

## CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM EAD

Carolina Schmitt Nunes – UFSC – nunes.carolinas@gmail.com

Andressa Sasaki Vasques Pacheco- UFSC – andressa.ufsc@gmail.com

Marina Nakayama - UFSC – marina@egc.ufsc.br

Pedro Antonio de Melo - pedromelo@inpeau.ufsc.br

Mauricio Rissi - UFSC – mauriciorissiadm@gmail.com

### RESUMO

Este artigo se propôs a analisar a criação e o compartilhamento do conhecimento no curso de Administração a distância – Projeto Piloto - ofertado pela UFSC à funcionários de instituições públicas. Para isso, realizou-se um estudo qualitativo, onde foram feitas entrevistas com base no artigo *Knowledge sharing: A review and directions for future research* de autoria de Sheng Wang e Raymond A. Noe (2009). Metodologicamente a pesquisa é caracterizada como teórico-empírico, descritivo, aplicado, bibliográfica e estudo de caso. Quanto aos resultados da pesquisa, constatou-se que o curso de Administração a Distância possui alguns pontos favoráveis a criação e compartilhamento do conhecimento mas ainda há muitas oportunidades de melhorias no que tange a gestão do conhecimento.

Palavras-chaves: Educação a Distancia; Gestão; Criação e Compartilhamento do Conhecimento.

### KNOWLEDGE CREATION AND SHARING IN DISTANCE EDUCATION

#### ABSTRACT

*This paper attempted to analyze the knowledge creation and sharing in a distance course of Administration - Pilot offered by UFSC to employees of public institutions. For that, was made a qualitative study where the interviews were made based on Article Knowledge Sharing: A review and directions for future research by Sheng Wang and Raymond A. Noe (2009). Methodologically the study is characterized as theoretical and empirical, descriptive, applied, bibliographic and case study. The research results, it was found that the distance course of Administration has some to points in favor of creating and sharing of knowledge but there are still many opportunities for improvement with respect to knowledge management.*

*Word-keys: Distance Educacion; Management; Knowledge Creation and Sharing.*

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da dificuldade de acesso a educação formal por diferentes grupos sociais e impulsionada por fatores como a necessidade de muitas profissões de receber formação adicional de nível avançado, do uso de tecnologias de informação aliadas a globalização, e a mudança nos anseios de aprendizagem da sociedade contemporânea, a Educação a Distância (EaD) mostra-se como uma solução para a democratização da educação, possibilitando o aprendizado em tempos e lugares distintos.

Assim, entende-se Educação a Distância, como uma modalidade de educação formal que tem como base uma instituição na qual o grupo de aprendizagem está separado e se utilizam tecnologias de comunicação para conectar os alunos, recursos e instrutores (SIMONSON 2006).

Uma das dificuldades encontradas nessa modalidade de educação está relacionada à gestão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) observam a existência de poucos estudos sobre a criação e administração do conhecimento dentro e entre as organizações. Para estes autores, o conhecimento é como um processo dinâmico

utilizado para justificar a crença pessoal em relação à verdade, produzido (ou sustentado) pela informação.

A criação do conhecimento em uma organização é produto de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Esse processo se caracteriza pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, que por sua vez são induzidas a vários fatores (PACHECO, 2010).

O projeto que é objeto de estudo faz parte de uma iniciativa do governo federal em parceria com empresas públicas, estatais e a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Superior que visa fundamentar as bases para a primeira Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Assim, o projeto que foi estudado e pesquisado, e com os resultados apontados no fim deste documento é um projeto piloto de graduação em Administração ofertado pela Universidade Federal de Santa Catarina e destinado aos funcionários do Banco do Brasil, servidores da UFSC e outros servidores públicos da esfera federal, estadual e municipal.

