

# Pesquisa em Debate

**APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO EM UMA UNIVERSIDADE  
CORPORATIVA**

**LEARNING AND KNOWLEDGE IN A CORPORATE UNIVERSITY**

**Inês Tereza Lyra Gaspar da Costa**

FACCEBA

**Raimundo S. Leal**

Fundação Visconde de Cairu – CEPPEV

**Arlete Silva Santos**

Fundação Visconde de Cairu – CEPPEV

**Helio de Souza Santos**

Fundação Visconde de Cairu - CEPPEV

### **Resumo**

O presente artigo objetiva analisar o processo de aprendizagem em uma organização pública, a partir de uma Universidade Corporativa (UC). O artigo está baseado em um estudo de caso realizado em uma empresa pública estadual, antecedido pela revisão bibliográfica e levantamento documental. Foi utilizado como instrumento de coleta o roteiro de entrevista semi-estruturada. No processo de análise dos dados empíricos foram construídas categorias relacionadas aos conceitos-chave que permitiram verificar aspectos sobre aprendizagem organizacional, gestão do capital intelectual e Universidade Corporativa adotada em organizações públicas. Os resultados apontam que a Universidade Corporativa da empresa pesquisada ainda não se constitui como veículo para a aprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; conhecimento; universidade corporativa; organização pública.

### **Abstract**

This article examines the learning process in a public organization, from a Corporate University (CU). The article is based on a case study carried out in a government company, preceded by a literature review and documentary. The script of semi-structured interview was used as a tool for collecting. In the process of analyzing the data were constructed categories related to the key concepts that helped confirm aspects of organizational learning, intellectual capital management and Corporate University adopted in public organizations. The results indicate that the Corporate University of the company studied is not yet a vehicle for organizational learning.

**Key words:** organizational learning; knowledge; corporate university; public organization.

## Introdução

A consecução deste artigo tem como propósito analisar o processo de aprendizagem em uma empresa pública estadual. É assim um tema emergente e polêmico, configurando-se num amplo espaço para discussão e reflexão no sentido de se buscar entender as possibilidades de gestão do conhecimento na esfera pública.

É sabido que o nível de aprendizagem obtido pela educação formal não vem atendendo aos requisitos relativos às competências dos funcionários, seja por razões de ordem estrutural da própria política educacional do país, traduzida, sumariamente pela restrição de fundos públicos em função da nova doutrina neoliberal, limitando os investimentos públicos em pesquisa e educação, como pela necessidade de o mercado de trabalho cada vez mais demandar uma educação instrumental, voltada para cumprir os objetivos mais imediatos das empresas.

Dentro desse contexto, o Estado vem paulatinamente perdendo seu papel de provedor social, da saúde e educação. Surge aí uma situação ambígua. O Estado não tem como formar os trabalhadores ao nível das exigências do mercado de trabalho porque lhe é exigido, pelo novo modelo, que ele se situe à margem desse processo (Estado Mínimo). O capital privado entra, como virtual substitutivo desse bem social, argumentando sua “inclusão” devido à exclusão do papel do Estado nessa seara, que ele mesmo provocou. Ao fazer isso, o capital privado reduz o tempo de estudo e prejudica a educação necessária para o pleno desenvolvimento intelectual dos empregados (FRIGOTTO, 1999).

Não seria, portanto, o sentido da educação universal, de se caracterizar como um processo de humanização, que permite a inserção do indivíduo socialmente através da reflexão (Pimenta; Anastasiou, 2002), os reais propósitos da educação corporativa. Desta forma, imaginar que a Universidade Corporativa pretenda ser um novo modelo de educação, no sentido da formação integral, suscitando a crítica e a reflexão dos seus funcionários, substituindo a educação formal, é ir além do seu real alcance.

