



## Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense

### Knowledge Management practices applied in the Distance Education system of a federal educational institution in the southern region of Rio de Janeiro

Thiago Luís Lopes Calmeto<sup>1</sup>

André Yves Cribb<sup>2</sup>

#### RESUMO

Atualmente, organizações públicas e privadas reconhecem a importância e aplicam a Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta de gestão para melhorarem seu desempenho e eficiência e obterem de vantagens competitivas. No segmento da EaD (educação a distância), o crescimento da modalidade faz com que muitas organizações de ensino busquem se posicionar no mercado e, com isso, utilizem práticas de GC para se atualizarem e se manterem competitivas e inovadoras, a partir da diferenciação pela forma como aplicam este conhecimento. Nesse sentido, o presente artigo teve como objetivo diagnosticar as práticas de GC aplicadas no sistema de educação a distância de uma instituição federal de ensino na região sul do estado do Rio de Janeiro (Sul Fluminense). A pesquisa caracteriza-se como qualitativa/quantitativa, exploratório-descritiva, por meio de um estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada por meio da observação participante e da aplicação de um questionário semiestruturado aos integrantes desse sistema, para identificar e verificar a utilização dessas práticas no cotidiano da EaD. Os resultados mostraram que poucas práticas de GC são aplicadas, o que indica que a instituição pode explorar outras práticas de GC na EaD, com o intuito de aplicá-las no segmento e, assim, qualificar o ensino nessa modalidade e garantir sua competitividade neste mercado. Para tanto, foram propostas recomendações para uma implementação efetiva da GC no sistema de EaD da instituição pesquisada.

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

#### ABSTRACT

Currently, public and private organizations recognize the importance and applying Knowledge Management (KM) as a management tool to improve their performance and efficiency and obtain competitive advantages. In the distance education (DE) segment, the growth of the modality causes many teaching organizations to seek to position themselves in the market and,

<sup>1</sup> E-mail: [thiagovrd@gmail.com](mailto:thiagovrd@gmail.com); Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e Analista de Tecnologia da Informação no Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1682-6160>

<sup>2</sup> E-mail: [andre.cribb@embrapa.br](mailto:andre.cribb@embrapa.br); Pesquisador da Embrapa Agroindústria de Alimentos e Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4243-394X>

Calmeto, T.L.L., Cribb, A.Y.; Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.5, Nº3, p.192-212, Set/Dez. 2020. Artigo recebido em 15/11/2020. Última versão recebida em 18/12/2020. Aprovado em 28/12/2020.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

with this, use KM practices to update themselves and remain competitive and innovative, based on the differentiation by how they apply this knowledge. In this sense, the present article aimed to diagnose the KM practices applied in the distance education system of a federal educational institution in the southern region of the state of Rio de Janeiro (known as Southern Fluminense). The research is characterized as qualitative/quantitative, exploratory-descriptive, through a case study. The data collection was carried out through participant observation and the application of a semi-structured questionnaire to the members of this system, to identify and verify the use of these practices in the daily distance education. The results showed us that few KM practices are applied, which indicates that the institution can explore other KM practices in distance education, in order to apply them in the segment and, thus, qualify teaching in this modality and guarantee its competitiveness in this area. Therefore, recommendations were proposed for an effective implementation of KM in the DE system of the researched institution.

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

### **1. INTRODUÇÃO**

As organizações do mundo atual passam por transformações a todo tempo, para adequar seus processos de negócio a novas tendências, obter melhorias em seus produtos e serviços, e garantir a satisfação de seus usuários e clientes, como forma de garantir sua sobrevivência e perenidade, em um ambiente marcado pela alta competitividade.

Diante desse cenário, a importância de gerir o conhecimento faz com que as organizações se atentem para a administração do conhecimento de forma estratégica, de modo que este conhecimento venha oferecer a elas vantagens competitivas (Cribb, 2010; Nonaka & Takeuchi, 2008).

Nesse contexto, surge a Gestão do Conhecimento (GC), que consiste numa coleção de processos que possibilita e rege a criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos, visando a melhoria do desempenho organizacional; sendo, portanto, uma aliada em termos de diferencial competitivo e das estratégias organizacionais (Davenport & Prusak, 2012; Silva & Burger, 2018).

A GC se caracteriza por ser uma ferramenta de gestão que estimula e impulsiona e a capacidade de aprendizagem e inovação em processos, produtos e serviços tanto em organizações privadas (que visam competitividade, lucro, crescimento e sobrevivência) quanto públicas (que focam eficiência, desempenho e efetividade na prestação de serviços públicos) (Batista, 2012; Bento et al., 2017).

Nas instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, onde o conhecimento é o negócio e finalidade (Brito & Bolson, 2014), geri-lo com atenção é essencial, como forma de garantir a continuidade do conhecimento organizacional, com ações e práticas que promovam a preservação, revisão, busca e atualização desse conhecimento.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

Nesse sentido, a EaD (educação a distância), modalidade de ensino que cresceu no Brasil nos últimos anos, requer a utilização de conhecimentos específicos, que devem ser atualizados e geridos adequadamente por estas instituições, pela aplicação de práticas de GC, para refletir na qualidade no ensino e na melhoria dos processos educacionais e organizacionais, de modo a se tornarem mais competitivas (Brasil, 2019; Cruz & Molina, 2019).

