

O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA DE TUTORIA: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO INTRA E ENTRE-SETORES

EL PROCESO DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS EN EL SISTEMA DE TUTORÍA: UN ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTRA Y ENTRE SECTORES

THE PROCESS OF KNOWLEDGE SHARING IN THE TUTORING SYSTEM: UN ANALYSIS OF THE INTRA AND BETWEEN SECTOR RELATIONS

Gabriel Coutinho CALVI¹
Iara Carnevale DE ALMEIDA²
Letícia Fleig DAL FORNO³

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de compartilhamento do conhecimento entre profissionais intra e entre-setores de uma IES privada na modalidade EaD. Este estudo de caso é de natureza aplicada com abordagem quantitativa através de pesquisa descritiva-exploratória em IES. A coleta de dados foi através de questionário online, 77 respondentes de uma população com 96 tutores, possibilitando 98% de confiança na análise com 5% de erro amostral. Esta pesquisa permite apresentar um panorama sobre os processos de comunicação e compartilhamento do conhecimento existentes na IES em estudo, identificando que os tutores devem estar em sinergia com os profissionais dos outros setores para que os alunos possam finalizar suas atividades avaliativas de forma adequada, como também permitir refinar atividades pedagógicas das disciplinas.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino a distância. Tutor. Processo de comunicação. Compartilhamento do conhecimento.

RESUMEN: *El objetivo de esta investigación es analizar el proceso de intercambio de conocimiento entre profesionales dentro y entre sectores de una IES privada en la modalidad de educación a distancia. Este estudio es de carácter aplicado con enfoque cuantitativo a través de investigación descriptiva-exploratoria en estudio de caso de IES. La recolección de datos fue a través de un cuestionario en línea, 77 encuestados de una población con 96 tutores, lo que permitió un 98% de confianza en el análisis con un error de muestreo del 5%. Esta investigación nos permite presentar un panorama de los procesos de comunicación e intercambio de conocimiento existentes en el caso de estudio de la IES, identificando que los tutores deben estar en sinergia con profesionales de otros sectores para que los estudiantes*

¹ Universidade CESUMAR (UNICESUMAR), Maringá – PR – Brasil. Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3336-5033> E-mail: gabrielcalvi@hotmail.com

² Universidade CESUMAR (UNICESUMAR), Maringá – PR – Brasil. Professora de TI e bolsista de produtividade ICETI, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Doutorado em Informática. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3587-3883>. E-mail: iara.almeida@unicesumar.edu.br

³ Universidade CESUMAR (UNICESUMAR), Maringá – PR – Brasil. Professora de Pedagogia e bolsista produtividade ICETI, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Doutorado em Programa de Doutorado em Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3102-8757>. E-mail: leticia.forno@unicesumar.edu.br

puedan completar sus actividades de evaluación de manera adecuada, como También permiten el refinamiento de las actividades pedagógicas de las asignaturas.

PALABRAS CLAVE: *Enseño a distancia. Tutor. Proceso de comunicación. Intercambio de conocimientos.*

ABSTRACT: *The objective of this research is to analyze the knowledge sharing process between professionals within and between sectors of a private HEI in the distance learning modality. This study is of an applied nature with a quantitative approach through descriptive-exploratory research in HEI case study. Data collection was through an online questionnaire, 77 respondents from a population with 96 tutors, allowing 98% confidence in the analysis with 5% sampling error. This research allows us to present an overview of the processes of communication and knowledge sharing existing in the HEI case study, identifying that tutors must be in synergy with professionals from other sectors so that students can complete their assessment activities in an appropriate manner, such as also allow the refinement of pedagogical activities of the subjects.*

KEYWORDS: *Distance learning. Tutor. Communication process. Knowledge sharing.*

Introdução

O conhecimento figura no cerne do pensamento humano. Diversos pesquisadores, tais como Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (2008), Cheng e Lee (2016) exploram o conhecimento em suas diversas vertentes. Estudos indicam que o compartilhamento do conhecimento é um ponto estratégico na evolução de uma organização. Lin (2006) indica que o compartilhamento do conhecimento é imprescindível para elaborar novas ideias e desenvolver oportunidades de negócios, salientando a socialização e o desenvolvimento da aprendizagem de trabalhadores para um processo significativo nas organizações. Wang e Noe (2010) reforçam que o compartilhamento do conhecimento promove a colaboração para solucionar problemas, promover e desenvolver novas ideias, ou executar novas políticas e/ou procedimentos. Neste artigo, assume-se que o compartilhamento do conhecimento ocorre pela ação de socializar conhecimentos subjetivos de diferentes profissionais que visam a evolução e qualidade de processos organizacionais.

Dentre as diferentes organizações, as Instituições de Ensino Superior (IE) que ofertam a modalidade Educação a Distância (EaD) devem seguir referenciais de qualidade do Ministério da Educação (MEC) que preveem regras para o planejamento pedagógico e organizacional (TARCIA *et al.*, 2019). Alarcon (2015) salienta que a criação de novos cursos está relacionada com a formação de novas equipes, compostas por profissionais de diferentes áreas, e as necessidades dos cursos ofertados pela IES na modalidade EaD.