O artigo está estruturado em cinco tópicos. O primeiro deles explora aspectos recentes da aprendizagem organizacional, tomando-se como referência Senge (1999), Nonaka e Takeuchi (1998) e Kim (1998). O segundo tópico tece considerações sobre as Universidades Corporativas enquanto possibilidade de gestão do conhecimento. O terceiro item aborda a experiência de construção teórica e implantação de uma

Universidade Corporativa em uma empresa pública. O quarto item apresenta e analisa dos dados coletados na pesquisa de campo, articulando tais dados com a pesquisa documental e a revisão de literatura. O último tópico trata das considerações finais efetuadas à luz dos dados levantados expressando as esperanças e expectativas em relação as mudanças organizacionais a partir da gestão do conhecimento no setor público, via Universidade Corporativa.

### **Aprendizagem organizacional**

Durante muito tempo considerou-se aprendizagem como sinônimo de treinamento instrucional, esse apenas informativo. Mas aprendizagem é algo maior, implica construir o conhecimento. Nos parece diferente a aprendizagem adquirida através da compreensão, da reflexão sobre o seu conteúdo, ou seja, através da educação, da aprendizagem obtida pelo treinamento, rápido, fugaz, específico e instrumental.

Resta-nos avaliar, assim, se a educação corporativa, consubstanciada na figura das Universidades Corporativas, promove a aprendizagem educacional propriamente dita, como teoricamente é desvelado por MEISTER (1999).

As teorias desenvolvidas a respeito da aprendizagem organizacional foram tomando corpo desde o final da década de 60 com os “trabalhos pioneiros” de Simon, Argyris e Schön (Bastos et al., 2002, p.1). Mas foi durante a década de 90 que a questão tomou maior impulso. Nesse particular ressalta-se a contribuição de Senge (2004), primeiramente lançado em 1990.

Kim (1998) conceitua aprendizagem como sendo um processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência, ou seja, o que as pessoas aprendem (know-how) e como elas compreendem e aplicam esse conhecimento (know - why). Traduzindo em termos empresariais, ele sumariza o conceito de aprendizagem como sendo o “aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes”.

Senge (2004), teórico de referência quando o assunto é aprendizagem organizacional, aponta cinco disciplinas essenciais para que o processo de inovação e aprendizagem se realize no âmbito das organizações. Elas surgem no indivíduo (domínio pessoal e modelos mentais, que são idéias – percepções – que as pessoas têm da realidade) passando pelo compartilhamento do grupo (visões compartilhadas e

aprendizagem em grupo), e por fim a 5ª disciplina – Visão Sistêmica – quando, então, chega-se ao completo aprendizado das organizações.

Segundo Kim (1998), a aprendizagem torna-se organizacional no momento em que os modelos interpretativos (ou modelos mentais na concepção de Senge) e rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhado pelos membros de uma organização. “Porque colocar tanta ênfase em modelos mentais? Porque os modelos mentais dos indivíduos são o lugar onde reside a maior parte do conhecimento de uma organização: tanto o know-how, saber como fazer, como o know-why, saber porque fazer” (KIM, 1998, p. 79).

Kim (1998) destaca haver dois níveis de aprendizagem individual: a aprendizagem operacional, traduzida nas rotinas e procedimentos e a aprendizagem conceitual, em que o papel do pensamento e da reflexão faz a diferença. A aprendizagem conceitual leva a modificações na estrutura dos modelos mentais, que por sua vez abrem oportunidades para etapas contínuas de aprendizagem. Para Kim (1998) só haverá aprendizagem organizacional uma vez que o desenvolvimento das habilidades físicas / técnicas (know-how) estiver cada vez mais articulado com a aprendizagem conceitual (know-why).

Enquanto para Senge (2004) a aprendizagem individual é um processo que acontece única e exclusivamente através da mente, ou seja, a partir dos modelos mentais, para Nonaka e Takeuchi (1998), a concepção sobre a criação do conhecimento, termo usado pelos autores para definir o processo de aprendizagem, difere um pouco. Segundo eles, sujeito e objeto, mente e corpo estão relacionados intrinsecamente, o que faz crer que o aprender - fazendo é uma forma enriquecedora do aprendizado.

Para os autores supra citados, a articulação entre o conhecimento tácito e explícito é feita através do compartilhamento e o conhecimento organizacional não surge da organização em si mesma. A iniciativa é do indivíduo, através do seu conhecimento implícito. Para os autores, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos.