A principal estratégia das instituições de EaD é a atualização sistemática desses conhecimentos, para promover mudanças e inovação no contexto educacional e organizacional, uma vez que a atuação e gestão na modalidade está associada à gestão de conhecimentos individuais e organizacionais (Alarcon & Spanhol, 2015; Cruz & Molina, 2019; Hack, 2011).

No entanto, nem sempre os conhecimentos aplicáveis à EaD são geridos de modo que permitam ser compartilhados, retidos e aproveitados nessas instituições, por conta da dinâmica dos processos que envolvem o trabalho na EaD, das mudanças e da rotatividade de pessoas, o que pode levar à perda de conhecimentos relevantes (Alarcon & Spanhol, 2015; Cruz & Molina, 2019). E no universo da presente pesquisa não é diferente.

Diante do exposto, o presente estudo tem como foco a preocupação com a construção, retenção, atualização e a continuidade do conhecimento aplicável à modalidade EaD no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense.

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

Além da introdução, o artigo se subdivide em mais quatro seções. A segunda seção discute sobre a GC nas organizações, as práticas de GC e sobre o contexto da EaD. A terceira seção fala sobre a metodologia. A quarta seção apresenta os resultados e discussões. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A Sociedade da Informação e do Conhecimento se caracteriza pelo dinamismo e excesso de informações. Nesse contexto, informação e conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade (Alarcon & Spanhol, 2015; Drucker, 1999).

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

O conhecimento se tornou o maior diferencial competitivo das organizações modernas; um ativo que impulsiona o seu desenvolvimento e gera inovação, pela criação ou aquisição de conhecimentos, com vistas à manutenção da competitividade, inovação e sobrevivência neste ambiente dinâmico e de mudanças rápidas (Cribb, 2010; Davenport & Prusak, 2012; Nonaka & Takeuchi, 2008; Santos et al., 2019; Schreiber, 2015).

Dessa forma, diversas organizações buscam na Gestão do Conhecimento o diferencial para qualificar processos e serviços, sendo o conhecimento decisivo para alcançar objetivos estratégicos, implementar novas práticas de gestão, melhorar desempenho, bons resultados e vantagem competitiva (Aларcon & Spanhol, 2015; Batista, 2012).

A Gestão do Conhecimento (GC) consiste na criação de valor a partir de bens intangíveis da organização, dando ao conhecimento “status” de ativo intangível. Deixou de ser “modismo” e passou a fazer parte da estratégia das organizações (Sveiby, 1998).

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

Para que o conhecimento proporcione vantagens organizacionais, reconhece-se que o conhecimento tácito das pessoas é a base do conhecimento de uma organização, e que estas devem dispor de ambientes propícios para a interação entre elas, de modo a tornar este conhecimento explícito e disseminado, formando um conjunto de conhecimentos que, se bem geridos, podem trazer diversas melhorias (Cribb, 2010; Nonaka & Takeuchi, 2008).

Com o entendimento de que o conhecimento é um ativo estratégico e intangível, a GC nas organizações incentiva construir relacionamentos entre seus membros, para que novos conhecimentos sejam gerados e compartilhados e, assim, elas criem diferenciais para obter vantagem competitiva e melhoria contínua (Santos et al., 2019).

Portanto, a GC é a capacidade que permite às organizações se desenvolverem, inovarem e reforçarem a sua competitividade; uma forma estruturada de tratar o conhecimento, por meio da utilização de práticas que impulsionam a criação, retenção, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Batista, 2012; Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016; Schreiber, 2015).

### **2.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

As iniciativas de GC nas organizações devem observar a busca de processos e tecnologias adequadas, e considerar a influência cultural e comportamental das pessoas, para

## Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense

terem sucesso. Sendo assim, os pilares da GC nas organizações são: pessoas, processos e tecnologia (Neves et al., 2018).

A efetividade da GC decorre da interação entre pessoas e tecnologia e, conjuntamente com os processos desenvolvidos, dão o suporte para a GC, com práticas e ações que visem reter, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações (Batista, 2012; Bento et al., 2017).

Esse conjunto de práticas e ações de gestão organizacional pode ser categorizado de acordo com cada um dos pilares da GC acima descritos (Batista, 2012; Neves et al., 2018), conforme pode ser visto no quadro a seguir (Quadro 1).

Quadro 1  
*Categorias de práticas da GC*

<b>Categorias de práticas de GC</b>	<b>Definição</b>
Práticas e ações com foco em pessoas	Facilitam o compartilhamento e transferência de informações e conhecimentos.
Práticas e ações voltadas a estruturação de processos organizacionais	Facilitam a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
Práticas e ferramentas com foco na base funcional e tecnológica	Dão suporte à GC (automação da gestão das informações, dos sistemas e das ferramentas de TI para obtenção, difusão e colaboração).