Haja visto os aspectos descritos anteriormente, será apresentada o problema de pesquisa do presente estudo: Como acontece a criação e o compartilhamento do conhecimento no curso de Administração a Distância da UFSC – Projeto Piloto?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para nortear o presente trabalho foi adotado o conceito que define a educação a distância como a educação formal, baseada em uma instituição na qual o grupo de aprendizagem se separa e na qual se utilizam sistemas de telecomunicações interativos para conectar estudantes, recursos e instrutores (SIMONSON, 2006).

A definição de Simonson (2006) traz quatro componentes principais que caracterizam a educação a distância. Seriam eles: Educação a distância se baseia em uma instituição; Conceito de separação entre professor e estudante; Telecomunicações interativas; e Conceito de conectar os estudantes, recursos e instrutores.

Outro conceito de destaque neste artigo é da gestão do conhecimento. Esta refere-se à criação, explicitação e disseminação do conhecimentos no âmbito da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) observam a existência de poucos estudos sobre a criação e administração do conhecimento dentro e entre as organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12), criação do conhecimento organizacional é a “capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Já o compartilhamento refere-se à transferência do conhecimento, seja esta espontânea (informal) ou estruturada (formal), entre os membros da organização (DAVENPORT, 1998).

Diante da teoria acerca de criação e compartilhamento do conhecimento exposta, será abordado o artigo *Knowledge sharing: A review and directions for future research* (Compartilhamento do conhecimento: uma revisão e direcionamento para futuras pesquisas) de autoria de Sheng Wang (University of Nevada) e Raymond A. Noe (Ohio State University) que traz uma revisão sistemática das pesquisas e trabalhos quantitativos e qualitativos realizados nesse campo de estudo até 2009.

Com base na revisão de literatura, os autores criaram um quadro que identifica cinco áreas de maior relevância no compartilhamento e criação do conhecimento, e entre essas áreas, quais ainda necessitam de pesquisas futuras e os relacionamentos que já foram estudados entre as áreas e os relacionamentos que necessitam de pesquisas.

Essas informações estão sistematizadas no quadro a seguir:

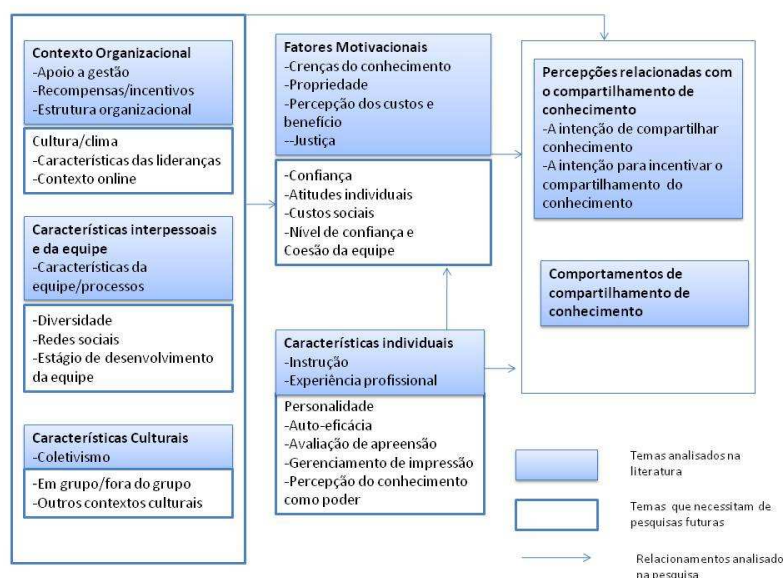


Figura 1: Pesquisas sobre o compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Wang e Noe (2009)

As cinco áreas de maior relevância, como observado no quadro, são: Contexto Organizacional, que inclui aspectos como o apoio da gestão, recompensas e incentivos, estrutura organizacional, cultura e clima, características das lideranças e o contexto; Características Interpessoais da Equipe, que aborda características da equipe / processos, diversidade, redes sociais, estágio de desenvolvimento da equipe; Características culturais como coletivismo, em grupo / fora do grupo e outros contextos culturais; Fatores Motivacionais que incluem crenças do conhecimento, propriedade, percepção dos custos e benefícios, justiça, confiança, atitudes individuais, custos sociais, nível de confiança e coesão da equipe; e Características Individuais com instrução, experiência profissional, personalidade, auto-eficácia, avaliação da apreensão, gerenciamento de impressão, percepções: por exemplo, conhecimento como poder.

