

CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Maio 2008

Vanessa Itacaramby Pardim – UNINOVE – v_itacaramby@yahoo.com.br

Eduardo Sérgio Ulrich Pace – UNINOVE – pace2@terra.com.br

Categoria (C - Métodos e Tecnologias)

Setor Educacional (4 - Educação Corporativa)

Natureza (A - Relatório de Pesquisa)

Classe (1 - Investigação Científica)

RESUMO

A vantagem competitiva de uma organização está intimamente ligada ao capital intelectual que dispõe. Neste sentido, as organizações já perceberam que investir em seus funcionários, seja por questões gerenciais ou por pressões provenientes do ambiente, traz resultados positivos. É nesse contexto que surge a questão que norteou este trabalho: como a EAD pode criar um ambiente propício para a geração, desenvolvimento, disseminação e gestão do conhecimento nas organizações que optam por criar Universidades Corporativas? Para responder esta questão, foi realizado um levantamento teórico a cerca do tema, seguido pela análise dos dados da pesquisa do Anuário Brasileiro de Educação Aberta e a Distância nos anos de 2005 e 2006. Concluiu-se que a EAD, através dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem, constitui-se em uma poderosa ferramenta para criação, desenvolvimento, disseminação e gestão do conhecimento pela organização, porém observadas algumas ressalvas: não criar programas de Educação Corporativa, via Ambientes Virtuais de Aprendizagem, visando com isso reduzir custos; necessidade de envolvimento de todos os membros da cúpula da organização para garantir os investimentos necessários e a continuidade do projeto; objetivo dos cursos bem definido para garantir interlocuções de qualidade, num contínuo processo de construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento; mediação pedagógica cuidadosa e eficaz.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Educação a Distância, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento.

1. Afinal, o que é Universidade Corporativa?

Termo da moda, a expressão Universidade Corporativa tem sido muitas vezes utilizada como sinônimo dos tradicionais Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento e muitas vezes a analogia está correta, porém, em sua acepção original as UCs são criadas para desenvolver e reter talentos nas organizações, estendendo-se também para fornecedores, clientes, terceirizados, parceiros,

acionistas e comunidades de interesse, na busca por soluções lucrativas para todos os envolvidos nesta cadeia de valor.

Várias são as definições para o termo UC. Para MEISTER (1999, p. 29), a UC pode ser definida como “*um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização*”.

Já para EBOLI (2004, p. 48) a UC pode ser definida como “*um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências*”. É válido ressaltar que o termo competência não é sinônimo de conhecimento, pois competente é aquele que agrega valor com o conhecimento e habilidade que possui aos resultados de uma organização.

Apesar da promessa de bons resultados é necessário ter muita cautela com a criação de uma UC, pois é preciso estar seguro que haverá comprometimento da cúpula da organização; garantia de recursos financeiros para a implantação, manutenção e desenvolvimento; eficiente e contínuo sistema de comunicação e monitoramento; e envolvimento das pessoas. Todos esses cuidados são necessários para tentar evitar que a iniciativa naufrague no meio do caminho.

O fator mais importante nas UCs é o vínculo entre os serviços educacionais e a organização, pois é a partir do entrelaçamento dos saberes provenientes dessas duas vias que o funcionário, além de adquirir conhecimento, se conscientiza do papel que sua função exerce no processo organizacional como um todo e a importância disso frente ao mercado. Uma UC não pode ser só Universidade ou só Corporação, sendo necessário uma junção bem articulada entre o rigor científico da academia com o enfoque prático das organizações.

O acompanhamento e a avaliação, após a criação da UC, é outro aspecto importante, pois verificará o impacto dessa iniciativa no resultado dos negócios e, conseqüentemente, o nível de amadurecimento da proposta. Avaliar não é e nunca será uma tarefa muito fácil, porém é de extrema importância para realimentação e correção de rumo. Então, se faz necessário analisar a relação custo-benefício e optar por uma metodologia de avaliação moldada ao perfil organizacional.

