

Gestão do conhecimento como ferramenta de Gestão da Informação na Educação à distância

Autor: Lílian Cristina Gomes de Souza e Silva¹

Orientador: Rodolfo Araújo de Moraes Filho²

1 Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Piauí, lilianthina@gmail.com

2 Universidade Federal Rural de Pernambuco, rodolfoamfilho@yahoo.com.br

Resumo do artigo: A Gestão do Conhecimento é a forma como as empresas organizam os conhecimentos encontrados e como os utilizam para melhorar seu desempenho e cumprir seus objetivos. Esta ação permite às organizações atuarem nas três esferas da gestão da EAD: a gestão administrativa, a gestão do processo ensino-aprendizagem e a gestão da infra-estrutura nas instituições de ensino. Este artigo mostra os resultados da pesquisa feita no Instituto Federal do Piauí (IFPI), como parte da dissertação apresentada para o programa de Mestrado em Tecnologia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). O objetivo da pesquisa foi investigar de que maneira as ferramentas da gestão do conhecimento podem contribuir para aperfeiçoar as atividades das coordenações de cursos na modalidade a distância. Como metodologia para coleta dos dados, foram feitas entrevistas com as 16 coordenações de curso e de tutoria dos cursos ativos, onde, como resultados, observou-se que a expansão exagerada e a falta de treinamento inicial dos coordenadores prejudicaram o gerenciamento das informações e a correta execução de suas atividades. A falta de reuniões sistemáticas, problemas de comunicação e falta de estrutura dos polos também influenciaram na gestão dos cursos. Como produto final da pesquisa, foi criado um Sistema de Gestão de Conhecimento para a EaD do IFPI. Esse sistema está disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem e é composto por quatro itens: um documento aberto (para ser aperfeiçoado de forma colaborativa e evolutiva) com instruções para os coordenadores, fórum permanente de discussão, fórum de reuniões virtuais e espaço para modelo de documentos utilizados no programa.

Palavras-chave: Educação a distância, Expansão, Gestão do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da inclusão digital está cada vez mais presente no nosso dia a dia. Todas as empresas, sejam elas públicas ou privadas, estão modificando seus processos administrativos, seu atendimento ao cliente e os produtos que oferecem. Tudo isso para se adaptar à era digital.

Na educação, não é diferente. O processo de ensino-aprendizagem começa a tomar novos rumos e o conhecimento ganha mais uma ferramenta para sua construção: o ensino a distância (EaD). O modelo de aprendizagem presencial aos poucos dá espaço para esta nova modalidade, que vem apresentando um crescimento rápido.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), adaptando-se a esta demanda, iniciou seus trabalhos na EaD no ano de 2008, lançando o primeiro edital para seleção de alunos. Em 2009, tiveram início os cursos Técnico em Administração e Técnico

em Informática, sendo ofertadas 350 (trezentas e cinquenta) vagas.

Nos anos seguintes, outras vagas e cursos foram ofertadas, até que no ano de 2013, o IFPI passou pela maior expansão: mais 12.243 (doze mil, duzentos e quarenta e três) alunos foram distribuídos em 53 (cinquenta e três) polos em todo o Piauí, totalizando mais de 13.000 (treze mil) alunos em 69 (sessenta e nove) polos.

Esta expansão trouxe oportunidade para muitas pessoas que não tinham expectativa de voltar a estudar. O IFPI cumpria, assim, seu papel de ofertar uma educação de qualidade e atingiu sua meta de democratizar e interiorizar o ensino. Porém, nem tudo é positivo nesse crescimento. O aumento do número de cursos, alunos e polos também gerou algumas fragilidades no processo, percebidas pela pesquisadora, que atuava como coordenadora da equipe desde o início do programa.

À medida que foram sendo ofertados mais cursos e aumentando a quantidade de polos em que eles funcionavam, outros coordenadores se vincularam à equipe, que inicialmente era de apenas 07 (sete) coordenadores e chegou a ter quase 40 (quarenta), segundo informações disponíveis no site do programa. Na época da expansão (2013), esses gestores não recebiam capacitação sobre a plataforma adotada e sobre a forma como as atribuições da coordenação deveriam ser executadas, ou seja, não havia um programa de formação para os coordenadores, tampouco padronização nas atividades e repasse de informações.