Cabe aqui remetermos a Pimenta e Anastasiou (2002) lembrando a distinção entre esses dois conceitos: Para elas, transferência pura e simples de informação parece não carregar conteúdo educacional uma vez que os meios de comunicação (televisão e Internet) se desincumbem perfeitamente dessa tarefa, quando em vez necessitando de

um monitor - orientador. Diferente de informação é o conhecimento, que é a informação trabalhada, bem de acordo, portanto, da concepção de Nonaka e Takeuchi (1998). Nesse sentido, podemos aludir que o treinamento é um modo de conversão do conhecimento desde que eivado de significado e reflexão.

A nosso ver, o papel de uma Universidade Corporativa amplificaria a gestão do conhecimento organizacional com efeitos muito maiores na aprendizagem organizacional, ao pretender ousar sair de uma posição explícito - explícito (modo de conversão combinação) para explícito - tácito (modo de conversão internalização).

É através da aprendizagem que se consegue alavancar o conhecimento tácito, que transmitido e armazenado dentro da organização é repassado aos seus membros para que ele se torne tácito novamente. Esse é o papel do ciclo do gerenciamento do conhecimento, ou espiral do conhecimento: “o conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através dos quatros modos de conversão do conhecimento e cristalizados em níveis ontológicos superiores” ( NONAKA; TAKEUCHI, 1998, p. 82).

### **As universidades corporativas**

As Universidades Corporativas foram embrionadas dentro dos antigos departamentos T& D (Treinamento e Desenvolvimento), buscando, inicialmente, desenvolver cursos formais. Algumas empresas começaram a criar sua própria *Business School* e o aumento dos chamados job - in - training (treinamento durante o período de trabalho) impulsionaram a proliferação das Universidades Corporativas.

Criada há 47 anos, a primeira universidade corporativa foi oriunda da General Electric - GE (Crotonville, em 1955). Entretanto, o interesse pela implantação das mesmas só foi impulsionado somente no final da década de 80. Nos últimos dez anos foi registrado um crescimento de 400 para 2.000 universidades corporativas nos Estados Unidos (MEISTER, 1999).

Ao manter tal ritmo de crescimento estima-se que já em 2010 o número de Universidades Corporativas nos EUA ultrapassará a quantidade de universidades formais existentes, tornando-se, como salienta Éboli (2004, p.47) “o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário”.

No Brasil estima-se em mais de 100 organizações, públicas ou privadas que demonstraram a iniciativa de implantarem suas próprias Universidades Corporativas desde o início da década de 90. São exemplos mais marcantes os da Motorola, Bank Boston, Algar, Brahma, MCDonald's, Accor, Amil e Datasul, entre outras .

Uma das bibliografias mais completas a respeito das Universidades Corporativas está contida em Meister (1999): A gestão do capital Intelectual através das Universidades Corporativas. A autora é a referência mais importante para os estudiosos sejam eles do meio empresarial ou acadêmico. Em especial no Brasil, Éboli (2004) especialista no assunto Educação Corporativas – ao que ela faz questão de não distinguir do termo Universidade Corporativa – tal como Meister (1999), também desenvolveu um referencial teórico específico, o qual trataremos sumariamente expor, vez que nele foi baseada a concepção da UC adotada pela empresa pública pesquisada.

Para Éboli (2004) as empresas devem perseguir algumas etapas para montar um projeto de concepção de uma UC. Tais etapas requerem, primeiramente, o envolvimento e o comprometimento da alta administração com o processo de aprendizagem. Devem em seguida, definir quais os fatores críticos de sucesso para a organização, para então, estruturar a espinha dorsal do projeto, que é o diagnóstico das competências críticas empresariais e humanas.

É sobre a análise das competências críticas que todo o projeto pedagógico da UC deverá ser estruturado. Competências críticas, segundo Scott Parry (1996, apud ÉBOLI, 2004) é o resultado da interação de três fatores básicos: conhecimento, que tem a ver com a compreensão de conceitos e técnicas (é o saber fazer), habilidades, conceito que se relaciona à aptidão (é o poder fazer) e atitudes que se refere ao modo de as pessoas agirem em relação aos fatos (é o querer fazer). Portanto, “a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência” (ÉBOLI, 2004, p.48).