2. E a Gestão do Conhecimento onde entra nessa história?

A gestão do conhecimento é parte essencial dessa ação, pois vive-se uma era em que as pessoas se transformaram no grande diferencial das organizações e nesse contexto, a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações. Entretanto, ainda é muito fácil encontrar organizações que funcionam como verdadeiros cárceres do conhecimento. No outro extremo faz-se necessário compreender que para as organizações obterem vantagem competitiva não basta contar, por exemplo, com uma UC para proporcionar um espaço para gerar conhecimento, pois conhecer muito sobre algo não maximiza o poder de competição. Isto só é possível quando vem aliado a um sistema de gestão do conhecimento produzido, capaz de criar e implantar processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento e tornem viável sua aplicação, representando um novo desafio a ser enfrentado pelas organizações.

NONAKA e TAKEUSHI (1997a, p. 63) classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente

transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos. O conhecimento tácito é aquele pessoal incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, valores, insights, emoções, habilidades, sendo considerado como importante fonte importante de competitividade entre as organizações. Eles se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento, ou seja, é uma espiral com um contínuo processo de externalização, socialização, combinação e internalização do conhecimento.

O conhecimento é o coração das organizações, uma vez que permite adaptá-las às rápidas mudanças em seu ambiente, promovendo a melhoria contínua dos processos visando a vantagem competitiva e é fundamental por “*ser capaz de identificar oportunidades que os outros ainda não viram e para explorá-las ao máximo*”. (BROWN *apud* REGO JR., 2001, pg. 222). Outro aspecto a se considerar é a rápida obsolescência desse conhecimento “*e a necessidade de gerar aqueles vinculados ao que é crítico para o sucesso do negócio*” (EBOLI, 1999, p. 1), por isso é preciso um processo eficaz de gestão do conhecimento. BUKOWITZ e WILLIAMS (2002, p. 17) definem gestão do conhecimento como “*um processo pela qual a organização gera riqueza, a partir do conhecimento ou capital intelectual*”.

A EC está fortemente ligada à definição de organizações que gerem o conhecimento, mas alinhar o modelo de gestão do conhecimento às estratégias da organização não é uma tarefa simples, pois deve priorizar a potencialização dos objetivos de médio e longo prazo, além de aferir resultados diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis. Todas as áreas podem e devem ser contempladas por um modelo de gestão do conhecimento, porém as áreas que exercem maior influência no resultado, em função da relação custo-benefício, e nas estratégias futuras devem ser priorizadas. A organização e a sistematização do conhecimento, nos níveis operacional, tático e estratégico, constitui um processo em constante construção, não havendo prazo certo para o término, dada a necessidade da organização em manter-se no mercado.

3. EAD e AVAs como estratégia para a UC e a Gestão do Conhecimento

Há pouco tempo, as UCs necessitavam de um campus, ou seja, de um espaço físico para existir. Hoje, trata-se de um processo e a EAD, principalmente via Internet, passa a ser uma excelente opção para as organizações instituírem uma cultura de aprendizagem continuada, quebrando o paradigma da Educação restrita às estruturas físicas e disponibilizando para o estudante um mundo de informações.

A EAD é uma modalidade de ensino que disponibiliza a informação, utilizando-se de um conjunto de ferramentas para produção e distribuição de conteúdos. Essa modalidade possibilita a auto-aprendizagem de acordo com o ritmo e tempo do aluno, a partir de conteúdos previamente elaborados pela própria organização. Através da EAD é possível eliminar as barreiras de tempo e distância e ampliar as possibilidades dos recursos investidos, o acesso dos funcionários e a difusão dos valores e da cultura da organização. Por essas razões a EAD via Internet, cada vez mais, sendo adotada pelas organizações como uma ferramenta para gestão do conhecimento. A EAD vem auxiliando a UC a adequar-se à realidade do ambiente profissional, oferecendo rapidez, agilidade, conteúdo adequado, disponibilidade de informação no momento necessário e redução de custos. Vale ressaltar que através da EAD é possível criar um processo de

aprendizagem que envolva não só o público interno, ou seja, os funcionários, mas sim os demais participantes da cadeia produtiva: fornecedores, clientes, terceirizados, parceiros, acionistas e comunidades de interesse.

Os investimentos nessa modalidade crescem à medida que os empresários percebem os benefícios da EAD. Um exemplo diz respeito à redução de gastos com viagens, uma vez que as aulas podem acontecer na própria organização, através de uma infra-estrutura já existente. Outro exemplo refere-se à possibilidade de criar cursos personalizados, planejados de acordo com a área de atuação da organização, a fim de desenvolver vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes. Lembrando que como o foco desta era é o conhecimento, a EAD traz como recurso principal a possibilidade de gerar conhecimento contínuo através de comunidades de aprendizagem, além de ser um ambiente para a realização de cursos, palestras, reuniões, etc., constituindo-se em um recurso importantíssimo para a educação permanente.