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Cada um dos pilares da GC possui práticas associadas, que podem ser incorporadas pelas organizações, e que tem o propósito de estimular a dinâmica do conhecimento (Batista, 2012; Batista & Quandt, 2015; Hellmann, 2007; Leuch, 2006). Assim, as organizações podem aplicar práticas de GC de maneira combinada entre as categorias de práticas.

A literatura apresenta inúmeras práticas de GC, conforme a relação de cada uma delas com os pilares da GC. Porém, ressalta que algumas abrangem todos eles, por influenciar em aspectos comportamentais e mudanças em processos organizacionais (Batista (2012), Batista & Quandt (2015), Hellmann (2007), Leuch (2006)). Tais práticas de GC podem ser vistas no quadro abaixo (Quadro 2), junto com sua descrição.

Quadro 2  
*Práticas de Gestão do Conhecimento – Descrição*

<b>Nº</b>	<b>Prática de GC</b>	<b>Descrição da prática</b>
1	Fóruns presenciais e	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para desenvolver competências e aperfeiçoar processos e atividades da organização.

**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

	virtuais e listas de discussão	
2	Comunidades de prática	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. São organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, conhecimentos e lições aprendidas.
3	Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas, ou interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
4	Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho na qual um mentor modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades.
5	Coaching	Similar ao anterior, mas o coach não participa das atividades. Orienta, dialoga e acompanha, alinhado às diretrizes estratégicas.
6	Aprendizagem Organizacional	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência organizacional para agir e resolver problemas.
7	Educação corporativa	Oferecer processos de educação continuada para atualização de funcionários. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.
8	Brainstorming	Atividade que reúne grupos de pessoas para gerar ideias inovadoras. O processo é dividido em 2 etapas: divergente e convergente. Na primeira etapa não há julgamentos sobre as ideias; e na segunda etapa as mesmas ideias são analisadas com critérios de viabilidade.
9	Assistência de colegas	Técnica usada por um grupo de projetos que solicita assistência à colegas, externos ou internos ao grupo, para resolver algum problema que o grupo esteja enfrentando. É uma consultoria informal, realizada por colegas de trabalho do mesmo grupo ou de outros, para resolver um problema pontual.
10	Socialização	Iniciativas que favorecem a socialização entre os indivíduos e a conversão de conhecimento "tácito-tácito".
11	Reuniões	São encontros periódicos onde são discutidos temas de trabalho, administrativos, resultados de pesquisas, etc.
12	Revisão de aprendizagem	Técnica que promove a aprendizagem individual e coletiva durante o processo de trabalho. Normalmente é conduzida após reuniões, projetos ou eventos.
13	Revisão pós-ação	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após o término de algum projeto. Permite aos membros do grupo saberem o que aconteceu, o porquê aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.
14	Espaço físico colaborativo	Espaço físico que possibilita interações entre membros do grupo e proporciona um ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento e a criação de conhecimento.
15	Espaço virtual colaborativo	Espaço virtual que possibilita que pessoas trabalhem juntas, independentemente de onde estejam localizados. Envolve a

**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

		combinação de ferramentas de compartilhamento de documentos, videoconferência, etc.
16	Compartilhamento de vídeos	Habilidade de publicar conteúdos em vídeo na web, mesmo que apenas para um público específico ou então para o mundo inteiro.
17	Melhores práticas	Registrar os pontos positivos e negativos de determinado procedimento ou processo e reutilizá-los, quando necessário. São definidas como um procedimento validado para realizar uma tarefa ou solucionar um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicada. Documentadas em bases de dados, manuais ou diretrizes.
18	Benchmarking	Busca sistemática das melhores referências para comparar processos, produtos e serviços interna e externamente.
19	Normalização e padronização	Elaborar e estabelecer normas, padrões, procedimentos e regulamentos que caracterizam uma organização.
20	Mapeamento de processos	Analisar os processos organizacionais para promover ou melhorar processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, voltada para processos na empresa.
21	Mapeamento do conhecimento	Localizar conhecimentos importantes sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes, dentro das empresas e depois, publicar e divulgar onde encontrá-los.
22	Inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e extrair conhecimento a partir das informações. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
23	Sistema de gestão por competências	Mapear os processos-chave, as competências essenciais associadas a estes, as atribuições, as atividades e habilidades existentes e necessárias e os registros para superar deficiências.
24	Memória organizacional / lições aprendidas	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, as expectativas criadas e o que restou de aprendizado. Criar e manter um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, para que possam ser recuperadas e utilizadas posteriormente.
25	Banco de competências individuais	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. Contém perfil, experiência, área de atuação e especialidades, competências, etc.
26	Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, com fontes de consulta e pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
27	Taxonomia	Técnica que possibilita estruturar e organizar informações, documentos, bibliotecas virtuais e temáticas de pesquisa e em geral.
28	Bases de conhecimento	São bases de dados ou conhecimento acumulados sobre um determinado assunto. São estruturadas para explicitação de conhecimentos, pela construção colaborativa do conhecimento por membros do grupo. As bases de conhecimento são úteis para manter conhecimentos explícitos críticos para um grupo (ou organização).

