

A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO COM O USO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROGRAMAS DE EAD

Rio de Janeiro- RJ- Março de 2013

Rita de Cássia Borges de Magalhães Amaral- Faculdade Internacional Signorelli/Faculdades São José/FGV *online*

ritaborges.amaral@uol.com.br

Alessandro Marco Rosini – Faculdade Flamingo/FMU

alessandro.rossini@yahoo.com

José Flávio Messias – Universidade Nove de Julho – Uninove

jflavio@uninove.br

Categoria

A - Estratégias e Políticas

Setor Educacional

3- Educação Superior

Classificação das Áreas de Pesquisas em EAD

C- Sistemas e Instituições em EAD

Natureza do Trabalho

C - Modelos de Planejamento

Classe

2- Experiência Inovadora

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir a gestão do conhecimento no sentido de contribuir para melhoria das organizações nos processos e nas etapas da educação à distância. Tal pesquisa descritiva foi realizada pelos pesquisadores educadores e têm como proposta criar alternativas para modelos de gestão para EaD utilizando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento com a finalidade de dar maior qualidade aos resultados dos trabalhos realizados pelas instituições de EaD.

Palavras chave: Planejamento; Gestão do Conhecimento; Programas de Educação a Distância.

1- INTRODUÇÃO

A atualidade em que estamos inseridos, denominada Era do Conhecimento e da Informação, exige pleno ajustamento dos sistemas educacionais ^[1]. Uma revolução patrocinada pela globalização, em que paradigmas tornam-se velozmente obsoletos, implantando na cultura de todos os conceitos de *lifelong learning*.

A mudança na economia mundial acabou provocando reformas no campo educacional, a fim de atender os requisitos de qualificação e acesso ao conhecimento. É nesse contexto, que a Educação a Distância (EaD) figura como uma alternativa de educação inovadora, anulando barreiras temporais ou espaciais que possam prejudicar o acesso ao conhecimento e a qualificação.

A educação deve acompanhar tais avanços, priorizando a aquisição de novos conteúdos e a aplicabilidade de novos métodos de abordagem e modalidades de ensino. Tem-se então, como um dos principais desafios da Educação o desenvolvimento de um modelo criativo, inovador, que responda às necessidades desta sociedade atual na qual o conhecimento envelhece aceleradamente e a produção e circulação de informações são cada vez maiores.

No desenvolvimento de projetos de educação à distância, são inúmeras as necessidades específicas a serem seguidas no momento do planejamento e do desenvolvimento de um curso. É necessário analisar o conteúdo a ser transmitido, as tecnologias disponíveis, o público-alvo, o nível de aplicação (formação ou capacitação), além de todas as características de gerenciamento e operação.

Segundo ^[3] o planejamento e a execução de um projeto de EaD demanda um trabalho organizado e detalhado, já que as tarefas desenvolvidas são inúmeras e possuem suas particularidades. As requisições modificam de acordo com a natureza do curso ou programa e as tecnologias envolvidas, fazendo com que o desenho pedagógico e tecnológico do curso e que este seja único e específico para cada projeto.

É interessante observar que muitas instituições acabam realizando trabalhos já executados anteriormente, mas que se encontram desorganizados dentro de computadores, como é o caso de objetos de aprendizagem desenvolvidos para um projeto que acabam não sendo reutilizados por estarem perdidos em meio ao emaranhado de informações desorganizadas, por não haver utilização de repositório de objetos de aprendizagem catalogados de fácil acesso ^[4].

Essa dificuldade é confirmada por ^[5], que salienta que uma das dificuldades enfrentados nas instituições de ensino é a não centralização em um único lugar dos recursos pedagógicos produzidos internamente ou adquiridos, dificultando seu acesso pelos membros da instituição. Muitas vezes, a instituição produz materiais muito interessantes e os professores ou desenvolvedores de conteúdos nem sabem de sua existência.