Várias são as ferramentas para a geração, desenvolvimento e gestão do conhecimento disponíveis nos AVAs: salas virtuais de aprendizagem, salas virtuais para reuniões interativas, conferências on-line, módulos para a gestão de conteúdos, etc. O ponto principal da arquitetura desses ambientes são as ferramentas para o compartilhamento de conhecimentos e a aquisição de habilidades necessárias para que os objetivos das organizações sejam alcançados.

Muitas são as opções de AVAs disponíveis no mercado, a exemplo temos o Saba e o Docent na área corporativa e o Blackboard e o TelEduc na área acadêmica. Embora eles possam diferir em detalhes tais como interface do usuário, interatividade e largura de banda, etc., a infra-estrutura de entrega padrão é a internet. Esses ambientes oferecem uma solução integrada e completa para o desenvolvimento e o gerenciamento do conteúdo. Além de propiciar um processo ágil de criação e entrega de conteúdos e recursos sofisticados para a avaliação de performance, um robusto repositório de conteúdos e sistema integrado de monitoramento.

Quando da construção de um AVA, segundo SANTOS (2003), algumas questões precisam ser destacadas:

- a) Criar sites hipertextuais que agreguem *intertextualidade*, conexões com outros *sites* ou documentos; *intratextualidade*, conexões com o mesmo documento; *multivocalidade*, agregar multiplicidade de pontos de vistas; *navegabilidade*, ambiente simples e de fácil acesso e transparência nas informações; *mixagem*, integração de várias linguagens: sons, texto, imagens dinâmicas e estáticas, gráficos e mapas; multimídia, integração de vários suportes midiáticos;
- b) Potencializar *comunicação interativa síncrona*, comunicação em tempo real e assíncrona, comunicação a qualquer tempo – emissor e receptor não precisam estar no mesmo tempo comunicativo;
- c) Criar *atividades de pesquisa* que estimulem a construção do conhecimento a partir de situações-problema, onde o sujeito possa contextualizar questões locais e globais do seu universo cultural;
- d) Criar ambiências para avaliação formativa, onde os saberes sejam construídos num processo comunicativo de negociações, onde a tomada de decisões seja uma prática constante para a (re)significação processual das autorias e co-autorias;
- e) Disponibilizar e incentivar conexões lúdicas, artísticas e navegações fluídas. (SANTOS, 2003, 227)

Os AVAs precisam ser flexíveis e possibilitar a interação e o trabalho colaborativo entre os envolvidos. Portanto, a melhor e mais moderna tecnologia não garantirá que as atividades desenvolvidas pelas UCs tenham êxito se o foco desse processo não for as pessoas envolvidas.

4. Metodologia

Este trabalho teve como ponto de partida o levantamento de um referencial teórico acerca, principalmente, de três temas centrais: Universidade Corporativa, Gestão do Conhecimento e Educação a Distância.

O passo seguinte foi a coleta de dados junto ao Instituto Monitor que nos anos de 2005 e 2006 publicou, respectivamente em 2006 e 2007, um Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância, visando apresentar um panorama da Educação a Distância no Brasil no Ensino Formal e na Educação Corporativa. Esta pesquisa teve o apoio da Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED e da Secretaria de Educação a Distância – Ministério da Educação.

5. Apresentação e análise dos dados

Foi encaminhado questionário para diversas organizações que, muitas vezes, não levam o nome de Universidade Corporativa, mas as atividades que desenvolvem as caracterizam como tal. De todas as organizações para as quais foram encaminhados os questionários, apenas 21 responderam às perguntas no ano de 2005 e 27 no ano de 2006, estas organizações compõem a amostra. Uma questão a ressaltar é que não existe homogeneidade quando se fala de UC, pois cada organização adota a estrutura de acordo com suas necessidades bem específicas.