Após a explanação sobre os conceitos teóricos desta pesquisa, têm-se as informações sobre os procedimentos metodológicos adotados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho classifica-se como sendo uma pesquisa aplicada. Pois objetiva realizar uma análise em um projeto de educação a distância na Universidade Federal de Santa Catarina para identificar como acontece a criação e o compartilhamento do conhecimento no referido projeto e a partir disso ser aplicada ao seu ambiente.

No que tange ao tipo de pesquisa, este trabalho é considerado uma pesquisa descritiva considerando que este é caracterizado por ter como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento entre as variáveis (GIL, 1991).

Ao analisar o tipo de pesquisa, se faz necessário abordar os métodos que foram utilizados para a realização desta. Os métodos utilizados foram: bibliográfico e estudo de caso. A análise foi feita no ambiente do Curso de Graduação em Administração à Distância oferecido pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, onde se teve por objetivo reunir informações pertinentes e detalhadas.

Os meios de coleta de dados utilizados nessa pesquisa foram entrevistas e pesquisa documental.

Para esta pesquisa, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada com os elementos identificados nas cinco áreas de maior relevância para a criação e compartilhamento do conhecimento citados no artigo *Knowledge sharing: A review and directions for future research* de autoria de Sheng Wang (University of Nevada) e Raymond A. Noe (Ohio State University) para guiar a entrevista.

Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade, sendo: entrevista com ex coordenador do curso por este ter sido um dos idealizadores e ainda acompanhar o andamento do projeto; entrevista com o coordenador de tutoria com o intuito de conhecer os processos do curso e a percepção de um agente que está a pouco tempo no projeto; entrevista com ex-supervisora e ex sub-coordenadora de tutoria objetivando identificar a percepção de um agente que esta desde o início do projeto executando diferentes funções e atividades; entrevista com um dos coordenadores de pólo buscando identificar a percepção de um agente; entrevista com um do monitores do pólo com o objetivo de identificar a percepção de um agente com pouca autonomia para tomada de decisão. As entrevistas foram realizadas presencialmente entre os meses de agosto e setembro de 2010.

Para o presente trabalho foi realizado um pesquisa em dados secundários, dados já existentes, como bibliografias sobre o assunto e documentos oficiais, como a normas técnicas, guia geral do curso, guia do tutor e o projeto pedagógico. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas. As entrevistas foram realizadas e posteriormente transcritas, sendo que a análise realizada foi a descritiva.

#### 4 ESTUDO DE CASO

O curso de Administração a Distância ministrado pela UFSC tem como objetivo, de acordo com o projeto pedagógico, é o de formar o profissional administrador para atuar na micro, pequena e média empresa (pública e privada) dotado de capacidade empreendedora, capacidade analítica para elaborar diagnósticos, propor mudanças, visão sistêmica e, que conduza dentro da ética as empresas a atenderem as necessidades da sociedade.

Os pólos localizam-se nas cidades de Araranguá, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Joinville, Lages, Laguna, Palhoça e Tubarão. Nessas cidades, os alunos possuem acesso a infra-estrutura técnica e pedagógica (coordenador de pólo e tutor presencial) que são utilizados para as atividades presenciais e como base de apoio para os estudos, durante todo o curso.

Quanto a sua estrutura, tem-se: Coordenador de Curso; Coordenador de Tutoria; Coordenador Acadêmico; Coordenador Financeiro, Coordenador Editorial; Coordenador dos Pólos; Coordenador técnico e Coordenador para cada Pólo. Além disso, tem-se também: subordinado ao coordenador de tutoria Supervisores de tutoria, Tutores a Distância e estagiários; junto ao coordenador acadêmico atua um secretário do curso; o coordenador financeiro conta com um assistente administrativo; a equipe editorial é formada por professores revisores (Conselho Editorial), diagramadores; revisores de português; supervisor e o coordenador editorial. Por fim, a equipe técnica se constitui de supervisor e técnicos.