Diante do exposto, observou-se a necessidade de utilizar o conjunto de ferramentas e métodos oferecidos pela Gestão do Conhecimento (GC) para gerenciar as informações e transformar o que era limitação em ponto positivo para a instituição.

O estudo teve como hipótese a visão de que muitas das dificuldades para a consolidação de uma gestão de excelência no nível da Rede e-Tec no IFPI podem ter sido originadas na falta de gestão da informação e do conhecimento. Exemplos disso podem ser percebidos cotidianamente, como os casos de informações desconstruídas entre gestores, ausência de relatórios de atividades mensais e, sobretudo, a falta de uma equipe de gestores com informações e conhecimentos suficientes para gerir os cursos em uma modalidade diferente da que eles estão habituados.

O trabalho justifica-se pela necessidade de gerenciar as informações e o conhecimento dentro da equipe da EAD do IFPI, de maneira a eliminar ou, pelo menos reduzir, os problemas relatados acima.

O objetivo da pesquisa foi investigar de que maneira as ferramentas da gestão do conhecimento podem contribuir para aperfeiçoar as

atividades das coordenações de cursos na modalidade a distância do IFPI.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os primeiros conceitos de Gestão do Conhecimento - GC datam das décadas de 70 e 80, quando aconteceu o rápido crescimento das empresas japonesas, as quais, mesmo depois dos efeitos trágicos da Segunda Guerra Mundial, conseguiram se reerguer em tempo recorde e melhorar cada vez mais seu mercado e seus produtos, investindo na inovação e apontando como diferencial competitivo a sua forma de gerenciar o conhecimento organizacional. (CHOO, 2006).

Vários autores apresentam suas definições para GC. Rosini (2007, p. 10) afirma que é “entender, organizar, controlar e lucrar com o valor do conhecimento”. Fialho et al. (2006, p. 47) acredita que “é identificar, recuperar, analisar, disseminar e usar o conhecimento relevante para a tomada de decisão”. Nonaka e Takeuchi (2008) entendem o conceito de GC como a capacidade da empresa de criar, organizar, disseminar e gerenciar os conhecimentos, bem como inseri-los em seus produtos e serviços. Goulart (2008, p. 25-26) afirma que é “um processo de captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento, permitindo, dessa maneira, que sejam utilizados por toda a empresa”.

Concatenando as ideias dos autores citados, pode-se dizer que a GC é a forma como as empresas organizam os conhecimentos encontrados e como se utilizam dos mesmos para melhorar seu desempenho e cumprir seus objetivos.

O indivíduo é a origem do conhecimento. A partir do seu aprendizado, a criação de GC gera inovação contínua e, conseqüentemente, vantagem competitiva para a empresa e conhecimentos a mais para o profissional. O mais importante e que deve ser acompanhado não é somente criar o conhecimento, mas saber como gerenciá-lo e como usá-lo a favor da empresa.

O conhecimento que a empresa possui é, na verdade, originado das pessoas. As empresas são repositórios de conhecimentos advindos de seus funcionários. Cabe a ela conseguir extrair este recurso e usá-lo da melhor forma.

Pode-se apreender que a GC busca utilizar o conhecimento para melhorar seus processos internos e suas decisões. Quanto mais os colaboradores aprenderem, mais a empresa se beneficiará, pois o conhecimento organizacional estará sendo ampliado.

Um dos problemas enfrentados pelos diversos tipos de instituições é não saber como lidar com a informação e não ser capaz de criar, a partir

dela, o conhecimento. É o que está contido nos documentos, nas publicações, no know-how, na experiência, na criatividade, nas habilidades.

Segundo Choo (2006, p 28), “a construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho”.

A maior riqueza que uma empresa possui são suas pessoas, não apenas por oferecer sua mão-de-obra, mas pelos conhecimentos que possuem em virtude da sua formação e das experiências anteriores, pois é através disto que poderão ser capazes de gerar resultado para a empresa.