[6] Para a implantação da educação à distância, algumas mudanças são necessárias nos sistemas de educação e formação vigentes. Inicialmente, segundo os autores, é necessário a aclimatização dos dispositivos e do espírito da educação à distância ao cotidiano da educação.

Quando se projeta um programa ou curso na modalidade de EaD deve-se ter em mente os altos custos para sua implementação e uma das grandes opções é a utilização de gestão do conhecimento nos processos de educação a distância, desde que este processo for bem construído e unificado às reais necessidades das instituições, com isso as ferramentas da gestão do conhecimento poderão contribuir na modernização dos processos de planejamento e desenvolvimento dos programas e cursos propostos por instituições educacionais.

O presente trabalho, levando em conta a concepção de Educação a Distância tem como objetivo analisar a gestão do conhecimento no sentido de contribuir para melhorar a organização dos processos e das etapas da educação a distância e propor um modelo de gestão de educação a distância utilizando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento com a finalidade de dar maior qualidade aos resultados dos trabalhos realizados pelas instituições de EaD.

2- A GESTÃO DE PROCESSOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR E SEU PAPEL COMO GESTORA DO CONHECIMENTO.

A gestão da EaD reside uma fase inovadora, com modelos organizacionais que propiciam a interação on-line e em outras mídias. Começamos a transpor dos modelos predominantemente individuais para os grupais.

A introdução de novas tecnologias na educação, principalmente associadas ao uso do computador, provoca mudanças no paradigma educacional, ou seja, o foco está deixando de ser o ensino e passa a centrar-se no aluno e na sua aprendizagem.

O objetivo dos sistemas de educação a distância é proporcionar um sistema de gestão que permita levar novos conhecimentos para um número maior de alunos potencialmente dispersos em uma grande área e isolados dos grandes centros de educação, e que professores altamente qualificados sejam compartilhados eficientemente por diversos alunos localizados em diferentes áreas [2].

A gestão pedagógica/tecnológica e a gestão acadêmica/financeira devem assumir posicionamento estratégico na condução dos processos de EaD.

Num processo de implantação de EaD, algumas medidas devem ser encadeadas para o processo de implantação e implementação de programas nessa modalidade, tais como:

- Recursos materiais: as condições de atendimento e acompanhamento disponível para alunos e professores;
- Formação e Capacitação da Equipe Multidisciplinar em EaD no modelo/desenho pedagógico;
- Desenho do Programa e conteúdos programáticos;
- Estratégias e apoio pedagógico com a utilização de mídias;
- Gestão tecnológica eficiente;
- Capacitação dos professores autores e tutores no modelo pedagógico/tecnológico desenvolvido;
- Análise do currículo dos cursos envolvidos no programa;
- Avaliação das ações desencadeadas nos diversos processos de desenvolvimento da EaD;
- Avaliação dos procedimentos e seus impactos, criando condições para adaptações e redirecionamento das atividades.^[2]

Nesse sentido os autores ^[7] apontam sobre a administração de um programa de educação a distância deverá incluir todos os principais eventos e atividades que apoiam todo o processo de educação formas. Neles incluem, entre outros: decidir que cursos oferecer; administrar o processo de criação e implementação dos cursos; nomear, treinar e supervisionar o pessoal acadêmico e administrativo e manifestar continuamente a qualidade, a eficácia e a eficiência do programa.

A complexidade das demandas administrativas pode variar de acordo com o programa que será instituído, porém no gerenciamento dos processos de EaD observados, na gestão do sistema situam-se outras necessidades de gerenciamento: recursos financeiros, de pessoal, capacitação de professores autores e tutores, de produção e distribuição e logística de materiais, a tecnologia adotada, os processos acadêmicos, o sistema de monitoramento, a gestão dos pólos e o processo de avaliação.

É importante considerarmos que um modelo ou uma metodologia específicos não dão conta da complexidade da gestão de programas de EaD. São modelos e estratégias de gestão que vão surgindo da dinamicidade do real, que se reinventam na prática e que acabam sinalizando novos procedimentos.