Para distinguir os agentes do sistema EaD – tutoria presencial e a distância, coordenação de cursos, professores de conteúdo, equipe de materiais e corpo administrativo –, as IES seguem as descrições do documento para a EaD (BRASIL, 2007). Contudo, cada IES pode adotar particularidades metodológicas, adaptando esses perfis profissionais estabelecidos nos referenciais de qualidade para a EaD do MEC e, ainda, definindo novos personagens que atendem às necessidades da IES (BRASIL, 2007).

Com base nas prerrogativas acima apresentadas, este artigo apresenta uma IES como estudo de caso, privada, atuando na modalidade EaD, que distingue setores “tutoria” (*offline* e *online*) e “agentes da coordenação dos cursos” (coordenador de curso, tutores *online*, tutores pedagógicos e professores formadores). Os tutores *offline* são responsáveis pelo *feedback* das avaliações das atividades (provas, fóruns, atividades práticas, entre outras) desenvolvidas pelos discentes no andamento das disciplinas; e os tutores *online* dão suporte aos alunos para a resolução de problemas operacionais e pedagógicos, tornando-se um sujeito ativo na participação da prática pedagógica destes discentes (BRASIL, 2007).

Para que as atividades exercidas nessa IES sejam adequadas, é importante haver sinergia intra e entre-setores desta IES, onde os processos baseiam-se no compartilhamento do conhecimento entre os tutores *offline* e os outros agentes que integram cada curso ofertado. Este processo de comunicação é que determina o bom funcionamento dos processos, além de permitir uma comunicação “sem ruídos” (BENTES, 2009).

Este artigo pretende apresentar uma análise do relacionamento entre tutores *offline* e os demais agentes dos cursos da IES. Este estudo justifica-se, pois, ao analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os diferentes profissionais de EaD, têm-se a possibilidade de compreender melhor tanto os processos quanto os papéis exercidos pelos agentes desta EaD. Como resultado, foram detectados pontos positivos e falhas, permitindo o refinar de processos e, por consequência, potencializar o processo de aprendizagem do discente na sua trilha de aprendizagem.

Metodologias

Este estudo é de natureza aplicada, com abordagem quantitativa, através de pesquisa descritiva-exploratória realizada na IES em estudo, conforme Santos (2005), Fleury e Werlang (2017). Salienta-se que a pesquisa é descritiva-exploratória porque existem lacunas tanto em relação aos processos de comunicação no EaD da IES quanto na estruturação do

compartilhamento do conhecimento dos diferentes profissionais desta IES. O Quadro 1 apresenta as diferentes funções dos profissionais dessa IES.

Quadro 1 – Função dos profissionais EaD na IES em estudo

SE TOR	PROFISSI ONAL	FUNÇÃO
Tu toria Offline	Tutor <i>Offline</i>	Responsável pela correção das atividades e envio do <i>feedback</i> para os alunos por meio da plataforma <i>online</i> .
	Gestor	Responsável por gerir a equipe de tutores <i>offline</i> no desenvolvimento de suas atividades.
	Supervisor	Responsável por manter o padrão de qualidade e rendimento do trabalho dos tutores <i>offline</i> .
Ag ente dos Cursos	Coordenado r	Responsável pelo curso de graduação bem como toda a parte do projeto político pedagógico e do plano de ensino.
	Professor Formador	Responsável por ministrar as aulas e pela elaboração das atividades avaliativas
	Tutor <i>Online</i>	Responsável pela comunicação direta com o aluno, sanando dúvidas em relação aos conteúdos disponibilizados pelas disciplinas.
	Tutor Pedagógico	Presta assistência ao coordenador na elaboração das estratégias do curso e atende aos alunos com problemas operacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online disponibilizado através da plataforma *Google Formulários*, onde os respondentes são tutores *offline* e as perguntas visam compreender quais são as percepções destes tutores em relação ao compartilhamento do conhecimento intra-setor e entre-setores (ou seja, com os agentes da coordenação dos cursos). Visto que esta pesquisa envolve pessoas, foram garantidos os padrões e regras éticas de pesquisa científica, com aprovação por Comitê de Ética e Pesquisa sob o número de CAAE: 18189119.2.0000.5539. Foi realizado pré-teste do questionário a ser aplicado junto a um grupo de tutores *offline* e agentes da coordenação dos cursos, não havendo necessidade de alterações. Os dados foram analisados visando potencializar o sistema de comunicação e compartilhamento entre os agentes da EaD.

O questionário foi configurado para garantir a confidencialidade dos respondentes, e enviado por e-mail. A técnica de amostragem foi aleatória, de forma que o erro amostral e o nível de confiança sejam estatisticamente significativos (BUSSAB; BOLFARINE, 2005). A amostra tem 77 respondentes sobre uma população de 96 tutores, permitindo análise com 98% de confiança e 5% de erro amostral. O questionário foi dividido em cinco temáticas e contém

vinte e uma questões objetivas fechadas com respostas de múltipla escolha, dicotômicas ou em escala Likert. Para respostas em escala Likert, foi calculada Média Ponderada conforme peso atribuído para cada uma das respostas, conforme Quadro 2; e foram analisadas as respostas de forma a determinar o nível de satisfação/adesão dos respondentes conforme intervalo de valores especificados na Tabela 1.