Choo (2006, p. 176) afirma que:

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da inversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos.

O conhecimento tácito é definido como o conhecimento adquirido através da prática, das ações do dia a dia e está contido nos valores, experiências, emoções e modelos mentais. Esse conhecimento é individual e não codificado. Para Filippim e Lima (2014, p. 81), é “aquele resultante da trajetória vivencial do trabalhador”. À medida que o profissional cumpre suas tarefas, obtém mais competências técnicas e mais saberes sobre sua área de trabalho. É o tipo mais difícil de ser compartilhado, por isso deve ser transformado em conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é objetivo, formal e mais fácil de ser codificado e consequentemente, repassado. Para Graeml e Rodrigues (2013, p.132), é “mais facilmente identificado, medido e transferido”. É originado do conhecimento tácito e pode ser fisicamente exteriorizado através de documentos, modelos, relatórios, regras, manuais, figuras, mapas de aprendizagem ou textos. Se não for convertido em explícito, tem pouco valor para a organização, pois não pode ser compartilhado entre seus membros.

2.1 As etapas da Gestão do Conhecimento

Segundo Ávila e Freitas Júnior (2008), o processo de GC pode ser dividido em quatro etapas: a primeira é a criação do conhecimento, fase na qual são consideradas todas as formas que originam o conhecimento, tanto as oriundas de

interação com o ambiente externo quanto da interação interna, entre colaboradores. A segunda etapa é a fase do armazenamento do conhecimento, onde se armazena o que é útil para a empresa objetivando tornar as informações acessíveis sempre que elas precisarem ser utilizadas.

Em seguida, acontece o compartilhamento do conhecimento, que é a disseminação deste entre os membros internos com o intuito de dividir os tácitos e os explícitos. A última fase é a utilização do conhecimento, onde ele será aproveitado para agregar valor aos produtos e serviços, trazendo melhores resultados para a empresa.

Já Accorsi (2014) classifica o processo em cinco etapas: a criação é a primeira fase, onde o conhecimento surge dos processos interativos; a segunda é identificar e capturar o conhecimento útil e válido. A terceira etapa se baseia em formalizar e contextualizar.

Após isso, é o momento de armazenar e gerir, podendo ser utilizado um repositório. A última fase é difundir o novo conhecimento de forma que ele atinja o maior número de pessoas dentro da empresa. O autor comenta que este processo é, na verdade, um ciclo, pois à medida que ele finaliza com a disseminação, outros conhecimentos surgem a todos os momentos para realimentar o sistema, iniciando todo o trabalho novamente, continuamente.

Estas etapas devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais para uma correta GC, pois é um processo muito complexo e que pode não ter sucesso se o gerenciamento não seguir o planejamento e não focar nos resultados almejados pela organização.

2.2 Criação do conhecimento e aprendizagem colaborativa

O conhecimento organizacional é originado do conhecimento individual de cada funcionário que compõe a empresa. Quando um funcionário é contratado por uma organização, traz consigo toda a experiência de empresas anteriores e todo o conhecimento adquirido no seu processo de formação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento organizacional é um processo que amplifica o conhecimento dos indivíduos e o dissemina entre o grupo por meio de diálogo, discussão, compartilhamento de experiências e comunidade de prática.

“Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e autoimagem da empresa” (NONAKA ; TAKEUCHI 2008, p. 10).

Com o compartilhamento do conhecimento, a organização poderá se recriar, inovar, gerar novos

conhecimentos e reforçar os que já existem, que é a técnica chamada de redundância. Feliciano (2013) destaca que as empresas devem promover um clima organizacional favorável à geração de novos conhecimentos, incentivando a liberdade e a criatividade dos funcionários.

A interação entre os indivíduos é imprescindível para a criação do conhecimento organizacional, transitando as informações e conhecimentos entre todos os níveis hierárquicos e sendo internalizado gradativamente.

É através da interação e troca de informações que surge a aprendizagem colaborativa. Segundo Silva, R. (2013, p. 32), “a aprendizagem colaborativa pode se basear na construção conjunta de um produto ou pode ser um processo contínuo de interação entre pares”.

