

AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM: POSSIBILIDADES E LIMITES PARA SUA UTILIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

São Paulo, Maio de 2009

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

Emerson Antonio Maccari – UNINOVE – emersonmaccari@gmail.com

Categoria (C - Métodos e Tecnologias)

Setor Educacional (4 - Educação Corporativa)

Natureza (A - Relatório de Pesquisa)

Classe (1 - Investigação Científica)

RESUMO

Estamos vivendo o que alguns autores chamam de a era do conhecimento. Nesse sentido, as organizações já perceberam que investir em seus colaboradores é uma das formas para se gerar vantagem competitiva. Partindo desse pressuposto, surge a questão que norteou este trabalho: como é possível criar um ambiente propício para a geração, desenvolvimento, disseminação e gestão do conhecimento, nas Universidades Corporativas - UC, por meio dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVAs? Visando responder esta questão, foi realizado levantamento teórico acerca do tema, seguido pela análise dos dados da pesquisa realizada pelo Instituto Monitor, publicados no Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância - AbraEAD, nos anos de 2005, 2006 e 2007. Os principais resultados indicam que a EAD, por meio dos AVAs, constitui-se em uma poderosa ferramenta para a UC, porém com algumas ressalvas em relação: aos custos envolvidos em todo o processo; ao envolvimento e comprometimento dos membros da cúpula da organização; a oferta de cursos com objetivo bem definido, para garantir interlocuções de qualidade; ao desenvolvimento do caráter autônomo e coletivo de aprendizagem; mediação pedagógica eficaz.

Palavras-chave: Ambientes Virtuais de Aprendizagem, Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento.

Definindo Universidade Corporativa

A expressão Universidade Corporativa - UC deriva de uma tradução literal do inglês *Corporate University* que nasce da parceria entre Universidade e Organização. É válido ressaltar que uma UC não pode ser só Universidade ou só Corporação, sendo necessária a junção bem articulada entre o rigor científico da academia com o enfoque prático das organizações. É isso que tem feito com que as UCs ganhem

destaque no cenário organizacional, pois a partir do entrelaçamento de saberes provenientes dessas duas vias o funcionário, além de construir o conhecimento, se conscientiza do papel que sua função exerce no processo organizacional como um todo e a importância disso para sucesso do negócio.

Nesse sentido, destaca-se que o objetivo principal de uma UC é o desenvolvimento e a retenção de talentos nas organizações. Adicionalmente, a UC, estende suas atividades à fornecedores, clientes, terceirizados, parceiros, acionistas e comunidades de interesse, na busca por soluções lucrativas para todos os stakeholders envolvidos nesta cadeia de valor. (Meister, 1999)

Inúmeras 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 Eboli (2004, p. 48) amplia o conceito e afirma que 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.

Criar uma UC requer muita cautela, uma vez que, apesar da promessa de bons resultados, é preciso estar seguro que haverá comprometimento da alta 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.

O acompanhamento e a avaliação dos resultados, após a criação da UC, são aspectos importantes, pois permitem mensurar o impacto da iniciativa no resultado dos negócios e o nível de amadurecimento da proposta, possibilitando alternativas para possíveis correções de rumo, sendo vital para garantir a sobrevivência.

A importância da Gestão do Conhecimento em UC

Estamos vivendo o que alguns autores, como por exemplo, Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeushi (1997), Senge (1998) chamam de a era do conhecimento, porém há no interior das organizações, como destacam Davenport e Prusak (2003), uma confusão existente sobre os termos dado, informação e conhecimento. Esses termos muitas vezes são empregados como sinônimos, mas não o são. A importância

de ter bem definido esses conceitos pode garantir o sucesso ou fracasso de iniciativas de criação de uma UC. Davenport e Prusak (2003) definem muito bem cada um dos termos. Nesta direção, “*Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a um evento*” (p. 2). Informação é “[...] *uma mensagem, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível*” (p. 4). O conhecimento pode ser definido como “[...] *a mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações*”. (p. 6)

Tomando como exemplo um supermercado, quando um cliente compra um produto temos um dado, quando os dados das vendas realizadas no mês são agrupados, gerando um relatório de vendas, há a transformação de dados em informação. Conhecimento seria a decisão tomada, quando da análise das informações, por exemplo, definição de uma nova estratégia para atrair clientes.

Nonaka e Takeushi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos: explícito (pode ser articulado na linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos) e tácito (aquele que é pessoal, incorporado à experiência individual e envolvendo fatores intangíveis, como por exemplo, crenças pessoais, valores, insights, emoções, habilidades, etc. sendo considerado como importante fonte de vantagem competitiva). Os autores destacam que os conhecimentos tácitos e explícitos se complementam, e a interação entre os mesmos é a principal dinâmica da criação do conhecimento, dando vida ao contínuo processo da espiral do conhecimento (externalização, socialização, combinação e internalização).