Quadro 2 – Escala Likert para as questões

ESO	SIGNIFICADO DA PROPOSIÇÃO
1	desnecessário, nunca, inexistente
2	pouco necessário, às vezes, insuficiente
3	necessário, normalmente, suficiente
4	parcialmente necessário, quase sempre, na grande maioria das vezes, ótima
5	muito necessário, sempre, excelente

Fonte: Adaptado de Cunha, 2007

Tabela 1 – Intervalo do Valor e o nível de satisfação/adesão à problemática

Intervalo do Valor	Nível de Satisfação/adesão
Superior 3,6	Forte
Entre 2,6 e 3,5	Médio
Inferior a 2,5	Fraco

Fonte: Elaborada pelos autores

Resultados e Discussão

Esta seção apresenta análise dos dados obtidos junto aos tutores *offline* da IES – os profissionais responsáveis pela avaliação das atividades desenvolvidas pelos alunos – conforme as cinco temáticas apresentadas no questionário.

Caracterização dos respondentes

As perguntas apresentadas no Quadro 3 visam caracterizar os respondentes quanto ao tempo de trabalho, áreas de atuação do tutor *offline*, e detectar a compreensão destes sobre treinamentos e capacitações para o exercício da sua função.

Quadro 3 – Tempo de trabalho, área de atuação, treinamentos e capacitações

	Há quanto tempo trabalha na instituição?
.1	Em quais das grandes áreas o curso em que você atua está localizado:
	Ao integrar a tutoria você passou por algum treinamento específico para atuar em sua atividade?
.1	Os treinamentos e capacitações atendem a sua necessidade para a realização de tarefas?
	Qual a relevância de aperfeiçoamentos periódicos (oficinas, palestras e workshops)?

Fonte: Elaborado pelos autores

Referente à **pergunta 1**, temos que 31,2% (24 tutores) estão trabalhando na IES entre 1 e 3 meses; 14,3% (11) entre 4 e 6 meses; e 48,1% (37) exercem suas funções há mais de um ano. Isto denota uma equipe equilibrada de tutores mais experientes e tutores em processo de aprendizagem. Isso é relevante pois permite respostas mais diversificadas sobre a experiência destes tutores. Quanto à **pergunta 1.1**, os respondentes são das áreas de Licenciaturas (26 tutores), Engenharias (12), Gestão (20), Design (4), alimentos e bebidas (2), Saúde e bem-estar (11) e Responsabilidade social (2). Ressalta-se que o número de tutores *offline* por área nesta IES é diferenciado, dependendo do número de alunos matriculados. Portanto, esses dados indicam que houve forte adesão dos tutores nas diversas áreas do conhecimento da IES.

As respostas dicotômicas às **perguntas 2 e 2.1** apontam, respectivamente, que 80,5% (62 tutores) passaram por treinamentos específicos e 90% (63) indicam que os treinamentos/capacitações contribuíram para a execução de suas tarefas. Logo, a IES promove capacitações para o desenvolvimento das atividades que os tutores *offline* exercem.

Conforme a Tabela 1 e respostas de escala de Likert à **pergunta 3**, tem-se 40,3% (respectivamente, 11,7%, 6,5% e 1,3 %), que corresponde a 31 (respectivamente 9, 5 e 1) tutores para “necessário” (respectivamente, “parcialmente necessário”, “pouco necessário”, “desnecessário”). Obteve-se 3,83 de Média Ponderada, indicando nível forte de satisfação/adesão por parte dos tutores *offline* sobre as capacitações realizadas.

Relações entre Tutores *Offline* e Tutores *Offline* com Tutores *Online*

As perguntas apresentadas no Quadro 4 inquiram sobre qual é a relação entre os tutores *offline*, e tutores *offline* com tutores *online*, quando há necessidade de resolver problemas e adversidades pedagógicas durante a correção das atividades avaliativas.

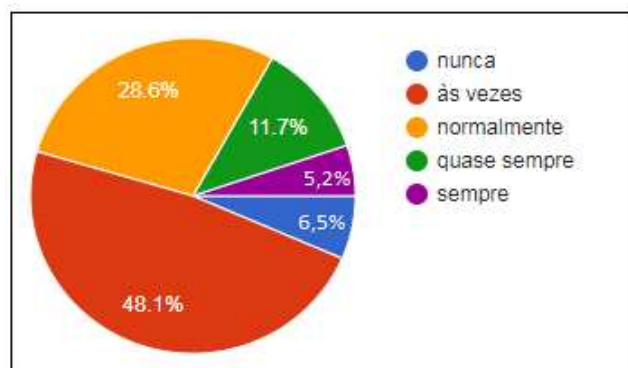
Quadro 4 – Relação entre: tutor *offline-offline* e tutor *offline-online*

	Você já enfrentou alguma adversidade na execução das suas tarefas por falta de conhecimento sobre o assunto a ser avaliado?
	Quando você tem dificuldade pedagógica de avaliação de suas atividades (fóruns, mapas e provas) você solicita ajuda para algum colega tutor visando discutir sobre o tema avaliado?
.1	SE SIM, você consegue alcançar alguma estratégia positiva para o término da sua avaliação?
	Quando você tem dificuldade pedagógica de avaliação de suas atividades (i.e. fóruns, mapas e provas), qual a frequência que você recorre ao mediador da disciplina para discutir sobre o tema avaliado?
.1	Pensando nas vezes em que você recorreu ao mediador da disciplina para solucionar dificuldades/dúvidas pedagógicas. Estas foram resolvidas?