Haja vista a estrutura e o funcionamento do curso, é apresentada a análise baseada nas entrevistas realizadas com os gestores e ex gestores do curso. A análise segue a estrutura da entrevista e dos cinco principais blocos de elementos propostos pelo artigo já citado na fundamentação teórica.

Tem-se então o comentário do entrevistado 2 sobre o tópico apoio da gestão a criação e compartilhamento do conhecimento, se existe ou não e como acontece esse apoio.

Eu creio que uma formalização disso não há. O que a gente percebe é uma transferência do conhecimento, mas é uma transferência muito informal. A medida que surge um problema busca-se uma solução que já foi utilizada, quem é que tem quem é que não tem, mas agente não tem um espaço de compartilhamento estruturado. Desde um espaço de uma comunidade de prática, um repositório do conhecimento que você possa ir buscar, você fica sempre na dependência do conhecimento tácito. E isso é muito frágil, há uma necessidade de estruturar mesmo essa gestão do conhecimento (ENTREVISTADO 2).

O entrevistado 3 contribui afirmando que “Há apoio em registrar em manuais processos, regras, políticas.” Dessa maneira fica evidenciado que existe uma preocupação da gestão com relação a criação e compartilhamento do conhecimento, no entanto, não há a formalização desse apoio.

Em relação às recompensas e incentivos, o entrevistado 1 chama a atenção para alguns pontos, o primeiro é o entendimento de recompensas e incentivos no sentido financeiro, “as recompensas muita gente tem como concepção básica recompensa financeira.” Em segundo ao fato da diversidade do grupo de trabalho influenciar nas recompensas e benefícios, como visto na seguinte declaração:

O que a gente tem percebido e tentado fazer, o que não é fácil, porque existem pessoas diferentes com necessidade diferentes e vontades diferentes, a gente tem tentado flexibilizar um pouco, tem tentado criar praticas pra que as pessoas se sintam mais a vontade, nem sempre isso acontece, não é fácil visto essa diferença de interesses

Um outro ponto a ser considerado está no comentário do entrevistado 3 que considera que “não existe nenhuma recompensa direta. Pode ser vista como recompensa, a promoção.”

Diante dos pontos expostos, observa-se a não existência de um programa de recompensas e incentivos estruturados mas a percepção dos gestores da influência positiva que este elemento pode ter na criação e compartilhamento do conhecimento.

No que tange a estrutura organizacional, os entrevistados são unânimes em considerar a estrutura como fator catalisador da criação e compartilhamento do conhecimento, como afirma o entrevistado 3

A estrutura eu vejo uma dificuldade o fato de ser a distância, embora o nosso curso seja a distância, eu não vejo uma preparação muito grande para isso. Então só por esse fato das pessoas estarem muito longe (...) essa falta de coordenação já dificulta um pouco. Essa estrutura já dificulta, principalmente essa disseminação do conhecimento. Acho que agente não tá bem organizado para trabalhar como estrutura organizacional, todo mundo distante, não tá muito organizado pra disseminar o conhecimento que eu vejo como um problema de comunicação...que eles tem uma relação muito próxima. E pra ter uma coordenação do conhecimento e informação, enfim, eu acho que tá pouco estruturado. Principalmente por isso, por serem estruturas virtuais

Chama a atenção no comentário à atribuição da dificuldade de disseminação do conhecimento não apenas a estrutura em si, mas também a comunicação.

Sobre a influência ou não da cultura e clima na criação e compartilhamento do conhecimento, o entrevistado 1 chama a atenção para o um fato que pode bloquear ou dificultar este processo, como se vê no seguinte comentário: “Muitas vezes as pessoas se sentem ate inseguras, muitas vezes elas se sentem vitimas de um sistema no qual elas não estão acostumadas.”