A sustentabilidade é um princípio bastante ressaltado em Meister (1999) que procura modelar a Universidade Corporativa como um centro de lucro auto - sustentável. Enquanto para esta a venda dos serviços à comunidade externa poderia ser a principal fonte de sustentação desse novo negócio da organização, Éboli (2004), nos parece, centra-se muito mais no desenvolvimento de um sistema métrico que permita avaliar a agregação da aprendizagem organizacional na geração do valor do negócio e a

partir daí vincular uma transferência – pagamento – de outras unidades de negócio da empresa à UC.

### **A Universidade corporativa de uma organização pública**

As justificativas para a implantação da UC na organização se consubstanciavam em agregar valor aos investimentos em treinamento e educação, consolidando conhecimento e informação como recursos fundamentais de desenvolvimento do capital humano atuando na produção e inovação e gerando competitividade. Havia, portanto, a necessidade de produção e sistematização do conhecimento na organização, cientes de que é crescente a obsolescência do conhecimento organizacional.

A empresa norteou a concepção de sua Universidade Corporativa, no que tange ao conceito de Aprendizagem Organizacional, em Senge (2004) com base no desenvolvimento das cinco disciplinas das organizações que aprendem conforme nos referenciamos no tópico 2 deste artigo.

Definiu-se como foco do aprendizado da UC o conhecimento do negócio (estratégico, tático e operacional) e o desenvolvimento de habilidades (específicas e complementares) e competências (organizacionais técnicas e interpessoais). Tal concepção foi baseada no entendimento de que para que haja aprendizagem na organização é necessário que todo o esforço da educação corporativa tenha como foco desenvolver as habilidades e competências das pessoas que compõem a força de trabalho da empresa, alinhando as suas necessidades de desenvolvimento, com as diretrizes, estratégias e políticas empresariais.

Durante a implantação da UC foi idealizado o PEC (Programa de Educação Corporativa) que teve como objetivo padronizar os cursos ofertados pela área de treinamento da empresa. O PCE é um programa dinâmico, que vai sendo modificado de acordo com a necessidade de cada área específica. O objetivo maior que se tem ao adotar a padronização dos cursos é que se obtenha como resultado a padronização da linguagem na organização.

Parte do corpo de instrutores é formada por funcionários da empresa. Os líderes têm grande relevância no processo de aprendizagem com o papel de *coaching / training*, em instrutorias, reforçado por meio de publicações impressas e de seção específica no



Portal da Universidade. Há ainda programas desenvolvidos em parceria com instituições de ensino, consultorias, profissionais de educação e universidades tradicionais.

Sobre o aspecto da aprendizagem, o projeto da UC buscou, portanto, alinhar-se ao princípio da Parceria desenvolvido conceitualmente por Éboli (2004). Nele, o desenvolvimento contínuo das competências e habilidades dos colaboradores exige que se estabeleçam parcerias internas (líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior), para que um sistema de educação corporativa obtenha sucesso.

A Gestão do Conhecimento (GC) tem por objetivo a ampliação do conhecimento compartilhado e a geração de conhecimentos novos nas empresas. Envolve a administração de um conjunto de práticas e recursos da empresa, relacionados ao conhecimento. De uma forma geral, a administração é feita procurando-se conjugar o emprego de tecnologia de informação com a valorização das competências e habilidades das pessoas, bem como das relações interpessoais e intersetoriais.

### **Análise e interpretação dos dados**

A aplicação de entrevistas semi-estruturadas foi a técnica utilizada. O estudo de caso pareceu ser o tipo de pesquisa que mais se adaptava aos objetivos do trabalho, uma vez que investiga um fenômeno contemporâneo – as universidades corporativas como indutoras do desenvolvimento educacional de seus funcionários e como meio de elevação da competitividade organizacional – “dentro de um contexto de vida real” (YIN, 2001, p. 19), além de uma tendência à fortes mudanças no mundo organizacional, para os quais o estudo de caso pode se revelar como método de pesquisa mais adequado.