Segundo os dados apresentados no *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância – 2006 e 2007*, o público-alvo dos programas das UCs, nos anos de 2005 e 2006, como mostram as Tabelas 1 e 2, se concentra nos funcionários diretos e prestadores de serviço, 68,9% em 2005 e 78,1% em 2006. Os demais membros da cadeia produtiva, como por exemplo: fornecedores, clientes, acionistas e comunidades de interesse não são nominalmente citados, mas podem estar nas outras ocorrências. Isso mostra que o foco principal da EC nas organizações entrevistadas, ainda são os funcionários e não toda cadeia de valor, o que é uma característica dos departamentos de treinamento e desenvolvimento e não da UC. O que fundamenta a colocação de MEISTER (1999) quando afirma que, cada vez mais, as organizações optam por chamar de UC suas ações de educação, uma vez que um nome de peso é um chamariz muito forte para que essas iniciativas tenham êxito.

	Freq.	%
Funcionários diretos	10	34,5
Funcionários diretos e prestadores de serviços	9	31,0
Outros	9	31,0
Prestadores de Serviço	1	3,4
Total de ocorrências	29	100,0

Tabela 1: Público-Alvo dos cursos – 2005
Fonte: ABREAD, 2006, p. 99

	Freq.	%
Funcionários diretos	16	50,0
Funcionários diretos e prestadores de serviços	9	28,1
Outros	7	21,9
Total de ocorrências	32	100,0

Tabela 2: Público-Alvo dos cursos – 2006
Fonte: ABREAD, 2007, p. 114

Dentre o público-alvo escolhido, como mostram as Tabelas 3 e 4, há uma concentração nos níveis operacional e tático, 68,9% em 2005 e 78,1% em 2006, o

que mostra que as UCs entrevistadas podem não atender a todas as especificações contidas nas definições dos autores sobre o que vem a ser UC, mas estão preocupadas em desenvolver as competências críticas ao negócio, seja qual for a atividade desempenhada pelo funcionário na organização. Isso fica claro quando NONAKA e TAKEUCHI (1997b, p.15) colocam que “a *responsabilidade pela geração de conhecimento não é exclusiva de um grupo de especialistas ou departamento, ou seja, funcionários da linha de frente, gerentes e diretores, cada qual tem que cumprir com sua parte nesse processo numa interação dinâmica entre todos os envolvidos*”.

	Freq.	%
Operacional	20	28,2
Supervisão	19	26,8
Gerência	17	23,9
Diretoria	8	11,3
Presidência	4	5,6
Outros	3	4,2
Total de ocorrências	71	100,0

Tabela 3: Níveis hierárquicos contemplados – 2005

Fonte: ABREAD, 2006, p. 99

	Freq.	%
Operacional	23	27,4
Supervisão	21	25,0
Gerência	21	25,0
Diretoria	11	13,0
Presidência	4	4,8
Outros	4	4,8
Total de ocorrências	84	100,0

Tabela 4: Níveis hierárquicos contemplados – 2006

Fonte: ABREAD, 2007, p. 115

O desenvolvimento de um curso, mesmo para aqueles que acontecem presencialmente, não se constitui em uma tarefa fácil, pois incide em atividades que compreendem as etapas de elaboração de estratégias pedagógicas e adequação de conteúdo, produção e publicação do curso e, fundamentalmente, estratégias de acompanhamento. A estratégia educacional é baseada em planejamento, definição de metodologia, instrumentos e critérios de avaliação e aprendizagem e aplicação de conhecimentos. Contemplar estes quesitos não garante o sucesso do curso, pois este também depende de outros fatores, mas minimiza os riscos de ocorrerem evasões estrondosas. Nas Tabelas 5 e 6 são apresentados os índices de evasão nos cursos das organizações entrevistadas. O percentual de evasão é alto ao se levar em consideração que a cada 1000 funcionários que participam dos cursos 300 desistem no meio do caminho e isso aconteceu não em 1 mais em 6 das organizações entrevistadas em 2005 e 2006, ou seja, 28,6% e 22,2% respectivamente. As outras faixas também apresentam índices de evasão que merecem atenção.

Faixas percentuais	Freq.	%
Até 10	7	33,3
de 11 a 20	3	14,3
de 20 a 30	5	23,8
maior que 30	6	28,6
Total de ocorrências	21	100

Tabela 5: Índice de evasão dos cursos – 2005

Fonte: ABREAD, 2006, p. 100

Faixas percentuais	Freq.	%
Até 10	15	55,6
De 11 a 20	1	3,7
De 21 a 30	5	18,5
maior que 30	6	22,2
Total de ocorrências	27	100,0

Tabela 6: Índice de evasão dos cursos – 2006

Fonte: ABREAD, 2007, p. 117

Considerando a evasão como um fator freqüente em cursos a distância, conforme mostra a literatura na área, o êxito do curso é influenciado diretamente por fatores como: definição clara do programa, a utilização correta do material didático, o uso correto de meios apropriados que facilitam a interlocução entre professores e alunos, entre alunos e alunos, etc. Além desses pontos, a evasão

pode também ser influenciada por necessidades individuais e regionais e pela avaliação do curso.