**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

29	Repositórios de conhecimento	É a externalização do conhecimento considerado “crítico”, devido a seu impacto no desempenho organizacional. Os repositórios do conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
30	Gestão do capital intelectual	Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. Inclui mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento.
31	Ferramentas de colaboração	Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e setores. Podem constituir-se em repositórios de conhecimento para a organização, propiciando acesso a todas as informações e aplicações, e também como plataforma para comunidades de prática, melhores práticas, etc.
32	Voz sobre IP	Transmissão de áudio e vídeo entre computadores, com conexão de alta velocidade e outros equipamentos (câmera, fones, etc.).
33	Redes sociais e E-mails	Grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Servem de suporte para interagir socialmente na Internet. Permite encontrar pessoas, compartilhar conteúdo, facilitar a comunicação, etc. E-mail é uma forma de correio eletrônico, para comunicação.
34	Ferramentas de busca avançada	Mecanismo que ao ser compreendido melhora a qualidade de buscas sobre determinado conteúdo na Internet ou portais internos.
35	Sistemas de workflow	Utilizar ferramentas de automação do fluxo de documentos e processos voltados ao controle da qualidade da informação.
36	Gestão de conteúdo	Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
37	Gestão eletrônica de documentos (GED)	Sistemas informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
38	Data Warehouse	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
39	Data Mining	Mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
40	BSC (Balanced ScoreCard)	Modelo de gestão estratégica que procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes, como esses indicadores qualitativos ou quantitativos se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.
41	ERP (Enterprise Resource Planning)	São sistemas que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. É uma plataforma que integra diversos departamentos de uma organização, e possibilita automatizar e armazenar as informações negociais.
42	DSS (Decision Support System)	Sistema de informação especialmente desenvolvido para apoiar a solução de problemas não estruturados, aperfeiçoando a tomada de decisão. Usa dados, tem interface amigável e permite a quem for tomar decisões ter suas próprias percepções.

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

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

Tais práticas ajudam os membros de uma organização a aprender e disseminar conhecimentos para melhorar a qualidade do trabalho, reduzir custos e riscos, e auxiliar decisões. Assim, diversas organizações concentram esforços e investimentos em desenvolver ações e práticas de GC para aumentar a competitividade (Bento et al., 2017).

Portanto, a GC se faz com a aplicação dessas práticas, e devem ser trabalhadas de modo que o conhecimento seja compartilhado e utilizado em favor da organização, e proporcione inovação, valor, resultados e diferencial competitivo (Batista, 2012; Silva & Burger, 2018).

### **2.3. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD) E A GC NA EaD**

A educação a distância (EaD) é uma modalidade de ensino que se baseia na construção do conhecimento, pela utilização de recursos tecnológicos para estudos, onde a comunicação é feita por meio de linguagem própria para a interação na EaD entre alunos, professores e tutores (Hack, 2011; Momo & Behr, 2015).

A EaD está presente em diversas instituições de ensino no país, devido ao seu crescimento e expansão nos últimos anos, das tecnologias de informação e comunicação, e das políticas de democratização da oferta de educação no país, o que demonstra o caráter inclusivo e universal da EaD (Bicalho & Medeiros, 2018; Cruz & Molina, 2019).

Para prover o ensino nesta modalidade, um sistema EaD depende de uma rede de suporte em diversos níveis (administrativo, pedagógico, tecnológico, etc.), devendo contar com uma gestão eficiente, de modo a propiciar às instituições que atuam na modalidade o melhor uso de recursos e conhecimentos (Hack, 2011; Momo & Behr, 2015).

Nesse sentido, a atuação e gestão de sistemas EaD também se relaciona com a Gestão do Conhecimento, por contemplar um modelo organizacional baseado no compartilhamento do conhecimento, por meio de ações e construções coletivas, e a união de esforços para a sua finalidade precípua (Alarcon & Spanhol, 2015; Hack, 2011; Novello & Laurino, 2012).

A EaD representa um modelo de educação sustentável, mas a aplicação da GC em seu contexto pode contribuir para estar em constante renovação, em conjunto com a utilização de metodologias inovadoras de ensino, do trabalho colaborativo e das tecnologias digitais (Bento et al., 2017; Bicalho & Medeiros, 2018).

A GC se faz com pessoas. Por isso, a EaD tem por essência formar equipes multidisciplinares, com talentos de diferentes áreas que atuam de forma cooperativa e em rede, e que buscam novas formas para criar e expandir conhecimento e cumprir metas de trabalho (Alarcon & Spanhol, 2015; Novello & Laurino, 2012; Schuelter & Coelho, 2010).