Foi um critério amostragem não probabilística do tipo intencional ou de seleção racional, em que se escolheu os elementos da amostra com base em características pré-estabelecidas (funcionários que já participaram ou não dos projetos da Universidade Corporativa).

A pesquisa foi desenvolvida sob dois procedimentos: a pesquisa documental, onde se pretendeu conhecer a base conceitual para a implantação da UC e as entrevistas semi-estruturadas, que pretenderam validar e dar substância aos propósitos da sua criação. As reflexões sobre a leitura documental e a interpretação das entrevistas mediarão a análise dos dados. O esquema norteador das entrevistas cuidou de articular os aspectos teóricos

levantados com o objetivo da pesquisa que se pretendeu alcançar, para tanto montou-se um quadro de relacionamento teórico.

A análise foi desenvolvida sob dois procedimentos: inicialmente sobre a pesquisa documental, onde se pretendeu conhecer a base conceitual para a implantação da UC, em seguida lançou-se mão das entrevistas semi-estruturadas, que validarão e darão substância aos propósitos da criação de UC. As reflexões sobre a leitura documental e a interpretação das entrevistas mediarão a análise dos dados.

A análise dos documentos que consubstanciaram a idealização da UC revelou que sua base teórica é bastante consistente com as concepções contidas em Senge (2004), Meister (1999) e Éboli (2004). Preocupou-se, na sua concepção, em explorar os conceitos de continuidade de aprendizagem, compartilhamento e visão sistêmica.

Em seu projeto foi definido como foco do aprendizado da UC o desenvolvimento de habilidades e competências e o conhecimento do negócio (estratégico, tático e operacional). Tal concepção foi baseada no entendimento de que para que haja aprendizagem na organização é necessário que todo o esforço da educação corporativa tenha como foco desenvolver as habilidades e competências das pessoas que compõe a força de trabalho da empresa, alinhando as suas necessidades de desenvolvimento, com as diretrizes, estratégias e políticas empresariais.

Paralelamente a UC, em seu projeto de concepção, apresenta preocupação com a auto-aprendizagem, aliás, um dos sete princípios destacados em Éboli (2004) para o sucesso de uma Universidade Corporativa. Tal processo de aprendizagem seria desenvolvido através de cursos formatados em CD-ROM e pelo desenvolvimento de um portal específico da UC na intranet,

Sobre o aspecto da aprendizagem, acreditamos que o projeto da UC buscou alinhar-se, especialmente aos princípios da Parceria e do Autodesenvolvimento contidos em Éboli (2004), prevendo o desenvolvimento contínuo das competências.

Conclusivamente, através das leituras dos documentos disponibilizados para a pesquisa, houve clara preocupação, em seu projeto conceitual, no desenvolvimento da aprendizagem organizacional através das ações de compartilhamento e visão sistêmica. Já, as ações com relação ao desenvolvimento do conhecimento tácito - conceitualmente aquele que é incorporado através do aprender - fazendo e, que na visão de Nonaka e

Takeuchi (1998), seria a chave para a aprendizagem organizacional, não ficaram explícitas na leitura do projeto.

Nesse aspecto, entendemos que o princípio da competitividade, principal fundamento teórico para o sucesso de uma UC, contido em Éboli (2004) foi atendido, já que a empresa preocupou-se em desenvolver uma concepção que acabou por se implantar no Programa de Desenvolvimento de Habilidades e Competências (PDHC).

Da observação nos documentos, verifica-se uma responsabilidade muito grande da diretoria administrativa, em especial da gerência de Recursos Humanos, para consolidar, comunicar e comprometer o corpo funcional com a concepção da UC.

As entrevistas foram procedidas levando-se em conta que existem dois grupos de opinião sobre o papel da UC: um grupo formado pelos principais gestores operacionais da UC e outro grupo de funcionários, beneficiados ou ainda não pela capacitação oferecida pela mesma. A análise das informações obedeceu ao ponto de vista desses dois grupos em separado, uma vez que a condução das questões foi procedida visando objetivos um pouco diferentes.