O conhecimento é vital para as organizações, uma vez que permite adaptá-las às rápidas mudanças do ambiente, promovendo a melhoria contínua dos processos e sendo “*capaz de identificar oportunidades que os outros ainda não viram e para explorá-las ao máximo*”. (BROWN *apud* REGO JR., 2001, p. 222). Outro aspecto a considerar é a rápida obsolescência desse conhecimento e a necessidade de gerar aqueles vinculados aos fatores críticos de sucesso do negócio, 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*”, mas alinhar o modelo de gestão do conhecimento às estratégias da organização não se constitui em uma tarefa simples, uma vez que é preciso potencializar os objetivos de médio e longo prazo, além de mensurar resultados diretos e indiretos e tangíveis e intangíveis. Para isso é preciso

gerir o conhecimento proveniente das áreas que exercem maior influência no resultado, em função da relação custo-benefício.

A organização e a sistematização do conhecimento, nos níveis operacional, tático e estratégico, constituem-se em um processo em constante construção, dada a necessidade da organização em manter-se competitiva. É por isso que uma UC não pode ser criada visando apenas ser 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, capaz de criar e implantar processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento e tornem viável sua aplicação. Esse processo é favorecido com a utilização de Ambientes Virtuais de Aprendizagem – AVAs.

Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVAs e sua utilização em UCs

A Educação a Distância - EAD, cada vez mais, vem sendo adotada pelas organizações, por ser uma ferramenta com grande potencial para criação, desenvolvimento, disseminação e gestão do conhecimento. A EAD faz com que as iniciativas das UCs, tanto para o público interno como para o externo, sejam potencializadas, oferecendo rapidez, agilidade, conteúdo adequado, disponibilidade de informação no momento necessário. Com o uso da Internet, verifica-se a redução dos custos, principalmente, devido ao aumento do alcance e acessibilidade da Internet, com a expansão dos serviços de comunicação em rede, como por exemplo, correio eletrônico, fóruns de discussão e mensagens instantâneas, e ao surgimento de softwares para edição de páginas Web e para desenvolvimento de sistemas de gestão de aprendizagem (Ambientes Virtuais de Aprendizagem – AVA).

Em função desses avanços é possível pensar em UCs com sede no ciberespaço, não precisando de espaço físico para existir. As UCs virtuais são importantes, pois passam a ser uma excelente opção para instituir uma cultura de aprendizagem continuada e de maior alcance. (Kenski, 2009). Essa modalidade, também conhecida como e-learning, que, segundo Rosenberg (2002, p.25) pode ser definida como a “*utilização das tecnologias da Internet para fornecer um conjunto de soluções que melhorem o conhecimento e o desempenho*”, possibilita também uma aprendizagem mais andragógica, ou seja, “*envolve a integração entre reflexão e ação*” (Kenski, 2009, p. 246), ao mesmo tempo em que permite que haja troca entre os sujeitos para construção coletiva do conhecimento e para difusão dos valores da

organização, eliminando as barreiras de tempo e distância e potencializando os recursos investidos. É possível aprender respeitando o ritmo e o tempo de cada um, a partir de conteúdos previamente elaborados pela organização ou por organização especializada.

Os investimentos nessa modalidade crescem à medida que os benefícios da EAD são percebidos, um exemplo disso é a redução de gastos com viagens, uma vez que o aprendizado pode ocorrer mediado pelas tecnologias existentes, em especial pelos AVAs. Outro exemplo refere-se à possibilidade de criar cursos personalizados, planejados de acordo com a área de atuação da organização. A EAD traz como recurso principal a possibilidade de gerar conhecimento contínuo por meio de comunidades de aprendizagem, constituindo-se em um recurso importante para a educação continuada.

Várias são as ferramentas disponíveis nos AVAs para compartilhar o conhecimento e favorecer o desenvolvimento das habilidades necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados. Entre elas destacam-se: conferências on-line, fóruns temáticos, textos coletivos, chat.

Muitas são as opções de AVAs disponíveis no mercado, a exemplo temos o Saba e o Docent na área corporativa e o WebCT e o Moodle na área acadêmica. Embora eles possam diferir em detalhes tais como interface do usuário, interatividade e largura de banda, a infra-estrutura de entrega padrão é a internet.

