



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA/GESTÃO DO  
CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO: INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

FÁBIO ANDRADE GOMES

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:**  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Salvador  
2010

FÁBIO ANDRADE GOMES

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Engenharia/Gestão do Conhecimento e da Informação: Inteligência Empresarial, Programa de Pós-Graduação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de especialista.

Orientadora:  
Profa. Dra. Maria Isabel de J. Sousa Barreira.

Salvador  
2010

G633 Gomes, Fábio Andrade

Universidade corporativa: ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento organizacional / Fábio Andrade Gomes. – Salvador, 2010.

36 f. : il., 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Isabel de J. Sousa Barreira.

Monografia (Especialização) - Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação, 2010.

1. Gestão do conhecimento. 2. Universidade corporativa. 3. Conhecimento organizacional. I. Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação. II. Barreira, Maria Isabel de J. Sousa. III. Título.

CDU: 658:659.2

CDD: 658.4038

Ficha catalográfica

FÁBIO ANDRADE GOMES

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:**  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Engenharia/Gestão do Conhecimento e da Informação: Inteligência Empresarial do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia, para obtenção do título de Especialista.

APROVADO EM: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

---

Professora Dr<sup>a</sup>. Maria Isabel de Jesus Sousa  
ORIENTADORA

Nota: \_\_\_\_\_

---

Professor

Nota: \_\_\_\_\_

---

Professor

## RESUMO

Dentro de um cenário de constantes e aceleradas mudanças, grande complexidade e alta competitividade que envolve a maioria das empresas, a gestão do conhecimento torna-se de vital importância para as organizações formarem e desenvolverem seus talentos humanos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional para que sejam mais competitivas. A universidade corporativa constitui-se em um programa integrante do processo de desenvolvimento de pessoas que vem se consolidando no cenário empresarial pautada pela gestão de pessoas por competência. Desta forma, o presente trabalho pretende contribuir para fomentar as discussões sobre a universidade corporativa como ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento organizacional. A metodologia utilizada baseou-se na pesquisa bibliográfica. Como aspecto conclusivo destaca-se a importância da universidade corporativa como catalisadora do capital humano e intelectual, assim como também do aprendizado individual e corporativo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento. Universidade corporativa. Conhecimento organizacional.

## **ABSTRACT**

In a scene of constant and rapidly changing, highly complex and highly competitive involving most companies, knowledge management becomes vitally important for organizations to train and develop their human talent, promoting the management organizational knowledge to be more competitive. The corporate university is in a program of the process of development of people has been consolidating the business scenario, focused on management of people power. Thus, this paper aims to stimulate discussions on the corporate university as a strategic tool for the management of organizational knowledge. The methodology used was based on literature. How conclusive aspect highlights the importance of the corporate university as a catalyst for human and intellectual capital, as well as the individual and corporate learning.

**KEYWORDS:** Knowledge management. Corporate university. Organizational knowledge.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de construção de conhecimento.....	13
Figura 2 - Modelos de conversão do conhecimento.....	17
Figura 3 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos.....	18
Figura 4 - Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	20
Figura 5 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.....	21
Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento.....	12
Quadro 2 - Classificação e tipos de conhecimentos.....	15
Quadro 3 - Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas.....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 OBJETIVO GERAL .....	8
1.2 METODOLOGIA.....	8
1.3 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	8
<b>2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	10
2.1 AS DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	10
2.2 OS TIPOS DE CONHECIMENTOS.....	13
2.3 O CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	15
2.4 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO .....	17
2.5 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	19
2.6 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	23
2.7 O CAPITAL INTELECTUAL .....	24
<b>3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA</b> .....	27
3.1 CONCEITO E SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....	27
3.2 MISSÃO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	29
3.3 PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA X UNIVERSIDADE TRADICIONAL .....	31
3.4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL.....	33
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário atual que envolve a maioria das empresas é constituído de inúmeras transformações e mudanças, que ocorrem de maneira extremamente acelerada e simultânea. São mudanças de ordem social, política, cultural, econômica, educacional, tecnológica, dentre outras, criando um ambiente de extrema complexidade. Ambiente este, que exige das organizações uma visão abrangente, que os modelos tradicionais, analíticos e especialistas não permitem, impedindo uma efetiva gestão do conhecimento, indispensável dentro do atual contexto de exacerbada competitividade.

Dentro da atual sociedade, o conhecimento torna-se o principal ativo das empresas e caem para segundo plano o triângulo terra, capital e trabalho. Para que a empresa possa gerir este recurso estratégico, dentre as teorias e modelos de administração, emerge a gestão do conhecimento.

A necessidade de um novo modelo de gestão do conhecimento organizacional começou a ficar notória, em vista à evidência prática de que o conhecimento dos colaboradores tendia à obsolescência rapidamente. Contudo, sua implementação depende da integração dos vários setores e departamentos da empresa, de todas as pessoas-chave, detentoras do conhecimento da organização, além das tecnologias da informação, necessárias como ferramental para realizar desde a identificação do conhecimento até sua distribuição.