Fonte: Elaborado pelos autores

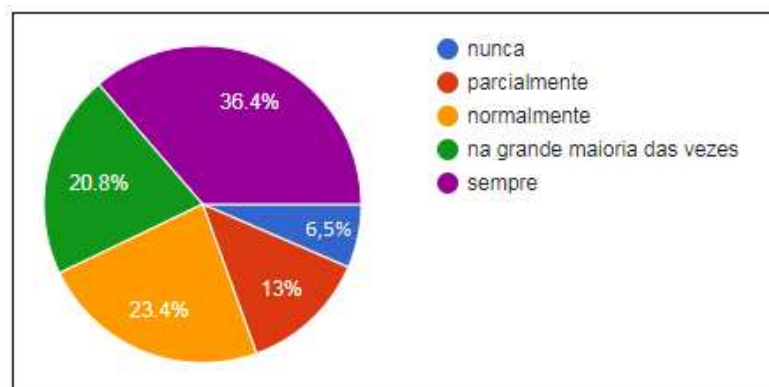
As respostas dicotômicas da **pergunta 4** acusam que apenas 45,5% (35 tutores) dos tutores *offline* já enfrentaram adversidades na execução de suas tarefas por falta de conhecimento sobre o assunto a ser avaliado.

Já as respostas dicotômicas das **perguntas 5 e 5.1** indicam que 100% dos tutores *offline* procuram ajuda de outro colega do mesmo setor quando tem dificuldades pedagógicas de avaliação, para discutir sobre a problemática; e que 100% das dificuldades são resolvidas após essa ajuda. Logo, existe uma concepção sobre o trabalho em equipe no propósito de solução de problemas e rede de apoio, indo de encontro ao que Schuelter (2010), Nunes (2013), Rissi (2013) e Lenzi (2014) apresentam sobre práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento entre membros dos setores. A seguir, o Gráfico das Figuras 1 e 2 apresentam, respectivamente, respostas às **perguntas 6 e 6.1**.

Figura 1 – Frequência em que o *offline* recorre ao *online* no surgimento de adversidades

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme Tabela 1 e Gráfico da Figura 2 – com respostas de escala de Likert onde 48,1% (respectivamente, 28,6%, 11,7%, 6,5% e 5,2%) correspondem a 37 (respectivamente 22, 9, 5 e 4) tutores – o valor de 2,61 para Média Ponderada indica que existe um nível médio na frequência de vezes em que o tutor *offline* procura o tutor *online* quando surge adversidade pedagógica.

Figura 2 – Resolução das adversidades pedagógicas quando o *offline* recorre ao *online*

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme Tabela 1 e o Gráfico da Figura 2 – com respostas de escala de Likert onde 36,4% correspondem (respectivamente, 23,4%, 20,8%, 13% e 6,5%) a 28 (respectivamente 18, 16, 10 e 5) tutores – o valor de 3,68 de Média Ponderada indica que existe um nível forte de vezes que as adversidades são solucionadas quando o tutor *offline* procura pelo tutor *online*.

Portanto, observa-se que a interação entre tutor *offline* e tutor *online* pode ser potencializada se houver um maior fomento sobre a importância que o trabalho conjunto tem para o desenvolvimento entre indivíduos. Nunes (2013) e Lenzi (2014) salientam a relevância

do compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma mesma equipe ou até de equipes diferentes.

Compartilhamento do Conhecimento Intra- e Entre-setores

As **questões 7, 8, 8.1, 9, 10, 11 e 12** apresentadas no Quadro 5 procuram verificar o compartilhamento do conhecimento entre os tutores *offline*, como também entre os tutores *offline* e os outros agentes envolvidos (i.e. coordenador, tutor *online*, tutor pedagógico e professor formador), quando são detectadas inconformidades no material pedagógico, no banco de questões, entre outros.

Quadro 5 – Compartilhamento do conhecimento intra- e entre-setores

	Como você classifica a partilha dos conhecimentos entre você e o mediador da disciplina?
	Tendo um maior compartilhamento do conhecimento (entre você e o mediador da disciplina), você acredita que as suas avaliações podem ser facilitadas e o seu desempenho pode ser potencializado?
	Como você formula o feedback para um aluno sobre as atividades práticas por ele realizadas?
0	O curso é notificado quando você detecta um problema pedagógico na avaliação da disciplina do curso que você está atuando - tais como questões mal formuladas, erros no material didático, entre outros?
0.1	SE SIM, o problema é resolvido pelo curso?
1	Qual o interesse que o coordenador do curso e o tutor <i>online</i> da disciplina demonstram quando você apresenta alguma ideia e/ou sugestão para melhorar a parte pedagógica da disciplina.
2	Considerando as pessoas que trabalham no curso, com qual você mais compartilha sobre as adversidades das atividades?