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

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

Com o crescimento da EaD e o aumento da competitividade no mercado, muitas instituições verificam a necessidade de melhoria de seus processos organizacionais a partir do uso das práticas de GC. Por esta razão, a GC pode trazer diferencial competitivo e contribuir para a geração e troca de informações e conhecimentos, a partir da interação entre os profissionais da EaD nestas instituições (Cruz & Molina, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa possui abordagem qualitativa, de cunho interpretativo (Creswell, 2014). Utilizou-se a estratégia de estudo de caso (Yin, 2015), ao investigar o fenômeno dentro da realidade do universo pesquisado. Também apresenta abordagem quantitativa, ao contemplar dados que podem explicar fenômenos e características, ao aplicar alguma forma de análise e interpretação por técnicas estatísticas, para descrever e interpretar tais dados (Malhotra, 2001).

Para chegar ao objetivo final do estudo, a pesquisa apresentou natureza exploratória e descritiva (com vistas à compreensão da realidade e à descrição dos fatos e características da realidade estudada) (Gil, 2008).

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

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento um questionário semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas, adaptado dos estudos de Batista (2012), Batista e Quandt (2015), Hellmann (2007) e Leuch (2006), aplicado em diversas organizações, para identificar as práticas de GC nestes entes.

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

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

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

Nesse sentido, todos os sujeitos também receberam uma lista das 42 práticas de GC para consulta (conforme Quadro 2), além de instruções para preencher o questionário.

O questionário foi elaborado com o auxílio da ferramenta Google Forms, pelo fato desta permitir a construção intuitiva das perguntas, o envio por e-mail aos destinatários, além do recolhimento, extração e organização dos dados via planilhas no Google Sheets.

Houve também a coleta de dados via observação participante (Gil, 2008; Creswell, 2014), com o registro de notas de campo acerca do ambiente organizacional da EaD, com o intuito de verificar como essas práticas de GC eram aplicadas e desenvolvidas.

Quanto à análise dos dados coletados pelos instrumentos utilizados, os dados qualitativos foram tratados, organizados, interpretados e apresentados em textos e quadros, com informações e relatos que evidenciam a realidade organizacional encontrada. Os dados quantitativos foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, estão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos a partir da análise dos dados dos questionários e dos registros da observação, indicando as práticas de GC aplicadas e como elas se desenvolvem no sistema de EaD pesquisado.

Antes disso, uma breve contextualização histórica da instituição e do setor, o que pode ajudar a entender particularidades e obstáculos enfrentados no que tange à GC.

#### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O universo da pesquisa é o sistema de educação a distância (EaD) (composto pelo Núcleo de Educação a Distância e pelos polos presenciais de EaD) de uma instituição federal de ensino, localizada na região sul do estado do Rio de Janeiro, e que com a Lei nº 11.892/2008, passou a fazer parte dos institutos federais (Brasil, 2008; IFRJ, 2015).

A missão da instituição é promover educação profissional, científica e tecnológica, formando cidadãos que sejam agentes de transformação social. Para tanto, ela oferece cursos em diversos níveis de ensino (médio-técnico, graduação, pós-graduação, etc.) (IFRJ, 2015; IFRJ, 2018; IFRJ, 2019).

A educação a distância na instituição iniciou em 2008, quando os primeiros cursos a distância foram aprovados. Em 2009, foram inaugurados o Núcleo de Educação a Distância (NEaD) e os primeiros polos de apoio presencial. Desde então, o sistema de EaD acompanha e organiza a oferta desses cursos (IFRJ, 2015; IFRJ, 2018; IFRJ, 2019). Atualmente, os polos

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

presenciais estão distribuídos em seis municípios diferentes do estado, entre o Sul Fluminense e região metropolitana do Rio de Janeiro.

Como princípios norteadores, a EaD na instituição se pauta na aprendizagem colaborativa e na democratização do acesso à educação pública daqueles que apresentam dificuldades em cursar o ensino presencial (IFRJ, 2015).

As atividades realizadas pelo sistema de EaD, no geral, são: oferta e acompanhamento de cursos a distância; acompanhamento de alunos, tutores e professores; disponibilização de ambientes para alunos e tutores; e suporte ao ambiente virtual de aprendizagem para os usuários do sistema de EaD.

Os profissionais que compõem a equipe multidisciplinar do sistema de EaD são: coordenador geral (líder do sistema de EaD); coordenadores de cursos, tutoria e polos presenciais; professores; tutores e equipes de apoio técnico e administrativo e pedagógico.

Nesse sentido, pelo fato da EaD ter por essência a formação de equipes multidisciplinares, com diferentes funções e habilidades, conhecimentos diversos podem ser criados e inovados, a partir das interações entre todos, onde é possível aproveitá-los em favor do coletivo (Schuelter & Coelho, 2010).

No caso em tela, para que o sistema de EaD da instituição aproveite esses conhecimentos nas atividades da modalidade, é necessário atentar-se à gestão desses conhecimentos, uma vez que estes formam a base para o trabalho do sistema. Isso pode trazer diversas melhorias, com o uso de práticas e ferramentas voltadas à dinâmica do conhecimento internamente.