Quando buscamos um sistema um sistema de gestão de conhecimento como ferramenta na gestão de programas de EaD, percebemos que este se constitui por colaboradores que são os agentes do processo, conteúdos (materiais e mídias diversas na construção do conhecimento) e tecnologias (processos, mídias, canais e até mesmo o suporte), sendo que os colaboradores que num programa de EaD entendemos como a equipe multidisciplinar são o elemento essencial, pois detêm o conhecimento (conteúdos e perspectivas) e congregam meios de armazenar e transmitir o mesmo.

[4] Nos indicam que segundo tais meios humanos e sociais de captação, registro e transmissão, o conhecimento pode tomar forma (ou ganhar formato) de visão, intuições, habilidades, *know-how* prático, tradições, relacionamentos, competências, idéias, conceitos, procedimentos, padrões, repositórios; *feeling*, cognição ou expressão codificada.

Nesse sentido, percebe-se que na gestão de programas de EaD a necessidade da utilização de ferramentas da gestão do conhecimento originado no processo, sob uma nova perspectiva do capital intelectual das pessoas que compõem a equipe multidisciplinar em EaD, tais como professores, gestores, tutores, designers didáticos, *web designers*, ilustradores, revisores, programadores que atuam no sistema à partir de uma visão sistêmica e gestora do conhecimento na EaD.

Cabe então às instituições educacionais definirem qual conhecimento vale a pena ser desenvolvido para que posteriormente possam promover ações de criação, integração e transferência de conhecimento, além das formas de protegê-lo, para que sejam desenvolvidas competências estratégicas e haja um esforço permanente para manter a sustentabilidade da vantagem competitiva [8], mesmo se tratando de um ambiente dinâmico e rico em inovação como os processos de educação à distância.

Considerando que este recurso da gestão do conhecimento pode ser obtido somente por meio de pessoas e das ações empreendidas na equipe multidisciplinar em EaD, bem como das experiências, as próprias emoções, valores e ideais dos colaboradores, se faz necessário desenvolver práticas contemporâneas de gestão de pessoas e de conhecimento em programas de EaD.

3. METODOLOGIA DE ESTUDO

O presente trabalho constitui-se numa pesquisa exploratória, descritiva e focada na análise de conteúdo. A fase exploratória baseou-se numa pesquisa bibliográfica, identificando os principais livros, periódicos e artigos científicos produzidos relacionados ao tema, e, posteriormente, foi realizada a análise crítica e reflexiva dos mesmos.

A fase descritiva teve o objetivo analisar os modelos de gestão adotados nas organizações que atuam nos processos relacionados à educação a distância e discutir o papel das ferramentas e técnicas relacionadas à gestão do conhecimento como fator de otimização dos resultados.

Na análise de conteúdo, ela admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, presta-se tanto aos fins exploratórios quanto ao de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. A análise de conteúdo é composta por três etapas: a) a análise preliminar, b) a exploração do material, c) tratamento dos dados e interpretação [18].

Sendo assim, a proposta é discutir os modelos existentes de gestão na educação a distância utilizando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento, que incorpore padrões de qualidade a serem atingidos e a utilização de indicadores para monitoramento dos processos e dos resultados dos trabalhos realizados pelas instituições de trabalho com programas de EaD.

4. A IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A QUALIDADE EM SEUS RESULTADOS

Atualmente, não apenas a quantidade e a abrangência da informação são importantes, mas também a sua qualidade, que se traduz em informações atualizadas, precisas e disponíveis no momento adequado. Este fato transcende as preocupações relacionadas ao poder de processamento do hardware e do software, pois está relacionada à habilidade de transformar a enorme massa de dados operacionais em informações consistentes, que vislumbrem a agregação de valor às atividades desenvolvidas.

A gestão do conhecimento tem papel de fundamental na organização de todos os procedimentos da empresa, constituindo um subsistema de um sistema maior que é a empresa como um todo. Este subsistema tem o objetivo de auxiliar na transformação de dados em informação e essa em conhecimento, para isto é necessário um trabalho preciso e unificado dentro da organização, sendo que, em muitos casos, exige é uma nova adequação de comportamento e cultural no trabalho. Com o enfoque da gestão do conhecimento, começa-se avaliar na empresa, as suas estratégias e sua cultura.