A interação é capaz de ampliar os conhecimentos, pois, quando o indivíduo tem somente a sua percepção, torna-se muito limitado. Quando se podem observar os problemas pelo olhar de outra pessoa, é possível descobrir outras resoluções que, sozinho, o indivíduo não seria capaz ou levaria mais tempo para perceber.

De acordo com Coll e Monereo (2010, p. 53):

A aprendizagem colaborativa é definida como uma forma de organização social dos processos de ensino e de aprendizagem, baseada na interdependência positiva de objetivos e recursos entre os participantes. É considerada também como a resolução conjunta de um problema com a contribuição de cada membro do grupo. A colaboração depende do estabelecimento de uma linguagem e de significados comuns no que diz respeito à tarefa, além de uma meta comum para o conjunto de participantes.

As comunidades de prática são outra ferramenta que pode ser utilizada para melhorar a interação e a aprendizagem colaborativa. Elas podem ser conceituadas como grupo(s) de pessoas com algum interesse comum que se reúnem para compartilhar conhecimentos ou experiências e aprender com os outros membros. (SILVA, H., 2008).

As comunidades podem ser virtuais, presenciais ou virtual-presenciais. As virtuais utilizam Tecnologia da Informação e mantêm a interação entre os membros por meio de chats ou fóruns de discussão. A vantagem dessa ferramenta é que ela permite que funcionários, mesmo distantes fisicamente, possam interagir. Ávila e Freitas Júnior (2008) comentam várias vantagens de se manter uma comunidade de prática na empresa, como: correta condução da estratégia da empresa, solução de problemas mais rapidamente, disseminação das melhores práticas além de poder servir de espaço para a tomada de decisões em consenso.

2.3 Benefícios do conhecimento para a empresa e para o funcionário

As tecnologias de informação e comunicação inseriram as empresas em um ambiente com uma quantidade cada vez maior de informações, surgindo um novo tipo de ativo, intangível e infinito, chamado conhecimento. Ao contrário de outros recursos, que quanto mais utilizados vão se esgotando, quando usado e compartilhado, o conhecimento é ampliado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Drucker (1999) afirma que o conhecimento não é mais um recurso, mas o recurso. Esclarecendo, assim, que é um dos mais importantes.

O crescimento do funcionário não deve ser responsabilidade somente da empresa, mas ele próprio deve ter iniciativa para buscar novos conhecimentos e se tornar gestor de sua evolução. A empresa, por sua vez, deve incentivar os funcionários a não pararem de se qualificar e, se possível, auxiliar financeiramente no investimento em capacitações.

Conforme comentado anteriormente, o conhecimento organizacional é proveniente dos conhecimentos dos funcionários. Portanto, quanto mais o funcionário estiver capacitado, maior será a probabilidade de produzir mais resultados positivos.

Os benefícios do conhecimento para os funcionários é a possibilidade de aprender cada vez mais, aumentar sua produtividade e encarecimento na empresa, além de ampliar sua empregabilidade, no caso de um possível desligamento. Para a empresa, a vantagem é contar com os conhecimentos dos colaboradores para impulsionar o crescimento do conhecimento organizacional e apoiar-se no conteúdo advindo desses indivíduos, utilizando-o como estratégia para atingir os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa, pois trata da opinião e percepção dos entrevistados, abordando a vivência e experiência dos indivíduos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), “a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Para fazer este estudo, foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo. Na pesquisa de campo ou empírica, os sujeitos do estudo foram os coordenadores dos cursos ofertados pelo programa Rede e-Tec.

Esta pesquisa pode ser classificada também como descritiva, pois tem o objetivo de registrar e descrever as opiniões e características da população pesquisada. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) afirmam que:

Este tipo de pesquisa é, em geral,
na forma de levantamento. Ela

observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação. Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Incluem-se, entre as pesquisas descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais.

A coleta de dados foi feita através da técnica da entrevista semidiretiva, onde foram relatadas as opiniões e experiências dos coordenadores de curso e tutoria, a partir de um roteiro pré-especificado. Foram gravados os áudios das entrevistas para posterior análise da pesquisadora. Todos os 16 coordenadores foram entrevistados.