A alta rotatividade de profissionais e a dinâmica que envolve o trabalho na EaD faz com que conhecimentos essenciais não sejam retidos ou aproveitados nas atividades do sistema, de forma que acabam sendo perdidos, o que gera diversos problemas para o sistema de EaD.

No geral, há uma boa interação entre os colaboradores. Isso pode facilitar a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimentos entre todos, de modo que este conhecimento possa ser retido e aproveitado nas atividades do sistema de EaD.

### **4.2. PRÁTICAS DE GC APLICADAS NO SISTEMA DE EaD**

Para diagnosticar as práticas de GC aplicadas no universo pesquisado, foi aplicado um questionário semiestruturado aos sujeitos da pesquisa, com o intuito de verificar o grau de conhecimento e frequência de uso destas práticas de GC no cotidiano da EaD.

Ao final da coleta de dados via questionários, do total de 80 indivíduos que compuseram a amostra selecionada para o estudo em questão, 32 responderam ao questionário, o que permitiu alcançar uma taxa de retorno de 40%.

## Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense

Ao mesmo tempo em que os questionários eram aplicados, houve a coleta de dados via observação, para que pudesse ser feita uma análise conjunta de quais práticas de GC eram aplicadas e como elas se desenvolviam no universo de pesquisa.

No quadro abaixo (Quadro 3), são apresentados os resultados obtidos acerca do grau de conhecimento e frequência de uso das práticas de GC no sistema de EaD da instituição.

Quadro 3

*Grau de conhecimento e frequência de uso das práticas de GC no sistema de EaD*

Práticas de GC	Conhecimento e Frequência de Uso			
	Desconheço a prática	Conheço, mas não é utilizada	Utilizada com pouca frequência	Utilizada com frequência
Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	6,50%	16,10%	16,10%	61,30%
Comunidades de Prática	31%	34,60%	17,20%	17,20%
Narrativas	37,50%	28,10%	25%	9,40%
Mentoring	37,50%	46,90%	9,40%	6,30%
Coaching	28%	59,40%	6,30%	6,30%
Aprendizagem Organizacional	25%	31,20%	21,90%	21,90%
Educação Corporativa	12,50%	28,10%	43,80%	15,60%
Brainstorming	21,90%	43,70%	21,90%	12,50%
Assistência de colegas	34,40%	25%	3,10%	37,50%
Socialização	3,10%	21,80%	31,30%	43,80%
Reuniões	0%	3,10%	34,40%	62,50%
Revisão de aprendizagem	40,70%	15,60%	15,60%	28,10%
Revisão pós-ação	43,80%	15,60%	15,60%	25%
Espaço físico colaborativo	15,60%	15,60%	31,30%	37,50%
Espaço virtual colaborativo	12,50%	9,40%	21,80%	56,30%
Compartilhamento de vídeos	28,10%	25%	9,40%	37,50%
Melhores práticas	18,70%	37,50%	12,50%	31,30%
Benchmarking	34,30%	46,90%	12,50%	6,30%
Normalização e padronização	12,50%	31,30%	15,60%	40,60%
Mapeamento de processos	12,50%	50%	21,90%	15,60%
Mapeamento do conhecimento	21,90%	40,70%	18,70%	18,70%
Inteligência competitiva	59,40%	18,70%	15,60%	6,30%
Sistema de gestão por competências	40,60%	31,30%	12,50%	15,60%
Memória organizacional/lições aprendidas	28,10%	37,50%	3,10%	31,30%
Banco de competências individuais	25%	40,60%	25%	9,40%
Banco de competências organizacionais	21,90%	40,60%	15,60%	21,90%

**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

Taxonomia	56,30%	18,70%	15,60%	9,40%
Bases de conhecimento	37,50%	31,30%	12,50%	18,70%
Repositórios de conhecimento	34,40%	34,40%	12,50%	18,70%
Gestão do capital intelectual	59,40%	28%	6,30%	6,30%
Ferramentas de colaboração	9,40%	9,40%	18,70%	62,50%
Voz sobre IP	34,40%	18,70%	21,90%	25%
Redes sociais e E-mails	3,20%	3,20%	12,90%	80,70%
Ferramentas de busca avançada	18,70%	6,30%	34,40%	40,60%
Sistemas de workflow	65,60%	18,70%	6,30%	9,40%
Gestão de conteúdo	43,80%	12,50%	15,60%	28,10%
Gestão eletrônica de documentos (GED)	28,10%	21,90%	34,40%	15,60%
ERP (Enterprise Resource Planning)	53,10%	31,20%	6,30%	9,40%
DSS (Decision Support System)	68,80%	21,80%	3,10%	6,30%
Data Warehouse e Data Mining	78,20%	18,70%	0%	3,10%
BSC (Balanced ScoreCard)	68,80%	21,80%	6,30%	3,10%

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

Baseado nos critérios para determinar a aplicação das práticas de GC no sistema de EaD, observou-se um número baixo de práticas aplicadas. Do total de 42 práticas elencadas, apenas 10 são utilizadas pelos profissionais da EaD, algumas com maior frequência e outras com frequência em casos pontuais. Tais práticas estão apresentadas no quadro abaixo (Quadro 4).