Nessa sequência, dados são consideradas abstrações quantificáveis pensamento formal que pode ser representado e transformado pelo computador; informação como representação por meio de texto, figuras, sons ou animações que têm significado para alguém, ou seja, algum dado que faz sentido; e *conhecimento*, como algo pessoal, inseparável do sujeito, abstração de algo que foi experimentado por alguém [9].

A busca por resultados positivos nas organizações, a excelência na gestão, a exigência de altos índices de produtividade, a demanda por competência sempre renovada de seus quadros, exige por parte dos colaboradores a aprendizagem através da automotivação, criando o perfil do trabalhador do conhecimento [10].

A rápida integração dos mercados internacionais através do fluxo de mercadorias, capitais e culturas, alicerçado na terceira revolução industrial, a gestão do conhecimento se torna um trabalho de grande importância nos processos das organizações, efetuando análises sobre os fatos ocorridos nas

próprias organizações e nos mercados para que estes possam servir de base para as tomadas de decisões.

[11] Ressalta que na busca pela qualidade profissional gerando grandes resultados ao capital intelectual de uma organização encontra-se a subdivisão de gestão por competências que enfoca a aplicação desse conhecimento associada ao negócio e aos processos da organização.

Para o gerenciamento do conhecimento empresarial é necessário estimular uma cultura organizacional em que trabalho e aprendizagem tornem-se coesos e que essa aprendizagem se faça de modo contínuo, no próprio ambiente de trabalho, focada nos resultados de negócio e para todos os envolvidos na cadeia de valor. As organizações com estas preocupações recebem a titulação de organizações que aprendem.

Estas organizações pertencem a um tipo que cria um ambiente onde aprender é um valor cultural, considerado como a melhor vantagem competitiva. Um lugar em que aprender se torna sinônimo de trabalhar e cuja estrutura assemelha-se a um organismo vivo com processos totalmente integrados e interdependentes, cuja capacidade de interação, intervenção e adaptação constante gera a capacidade de criar o futuro da empresa e do próprio mercado [11].

As organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e as pessoas adquirem continuamente o conhecimento de como aprender em grupo [12].

A aprendizagem no meio organizacional é vista hoje como uma estratégia para a gestão do conhecimento, isto leva as empresas a investir em formas educacionais para aumentar o capital intelectual dos seus colaboradores. Cabe salientar que somente investir em educação não é suficiente, é importante que a empresa saiba administrar os novos conhecimentos, pois não basta criar conhecimento, mas como direcioná-lo com os objetivos da instituição.

A educação a distância vem de encontro a tais necessidades, pois consiste num recurso fundamental para atender o elevado número de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades. Esta forma moderna de educação surgiu também para trabalhar até mesmo como ferramenta poderosa na capacitação do capital intelectual das organizações, na medida em que o conhecimento possa ser compartilhado.

As instituições que trabalham com educação a distância atualmente estão dando ênfase às ferramentas de internet e utilizam o formato *e-learning* para desenvolver as capacitações de pessoal.

A gestão do conhecimento representa um diferencial das instituições de ensino, pois pode trazer benefícios tanto para o processo de ensino-aprendizagem como para a pesquisa desenvolvida nesses ambientes [13].

Muito tem se falado sobre a implementação de indicadores de qualidade no ensino, tanto nos mais básicos como até mesmo no ensino superior. Com a evolução da modalidade de ensino à distância, tudo isso parece que tem vindo à tona; porém, acabamos esquecendo da educação como um todo. O ensino na verdade é o mesmo, o que muda é a forma e a metodologia em si.

O Ministério da Educação – MEC no Brasil bem trabalhando alguns importantes indicadores como, por exemplo, o exame nacional de desempenho dos estudantes – ENADE, o conceito preliminar de cursos – CPC avaliam de alguma forma os estudantes e as instituições ^[14]. Mas, acreditamos que ainda isso não é tudo.