O entrevistado 3 traz um ponto de vista diferente considerando outras características de projeto piloto quando afirma que:

Quanto a cultura, eu particularmente acho que ela não contribui muito. Porque o EAD foi construído como um apêndice, da estrutura na universidade e como ele foi construído como apêndice e não foco principal, a maioria das pessoas que trabalham ali, ele também não é visto como prioridade para que a gente organizasse tanto a estrutura quanto a disseminação das informações... então culturalmente, eu vejo as pessoas tratando como aquele negocio que eu faço quando dá tempo. Em relação ao clima, eu considero favorável a criação e disseminação do conhecimento, uma vez que a organização do curso é muito recente ainda. São apenas 4 anos e tem espaço para que as pessoas contribuam com relação a isso. Não só a isso, mas também em relação a vários aspectos.

Assim, percebe-se que a cultura e o clima organizacional são percebidos de diferentes maneiras pelos gestores bem como a maneira que podem influenciar.

Com relação as características das lideranças, o entrevistado 1 considera como um bom exemplo de liderança que pode atuar positivamente no processo de criação e compartilhamento do conhecimento o seguinte caso: “O bom exemplo é aquele que consegue transitar com todo mundo e por conseguir transitar com todo mundo consegue ter um unidade de padrão de resposta, de padrão de conduta, ate mesmo na questão de disseminar ou não.”

Já na questão de contexto, o entrevistado 2 comenta sobre o Moodle e diz que:

O Moodle é um facilitador com certeza mas eu acho que nos não estamos usando ferramentas mais adequadas. Ele tá muito como um ambiente de aprendizagem, mas não como um ambiente de criação e transferência. O próprio Moodle tem dificuldades na sua operacionalização pra você colocar ferramentas mais especificas pra gestão do conhecimento.

O entrevista 1 corrobora com o entrevistado 2 ao dizer que “O problema não é computador, longe disso, computador nós temos. O problema não é rede, nós temos uma excelente rede. Nosso problema hoje é o ambiente que a universidade utiliza.”

Quando analisados o segundo bloco, as características interpessoais e de equipe, trata-se de características da equipe e processos, da diversidade, redes sociais e estágio de desenvolvimento de equipes no contexto de criação e compartilhamento do conhecimento.

No que tange as características da equipe, o entrevistado 2 comenta a importância da coesão e da confiança entre a equipe para a criação e compartilhamento do conhecimento, como segue:

A sensação que eu tenho na equipe é que eles tem uma coesão muito grande e uma das bases da gestão do conhecimento é a confiança. É fundamental você se sentir em um ambiente confortável para que você compartilhe. Apesar de notar, o que é natural do ser humano, que existem algumas restrições de A ou B, o clima de confiança é predominante. E eu acho ele um elemento facilitador.

O entrevistado 3 ainda aponta outras características da equipe que são facilitadoras desse processo, “Facilidade de comunicação é uma característica das equipes, acho que uma boa relação interpessoal ajuda bastante na condução dos trabalhos.” Dessa forma, observa-se que coesão, facilidade de comunicação e boa relação interpessoal, elementos relacionados a confiança, são considerados características da equipe que facilitam a criação e compartilhamento do conhecimento.

Com relação aos processos, o entrevistado 2 tece comentários sobre o não aproveitamento das experiências do projeto piloto em outros projetos similares ou até mesmo no projeto piloto em questões semelhantes como sugere a fala do entrevistado:

O que eu observo é que desse aprendizado dos processo do piloto 1, agente não fez essa transferência para os outros projetos. E isto é uma grande perda na gestão do conhecimento pq agente acaba incorrendo nos mesmos erros. A gente não tá usando aquele conhecimento dos processos que foram sendo criados através da aprendizagem organizacional (erro e acerto, erro e acerto) a gente não está transferindo isso para outras experiências.