Desenvolver um programa de Educação Corporativa - EC, na modalidade e-learning, constitui-se em um desafio para a organização, pois é preciso garantir infra-estrutura e apoio técnico adequado; gestão administrativa eficaz; profissionais com as competências necessárias; recursos pedagógicos e conteúdos de qualidade.

Quando da construção, caso a organização opte por desenvolver um AVA próprio, ou da aquisição de um, segundo SANTOS (2003), algumas questões precisam ser equacionadas: a) necessidade de criar um ambiente hipertextual que agregue intertextualidade, intratextualidade, multivocalidade, navegabilidade, simplicidade, facilidade, integração de várias linguagens e suportes midiáticos; b) necessidade de potencializar a comunicação síncrona e assíncrona; c) necessidade de desenvolver atividades a partir de situações-problema, possibilitando realizar a conexão entre questões locais e globais respeitando o universo cultural dos sujeitos envolvidos; d) necessidade de desenvolver um ambiente que permita que o processo de aprendizagem seja construído a partir de um processo comunicativo e negociado,

fazendo com que seja possível a (re)significação do processo de aprendizagem de forma coletiva; e) necessidade de prover recursos que disponibilizem e incentivem atividades lúdicas.

É preciso lembrar que 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.

Metodologia de Pesquisa

O presente estudo analisa os dados referentes aos recursos utilizados pelas UCs que possuem atividades na modalidade EAD, focando a análise no e-learning. Os dados foram coletados pelo *Instituto Monitor* que, nos anos de 2005, 2006 e 2007, publicou, respectivamente em 2006, 2007 e 2008, o *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância - AbraEAD*. Esta pesquisa teve o apoio da *Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED* e da *Secretaria de Educação a Distância – Ministério da Educação*.

Conhecendo e analisando os dados

A pesquisa realizada pelo *Instituto Monitor* iniciou com o encaminhamento de questionário para as organizações que constam do seu banco de dados e do banco de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC. Das organizações para as quais foram encaminhados os questionários, 21 responderam às perguntas no ano de 2005, 27 no ano de 2006 e 41 no ano de 2007, estas organizações compõem a amostra.

Segundo os dados, o público-alvo dos programas das UCs tem se concentrado, como mostra a Tabela 1, nos funcionários diretos e prestadores de serviço/não funcionários. Os demais membros da cadeia produtiva, como por exemplo: fornecedores, clientes, acionistas e comunidades de interesse não são nominalmente citados, mas podem constar de outras ocorrências. Isso mostra que o foco principal da Educação Corporativa - EC, nas organizações entrevistadas, ainda são os funcionários e não toda cadeia de valor.

Ano da pesquisa 2005	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	29	100
Ano da pesquisa 2006	Freq.	%
Funcionários diretos	16	50,0
Funcionários diretos e prestadores de serviços	9	28,1
Outros	7	21,9
Total	32	100
Ano da pesquisa 2007	Freq.	%
Funcionários	37	90,2
Não Funcionários	19	46,3
Outros	6	14,6
Total	41	100

Tabela 1: Público-Alvo dos cursos
Fonte: AbraEAD, 2006, p. 99 / AbraEAD, 2007, p. 114 / AbraEAD, 2008, p. 102

	2005		2006		2007	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Operacional	20	69,0	23	71,9	33	80,5
Supervisão	19	65,5	21	65,6	29	70,7
Gerência	17	58,6	21	65,6	26	63,4
Diretoria	8	27,6	11	34,4	9	22,0
Presidência	4	13,8	4	12,5	3	7,3
Outros	3	10,3	4	12,5	2	4,9
Total	29	100	32	100	41	100

Tabela 2: Níveis hierárquicos contemplados

Fonte: AbraEAD, 2006, p. 99 / AbraEAD, 2007, p. 115 / AbraEAD, 2008, p. 102

Observa-se na Tabela 2, que há uma concentração nos níveis operacional e tático, cujos percentuais vem aumentando, e no nível estratégico está havendo um movimento inverso com redução dos percentuais. Isso mostra que as organizações estão preocupadas em desenvolver as competências críticas ao negócio, independentemente da

atividade desempenhada pelo funcionário na organização. Nessa linha Nonaka e Takeuchi (1997, p.15) afirmam 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”.

O desenvolvimento de um curso constitui-se em uma tarefa árdua, 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. Contemplar estes quesitos não garante o sucesso do curso, pois este também depende de outros fatores, mas minimiza os riscos de ocorrerem evasões estrondosas.