Para analisar os dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica é descrita por Bardin (2011) como um conjunto de procedimentos que analisa as comunicações e descreve seu conteúdo, podendo ser aplicada nos mais diferentes tipos de assunto.

Assim, após as entrevistas, todas as informações coletadas foram organizadas em blocos comuns, analisando as respostas de cada entrevistado e relacionando os pontos comuns relatados por eles, no sentido de observar as principais dificuldades que eram recorrentes no desenvolver de suas atividades e tentar descobrir se a hipótese inicial, que a falta de gerenciamento das informações poderia afetar a coordenação das atividades, realmente se confirmaria.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira parte do roteiro da entrevista está relacionada à caracterização do entrevistado, definindo nome, cargo (coordenador de curso ou de tutoria) e idade. As faixas etárias foram divididas entre 18 a 25; 26 a 30; 31 a 40; 41 a 50; 51 a 60 e mais de 60 anos, sendo que a faixa com mais representantes foi a de 31 a 40 anos, com 8 representantes, sendo seguida pelas faixas de 26 a 40, com 4 entrevistados e 41 a 50 anos, com 3 representantes. A faixa de 18 a 25 possui apenas uma pessoa e as faixas de 51 a 60 e mais de 60 anos não apresentaram nenhum entrevistado.

Entre os pesquisados, sete representantes tiveram experiência anterior com EaD, nos cargos de professor pesquisador, tutor e equipe multidisciplinar (nos cargos de pedagogia e licitações), todos eles afirmaram que o fato de terem tido experiências anteriores com a modalidade facilitou a execução das atividades. Eles

afirmaram que a experiência ajuda a conhecer mais sobre o perfil dos alunos, as atividades de coordenação e como funciona a rotina da EaD.

O quadro 01 mostra as características de cada entrevistado.

Quadro 01: Características dos entrevistados

PERFIL DOS SUJEITOS				
Entrevistados	Função	Faixa etária	Tempo na função	Experiência anterior em EAD
Entrevistado 1	Coordenação de Curso	31 - 40	3,5 anos	Não
Entrevistado 2	Coordenação de Tutoria	31 - 40	2 anos	Sim
Entrevistado 3	Coordenação de Curso	18 - 25	2 anos	Sim
Entrevistado 4	Coordenação de Tutoria	31 - 40	1 ano	Não
Entrevistado 5	Coordenação de Curso	31 - 40	3 anos	Não
Entrevistado 6	Coordenação de Tutoria	26 - 30	1, 5 anos	Sim
Entrevistado 7	Coordenação de Curso	31 - 40	2 anos	Não
Entrevistado 8	Coordenação de Tutoria	31 - 40	1 ano	Não
Entrevistado 9	Coordenação de Curso	41 - 50	1,5 ano	Não
Entrevistado 10	Coordenação de Tutoria	26 - 30	2 anos	Sim
Entrevistado 11	Coordenação de Curso	26 - 30	2,5 anos	Não
Entrevistado 12	Coordenação de Tutoria	26 - 30	2 anos	Sim
Entrevistado 13	Coordenação de Curso	41 - 50	1 ano	Sim
Entrevistado 14	Coordenação de Tutoria	41 - 50	1 ano	Sim
Entrevistado 15	Coordenação de Curso	31 - 40	menos de 1 ano	Não
Entrevistado 16	Coordenação de Tutoria	31 - 40	2 anos	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os nove coordenadores que não tinham experiência anterior, sete afirmaram que essa falta prejudicou o trabalho. O entrevistado 1 (sem experiência) relatou que “seria mais fácil entender o papel de cada um e saber o que são as atividades presenciais a distância e os fóruns”, caso já tivesse algum conhecimento sobre a modalidade. O entrevistado 9 (sem experiência) disse que “como eu não tinha experiência, isso prejudicou minhas ações de coordenador, pela falta de conhecimento”.

Apenas dois entrevistados responderam que o fato de não terem experiência é irrelevante para cumprirem suas atribuições de maneira eficiente, enquanto outras 14 afirmaram que a experiência anterior facilita a execução das atividades.