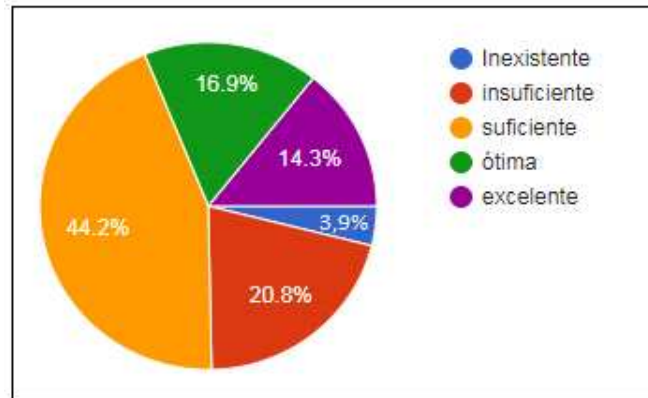
Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 1 e os resultados da **pergunta 7**, apresentados no Gráfico da Figura 3 – com respostas de escala de Likert onde 44,2% (respectivamente, 20,8%, 16,9%, 14,3% e 3,9%) correspondem a 34 (respectivamente 16, 13, 11 e 3) tutores – o valor 3,17 de Média Ponderada significa que os tutores *offline* indicam nível médio para partilha do conhecimento entre tutor *offline* e tutor *online*.

Portanto, dado que não há compartilhamento efetivo do conhecimento entre membros de diferentes setores, isso pode impactar negativamente na construção e gerenciamento do conhecimento que existe na IES em forma de capital intelectual e/ou capital organizacional,

assim como indica Wiig (1997) quando fala sobre construção e compartilhamento do conhecimento, que tende a ampliar o conhecimento não apenas entre os indivíduos, mas também da organização.

Figura 3 – Partilha do conhecimento entre tutor *offline* e tutor *online* (1)



Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas dicotômicas da **pergunta 8** indicam que 93,5% (72 tutores) afirmaram que um maior compartilhamento aumentaria o seu desempenho durante suas avaliações. Isso reforça a importância da conscientização de que o compartilhamento do conhecimento entre membros de diferentes setores permite maximizar os resultados da EaD como um todo, assim como indicam as pesquisas de Nunes (2013) e Lenzi (2014) sobre compartilhamento do conhecimento em EaD para o desenvolvimento das equipes e da IES.

O Gráfico da Figura 4 corresponde às respostas da **pergunta 9**, onde 48,1% (37 tutores) desenvolvem o *feedback* e, posteriormente, apresentam ao tutor *online* da disciplina; já a variável “outros” representa 14,2% (11 tutores), conforme apresentado no Quadro 6.

Figura 4 – Partilha do conhecimento entre tutor *offline* e tutor *online* (2)



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6 – Como tutores *offline* formulam o *feedback*

É feita uma reunião de alinhamento, os critérios de correção são estabelecidos pelo mediador, a partir daí formulo o feedback e antes das correções compartilho com colegas do setor para possíveis melhoras.
O mediador desenvolve o feedback, que é apresentado a mim e discutido. Caso necessário, são feitos ajustes.
Eu desenvolvo o feedback, a discussão com o mediador ocorre para alinhamentos pontuais e para critérios de atribuição/distribuição da nota a serem considerados.
Faço o alinhamento com o mediador, monto os feedbacks com meus colegas que irão fazer a correção da mesma atividade, e depois faço as correções.
O feedback é feito e discutido entre os tutores, para juntos chegarmos a um modelo final. Os mediadores apenas orientam verbalmente como deve ser o modelo de feedback.
A mediação passa a divisão das notas que eles querem e a partir disso, eu elaboro meu feedback que não é visto por eles.
É desenvolvido entre os colegas do período diurno junto com mediadores e, posteriormente, repassado para mim.
Após o alinhamento sobre como será o feedback, eu desenvolvo sozinha.
Eu desenvolvo o feedback, apresento ao mediador apenas os critérios de nota e chegamos a uma conclusão.
Desenvolvo juntamente com os outros tutores e em seguida encaminhamos para o mediador para aprovação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência, nas respostas dicotômicas da **questão 10**, tem-se que 88,3% (68 tutores) indicam inconstâncias nos materiais das disciplinas. Já nas respostas dicotômicas da **questão 10.1**, 70,6% (48 tutores) dos respondentes indicam que o problema é solucionado. O índice de problemas solucionados pode ser visto como um fator positivo.

As respostas à **pergunta 11** são apresentadas no gráfico da Figura 5, onde o percentual 53,3% (41 tutores) são para os que “não demonstram interesse” e “não tenho esse tipo de relacionamento com o curso”. A partir desses percentuais, observa-se que a aceitação do compartilhamento do conhecimento dos tutores *offline* com os agentes diretamente ligados ao curso merece ser mais bem trabalhada se houver um espaço colaborativo ou reuniões de alinhamento para a construção do conhecimento.

Neste aspecto, os trabalhos sobre compartilhamento do conhecimento em EaD de Nunes *et al.* (2011) e Rissi (2013) evidenciam a relevância desse trabalho colaborativo e de

como lidar com os empecilhos que desmotivam e atrapalham o compartilhamento entre os agentes da EaD.