Atualmente, cresce o número de empresas que buscam na universidade corporativa, através da parceria com seus funcionários, melhorar seus processos e modelos de gestão, estimulando a inovação e a competitividade, focando em vantagens competitivas e criando novos conhecimentos.

Assim, a universidade corporativa é vista como novo modelo de gestão do conhecimento, dentro das organizações, em virtude da mudança nos paradigmas de aprendizagem organizacional por todo o mundo, sobretudo na pós-globalização.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Contribuir para fomentar as discussões sobre a universidade corporativa como ferramenta estratégica para gestão do conhecimento organizacional.

## 1.2 METODOLOGIA

Quanto à metodologia de estudo, esta pesquisa é classificada como bibliográfica. Assim, visando dar um embasamento teórico para o mesmo, procurou-se aprofundar o tema através de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas, publicações técnicas e *sites* na Internet.

## 1.3 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro sessões. Na **primeira sessão**, encontra-se a introdução, o objetivo, a metodologia e a descrição e organização do presente trabalho.

A **segunda sessão** apresenta as abordagens dos principais teóricos e pesquisadores sobre a gestão do conhecimento; são mostrados os conceitos e diferenças entre dado; informação e conhecimento; os tipos de conhecimento; o conceito de gestão do conhecimento; a conversão do conhecimento; a criação do conhecimento; o conhecimento organizacional e aborda, por fim, sobre capital intelectual.

Na **terceira sessão**, é abordado o tema universidade corporativa; o conceito, seu contexto de surgimento, a sua missão, os seus objetivos e alguns princípios norteadores de seu funcionamento; o papel da universidade corporativa versus

universidade tradicional e; por fim, algumas abordagens sobre universidades corporativas no Brasil.

A **quarta sessão** trata das considerações finais do trabalho.

Este trabalho é finalizado com as referências consultadas para a elaboração da monografia.

## 2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.1 AS DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Os termos 'dado', 'informação' e 'conhecimento' serão conceituados neste momento, pois é necessário para o aprofundamento do tema gestão do conhecimento uma vez que as organizações os confundem pela proximidade dos seus significados; sendo tratados, geralmente, como sinônimos.

Dado é definido por Davenport e Prusak (1998, p. 2) como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Miranda (1999, p. 285) conceitua dado como um conjunto conhecido de registros qualitativos ou quantitativos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.

Drucker (1998) afirma que a informação é o dado dotado de relevância e objetivo. Já Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a informação como sendo um fluxo de mensagens, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível.

Segundo Miranda (1999, p. 285) a informação são "dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão".

Para as autoras Lastres e Albagli (1999, p. 30) tanto a informação quanto o conhecimento:

[...] estão correlacionados mas não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimentos: os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como a “crença verdadeira justificada”.

Davenport e Prusak (1998) enfatizam que o conhecimento é mistura de vários fatores como experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, os quais proporcionam a construção de uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações, assim o conhecimento é originado e aplicado na mente dos indivíduos.

Drucker (1998) afirma que o conhecimento é a informação que muda algo ou alguém. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como a “crença verdadeira justificada”.

Embora tradicionalmente pensemos em ativos como coisas concretas, os ativos de conhecimento são difíceis de serem definidos. O conhecimento pode ser visto como processo e estoque ou capital simultaneamente.

O conhecimento é derivado de informações, assim como informações são derivadas de dados. Os dados são transformados em informação quando se adiciona significado aos mesmos. Para tanto é necessário contextualizar, categorizar, calcular, corrigir e condensar os dados. Por outro lado, para que a informação possa ser transformada em conhecimento, é necessário **compará-la** a outras situações conhecidas, analisar as **conseqüências** e implicações que a mesma tem para as decisões e ações, analisar suas **conexões** com outros conhecimentos e **conversar** com as pessoas sobre o que elas pensam a respeito da informação.

Davenport e Prusak conceituam dado, informação e conhecimento (Quadro 1). Contudo, dão maior ênfase ao termo 'informação': "informação, além do mais, é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter" (1998, p. 18).

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Facilmente estruturado;</li> <li><input type="checkbox"/> Facilmente obtido por máquinas;</li> <li><input type="checkbox"/> Frequentemente quantificado;</li> <li><input type="checkbox"/> Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Requer unidade de análise;</li> <li><input type="checkbox"/> Exige consenso em relação ao significado;</li> <li><input type="checkbox"/> Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> De difícil estruturação;</li> <li><input type="checkbox"/> De difícil captura em máquinas;</li> <li><input type="checkbox"/> Frequentemente tácito;</li> <li><input type="checkbox"/> De difícil transferência.</li> </ul>

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento.  
Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.18.