Quadro 4

*Práticas de GC aplicadas no sistema de EaD pesquisado*

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

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

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

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

Os Fóruns presenciais/virtuais e listas de discussão são espaços para compartilhar informações, ideias e experiências, e permitem desenvolver competências e aperfeiçoar processos e atividades da organização (Batista, 2012).

Na EaD, é um recurso muito utilizado por todos os atores envolvidos na EaD, além de promover o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento entre equipes multidisciplinares, ao permitir criar memória organizacional (Alarcon & Spanhol, 2015).

No sistema de EaD, tal prática se faz presente na rotina dos colaboradores, em especial dos alunos, tutores e professores, com a disponibilização de informações e conteúdo, presencialmente ou virtualmente. Essa prática contribui para a geração e disseminação de conhecimentos na EaD da instituição.

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

Nesse sentido, há iniciativas de capacitação trimestrais, por conta da rotatividade e da renovação dos colaboradores, e são voltadas para a ambientação destes quanto ao uso da plataforma virtual e ao desenvolvimento do trabalho na EaD.

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

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

Os Espaços Físico e Virtual colaborativos representam o trabalho cooperativo entre pessoas e equipes, com a criação de novos produtos ou processos de trabalho, compartilhando ideias, experiências, informações e conhecimentos, de forma presencial ou remota (Alarcon & Spanhol, 2015; Hellmann, 2007; Leuch, 2006).

No NEaD, há um espaço próprio para colaboração. Nos polos presenciais, é o próprio espaço do polo. Mas a colaboração é mais frequente via ambiente virtual, pela troca de conhecimentos entre os profissionais, e da interação de tutores e professores com os alunos.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

As Reuniões contam com os membros das equipes multidisciplinares, e são realizadas de forma geral ou por equipes específicas, no NEaD e nos polos, com a finalidade de discutir sobre o trabalho, propor melhorias, etc.

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

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

As Ferramentas de Colaboração consistem em sistemas de informação que disponibilizam conhecimento e experiências entre colaboradores e setores organizacionais. Tais sistemas servem de repositório de informações e conhecimentos para a organização e seus membros (Batista, 2012).

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

A Gestão Eletrônica de Documentos (GED) consiste em adotar aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento do ciclo de vida de documentos, ao substituir o papel por documentos digitais, com o histórico informativo destes e da organização, permitindo construir memória organizacional (Batista, 2012; Leuch, 2006).

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

Já as Redes Sociais consistem na formação de grupos de pessoas com interesses comuns em determinadas áreas. Elas auxiliam na interação via Internet, com o uso de aplicativos. Permite encontrar pessoas, compartilhar conteúdo, facilitar a comunicação, etc. (Batista, 2012).

Os E-mails também colaboram com a disseminação de conhecimentos dentro de uma organização, bem como é um facilitador no processo de comunicação formal entre os colaboradores, principalmente em caráter oficial (Batista, 2012).

No sistema de EaD, tanto as redes sociais quanto os e-mails são usados frequentemente para a comunicação entre os colaboradores, com o envio de informações, bem como para compartilhar conhecimentos e experiências na modalidade.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

Tais práticas facilitam a interação entre pessoas e grupos, e são de suma importância para compartilhar conhecimentos e informações entre os colaboradores de toda a EaD, uma vez que permitem a comunicação de maneira dinâmica.

Todas essas 10 práticas citadas pelos respondentes como aplicadas no sistema de EaD podem ser aprimoradas na sua utilização cotidiana, com vistas a um alcance maior. Além destas, outras práticas de GC foram mencionadas por eles e podem ser implementadas na EaD ao longo do tempo, como: Comunidades de Prática, Coaching, Brainstorming, Melhores Práticas, Memória Organizacional/Lições Aprendidas, Mapeamento de Processos e do Conhecimento.

Os colaboradores também responderam se a implementação efetiva das práticas de GC traria melhorias à EaD da instituição, e por quais razões e em quais aspectos. Eles acreditam que a implementação de práticas de GC mais apropriadas à EaD pode trazer diversas melhorias benéficas para a EaD e para a instituição.

As respostas obtidas focam em mudanças culturais e rompimento de paradigmas acerca da construção, retenção, preservação, atualização, transferência e aplicação do conhecimento aplicável à EaD nas atividades do sistema de EaD em diversos aspectos.

Tais aspectos relacionados às melhorias e benefícios que a GC poderia trazer para o sistema de EaD encontram consonância nos estudos de Alarcon e Spanhol (2015) e Cruz e Molina (2019), quando estes apontam que a GC traz efetividade às ações organizacionais, melhora o desempenho, aumenta a competitividade e introduz uma cultura voltada para o gerenciamento adequado e efetivo do conhecimento aplicável à modalidade.