Figura 5 – Sugestões pedagógicas do tutor *offline* para coordenador e tutor *online*

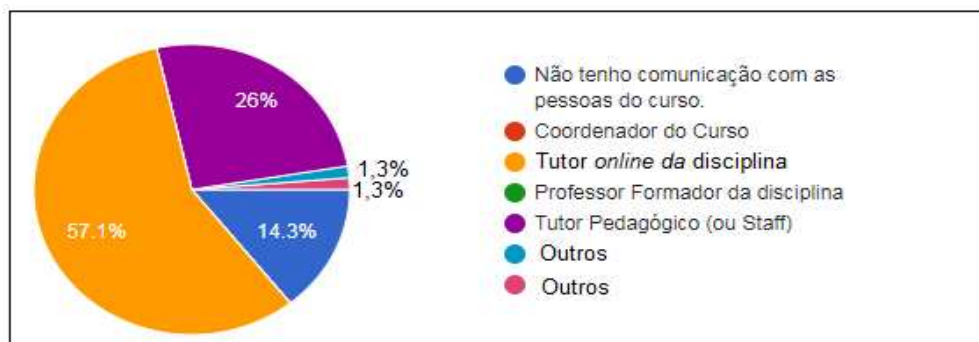


Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas à **pergunta 12** são explicitadas no Gráfico da Figura 6. Os percentuais indicam que, dentre os agentes envolvidos nos cursos de graduação, a relação de compartilhamento do tutor *offline* acontece mais com o tutor *online* com 57,1% (44 tutores), onde 14,3% (11 tutores) apontam que não existe comunicação entre os agentes dos cursos.

Observa-se, portanto, que a relação entre o tutor *offline* e o tutor *online* poderia ser potencializada a fim de garantir que novas estratégias de comunicação entre estes agentes sejam traçadas, cada um com sua especificidade e suas percepções sobre o trabalho que exerce. Para confirmar essa interpretação, novamente os trabalhos de Nunes *et al.* (2011), Rissi (2013) e de Lenzi (2014) ressaltam que o planejamento de estratégia pode assegurar e potencializar o compartilhamento se forem criados espaços e um clima que facilite a ação de partilha.

Figura 6 – Agentes que o tutor *offline* compartilha mais conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Compartilhamento entre os Tutores *Offline* e seus Supervisores

No Quadro 7 têm-se as **questões 13 e 14** voltadas para o compartilhamento do conhecimento entre os tutores *offline* e seus supervisores.

Quadro 7 – Compartilhamento entre os tutores *offline* e seus supervisores

3	Existe um acompanhamento do supervisor de sua área para verificar se o conhecimento disponibilizado para realizar as avaliações está adequado?
4	Todas as adversidades que ocorrem no exercício de suas atividades são partilhadas com o supervisor?

Fonte: Elaborado pelos autores

Referente à **pergunta 13**, têm-se que 75,3% (58 tutores) indicam que existe acompanhamento do supervisor da tutoria para que haja adequação do conhecimento que possuem para que possam realizar avaliações. Conforme respostas à **pergunta 14**, detecta-se que 90,9% (70 tutores) informam aos supervisores sobre as adversidades. Esses percentuais denotam que há uma boa interação entre tutores *offline* e seus supervisores.