No caso dos funcionários, pretendeu-se também explorar a sua percepção sobre aprendizagem individual, ou seja, o desenvolvimento do processo de internalização e contrapor a percepção da UC entre gestores e funcionários. Conforme desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1998), é através do processo de internalização do conhecimento, processo através do qual há a incorporação do conhecimento explícito ao tácito, que se fecha o ciclo virtuoso da gestão do conhecimento. Para os autores citados o exemplo mais forte de internalização é o do aprender-fazendo. A partir do modo internalização iniciar-se-ia um novo ciclo de criação do conhecimento.

### **Considerações finais**

A análise dos dados, consubstanciados no resultado das entrevistas e nos documentos sobre a UC, à luz do conceito aprendizagem organizacional parece indicar caminhos opostos. Enquanto, na concepção da UC, fica claro a preocupação com os preceitos de Senge (2004), especialmente quanto ao compartilhamento e visão sistêmica, na prática, as entrevistas, tanto às direcionadas aos gestores, quanto aos funcionários, tendem a indicar que a UC não cumpre as funções de compartilhamento

do conhecimento tácito e visão sistêmica, não se configurando, portanto, como instrumento de aprendizagem organizacional. As limitações apontadas se relacionam à não formação de equipes multidisciplinares que troquem conhecimentos, que compartilhem sua aprendizagem individual para que ela se espraia por toda a organização.

A categoria Modelo de Universidade Corporativa, tratou de explorar os conceitos contidos em Meister (1999) e em Éboli (2004) especialmente no que concerne à continuidade da aprendizagem, a articulação com os objetivos estratégicos da empresa, o comprometimento das lideranças e o papel da UC frente ao antigo departamento da T&D.

Um dos pilares de sustentação das Universidades Corporativas é a existência de programas que estejam fortemente articulados com a estratégia da empresa. Há a intenção de que conceitualmente a UC se formataria seguindo esse pressuposto, principalmente com o desenvolvimento do PDHC. Contudo, as entrevistas vieram a demonstrar que não se verifica, na prática, a solidificação entre o conteúdo programático da capacitação oferecida consoante com os objetivos estratégicos da empresa. Por outro lado, a percepção, tanto de um grupo quanto do outro, relevou-se positiva à questão da continuidade do aprendizado.

Sinteticamente podemos resumir tais limitações na ausência de ações que facilitem o compartilhamento do conhecimento e, portanto a construção de uma visão sistêmica da aprendizagem; ações que promovam a conversão do conhecimento explícito em tácito; o ainda distanciamento das lideranças com relação aos objetivos da UC e a falta, apesar dos esforços, de um eficaz instrumento de avaliação da aprendizagem limitam o espriamento do conhecimento na organização e, portanto o alcance dos seus objetivos estratégicos.

A UC encontra-se, então, em fase inicial de sua consolidação buscando através de esforços de comunicação interna, no desenvolvimento de indicadores de avaliação da aprendizagem e maior diálogo no planejamento de seu conteúdo instrucional com as áreas operacionais da empresa alcançar sucesso para o processo de educação corporativa que se propôs. Portanto entendemos que a UC dispõe de recursos e pessoas qualificadas para bem gerir seu capital intelectual em médio prazo. No estágio atual,

contudo, o papel que a Universidade Corporativa da empresa estudada desempenha ainda não é o de instrumento de aprendizagem organizacional.

### **Referências bibliográficas**

- BASTOS, A.V.B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Anais do Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração, 2002.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (coord.). **Organizações do conhecimento, infra- estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação como campo social de disputa hegemônica. In: \_\_\_\_\_. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1999. p. 25-58.
- KIM, Daniel H. O Elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.
- MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada?. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, XXVIII, 2002, Salvador. **Anais do Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PIMENTA, Selma G.; ANASTASIU, Léa das Graças C. **Docência no ensino superior**.  
São Paulo: Cortez, 2002.

SENGE, P. et. al. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de  
aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando  
patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. In: \_\_\_\_\_. **Estudo de caso**:  
Planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.