Não foi encontrada nenhuma relação entre a idade e a facilidade/dificuldade de realização das atividades.

Quando questionados se receberam algum tipo de capacitação antes de iniciar suas funções e se foi formal ou apenas uma reunião com o repasse das atribuições, apenas dois dos entrevistados afirmaram ter recebido capacitação formal.

Sete colaboradores afirmaram que participaram apenas de uma reunião onde foram repassadas as atribuições básicas de um coordenador. Os outros sete pesquisados disseram que não receberam treinamento e nem mesmo participaram de reuniões de trabalho. O entrevistado 16 afirmou que “não tinha ideia do que era o moodle, minha sorte é que minha esposa já tinha sido tutora e ela me ensinou a mexer nas ferramentas”. Oliveira e Alves Filho (2008, p. 55) afirmam que as capacitações são importantes porque os funcionários “passam a ter uma visão mais holística dos problemas”.

A falta de capacitação pode explicar a dificuldade inicial que os coordenadores relataram ter tido quando iniciaram suas funções, pois não conheciam bem suas atribuições. À medida que os coordenadores receberem informações importantes acerca das suas atividades, poderão acumular conhecimentos e estar mais bem preparados para analisar os problemas recorrentes em seus cursos e conseguir solucioná-los. Fialho et al. (2006, p. 01) afirma que “as empresas de maior sucesso são aquelas que detêm mais conhecimento ou que o dominam de modo mais eficiente”.

Quando perguntados se havia reuniões sistemáticas, doze coordenadores afirmaram que sim e que elas ocorriam uma ou duas vezes a cada semestre, porém que ainda assim, eram insuficientes para a solução dos problemas. Eles afirmaram que, se houvesse mais reuniões, teriam oportunidade de conhecer mais a realidade dos outros cursos, solucionar dúvidas com a Coordenação Geral e interagir com os demais colegas.

Considerando as respostas dos entrevistados, pode-se concluir que o repasse de informações é feito por meio de reuniões entre a coordenação geral e os coordenadores de curso e tutoria e também por e-mail, evidenciando que não há um modelo de gestão de informações ou conhecimentos formal no programa.

Após isso, os entrevistados listaram as principais dificuldades que encontraram para a execução da sua função. Os itens mencionados foram: ausência de eventos de pesquisa e extensão; ausência de viagem para visitar os polos; infraestrutura dos polos presenciais deficitária (laboratórios de internet, computadores insuficientes, ausência de biblioteca, de sede própria), o que, segundo eles, dificulta a

realização dos encontros presenciais e das atividades programadas pela coordenação de cada curso; falta de reuniões sistemáticas; não padronização do calendário e de modelos de documentos; e falta de divulgação dos cursos.

Dentre todas essas dificuldades, dois itens podem ser considerados unanimidade entre os entrevistados: a quantidade exorbitante de polos para gerenciar, pois alguns cursos tinham mais de 25 polos, e a falta de treinamento inicial antes de assumir a coordenação. Estes dois itens estão ligados diretamente à Gestão do Conhecimento, pois a quantidade de polos gera muitas informações a serem organizadas e a falta de treinamento inicial pode comprometer a melhoria das atividades, conforme foi mencionado pelos entrevistados.

Sobre as dificuldades de comunicação, 13 (treze) coordenadores afirmaram que não têm dificuldade de interação com as outras coordenações de curso e tutoria. Um dos entrevistados comentou que não sente necessidade de interação com os colegas; outros 3 (três) comentaram que o fato de não haver um local onde todos os coordenadores se encontrem no mesmo horário acaba dificultando a interação que, na opinião deles, enriqueceria os conhecimentos que, dessa forma, seriam compartilhados.

Hoje, o IFPI não possui um documento formal com as instruções ou fluxo de trabalho, servindo de fonte de informação para os coordenadores. Por isso, justifica-se a criação de um Guia Evolutivo de Orientações, baseado nas principais dificuldades por que eles passam no seu dia a dia. O entrevistado 15 informou que “temos apenas a resolução 040, mas ela é muito vaga, sentimos falta de informações mais detalhadas sobre as atividades e regras do programa”.