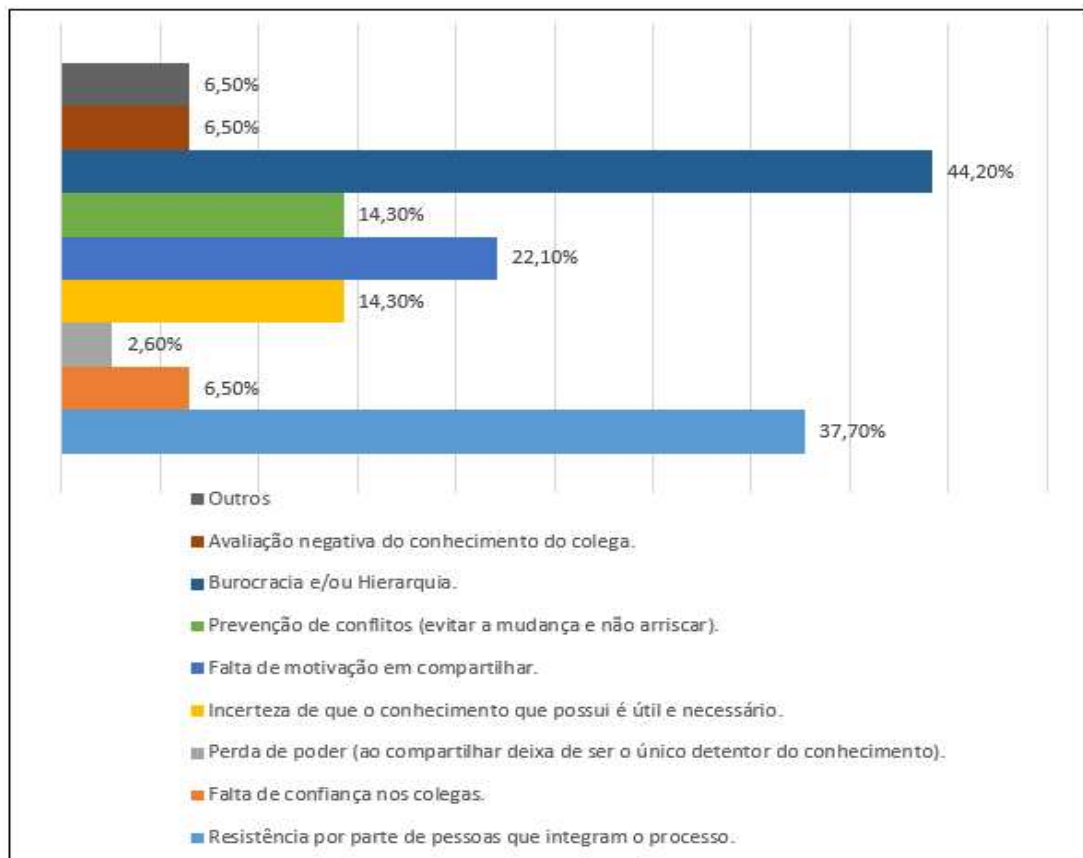
Barreiras, Práticas e Ferramentas da GC

O Quadro 8 apresenta respostas às **perguntas 15 e 16** que visam determinar quais são as barreiras existentes no ambiente organizacional, como também identificar quais são as práticas e ferramentas da GC utilizadas para o compartilhamento. Já o Gráfico da Figura 7 apresenta os resultados referente às barreiras para a execução das atividades e do compartilhamento.

Quadro 8 – Práticas e ferramentas da GC

5	Identifique as possíveis barreiras para a execução das suas atividades e, conseqüentemente, da eficiência do seu trabalho
6	A partir de suas experiências com a avaliação, identifique as ferramentas e técnicas utilizadas para promover as suas atividades

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 7 – Barreiras para a execução do trabalho e compartilhamento do conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se no Gráfico da Figura 7 que as alternativas que se sobressaem são 44,2% (34 tutores) para burocracia ou hierarquia; 37,2% (29) para resistência por parte de pessoas que integram o processo; e 22,1% (17) para falta de motivação para compartilhar. Esses percentuais indicam que devem ser traçadas estratégias para que a burocratização e a resistência sejam menos relevantes no processo de compartilhamento do conhecimento.

A IES deve, portanto, promover estratégias para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os tutores *offline*, de forma a melhorar os processos de comunicação e compartilhamento do conhecimento que ocorrem na IES. Este discurso é corroborado por Disester (2001), Ghani (2009), Lenzi (2014) e Cheng e Lee (2016), quando mencionam a relevância da construção do clima organizacional para que os processos e o compartilhamento entre os agentes aconteçam efetivamente.

A **pergunta 16** possibilita identificar quais são as práticas e ferramentas da GC que visam o compartilhamento do conhecimento, segundo APO (2010), mais utilizadas pelos tutores *offline* na rotina das suas atividades e de relacionamento intra e entre-setores. Os resultados indicam que as com menor incidência entre os tutores *offline* são: 3,9% (3 tutores)

storytelling, 6,5% (5) *coaching* e 5,2% (4) *blogs*. Em contraposição, as com maior incidência foram: 63,6% (49) mentoria e 61% (47) assistência de pares. Observa-se também que há uma aceitação de 32,5% (25 tutores) para aprender fazendo, e 28,6% (22) para espaços físicos para trabalho colaborativo.

A partir desses percentuais de aceitação, a coordenação da tutoria de avaliação, juntamente com os supervisores, deveria promover dinâmicas para que essas práticas – mentoria, assistência de pares, aprender fazendo e espaços físicos para trabalho colaborativo – passem a ser utilizadas por todos os envolvidos, de forma a garantir a comunicação e o compartilhamento entre os tutores *offline*. Além disso, sugere-se que essas práticas também sejam utilizadas no processo de comunicação entre tutores *offline* e os demais setores, garantindo que haja uma maior eficiência no compartilhamento do conhecimento entre todos os agentes.

Finalmente, a partir das respostas apresentadas neste questionário, delinea-se o funcionamento do atual processo de comunicação e compartilhamento na relação intra e entre setores sobre a perspectiva dos tutores *offline*. O Quadro 9 apresenta a síntese do diagnóstico apresentado durante a análise das respostas do questionário aplicado à equipe de tutoria *offline*.

Quadro 9 – Síntese do diagnóstico do questionário para tutoria *off-line*

Aperfeiçoamentos periódicos	Há uma forte conscientização sobre a relevância dos aperfeiçoamentos e capacitações periódicos entre os tutores <i>offline</i> .
Trabalho em equipe entre tutores <i>offline</i>	Existe uma forte concepção sobre o trabalho em equipe no propósito de solução de problemas e rede de apoio.
Relação e compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e tutor <i>online</i>	Há uma relação mediana de compartilhamento entre o tutor <i>offline</i> e o tutor <i>online</i> , a resolução das adversidades que surgem. Entretanto, há um forte índice de resolução das adversidades quando estas são compartilhadas.
Compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e agentes dos cursos	Não há um compartilhamento efetivo do conhecimento entre membros dos diferentes setores, impactando negativamente na construção e gerenciamento tanto do capital intelectual quanto do organizacional que existe na IES.
Aceitação e conscientização do Compartilhamento entre	Há uma aceitação e conscientização mediana de que o compartilhamento do conhecimento entre os membros dos diferentes setores permite maximizar os resultados da IES.

