As respostas dos coordenadores, tutores *online*, tutores pedagógicos e professores formadores – de um total de 13 percepções – possibilitam delinear um panorama geral sobre os dois tipos de relação do processo de comunicação da IES. O Quadro 8 apresenta os comentários desses colaboradores, sobre as relações intra- e entre-setores; os apontamentos apresentados por meio de grifos de palavras e termos foram transformados em subcategorias (Quadro 9).

Quadro 8 – Percepções dos colaboradores nas relações intra- e entre-setores

Id	Percepção do colaborador sobre a relação intra-setores
C06	Creio, que <u>falta treinamento em todos os envolvidos (banco de questão)</u> . [...] <u>Professores formadores devem passar por treinamento de banco de questão</u> [...]
C08	Um <u>banco de material pedagógico</u> produzido para o EAD deveria ser globalizado [...]
C11	Os <u>professores formadores precisam fazer parte de todo o processo de aprendizagem</u> [...].



C12	Pra mim o que mais <u>prejudica o fluxo de atividade/avaliações e etc.</u> , é quando o professor <u>formador atrasa a entrega</u> das questões, roteiros (híbrido) e MAPA.
Id	Percepção do colaborador sobre a relação entre-setores
C01	Uma sugestão seria <u>reuniões periódicas</u> entre os envolvidos no processo de aprendizagem, dos diversos setores [...]
C03	<u>mais interação entre todos os profissionais</u> de cada curso, através de <u>reuniões para definição</u>
C05	Com o crescimento da instituição temos muitas <u>hierarquias</u> . Isso, em vários momentos, deixa o processo <u>moroso</u> .
C06	Falta um <u>alinhamento mais de perto com os setores</u> de produção de materiais, mediação e correção, principalmente, pelos tutores <i>offline</i> .
C07	Menos <u>burocratização</u> e utilização de menos recursos.
C09	Deveria haver algum sistema (portal) de <u>comunicação facilitada entre os setores</u> e assim diminuir as <u>burocracias</u> .

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 9 – Subcategorias sobre a relação intra- e entre-setores

Subcategorias	Termos
Relação INTRA-SETOR	Falta de treinamento no banco de questões. Treinamento/integração para professores formadores
Relação ENTRE-SETORES	Reuniões periódicas. Muitas hierarquias. Processo burocrático. Integração entre setores

Fonte: Os autores

Detecta-se que os colaboradores conseguem identificar variáveis no processo de comunicação que são ruídos nas avaliações, e nas relações intra e entre setores da IES.

ANÁLISE GERAL

A partir dos questionários aplicados, têm-se um diagnóstico geral sobre o processo de comunicação na relação intra- e entre-setores, sintetizado no Quadro 10.

Quadro 10 – Síntese do diagnóstico geral sobre o processo de comunicação intra- e entre-setores



Tema	Diagnóstico
Aperfeiçoamentos periódicos	Há uma forte conscientização sobre a relevância dos aperfeiçoamentos e capacitações regulares entre os colaboradores dos cursos.
Trabalho em equipe entre colaboradores dos cursos	Existe uma forte concepção sobre o trabalho em equipe no propósito de solução de problemas. Que se confirma com as práticas de GC assistência de pares e mentoria.
Resolução de adversidades	Há uma relação forte para a resolução das adversidades que surgem por meio de um trabalho colaborativo entre os colaboradores dos cursos.
Relação e Compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e colaboradores dos cursos	Existe uma forte relação do tutor <i>offline</i> com o tutor pedagógico e o tutor <i>online</i> . Já na relação com o Coordenador e o professor formador essa relação é mediana e pode ser potencializada.
Tutor <i>online</i> é a ponte entre os colaboradores dos cursos	O tutor <i>online</i> é a ponte para a resolução de adversidades. Em seguida surge o coordenador, tutor pedagógico e professor formador. Isso é um indicativo de que o tutor <i>online</i> é capaz de solucionar determinados problemas.
Relação de construção do conhecimento entre setores	Existe uma relação mediana de partilha e de troca de experiências no desenvolvimento das atividades entre tutores <i>offline</i> e colaboradores dos cursos, que poderia ser trabalhada e incentivada pela IES a fim de melhorar a comunicação.
Resolução de adversidades e trabalho colaborativo entre tutor <i>offline</i> e colaboradores	Mesmo apresentando uma relação mediana para a construção do conhecimento, há um forte índice para a resolução de adversidades quando estas são compartilhadas.
Interesse dos colaboradores sobre o desempenho das atividades que os tutores <i>offline</i> avaliam	Existe interesse dos colaboradores dos cursos sobre o desempenho/feedback dos alunos nas atividades avaliativas, problemas/inconstâncias com material didático e banco de questões. Para isso é necessário existir um maior relacionamento entre dos tutores <i>offline</i> com os colaboradores dos cursos.
Estreitar o compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e professor formador	Fomentar/facilitar o compartilhamento do conhecimento entre o professor formador dos cursos com os tutores <i>offline</i> dos cursos por meio de reuniões periódicas.
Estratégias para romper com as barreiras do compartilhamento	Burocracia, hierarquia e resistência por parte das pessoas que integram o processo impedem o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.
Práticas e ferramentas do compartilhamento entre tutores <i>offline</i>	Das práticas apresentadas, detectou-se que mentoria, assistência de pares, aprender fazendo e espaços físicos para trabalho colaborativo tiveram um percentual relevante de aceitação por parte dos colaboradores