QUADRO 1 - Modos de conversão conhecimento.

	TÁCITO	EXPLÍCITO
TÁCITO	Socialização	Externalização
EXPLÍCITO	Internalização	Combinação

Fonte: ^[9]

A espiral do conhecimento, discutida em ^[9] “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Essa interação é formada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão, que são a socialização, a externalização, a internalização e a combinação entre elas, conforme mostra o quadro 1. Para os autores, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois elabora conceitos novos e explícitos a partir de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo.

Para ^[19], o papel principal da tecnologia da informação na gestão do conhecimento tem sido o de ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento, onde os softwares de gestão do conhecimento estão auxiliando na captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, gerando conhecimento em base compartilhada à organização.

Atualmente, percebemos essa dimensão na utilização pelos indivíduos das redes sociais, *blogs*, entre outras ferramentas de tecnologias utilizadas. De fato, evoluímos muito quanto na geração e na disponibilização de tecnologias; é preciso, porém, utilizarmos essas ferramentas de modo adequado.

Talvez um dos maiores desafios que temos no que tange as tecnologias da informação, sejam como a globalização das TICs, possam trabalhar para o bem comum e também, como a ciência e a tecnologia, por meio das inovações tecnológicas possam ser utilizadas para melhorar a condição humana, (6º e 14º desafios globais do projeto milênio de 2007).

Isso nos remete a uma reflexão de que o caminho adequado para a tão desejada geração do conhecimento na educação, seja a geração de qualidade em tudo o que possa ser realizado, onde as tecnologias são apenas ferramentas, ou poderemos dizer, artefatos no auxílio dessa geração de conhecimentos, tanto na educação, como no trabalho.

Em apoio a essa vertente, ^[16], afirma que as TICs passam a servir como uma ferramenta auxiliar tanto na geração quanto na organização e disseminação desse conhecimento.

Já ^[15], discutem que o aprendizado pra o processo de gestão da educação é de vital importância, dado o processo de evolução da sociedade.

Os modelos atuais da educação à distância precisam ser revistos e rediscutidos para que realmente haja um processo de melhoria e evolução dessa forma de ensino. É preciso inovar nessa modalidade de ensino. Quem contribui para isso é ^[16], diz que a educação pelo trabalho ou o *work-based learning* podem ser um caminho para isso, desde que, tanto as instituições de ensino como corporações tenham vontade política para isso.

Porém, os professores e os alunos também têm forte papel nesse sentido. Com a era da mobilidade atual e aumentado ainda cada dia mais, a tecnologia da informação será forte aliada na ampliação da gestão do conhecimento aos indivíduos. Esse pensamento é sustentado por ^[16], onde comenta que a gestão do conhecimento seja sustentada pelas tecnologias da informação aliadas às melhores práticas e teorias da administração, compondo dessa forma um todo e produção.

^[17], Estabelece 12 ferramentas que podem auxiliar na viabilização da gestão do conhecimento. São elas: (1) *After Action Reviews* (AARs), (2) *Communities of practice*, (3) *Conducting a knowledge auditing*, (4) *Developing a knowledge management strategy*, (5) *Exit interviews*, (6) *Identifying and shared best practices*, (7) *knowledge centers*, (8) *knowledge harvesting*, (9) *Peers assists*, (10) *Social network analysis*, (11) *Storytelling* e (12) *White pages*.