membros dos setores	
Relação entre tutor <i>offline</i> e supervisor de tutoria	Existe uma boa interação de compartilhamento entre tutor <i>offline</i> e seus supervisores.
Estratégias para romper com as barreiras do compartilhamento	Não há estratégias para facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os tutores <i>offline</i> .
Práticas e ferramentas do compartilhamento entre tutores <i>offline</i>	Das práticas apresentadas, detectou-se que mentoria, assistência de pares, aprender fazendo e espaços físicos para trabalho colaborativo tiveram um percentual relevante de aceitação por parte dos tutores <i>offline</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores

Este diagnóstico pretende, portanto, o desenvolvimento de estratégias a fim de garantir a efetividade do processo de comunicação, assegurando o relacionamento intra e entre-setores e, também, a qualidade do conhecimento que o aluno recebe.

Considerações finais

Para que haja melhoria/ampliação do processo na relação intra-setor, é importante capacitar as equipes a partir de treinamentos sobre os sistemas que a IES utiliza, assegurando melhores processos de comunicação desenvolvidos nos setores, de forma que todos tenham consciência dos problemas e, principalmente, das soluções tomadas. Referente à relação entre-setores, são identificados pontos que contribuem para a melhoria do processo de comunicação: haver maior interação entre tutores *offline* e professores formadores para desenvolvimento de questões e/ou atividades e, conseqüentemente, devolutiva aos alunos; reuniões periódicas para maximizar o compartilhamento do conhecimento entre tutores *offline* e os demais agentes; e capacitar os agentes para os sistemas disponibilizados pela IES.

Sobre o compartilhamento do conhecimento, investigou-se sobre classificação da partilha do conhecimento intra e entre-setores, e interação entre agentes dos cursos e tutores *offline* quando surgem adversidades pedagógicas. Pode-se constatar que existem diferentes níveis de compartilhamento entre esses agentes. Dessa relação, destaca-se a existência de bom compartilhamento entre tutores *offline* e *online* e entre tutor *offline* e pedagógico.

AGRADECIMENTOS: À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade CESUMAR e ao Instituto Cesumar de Ciência e Tecnologia - ICETI pelos recursos disponibilizados para que esta pesquisa fosse realizada.

REFERÊNCIAS

ALARCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância.** 2015. 201 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BENTES, R. F. A avaliação do tutor. *In:* LITTO M. F.; FORMIGA, M. M. M. (org.). **Educação a distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p. 160-173.

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

BUSSAB, W.; BOLFARINE, H. **Elementos de amostragem.** São Paulo: Edgar Blucher, 2005.

CHENG, E. C. K.; LEE, J. C. K. The management process for creating school intellectual. **De La Salle University**, v. 25, n. 4, p. 559-566, feb. 2016. Disponível em: <https://repository.eduhk.hk/en/publications/knowledge-management-process-for-creating-school-intellectual-cap-5>. Acesso em: 10 out. 2021.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes.** 2007. 78 f. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DISESTER, G. Individual and social barriers to knowledge transfer. *In:* PROCEEDINGS OF THE HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 34., 2001. Hawaii. **Annals [...]**. Hawaii, USA: IEEE, 2001. p. 1-7.

GHANI, S. R. Knowledge management: tools and techniques. **DESIDOC Journal of Library & Information Technology**, v. 29, n. 6, p. 33-38, nov. 2009. Disponível em: <https://publications.drdo.gov.in/ojs/index.php/djlit/article/view/276>. Acesso em: 10 set. 2021.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. da C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, [S. l.]: FGV, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>. Acesso em: fev. 2020.

- LENZI, G. K. S. **Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância**. 2014. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- LIN, H. F. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NUNES, C. S. **O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EaD: um estudo de caso**. 2013. 145 f. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- NUNES, C. S. *et al.* Criação e compartilhamento do conhecimento em EaD. **Renote - Revista Novas Tecnologias na Educação**, Pelotas, v. 9, n. 1, p. 1-10, jul. 2011. Disponível em: <http://neogap.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/07/compartilhamento-do-conhecimento-renote-2012-marina.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.
- RISSI, M. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. 2013. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- SCHUELTER, G. **Modelo de educação a distância empregando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento**. 2010. 262 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 5. ed. São Paulo: Impetus, 2005.
- TARCIA, R. M. L. *et al.* Os significados da qualidade na EAD. *In: Censo EAD Brasil 2018: Relatório Analítico de Aprendizagem a Distância no Brasil*. São Paulo: Associação Brasileira de Educação a Distância, 2019. p. 1-1.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 115-131, 2010.
- WIIG, K. M. What the future knowledge management users may expect. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. p. 155-165, 1997. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673279910275611/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 10 fev. 2020.

Como referenciar este artigo

CALVI, G. C.; ALMEIDA, I. C.; DAL FORNO, L. F. O processo de compartilhamento do conhecimento no sistema de tutoria: Uma análise da relação intra e entre-setores. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 2, p. 1162-1180, abr./jun. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i2.14655>

Submetido em: 27/01/2021

Revisões requeridas em: 22/12/2021

Aprovado em: 17/01/2022

Publicado em: 01/04/2022