Partindo dessa ideia, todos os entrevistados afirmaram que seria importante que a instituição criasse e divulgasse o sistema, pois faria com que todos os membros do programa pudessem ter igualdade em relação ao acesso às informações. Nonaka e Takeuchi (2008) dizem que a disseminação das informações facilita a criação do conhecimento entre as empresas.

Há uma quantidade muito grande de informações disponíveis nos meios de comunicação em geral. Como uma parte considerável delas não é tão importante para as atividades específicas da empresa, a adoção de um material que consiga reunir as informações mais relevantes pode amenizar esse problema (SILVA, R.).

Para a viabilização da implantação do modelo no IFPI, houve o apoio do reitor e do coordenador geral do programa, que autorizaram tanto a pesquisa, quanto a criação de um espaço no AVA para a criação do artefato de GC.

A partir das dificuldades relatadas pelos coordenadores foi criado um Guia Evolutivo de Orientações, que será utilizado como fonte de pesquisa para a solução das principais dúvidas relatadas por eles. Destarte, poder-se-á ver facilitada a organização das informações na instituição, absorver os conhecimentos tácitos da equipe e, com base nisso, construir o conhecimento explícito do programa.

Criou-se, em seguida, um espaço no ambiente virtual de aprendizagem da instituição ao qual terão acesso a Coordenação Geral, a Coordenação Adjunta e todos os coordenadores de curso e tutoria. Na mesma área onde está disponibilizado o Guia, foram criados dois fóruns. O primeiro, aberto para comentários sobre o material disponibilizado, onde os usuários poderão sugerir melhorias. Segundo Amarilla Filho (2011), o conhecimento é colaborativo e comunitário. Então, é importante que os usuários possam participar, contribuindo para o aperfeiçoamento do material, que poderá ser atualizado constantemente.

O outro fórum funcionará como um ambiente de troca de informações e discussões sobre os problemas rotineiros. Um outro espaço para postar os modelos de documentos regularmente utilizados nos cursos também se faz necessário, visto que será uma forma de padronizar o uso de documentos oficiais, tais como declarações de alunos, relatórios de atividades mensais, memorandos, ofícios, projetos para visitas técnicas e demais atividades.

5. CONCLUSÃO

Com a grande quantidade de informações que as empresas recebem no seu dia a dia, é importante saber o que fazer com elas. Se por um lado ter informações pode auxiliar as empresas e até permitir que isso seja uma vantagem competitiva, por outro lado, não saber gerenciar essa massa de conhecimento pode prejudicar o andamento das atividades e o atingimento de resultados.

Como o conhecimento pertence aos trabalhadores, sua gestão não pode ser direta, já que é inerente ao próprio indivíduo. Portanto a GC nas organizações acontece de forma indireta, cabendo à empresa criar mecanismos que permitam criar, recriar e compartilhar conhecimentos. Esse conhecimento é dinâmico e pode ser construído a partir não somente das experiências do indivíduo, mas também da interação social com os colegas de trabalho.

Nesta pesquisa foi possível constatar que há problemas na comunicação e que a origem de todo o problema pode ter sido a expansão exagerada, segundo os pesquisados, prejudicando a correta gestão das informações e, conseqüentemente, a GC, fazendo com que muitos outros resultados fossem afetados.

Os principais itens problemáticos apontados pelos entrevistados foram a grande quantidade de polos e a falta de treinamento inicial antes de assumirem a função de coordenadores, pois muitos deles não tinham experiência com EaD. Além desses dois principais motivos, outras reclamações surgiram, como: ausência de viagem para visitar os polos, de infraestrutura dos polos presenciais, de formação adequada para o tutor e de padronização do calendário e de modelos de documentos.

Observaram-se também alguns problemas de comunicação com os coordenadores de polo e falta de reuniões sistemáticas, que permitam discutir os problemas ocorridos na gestão dos cursos.