O entrevistado 3 considera um outro ponto no que tange à processos, a padronização do processos que é fundamental quando se trata de EAD. O entrevistado comenta que muitas vezes os processos são questionados, mas há a necessidade de se cumprir para a padronização do curso e existe a possibilidade desses processos serem alterados num segundo momento como se observa na fala “se eles não forem cumpridos a risca o projeto tem mais dificuldades,(...) mas eles (os colaboradores) dão as suas sugestões e que podem ser considerados numa próxima vez, mas durante é impossível.”

Sobre a diversidade, o entrevistado 1 considera positiva a diversidade afirmando que: “Soma, complementa. Eu particularmente acho fantástico, quanto mais diferente for, melhor.” No entanto, o entrevistado 2 tem a percepção que a equipe não é heterogênea, conforme o seguinte comentário: “Eles são mais homogêneos, eles tem mais ou menos o mesmo nível de comprometimento, de envolvimento, cada um conhece profundamente seu projeto, seus problemas.”

O entrevistado 3 tem a mesma visão de homogeneidade da equipe e vai aprofunda sua percepção como mostra o seguinte comentário:

As pessoas que tem autonomia para criação e compartilhamento do conhecimento, ela tem uma formação única, e isso eu entendo que sempre isso é um fator limitante, pq acho que a diversidade seria mais rica na criatividade e para elaborar processos, pra pensar diferente a nossa organização. Mas nossa formação é única (administradores) e isso para mim limita.

Haja vista os comentários observa-se que a diversidade é considerada positiva para a criação e compartilhamento do conhecimento, porém o projeto estudado não apresenta tal diversidade atualmente.

Sobre estágios de desenvolvimento de equipes, o entrevistado 1 sugere que “Uma prática interessante para você desenvolver equipes, em qualquer estágio da gestão do conhecimento, faça reuniões pontuais e periódicas a respeito de dificuldades que qualquer um da equipe está passando.” Nas entrevistas não foi constatado pelos gestores estágios de desenvolvimento da equipe, esse fato pode ser atribuído a alta rotatividade de tutores e supervisores de tutoria.

O terceiro bloco se refere as características culturais, como o coletivismo e as interações dentro e fora do grupo.

O entrevistado 3 afirma que “Espírito de coletivismo é obrigatório no EAD, porque trabalhar com EAD é trabalhar em equipe.” Essa quase obrigatoriedade citada pelo entrevistado é em virtude do nível elevado de alinhamento que precisa existir entre os tutores e supervisores e supervisores e coordenação para o andamento do projeto.

O entrevistado 5 comenta ainda que “A gente tenta fazer o máximo pelo coletivo mesmo, não é a tutora, a coordenadora, não. É o pólo, é o projeto, aquela união mesmo.” Esse comentário demonstra a preocupação com o coletivo não apenas na tutoria como também nos pólos.

Dessa maneira, observa-se que o espírito de equipe e coletivismo não só existe e é positivo para a criação e compartilhamento do conhecimento como também

ultrapassa os limites do grupo de trabalho. Isso é constatado no comentário do entrevistado 1 onde os colaboradores trabalhavam em conjunto fora do horário de trabalho desenvolvendo projetos e afins que contribuíssem não só para eles como para o curso.

Quando abordado o quarto bloco, Fatores Motivacionais, fala-se de crenças do conhecimento, propriedade, percepção dos custos e benefícios, justiça, confiança, atitudes individuais, custos sociais, nível de confiança e coesão da equipe.

Com relação a crença do que é conhecimento, o entrevistado 1 comenta que a crença dos tutores e supervisores não é única tampouco compartilhada, como segue em suas palavras: “apesar que a crença que eu tenho percebido por parte deles é uma crença variável talvez em função do local de onde saíram (instituição de ensino).”

Diante disso, percebe-se que não quando os envolvidos no projeto criam e compartilham conhecimento o fazem com objetivo de resolver problemas ou evitar que futuros problemas aconteçam, no entanto não encaram essa prática como gestão do conhecimento.