Apesar das evasões que ocorrem, o e-learning, mais do que nunca, representa uma possibilidade de educação contínua para as

pessoas e para a organização. Isso fica claro quando observa-se a Tabela 3 que mostra as mídias mais utilizadas nos cursos de EAD. Das mídias citadas os maiores percentuais vão para o e-learning e o material impresso. Das empresas entrevistadas, em 2005, 62% utilizavam o e-learning, este número, em 2007, passou para 83%, ou seja, cresceu, em três anos, 21%. Um ponto curioso a se observar é que houve um crescimento expressivo da mídia impressa. A mesma correspondia, em 2006, a 34,4

	2005		2006		2007	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
E-learning	18	62,1	26	81,3	34	82,9
Material impresso	7	24,1	11	34,4	23	56,1
Televisão	5	17,2	5	15,6	3	7,3
CD-ROM	5	17,2	6	18,8	6	14,6
Vídeo	4	13,8	7	21,9	8	19,5
Videoconferência	4	13,8	7	21,9	11	26,8
DVD	2	6,9	7	21,9	7	17,1
Teleconferência	-	-	-	-	6	14,6
Satélite	-	-	-	-	5	12,2
Rádio	-	-	-	-	1	2,4
Telefone celular	-	-	-	-	1	2,4
Outras	-	-	2	6,3	4	9,8
Total	29	100	32	100	41	100

Tabela 3: Mídias mais utilizadas nos cursos via EAD

Fonte: AbraEAD, 2006, p. 102 / AbraEAD, 2007, p. 117 / AbraEAD, 2008, p. 105

% e passou para 56,1% em 2007, ou seja, cresceu 32%, um crescimento superior ao apresentado pelo e-learning. Esse dado chama atenção à medida que esta é uma mídia unidirecional, diferentemente do e-learning que, por meio dos AVAs, possibilitam uma comunicação bidirecional, proporcionando maior interação entre os envolvidos.

As mídias mais utilizadas, podem ser divididas em 2 grupos: a) **mídias para comunicação**: e-learning, videoconferência, teleconferência, telefone celular, satélite (síncrona) b) **mídias de reprodução de mensagem**: material impresso, DVD, CD-ROM, vídeo, televisão, rádio (assíncrona).

É válido ressaltar que o e-learning é composto por diversas mídias que possibilitam interação de forma síncrona e assíncrona.

Voltando aos dados, percebe-se também que, na relação apresentada, o foco ainda são as mídias assíncronas, podendo inferir que esta opção se dá uma vez que os custos envolvidos são menores. Ofertar cursos na modalidade e-learning mediado pelos AVAs, 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.

Vantagens	2005		2006		2007	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Flexibilidade de tempo para o aluno	19	65,5	23	71,9	34	82,9
Agilidade	18	62,1	19	59,4	31	75,6
Redução de custos	17	58,6	23	71,9	29	70,7
Abrangência e alcance	17	58,6	24	75,0	30	73,2
Acesso facilitado ao aluno	16	55,2	18	56,3	28	68,3
Flexibilidade de espaço para o aluno	12	41,4	15	46,9	25	61,0
Menor interferência na rotina de trabalho	12	41,4	13	40,6	20	48,8
Total	29	100	32	100	41	100

Tabela 4: Vantagem da utilização da EAD pelas organizações

Fonte: AbraEAD, 2006, p. 102 / AbraEAD, 2007, p. 118 / AbraEAD, 2008, p. 106

As organizações percebem várias vantagens em optar pela modalidade EAD, como pode ser observado na Tabela 4, porém todas giram em torno de duas palavras-chave: tempo e espaço.

As vantagens mencionadas, tomando o e-learning como exemplo, podem ser prejudicadas quando o design não é atrativo. A simplicidade do layout do ambiente possibilita que os participantes aprendam a utilizar a tecnologia enquanto

participam do curso, tendo mais tempo para envolvimento com o conteúdo e participação ativa no ambiente. Entretanto, alguns AVAs assumem estéticas engessadas e de difícil navegabilidade que muitas vezes simulam as clássicas práticas presenciais. 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 instrucionais quanto interativas e cooperativas.

O e-learning deve considerar o aluno como sujeito ativo e capaz de determinar os caminhos que pretende seguir para construção do conhecimento, fazendo com que

os AVAs superem a característica de mero depósito de conteúdo, constituindo-se em um organismo vivo e em constante mudança. É preciso criar práticas pedagógicas que não estejam centradas apenas na distribuição de conteúdos e cobrança coercitiva de tarefas sem mediação pedagógica, no qual o papel do tutor constitui-se em um gerenciamento burocrático e bancário do processo de aprendizagem. Nas práticas interativas e cooperativas, o conteúdo (design e comunicação) do curso é construído pelos sujeitos num processo de autoria e co-autoria, no qual a interatividade é característica fundamental do processo.