Apesar dos altos índices de evasão, a EAD via Internet, mais do que nunca, representa uma possibilidade de educação contínua para as pessoas individualmente e para a organização como um todo. Isso fica claro quando observa-se as Tabelas 7 e 8 que mostram as mídias mais utilizadas nos cursos de EAD em 2005 e 2006. Das mídias citadas o maior percentual, 40% em 2005 e 36,6% em 2006, pertence a EAD via Internet ou E-learning.

	Freq.	%
E-learning	18	40,0
Material impresso	7	15,5
Televisão	5	11,1
CD-ROM	5	11,1
Vídeo	4	8,9
Videoconferência	4	8,9
DVD	2	4,5
Total de ocorrências	45	100,0

Tabela 7: Mídias mais utilizadas nos curso de EAD em 2005

Fonte: ABREAD, 2006, p. 102

	Freq.	%
E-learning	26	36,6
Material impresso	11	15,5
Vídeo	7	9,9
DVD	7	9,9
Videoconferência	7	9,9
CD-ROM	6	8,5
Televisão	5	7,0
Outras	2	2,7
Total de ocorrências	71	100,0

Tabela 8: Mídias mais utilizadas nos curso de EAD em 2006

Fonte: ABREAD, 2007, p.117

Um ponto a se observar é que houve uma pequena queda no crescimento da EAD via Internet, de um ano para outro, quando comparado a outras mídias, porém não deixou de crescer. Outra mídia que se destaca é o material impresso, uma vez que se manteve como a segunda mídia mais utilizada. Esse dado chama atenção à medida que esta é uma mídia unidirecional diferentemente da EAD via Internet que através dos AVAs possibilitam uma comunicação bidirecional, ou seja, permite uma maior interação entre os envolvidos.

As mídias mais utilizadas, podem ser divididas em 2 grupos: a) **mídias para comunicação:** e-learning (possui ferramentas outras, como por exemplo: e-mail, lista de discussão, bate-papo (Chat)); e videoconferência. b) **mídias de reprodução de mensagem:** material impresso, vídeo, DVD, CD-ROM, televisão, rádio.

O primeiro grupo congrega as mídias que permitem a comunicação entre os envolvidos de forma síncrona. O segundo grupo está voltado para a transmissão de mensagens, de forma assíncrona, pelos sujeitos que estão atuando no processo de ensino-aprendizagem. É válido ressaltar que o e-learning, ou como convencionou-se chamar neste trabalho EAD via Internet, é composto por diversas mídias que possibilitam interação de forma síncrona e assíncrona.

Voltando aos dados dos anos de 2005 e 2006, percebe-se que na relação apresentada das mídias mais utilizadas nos programas de EC, apenas 2 das 8 mídias nomeadas permitem a interlocução entre os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem de forma síncrona. Quando observado os percentuais de utilização das ferramentas, percebe-se que o somatório das 2 mídias mais utilizadas somam 48,9% e 46,5% em 2005 e 2006 respectivamente, ou seja, partilham de quase 50%. Pode-se inferir que a redução de 2,4% de um ano para outro deve-se à atenção que cursos a distância demandam. Não se trata de criar um material e distribuí-lo a um grande público e sim criar um curso e ir adaptando-o no transcorrer das atividades. Isso demanda tempo e recursos e muitas vezes

as organizações não estão dispostas a arcar com os custos de criar um AVA de qualidade.

Os AVAs agregam interfaces que permitem a produção de conteúdos, canais variados de comunicação, gerenciamento de banco de dados e controle total das informações circuladas no e pelo ambiente. Essas características vêm permitindo que um grande número de sujeitos geograficamente dispersos pelo mundo possa interagir em tempos e espaços variados. É por este motivo que todas as vantagens citadas pelas organizações giram em torno de duas palavras-chave: tempo e espaço, como pode ser visualizado nas Tabelas 9 e 10.