Quando se trata de propriedade do conhecimento, o entrevistado 3 comenta de forma global,

Depende de que conhecimento, conhecimento das disciplinas eu acho que as pessoas vem o professor como o dono. Em relação ao curso, o dono disso é o curso. Não são pessoas específicas, até porque ali tem o trabalho de equipe, todo mundo depende de todo mundo. (Professor) Acho que ele compartilha nem mais nem menos. O professor no ead ele ainda tá fazendo o papel do professor do presencial. Então o conhecimento é dele é daquele jeito, enfim é dessa forma que ele leva, como os tutores tem que participar do processo, alguns dão uma certa autonomia, mas de modo geral eu vejo que não tem muita autonomia.

Observa-se ainda que existem diferentes percepções de propriedade do conhecimento dentro do grupo. Esse fato pode ser objeto de estudos futuros, uma vez que o artigo usado para nortear esse trabalho já sugere a necessidade de mais estudos nesse tema.

No que se refere a percepção dos custos e benefícios, o entrevistado 3 considera o tempo como custo para a criação e compartilhamento e a autonomia gerada pelo compartilhamento como benefício.

O entrevistado 2 corrobora afirmando que o custo não é apenas o tempo, existem outras dimensões envolvidas onde se faz necessário uma postura da gestão do projeto. Essa opinião pode ser observada na seguinte declaração:

Mais do que o tempo, demanda um posicionamento da gestão em relação ao conhecimento, a gestão desse ativo. Eu não consigo perceber essa gestão do conhecimento, eu percebo que existe muito conhecimento, mas que ele está muito solto. A gente não está empacotando e reutilizando.

A importância e necessidade do apoio da gestão na criação e compartilhamento do conhecimento foram citadas em diversos momentos das entrevistas por diferentes motivos, esse fato evidencia a relevância do tema dentro do contexto criação e compartilhamento do conhecimento.

Com relação à confiança, diversas vezes este elemento foi citado nas entrevistas. Logo, observa-se que este é outro elemento que recebe destaque no contexto em discussão. Quando questionados diretamente sobre a como a confiança pode influenciar na criação e compartilhamento do conhecimento, o entrevistado 3 declara que:

Você precisa ter uma certa confiança, segurança pra gerar e depois compartilhar. Agora se tem eu não diria que tem em todos os níveis, tem



alguns que tem mais outros tem menos naturalmente. De uma forma geral eu vejo que está um pouco restrita aos cargos de gestão.

Fica evidente que a confiança atua positivamente na criação e compartilhamento do conhecimento. No projeto estudado, em alguns casos a confiança toma outras proporções como no caso dos pólos bem como em outros momentos ela não é suficiente como no caso do ambiente virtual.

Sobre atitudes individuais, a iniciativa foi citada pelos entrevistados como a principal característica quando se trata de criação e compartilhamento do conhecimento. Como afirma o entrevistado 3 “A principal é iniciativa. Já que ela não tem aquele incentivo explícito, aquela motivação, iniciativa por parte das pessoas é fundamental.”

Quanto a coesão da equipe, o entrevistado 3 traz a falta de coesão entre os grupos dentro do projeto. O entrevistado relata:

Não há coesão na equipe, se eu me referir a equipe de uma forma geral (professor, gestão, pólos) não há coesão, pelo contrario há conflitos. Isso influencia no compartilhamento e na confiança. Mas se eu olhar as equipes nas unidades (como os tutores) eu já vejo uma coesão um pouco maior.

Com relação aos custos sociais, o entrevistado 1 relata que os tutores e supervisores não tem a noção de custo social envolvida no projeto.

Por fim, tem-se o último bloco de elementos a serem analisados. No bloco características individuais aborda-se instrução, experiência profissional e personalidade.

Sobre a instrução, o entrevistado 3 retoma a questão de custos e benefícios ao afirmar que as pessoas com maior nível formal de instrução não compartilham em virtude do tempo, isso fica claro na declaração: “As pessoas mais instruídas formalmente são as que menos compartilham conhecimento em função do tempo.” O entrevistado 1 opina afirmando que: “A formação maior não é o determinante ali (na tutoria do projeto). O determinante maior ali é o dia a dia.”