Fonte: Os autores

A partir desta síntese deste diagnóstico, se sobressaem os seguintes pontos para melhoria na relação intra-setor: (1) Todos os colaboradores pedagógicos dos cursos, isto é, coordenadores, tutores *online*, tutores pedagógicos e, principalmente, professores formadores devem passar por treinamentos de desenvolvimento do banco de questões com maior frequência, visto que foram identificadas algumas inconstâncias no desenvolvimento das atividades; e (2) Devem-se traçar estratégias a fim de que os professores formadores fiquem mais próximos do processo de comunicação da IES e, conseqüentemente, entendam o andamento do setor e, também, da interação com os demais setores. Como esse profissional não trabalha todos os dias na IES é importante estratégias que o integrem mais eficazmente ao processo.

Já na relação entre-setores, foram identificados pontos que contribuem para o desenvolvimento de estratégias, destacando-se: (1) Criar reuniões periódicas entre colaboradores e tutoria *offline* a fim de que sejam traçadas estratégias de planejamento que visem maior integração entre os setores; e (2) Desenvolver estratégias de comunicação a fim de reduzir hierarquias na comunicação – como por exemplo quando o tutor *offline* identifica inconstâncias pedagógicas nas correções – e conseqüentemente, diminuir as burocracias do processo.

A respeito do compartilhamento do conhecimento investigou-se sobre a classificação da partilha do conhecimento intra- e entre-setores, e a interação entre colaboradores dos cursos e tutores *offline* quando surgem adversidades pedagógicas. Dessa forma, pode-se constatar que existem diferentes níveis de compartilhamento entre cada um dos colaboradores citados acima. Dessa relação, destaca-se a existência de bom compartilhamento entre tutor *offline* e *online*, entre tutor *offline* e pedagógico. Percebeu-se que as adversidades, quando compartilhadas, são resolvidas. Essa ação assegura a prevenção de problemas e garante a integração, tanto intra- como entre-setores. Além disso, a relação de compartilhamento no desenvolvimento das atividades pode ser trabalhada e incentivada pela IES, para que essa ação seja cada vez mais frequente e, conseqüentemente, melhore a experiência de todos com o processo de comunicação, seja na relação intra ou entre-setores.

Analisando, ainda, o compartilhamento entre tutor *offline* e professor formador, detectou-se a existência de uma baixa adesão. Esse indicativo abre discussões sobre quais as estratégias que



devem ser traçadas para potencializar esse nível, visto que o professor formador é uma das figuras elementares na construção do conhecimento que o aluno recebe, pois ele é o responsável pela elaboração das atividades, provas, aulas, materiais didáticos entre outros recursos pedagógicos, e que a não interação, ou baixa interação, dele com o tutor *offline* e/ou com os demais colaboradores, impossibilita a troca do feedback sobre o desempenho dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do ambiente e sujeitos da pesquisa permitiu compreender os diferentes tipos de profissionais que existem dentro do sistema EaD. Foi evidenciado que não há um único modelo de EaD, existe uma estrutura mínima para que ocorra a oferta dessa modalidade de ensino. Logo, as IES podem estruturar seu EaD visando competências e metodologias distintas que devem ter como fim último a qualidade do ensino que chega até os discentes. A IES, objeto de pesquisa, possui uma estrutura com colaboradores ocupando setores e tarefas distintas. Nesta estrutura, o profissional que corrige as atividades avaliativas é diferente daquele que elabora o conteúdo, do que mantém contato com o discente por meio do AVA, do que contribui como assistente da coordenação ou, ainda, daquele que faz toda a gerência do curso no âmbito pedagógico.

É importante que o coordenador, tutor pedagógico, tutor *online* e professor formador estejam em sinergia a respeito daquilo que acontece no fechamento de cada uma das disciplinas e, também, a respeito de cada atividade. O professor formador, deve ser parte integrante desse processo, onde o conhecimento sobre o desempenho dos alunos para as dificuldades pedagógicas seja reparado ao final de cada disciplina. Deve-se, ainda, incentivar reuniões periódicas de compartilhamento entre tutores *offline* e colaboradores que trabalham na coordenação dos cursos, para que sejam apresentadas as adversidades pedagógicas enfrentadas durante as avaliações e, também, para a elaboração de estratégias de ensino.