Vantagens	Freq.	%
Flexibilidade de tempo para o aluno	19	17,2
Agilidade	18	16,2
Redução de custos	17	15,3
Abrangência e alcance	17	15,3
Acesso facilitado ao aluno	16	14,4
Flexibilidade de espaço para o aluno	12	10,8
Menor interferência na rotina de trabalho	12	10,8
Total de ocorrências	111	100,0

Tabela 9: Vantagens da EAD para as organizações - 2005

Fonte: ABREAD, 2006, p. 102

Vantagens	Freq.	%
Abrangência e alcance	24	17,9
Redução de custos	23	17,0
Flexibilidade de tempo para o aluno	23	17,0
Agilidade	19	14,1
Acesso facilitado ao aluno	18	13,3
Flexibilidade de espaço para o aluno	15	11,1
Menor interferência na rotina de trabalho	13	9,6
Total de ocorrências	135	100,0

Tabela 10: Vantagens da EAD para as organizações - 2006

Fonte: ABREAD, 2007, p. 118

As vantagens mencionadas nas tabelas 9 e 10 podem ser prejudicadas quando, por exemplo, o design não é atrativo. A simplicidade do layout do ambiente possibilita que os participantes aprendam a utilizar a tecnologia enquanto participam do curso. Quanto mais facilidade os participantes tiverem em relação aos aspectos técnicos, mais tempo terão para se envolver com o conteúdo e participar ativamente do ambiente. Entretanto alguns AVAs assumem estéticas engessadas e de difícil navegabilidade que muitas vezes simulam as clássicas práticas presenciais.

Na ótica operacional, os AVAs devem prever estratégias pedagógicas que promovam o desenvolvimento da aprendizagem, desmistificando as barreiras de tempo e espaço entre os alunos e professores. É necessário avaliar a concepção de currículo, de comunicação e de aprendizagem utilizada pelos autores e gestores. É possível encontrar cursos que utilizam o mesmo AVA, mas com uma variedade incrível de práticas e posturas pedagógicas e comunicacionais. Tais práticas podem ser tanto instrucionistas quanto interativas e cooperativas.

O processo de EAD via Internet deve considerar o aluno como sujeito ativo e capaz de determinar o seu auto-aprendizado, fazendo-se necessário oferecer serviços de apoio, estratégias interativas e a integração de diversas mídias. É preciso desafiar os criadores de AVAs a desenvolverem e gerirem novas formas e conteúdos para que estes constituam-se mais do que meros depósitos de conteúdo. É preciso criar práticas pedagógicas que não estejam centradas apenas na distribuição de conteúdos, com cobrança coercitiva de tarefas e sem mediação pedagógica, no qual o papel do tutor constitui-se em um gerenciamento burocrático e bancário do processo de ensino-aprendizagem. Nas práticas interativas e cooperativas, o conteúdo (design e comunicação) do curso é construído pelos sujeitos num processo de autoria e co-autoria de sentidos, onde a interatividade é característica fundante do processo.

Para que o AVA constitua-se num organismo vivo e em constante mudança é imprescindível que exista interação entre os participantes, pois é a partir desta que os participantes criam, desenvolvem e disseminam o conhecimento. E, dependendo das relações entre componentes (aspectos técnicos, quantidade, qualidade das mensagens, etc.) o ambiente pode se expandir, ou então, reduzir.

Outros obstáculos, como por exemplo, tempo disponível, ritmo de cada um, dificuldades, dúvidas técnicas, problemas de interpretação, conteúdos que não estão claros, etc., também podem provocar ausências e não interação entre os envolvidos no processo.

Ao se descuidar de algum dos quesitos mencionados anteriormente, podem ocorrer muitos problemas que se transformam em desvantagens para as organizações continuarem com os cursos ministrados a distância. Nas Tabelas 11 e 12, são apresentadas algumas das principais desvantagens que as organizações, que optam por utilizar-se da EAD via Internet em seus programas de EC, podem ter.