Essas ferramentas (1) após a ação a viabilização de comentários, (2) as comunidades de prática – o aprender fazendo, (3) a realização de um diagnóstico e ou avaliação da existência de conhecimento, (4) o desenvolvimento de estratégias de conhecimento que estejam alinhados com os objetivos gerais da organização, (5) a entrevista de colaboradores e pessoas envolvidas, (6) a identificação das melhores práticas existentes e compartilhadas na organização, (7) a existência e disponibilização de centro de aprendizagem e conhecimento, (8) a captação do conhecimento que existe nas organizações, (9) o aprendizado por meio da experiência obtida em atividades realizadas anteriormente, (10) a análise e avaliação realizada nas redes sociais tecnológicas (11), a disponibilização de estórias e casos anterior, e a (12) disponibilização pelo *staff* da empresa de *papers* a respeito de experiências e assuntos temáticos em formulários, podem contribuir com a geração de conhecimento nas organizações. Quanto às instituições de ensino e a EAD, é preciso apenas, aproveitarmos e adaptarmos um pouco sobre as contribuições adequadas dessas ferramentas.

5. CURSOS EM MASSAS

O que vem revolucionando a modalidade de ensino da EAD atualmente, são os MOOCS - *Massive Online Courses*; que estão tendo grande impacto, com potencial para remodelar a educação para os alunos, professores e administradores educacionais. Os MOOCS podem fornecer às instituições de ensino ou ONG grande visibilidade, acesso a um público global de alunos em uma fração do custo da educação tradicional, bem como a capacidade de incluir ou alterar novo conteúdo de curso e reciclar títulos mais antigos. Bem sucedida ou não, os cursos em massa (MOOCs) estão alterando como a educação (ensino tradicional e online) é ensinada, concebida e aproveitada.

A origem do MOOCs é de 2008, e derivam do trabalho pioneiro dos canadenses Stephen Downes e George Siemens, que ofereceram um curso on-line aberto e gratuito chamado Conectivismo e Conhecimento conjuntivo. Seu curso vivencial alavancada distribuído conhecimento em toda uma rede de indivíduos (conexões) e alunos habilitados para criar e partilhar os seus conhecimentos de forma dinâmica.

Os MOOCS vêm sendo utilizados por algumas instituições, umas apenas entregando aprendizagem on-line em uma série de cursos, sem se preocupar com a qualidade de ensino, e outras poucas, prometem atenção quanto a isso. Àquelas que se preocupam com a qualidade e a gestão do conhecimento propriamente dito, oferecerem grande oportunidade para aprender e compartilhar conhecimento de forma síncrona e assíncrona, com o objetivo de beneficiar estudantes, designers de cursos, professores e especialistas em EaD.

A plataforma desses cursos online, apresenta forte integração com as redes sociais, onde os alunos, podem interagir de uma forma muito mais rápida e ágil, incluindo seus comentários, criando assim um ambiente colaborativa muito mais profícuo e interessante do que os ambientes virtuais de aprendizagem que existem atualmente. Essa é uma das características principais dessas ferramentas de tecnologia que contribuem para uma relação de interação e aprendizagem maior dos alunos nessas características de cursos.

Dessa maneira, o ambiente de aprendizagem constituído fica muito mais facilitado que os demais avas existentes.

Segundo ^[20], devido aos avanços tecnológicos desses ambientes tecnológicos, a qualidade melhorou muito nessas plataformas de entrega on-line, onde a possibilidade de personalizar o material de aprendizagem e a capacidade de analisar um grande número de experiências dos alunos para ver qual abordagem funciona melhor também. Dessa forma, os MOOCs tendem a ser um grande divisor de águas, abrindo o ensino superior para centenas de milhões de pessoas.

Em experiências realizadas em cursos do Coursera (<https://www.coursera.org/>), os professores dizem que seus alunos são beneficiados pela disponibilização dos materiais on-line. Alguns desses

professores têm reorganizado seus cursos a fim disponibilizar materiais aos seus alunos para que realizem suas atividades de aprendizagem e que após isso interajam com seus colegas e professores.