Visto o último comentário, novamente os entrevistados manifestam a necessidade de organizar e sistematizar o conhecimento existente no projeto.

Quanto a experiência profissional, o entrevistado 2 percebe que: “Na tutoria eu vejo mais compartilhamento por quem tem mais experiência de docência e de tutoria.” Corroborando com essa percepção o comentário do entrevistado 3, “O que eu vejo que tem tutores que atuam como professores na iniciativa privada, professores de nível superior, e que isso faz um diferencial sim.”

Dessa maneira, observa-se que a maior experiência profissional colabora para a criação e compartilhamento do conhecimento em projeto de educação a distância.

Com relação a personalidade, o entrevistado 2 comenta que:

Da equipe de maneira geral, eles são bem informais, percebo que eles são bastante amigos. Como eles são mais informais, mais afetivos entre eles você percebe que não é só uma relação profissional, é também uma relação de amizade, e isso favorece o ambiente para troca. Eu percebo que eles têm a característica de informalmente se ajudarem por laços além do trabalho.

Novamente os laços de amizade aparecem como caracterizando a equipe, fato citado anteriormente em confiança e característica da equipe. Uma característica da personalidade dos colaboradores do projeto que foi considerada como positiva é a informalidade dos colaboradores.

Dessa maneira, observa-se que informalidade, bom relacionamento interpessoal e facilidade de comunicação são características da personalidade dos agentes do projeto que colaboram positivamente para a criação e compartilhamento do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Constatou-se que as ferramentas, email institucional e o ambiente virtual de aprendizagem (moodle), não propiciam a criação e o compartilhamento do conhecimento. Isso é atribuído a maneira como essas ferramentas são conduzidas e sua própria elaboração, que não foi projetada com a preocupação de também compartilhar conhecimento.

Além disso, observou-se que embora exista uma preocupação e um reconhecimento da importância do apoio da gestão por parte da mesma, não existe uma formalização e uma estruturação desse apoio na gestão direta do curso tampouco na instância Universidade. Em contrapartida, percebe-se que a maneira como o curso é gerido, em algum grau, propicia a criação e compartilhamento do conhecimento. Esse fato pode ser em virtude da característica piloto do projeto, da informalidade nas relações entre os colaboradores e das características pessoais dos gestores.

Foi averiguado também a existência de muito conhecimento dentro do curso e sua constante criação. No entanto, os gestores apontam a falta de sistematização desse conhecimento para uso posterior e por conseqüência o não aproveitamento do mesmo. Observou-se o mesmo fato no compartilhamento do conhecimento, ou seja, existe, mas não é estruturado e sistematizado de maneira a potencializar o uso do mesmo.

Para a criação e o compartilhamento do conhecimento, aspectos como características positivas da equipe, coesão da equipe, experiência profissional e confiança são considerados fatores que influenciam positivamente nesse contexto. Pode-se, ainda identificar os pontos críticos dentro do curso para a criação e compartilhamento do conhecimento e seu devido aproveitamento.

Por fim, pode-se afirmar que o Curso de Administração a distância da UFSC apresenta pontos favoráveis a criação e compartilhamento do conhecimento, no entanto, para que o conhecimento existente no projeto seja utilizado e potencializado da melhor forma possível, é necessário planejar, organizar e aplicar técnicas, ferramentas e práticas de gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Evasão E Permanência Dos Estudantes De Um Curso De Administração Do Sistema Universidade Aberta Do Brasil: Uma Teoria Fundamentada Em Fatos E Na Gestão Do Conhecimento**. Tese, 2010.
- SIMONSON, Michael. In: BARBERÀ, Elena (coord). **Educación abierta y a distancia**. Barcelona: UOC, 2006.
- WANG, S. & NOE, R.A. **Knowledge Sharing: A Review and directions for future research**. Human resource management Review 2009.