Desvantagens	Freq.	%
Ausência de Intimidade com o método	11	25,0
Evasão	9	20,5
Impessoalidade	8	18,2
Custo de implantação	7	15,9
Monitoramento dos participantes	6	13,6
Não há desvantagens	2	4,5
Outras	1	2,3
Total de ocorrências	44	100,0

Tabela 11: Desvantagens da EAD para as organizações - 2005

Fonte: ABREAD, 2006, p. 103

Desvantagens	Freq.	%
Evasão	15	27,8
Ausência de intimidade com o método	12	22,2
Custo de implantação	10	18,5
Impessoalidade	6	11,1
Monitoramento dos participantes	5	9,3
Outras	4	7,4
Não há desvantagens	2	3,7
Total de ocorrências	54	100,0

Tabela 12: Desvantagens da EAD para as organizações - 2006

Fonte: ABREAD, 2007, p. 118

Quando observadas as Tabelas 11 e 12, percebe-se que a desvantagem mais citada, nos dois anos, é a evasão. A evasão ocorre por diversos fatores, como por exemplo, se o AVA fica inoperante durante uma semana, isso desestimula os participantes, pois há uma descontinuidade do processo e reiniciar não constitui-se em uma tarefa muito fácil. Assim, é necessário explorar as novas possibilidades que a EAD traz e estar atento para que o planejamento dos diversos aspectos levantados nesse trabalho contribuam para uma aprendizagem significativa.

As desvantagens citadas pelas organizações podem ser corrigidas ou minimizadas a partir de uma equipe bem estruturada, multidisciplinar e capacitada para superar essas deficiências na EAD e elaborar projetos de formação a distância que visem a interatividade, a autonomia e a flexibilidade aos alunos, proporcionando maior aproveitamento.

6. Considerações finais

A utilização da EAD nos programas de EC, através dos AVAs, constitui-se em uma ferramenta poderosa para criação, disseminação e gestão do conhecimento pela organização, uma vez que possui vários elementos potencializadores de ações nesta direção, como por exemplo, possibilidade de processos de aprendizagem síncronos e assíncronos; compartilhamento de experiências prévias dos participantes (num processo de socialização de conhecimentos tácitos); intervenções que levam a reflexões, reflexões que levam a respostas que geram

novas perguntas e que conduzem a novas respostas, num processo contínuo de socialização, externalização, combinação e socialização do conhecimento.

Porém algumas ressalvas foram apresentadas, uma vez que as organizações, geralmente, optam por desenvolver programas de EC através desta modalidade de ensino-aprendizagem acreditando que estão minimizando custos. Em parte, isso é verdade, pois elimina gastos diversos que, por exemplo, uma viagem implicaria, porém uma infra-estrutura tecnológica de qualidade para um curso a distância via Internet muitas vezes é cara.

Outro ponto extremamente importante é o envolvimento de todos os membros da cúpula da organização, desde a escolha do AVA que servirá de mediador das atividades a distância, passando pelas etapas de elaboração, desenvolvimento, aplicação e acompanhamento desses sistemas educacionais, pois estas atividades são cruciais para o desempenho do programa de EC que adotará essa modalidade.

Além do apoio institucional, outros elementos podem caracterizar o sucesso ou insucesso de uma proposta de EC via EAD, mas quando um programa de EC tem um objetivo bem definido e os funcionários percebem que são parte integrante do processo de ensino-aprendizagem, estes conseguirão desenvolver a autoconfiança e a confiança no grupo, o que facilitará o processo de aprendizagem e a conseqüente gestão do conhecimento. Para que isso possa acontecer, se faz necessário uma mediação pedagógica cuidadosa e eficaz, não somente no sentido de procurar ampliar as interações, como também, fazer intervenções para garantir interlocuções de qualidade num contínuo processo de construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento tácito e explícito.

São muitas as vantagens da utilização da EAD nos programas de EC como foram elencadas neste trabalho, mas também foram apresentadas algumas desvantagens que podem anular e até tornar uma proposta de EC inviável.

7. Referência Bibliográfica

- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criaram valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- INSTITUTO MONITOR. *Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância 2005*. São Paulo: Editora Monitor, 2006.
- INSTITUTO MONITOR. *Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância 2006*. São Paulo: Editora Monitor, 2007.
- MEISTER, J. C. *Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997a.
- NONAKA, I. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997b.
- REGO JR., L. C. M. E-Learning. In *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- SANTOS, E. O. dos. Articulação de saberes na EAD online: Por uma rede interdisciplinar e interativa de conhecimentos em ambientes virtuais de aprendizagem. In SILVA, M. (org.) *Educação online*. São Paulo: Editora Loyola, 2003.