Diante disso, o que foi sugerido para a instituição é que a oferta de cursos e a quantidade de polos não sejam ampliadas até que a correta gestão das informações e conhecimento seja instalada para que o acompanhamento das turmas possa ser mais eficaz. Quanto mais a empresa tem conhecimento sobre aquilo que a rodeia e afeta, maior é a probabilidade de tomar decisões acertadas.

Considera-se que o objetivo geral do trabalho foi razoavelmente cumprido, o qual foi o de investigar como a gestão do conhecimento poderia contribuir para aprimorar a gestão das coordenações de curso na modalidade EaD no IFPI, no que obteve-se pelas respostas dos entrevistados, a constatação dessa realidade. Os objetivos específicos entende-se também terem sido verificados em grande parte, uma vez que foi investigada a forma como acontece o repasse de informações e repertoriado as principais dificuldades de gestão que os coordenadores encontram no decorrer das suas atividades. Comentou-se a relação entre a experiência anterior em EaD dos coordenadores e a facilidade de executar suas respectivas atividades e, por fim, foi criado um espaço no AVA para possibilitar a GC dos cursos em EaD no instituto alvo da pesquisa (IFPI).

Como última reflexão, entendeu-se o que se deve buscar nas organizações é aliar o conhecimento tácito ao explícito. Neste caso, o conhecimento tácito pode ser representado pela experiência dos gestores mais antigos do programa de EaD do IFPI. À medida que o profissional cumpre suas tarefas, obtém mais competências técnicas e mais saberes sobre sua área de trabalho. Esse conhecimento é mais difícil de ser compartilhado, por isso deve ser transformado em conhecimento explícito que pode ser expresso em forma de documentos, modelos, relatórios, regras, manuais.

É fundamental que os coordenadores tenham uma fonte segura de informações e que possam usar esse sistema para melhorar o

conhecimento que possuem e, conseqüentemente, a execução de suas atribuições. Então, além de auxiliar a formação inicial de um coordenador, o sistema criado de Gestão do Conhecimento servirá de base para pesquisas posteriores no surgimento de qualquer dúvida sobre suas atividades ou sobre o próprio programa.

O modelo de GC através de um site ou espaço no AVA com os itens já citados foi criado e apresentado aos coordenadores de curso, coordenadores de tutoria e à coordenação geral dos cursos em EaD do Instituto. Porém, não foram ainda monitorados os resultados da implantação. Para futuros trabalhos, sugere-se que este modelo seja avaliado segundo sua eficácia, tanto do ponto de vista da coordenação geral, quanto para os demais coordenadores envolvidos nos cursos, no sentido de avaliar se realmente está sendo utilizado e o quão útil tem-se mostrado ao longo do tempo, desde sua implantação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, Fábio Luís. **A gestão do conhecimento integrada à tecnologia “connecting BA”**. Porto Alegre: Sulina, 2014.

AMARILLA FILHO, Porfírio. Educação a distância: uma abordagem metodológica e didática a partir dos ambientes virtuais. **Educação em Revista**, v. 27, n. 2, p. 41-72, 2011.

ÁVILA, Thiago José Tavares; FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. O contexto tecnológico da Gestão do Conhecimento: das comunidades de prática aos portais corporativos do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 77-78.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

COLL, César; MONEREO, Carles (orgs.). **Psicologia da educação virtual: aprender e ensinar com as tecnologias da informação e da comunicação**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias**

competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FELICIANO, Antônio Marcos. **Extensão rural:** criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento. 363f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FILIPPIM, Eliane Salete; LIMA, Adriana Antunes de. **Conhecimento tácito em organizações:** estudo de caso no setor metalúrgico. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/16671/10828>>. Acesso em: 17 out. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOULART, Sônia. Gestão do conhecimento integrada à estratégia organizacional. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 25-26.

GRAEML, Alexandre Reis; RODRIGUES, Marcos Mazurek. **Conhecimento tácito ou explícito?** A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/16490/10001>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

SILVA, Helena de Fátima Nunes. O processo de criação de Conhecimento organizacional em comunidades de prática. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 48.

SILVA, Robson Santos da. **Gestão de EAD:** Educação a Distância na Era Digital. São Paulo: Novatec, 2013.