O que percebemos dessa maneira é um forte processo de evolução das ferramentas tecnológicas que muito provavelmente contribuirão com a melhoria da qualidade dos novos cursos e processos de aprendizagem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir os principais modelos da gestão do conhecimento nas organizações pode por analogia contribuir com as instituições que se utilizam da modalidade de ensino a distância na proposta de melhores recursos e de infraestrutura na oferta de cursos em EaD. Discutiu-se nesse estudo que as tecnologias de informação têm forte importância como ferramentas de apoio na disponibilização de informação e conhecimento às pessoas, quando realizam cursos ou simplesmente buscam informações para a o seu aprendizado tanto pessoal como profissional. Com o aparecimento de novas tecnologias e acesso pelas pessoas com os cursos em massas como os MOOCs, aumenta a responsabilidade do uso dessas ferramentas quanto a utilização de conteúdos mais adequados e éticos por parte das pessoas, no sentido de promover maior aprendizagem e conhecimento tanto pessoal, profissional, como moral à esses indivíduos.

Nesta perspectiva, consideramos relevante darmos continuidade ao estudo sobre o tema dos modelos de gestão de educação a distância com a utilização de ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento com o intuito de proporcionar as instituições de ensino uma ferramenta para gestão de seus programas de educação a distância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[2] AMARAL, R C B M & CASTRO, L V. **A Construção de um Modelo de Gestão do Programa de Educação a Distância da UNISUAM: A Experiência com os Cursos de Gestão Educacional e Psicopedagogia Institucional.** RJ: *Revista Augustus* – vol. 11, n. 22, 2006.

[1] DRUCKER, Peter F. **Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua.** Rio de Janeiro, Campus, 2000.

[10] _____ . **O Melhor de Peter Drucker - A sociedade.** In: *Revista Exame.* São Paulo: Editora Abril, 2001

[15] GUEVARA, A. J. H., ROSINI, Calado, Luiz Roberto, Rodrigues, Monica Cairrão, SILVA, J. U. **Educação para a Era da Sustentabilidade.** São Paulo: Saint Paul, 2011, p.232.

[19] GUEVARA, A. J. H., Rodrigues, Monica Cairrão, SILVA, J. U., **ROSINI, A.M. Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2008, p.256.

- [5] JORDÃO, Teresa Cristina. **Recursos digitais de aprendizagem**. Disponível em: <http://tecnologiasnaeducacao.pro.br/revista/a1n1/art11.pdf> Acesso em: 10 jan. 2013.
- [20] LEWIN, T. **Universities Reshaping Education on the Web**. Disponível em <http://www.nytimes.com/2012/07/17/education/consortium-of-colleges-takes-online-education-to-new-level.html?pagewanted=all&r=0>. Acesso em 30 de maio de 2013.
- [3] MOORE & KEARSLEY. **Educação a Distância**. Uma visão integrada. SP: Thomson Learning, 2007.
- [14] Ministério da Educação (MEC). **Regulamentação da EAD no Brasil**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf> Acesso em: 5 jun. 2007.
- [7] ROSINI, A M. **As Novas Tecnologias da Informação e a Educação a Distância**. SP: Thomson Learning, 2007.
- [16] ROSINI, Alessandro Marco, GUEVARA, A. J. H. **Tecnologias Emergentes: Organizações e Educação**. São Paulo: Thomson Learning Brasil, 2008, p.352.
- [17] SERVIN, Geráud. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, Jul. 2005. Disponível em: <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>>. Acesso em 10 ago. 2009.
- [9] NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [4] SCHUELTER, G. **Modelo de educação a distância empregando ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento**. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wpcontent/uploads/2010/11/Tese_GIOVANA_SCHUELTER.pdf - Acesso: 12 de janeiro de 2013.
- [14] SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**. Currency Doubleday, 1990.
- [13] TERRA, J.C.C. (org), **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- [18] VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2010.
- [7] VIEIRA, A S & FLEISCHER, E. **Gestão do Conhecimento e Educação Online- Uma experiência internacional**. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arg1229431923.pdf> Acesso: 10 de jan. 2013.
- [11] VIEIRA, E.M.F.(et al), **A Teoria geral dos sistemas, Gestão do Conhecimento e educação a distância: revisão e integração dos temas dentro das organizações**. Revista de Ciências da Administração, UFSC, – v.7, n.14, jul/dez 2005.