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 a organização, como pode ser visualizado na Tabela 5.

Desvantagens	2005		2006		2007	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Ausência de Intimidade com o método	11	37,9	12	37,5	10	24,4
Evasão	9	31,0	15	46,9	10	24,4
Impessoalidade	8	27,6	6	18,8	11	26,8
Custo de implantação	7	24,1	10	31,3	11	26,8
Monitoramento dos participantes	6	20,7	5	15,6	2	4,9
Não há desvantagens	2	6,9	2	6,3	8	19,5
Outras	1	3,4	4	12,5	4	9,8
Falta de Cultura para a EAD	-	-	-	-	3	7,3
Escassez de mão-de-obra especializada em EAD	-	-	-	-	1	2,4
Total	29	100	32	100	41	100

Tabela 5: Desvantagens da EAD para as organizações

Fonte: AbraEAD, 2006, p. 103 / AbraEAD, 2007, p. 118 / AbraEAD, 2008, p. 106

Sobre esses problemas, pode-se inferir que eles estão, aos poucos, sendo superados. A evasão, por exemplo, teve uma significativa redução de 2006, 37,5%, para 2007, 24,4%. Considerando que ela é um fator recorrente em cursos a distância, conforme mostra a literatura na área. Destaca-se que, 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.

Além desses pontos, a evasão pode também ser influenciada por necessidades individuais e regionais.

Um aspecto positivo observado na tabela é que o número de organizações que não apontaram desvantagens para a utilização da EAD aumentou significativamente passando de 6,9% em 2006 para 19,5% em 2007.

É possível desenvolver um ambiente propício, nas UCs, para a geração, desenvolvimento, disseminação e gestão do conhecimento, por meio dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVAs, quando potencializadas as vantagens mencionadas pelas organizações e quando as desvantagens possam ser corrigidas ou minimizadas a partir de uma equipe bem estruturada, multidisciplinar e capacitada que seja capaz de elaborar projetos de formação a distância que visem à interatividade, à autonomia e à flexibilidade aos alunos, proporcionando maior aproveitamento.

Considerações sobre o percurso

Os AVAs constituem-se em uma importante ferramenta para criação, desenvolvimento, disseminação e gestão do conhecimento pela organização, uma vez que possuem vários recursos que potencializam ações nesta direção. Nestes ambientes é possível desenvolver processos de aprendizagem síncronos e assíncronos; compartilhar experiências entre os participantes (num processo de externalização e socialização de conhecimentos tácitos); realizar intervenções que levam a reflexões, que coadunam em respostas que geram novas perguntas e que conduzem a novas respostas, num processo contínuo de socialização, externalização, combinação e socialização do conhecimento na linha do que pregam Nonaka e Takeushi (1997).

Neste trabalho, foram apresentadas algumas ressalvas, apontando para a necessidade das organizações não optarem por desenvolver programas de EC, na modalidade e-learning, acreditando que vão minimizar custos. Em parte, isso é verdade, pois se elimina gastos diversos como viagem e necessidade de se ter um espaço físico alocado para tal fim. Todavia, a infra-estrutura de suporte a cursos na modalidade e-learning, possui um custo inicial alto, necessitando, por exemplo, de envolvimento de todos os membros da cúpula da organização para apoiar o projeto, desde a escolha ou desenvolvimento do AVA que servirá de mediador das atividades de aprendizagem a distância, perpassando pelas etapas de elaboração,

desenvolvimento, aplicação e acompanhamento desses sistemas de gestão do conhecimento.

Outro ponto importante para evitar possíveis desvantagens, é ter um objetivo bem definido, para que os colaboradores percebam que são parte integrante do processo de construção do conhecimento, potencializando o processo de aprendizagem e a consequente gestão do conhecimento.

O sucesso ou insucesso do e-learning, mediado pelos AVAs, não depende apenas da melhor e mais moderna ferramenta tecnológica. Porém, estas ferramentas trazem consigo uma oportunidade muito importante para crescimento dos programas de EC, uma vez que permitem ampliar, com qualidade, o público alvo. Essa ampliação é muito importante na medida em que justifica os custos iniciais e faz com que a organização tenha um diferencial na briga por vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criaram valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- 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, 2006 e 2007*. São Paulo: Instituto Monitor, 2006, 2007 e 2008.
- KENSKI, Vani Moreira. A educação corporativa e a questão da andragogia. In. LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- 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, 1997.
- REGO JR., L. C. M. E-learning. In *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- ROSENBERG, M. *E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- 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.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.