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

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

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi diagnosticar as práticas de GC aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense. Os resultados permitiram identificar a

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

aplicação de poucas práticas de GC, a frequência de uso destas e como se desenvolvem neste universo. Conclui-se que a GC no sistema de EaD ainda é pouco explorada e outras práticas de GC podem ser aplicadas, com vistas a melhorar o desempenho e aumentar a competitividade.

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

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

Para estudos futuros, sugere-se realizar pesquisas relacionadas à GC na EaD em outras instituições de ensino, para verificar como o conhecimento é gerido nestes locais, e comparar diferenças e semelhanças quanto às práticas de GC adotadas e como elas são desenvolvidas no contexto da EaD.

Assim, seria possível identificar as práticas de GC mais adequadas a aplicar no segmento da EaD em geral, as melhores ferramentas e metodologias utilizadas para adequar e implementar a GC, a melhor maneira de estimular o ciclo do conhecimento, e também os benefícios obtidos após implementar e formalizar a GC nestas instituições.

### **REFERÊNCIAS**

- Alarcon, D. F., & Spanhol, F. J. (2015). *Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso*. São Paulo: Pimenta Cultural.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Batista, F. F., & Quandt, C. O. (2015). *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 - Práticas de Gestão do Conhecimento*. Texto para discussão n. 2120. Brasília: Ipea.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

- Bento, J. C., Urpia, A. G. B. D. C., Bortolozzi, F., & Massuda, E. M. (2017). Nível de implantação e alcance das práticas da gestão do conhecimento em base tecnológica e funcional de organização educacional. *Revista Alcance*, 24 (2), 243-257. Doi: <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n2.p243-257>.
- Bicalho, R. N. de M. & Medeiros, J. de C. (2018). O modelo híbrido de educação como estratégia para o processo de institucionalização da EaD. *Revista Eixo*, 7(2), 5-14. Doi: <https://doi.org/10.19123/eixo.v7i2.615>.
- Brasil (2008). *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Brasília: Câmara dos Deputados.
- Brasil (2019). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas*. Brasília: INEP.
- Brito, L. M. P., & Bolson, S. B. (2014). Gestão do Conhecimento: Estudo em uma instituição privada de ensino superior. *RAUnP*, 6(2), 77-87. ISSN 1984-4204 - Doi: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso.
- Cribb, A. Y. (2010). Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações. *Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 7(1), 75-80. Recuperado de [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf).
- Cruz, D. G. da, & Molina, L. G. (2019). Concepções e práticas de gestão do conhecimento aplicadas a educação a distância. *Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação*, 6, 3-16. Recuperado de <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/137>.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2012). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual* (18a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social* (6a. ed). São Paulo: Atlas.
- Hack, J. R. (2011). *Introdução à educação a distância*. Florianópolis: LLV/CCE/UFSC.
- Hellmann, C. L. (2007). *Retenção de conhecimento tecnológico nas organizações como fator propulsor para o processo de inovação: estudo de caso na Batávia S/A*. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, Brasil.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

IFRJ - Instituto Federal do Rio de Janeiro. (2015). *Plano de desenvolvimento institucional PDI: 2014 - 2018*. Rio de Janeiro: IFRJ. Recuperado de <https://migra.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/PDI%202014-2018.pdf>.

\_\_\_\_\_. (2018). *Plano estratégico IFRJ: 2017 – 2021*. Rio de Janeiro: IFRJ.

\_\_\_\_\_. (2019). *Apresentação da Educação a Distância do IFRJ*. Rio de Janeiro: IFRJ. Recuperado de <https://portal.ifrj.edu.br/ead>.

Jannuzzi, C. S. C., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118. Doi: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>.

Leuch, V. (2006). *Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, Brasil.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Momo, F. S., & Behr, A. (2016). Gestão da Educação a Distância (EaD): uma significação a partir das práticas de gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). *Em Rede – Revista de Educação a Distância*, 2(2), 93-113. Recuperado de <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/52>.

Neves, M. L. C., Varvakis, G. J., & Fialho, F. A. P. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 152-167. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152>.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

Novello, T. P., & Laurino, D. P. (2012). Educação a Distância: seus cenários e autores. *Revista Ibero-americana de Educação*, 58 (4), 1-15. Doi: <https://dx.doi.org/10.35362/rie5841419>.

Santos, V. C. B., & Damian, I. P. M. & Valentim, M. L. P. (2019). A Cultura Organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1), 51-66. Doi: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.38590>.

## **Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas no sistema de EaD de uma instituição federal de ensino no Sul Fluminense**

- Schreiber, D. (2015). O estudo da influência simbólica do líder no processo de Gestão do Conhecimento. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15 (1), 200-229. Doi: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i1.626>.
- Schuelter, G., & Coelho, C. de S. R. (2010). A Gestão do Conhecimento nos sistemas de educação a distância: uma proposta inovadora para melhorar processos de produção. *Travessias*, 4(2). Recuperado de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/4158>.
- Silva, T., & Burger, F. (2017). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8 (1), 07-19. Doi: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Yin, Robert K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.