REFERÊNCIAS

Alcará, Adriana Rosecler, et al. "Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento." **Perspectivas em ciência da informação** 14 (2009): 170-191,



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

Araújo, Elenise Maria de, et al. "A gestão da inovação na educação a distância." **Gestão & Produção** **20** (2013): 639-651, http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000300010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 out. 2018.

Bardin, Lurence. "Análise de conteúdo. Tradução LA Reto e A." **rev. e ampl. São Paulo: Edições** **70** (2010).

Batista, Fábio Ferreira. "O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)." (2015).

Bento, J. de C. "Análise do nível de implantação e alcance das práticas da gestão do conhecimento em uma instituição privada de ensino superior." **Maringá-PR. Unicesumar** (2016).

Brasil. Lei nº 9.694, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 20 dez. 1996, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm. Acesso em: 25 mai. 2018.

Brasil. Decreto nº. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei nº. 9.394/96). Brasília, DF, 10 fev. 1998, <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2018.

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria da Educação a Distância. Referenciais de qualidade para Educação Superior a Distância. Brasília, DF: MEC, 2007, <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2018.

Brasil. Decreto nº. 9.057, de 25 de maio de 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. Brasília, DF, 25 maio de 2017, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm. Acesso em: 22 set. 2018.



Bussab, W. and Bolfarine, H. Elementos de amostragem. Edgar Blucher, 2005.

Cassundé, F.R.S.A., Mendonça, J.R.C., and Barbosa, M.A.C. "Influência da estrutura organizacional-administrativa das instituições de ensino superior no desenvolvimento de competências docentes para atuação na EAD." **Revista GUAL**, vol. 9, no. 2, May 2016, pp. 1-26.

Choo, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. **2nd ed., translated by Eliana Rocha, Senac, 2006.**

Disester, G. "Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer." **Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences**, vol. 34, IEEE, 2001, pp. 1-7.

Feitosa, M. O. "Importância do capital intelectual em uma instituição de ensino superior de uma cidade do nordeste brasileiro." Dissertação de Mestrado, **Universidade Potiguar, Natal, 2015.**

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

Lenzi, G. K. S. Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância. 2014. Tese de doutorado, **Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014, 304 p.**

Lin, H. F. "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions." **Journal of Information Science**, vol. 33, no. 2, 2006, pp. 135-149.

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



Mill, D., Brito, N. D., Silva, A. R., & Almeida, L. F. "Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD." **Revista Vertentes – UFSJ**, no. 35, Jan./Jun. 2010, pp. 9-23, https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf. Acesso em: 25 mai. 2018.

Nunes, Caroline da Silva. "O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EaD: um estudo de caso." 2013. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – **Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis**, 2013.

Nunes, C. S., et al. "Criação e compartilhamento do conhecimento em EaD." **Renote - Revista Novas Tecnologias na Educação**, vol. 9, no. 1, 2011, pp. 1-10, <http://neogap.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/07/compartilhamento-do-conhecimento-renote-2012-marina.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.

Pereira, D. A. R. "Comunicação em EaD: uma experiência na UFGD." **EaD & Tecnologias Digitais na Educação**, vol. 1, no. 1, 2013, pp. 80-90, <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/ead/article/view/2657>. Acesso em: 13 out. 2018.

Rissi, Marina. A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem. 2013. 204 f. **Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Schuelter, G. Modelo de educação a distância empregando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento. 2010. 262 f. **Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Silva, M. P. Um modelo de gerenciamento da qualidade de experiência para a provisão de serviços cientes de contexto. 2017. 305 f. **Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.



Tarcia, R. M. L., et al. "Os significados da qualidade na EAD." **Censo EAD Brasil 2018: Relatório Analítico de Aprendizagem a Distância no Brasil**, Associação Brasileira de Educação a Distância, 2019, pp. 1-14.

Tarcia, R. M. L.; Cabral, A. L. T. "O novo papel do professor na EAD." Educação a distância: o estado da arte, edited by LITTO M. F. and FORMIGA, M. M. M., vol. 2, **Pearson Education do Brasil**, 2012, pp. 147-152.

Tsoukas, H.; Vladimirou, E. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, vol. 38, no. 7, Nov. 2001, pp. 973-993, <https://www.htsoukas.com/wp-content/uploads/2014/05/2001-E.-Vladimirou-What-is-organizational-knowledge.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2018.

Wang, S.; Noe, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 115-131, 2010.

Wiig, K. M. What the future knowledge management users may expect. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. p. 155-165, 1997.