Essas atividades de criação de conhecimento ocorrem dentro das pessoas e entre as pessoas. Enquanto dados são obtidos em registros e transações, e informações são obtidas em mensagens, o conhecimento é obtido de indivíduos, grupos de conhecedores ou em rotinas da organização. Ele é entregue através de mídias estruturadas tais como livros e documentos e do contato entre as pessoas através de conversa e aprendizagem.

Segundo Davenport e Prusak (1998) uma das razões pelas quais nós achamos o conhecimento valioso é que ele está mais próximo da ação, do que os dados ou informações. O conhecimento pode ser avaliado pelas decisões ou ações que ele conduz. Um melhor conhecimento pode levar, por exemplo, a eficiências mensuráveis no desenvolvimento de produtos e na produção. Podemos usar o conhecimento para tomar decisões mais sábias acerca de estratégia, competidores, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços. Desde que o conhecimento e as decisões residem na cabeça das pessoas, é difícil traçar uma trilha entre conhecimento e ação.

O processo de construção de conhecimento envolve os **dados**, os quais representam a "matéria-prima" bruta, a partir dos quais as operações lógicas criam **informações** e, finalmente, estas últimas são interpretadas para gerar **conhecimento** (Figura 1).



Figura 1 - Processo de construção de conhecimento.  
Fonte: Do autor, 2010.

A informação é caracterizada como um agente capaz de, a partir dos dados, provocar mudanças nos indivíduos envolvidos no contexto. O conhecimento está incorporado nas pessoas, e a sua criação ocorre com ou sem interação social.

A informação torna-se um item do conhecimento quando muda o estado mental de um indivíduo ou uma organização em relação à sua capacidade de ação.

## 2.2 OS TIPOS DE CONHECIMENTOS

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram um modelo baseado na distinção entre dois tipos de conhecimento - o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

- a) **conhecimento tácito:** é pessoal e inerente a cada ser humano. Ele é específico ao contexto e desta forma é difícil de ser formulado e comunicado. Este conhecimento não pode ser verbalizado ou escrito, e está associado a elementos cognitivos e técnicos.
- b) **conhecimento explícito:** pode ser facilmente transmitido em linguagem formal e sistemática. Este tipo de conhecimento engloba todos os processos, normas, instruções, patentes e documentos da organização. É fácil de articular, capturar e comunicar, e pode ser facilmente

“processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.

Quanto à forma, Miranda (1999, p. 287) propõe, além dos conhecimentos explícito e tácito, um terceiro tipo que vem a ser a combinação destes:

a) **conhecimento explícito:** é o conjunto de informações já elicitadas em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico;

b) **conhecimento tácito:** é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém;

c) **conhecimento estratégico:** é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

Para uma compreensão melhor da criação, gestão e desenvolvimento do conhecimento empresarial ou capital intelectual, convém analisar as principais classificações e tipos de conhecimentos existentes nas organizações e como se apresentam, conforme proposto por Carvalho (200-?), no Quadro 2 abaixo:



<b>Classificação</b>	<b>Tipos de Conhecimento</b>	<b>Descrição</b>
Quanto à origem	Interno	Relacionado aos processos internos, cultura organizacional e às competências e experiências individuais e empresariais.
	Externo	Provém do ambiente que envolve a empresa, da comunidade ou sociedade que a cerca, de sua cultura e valores e de outras empresas com as quais se relaciona, além de clientes e fornecedores.
Quanto à posse	Individual	Está concentrado em uma única pessoa, setor ou área da organização, em geral são protegidos.
	Coletivo	É de domínio de toda a empresa e em geral são amplamente disseminados.
Quanto à forma	Tácito	É pessoal, subjetivo, específico a um contexto, difícil de manusear, codificar e comunicar.
	Explícito	É passível de codificação ou formalização, sistematização e comunicação.

Quadro 2 - Classificação e tipos de conhecimentos.  
Fonte: CARVALHO, [200-?].

De acordo com a abordagem adotada da gestão do conhecimento, sugere-se inicialmente efetuar a identificação do conhecimento que se pretende gerir na empresa, caracterizando-o e diferenciando-o quanto à sua forma - tácito ou explícito; quanto à sua origem - interno ou externo e, ainda, quanto à sua posse, ou seja, quais são as pessoas, setores e áreas que detêm esses conhecimentos.

### 2.3 O CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é campo multidisciplinar, cujos aspectos envolvem gestão e tecnologia da informação, comunicação interpessoal, aprendizado organizacional, ciências cognitivas, motivação, treinamento e análise de processos.

Trata-se de um enfoque integrado para identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo informacional das organizações, incluindo documentos, bases de dados e outros repositórios, bem como a competência individual dos trabalhadores.

Quanto aos conceitos de gestão do conhecimento, observa-se várias correntes entre os pesquisadores e estudiosos do tema, porém os enfoques apresentados não são contraditórios, e sim, complementares.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a gestão do conhecimento é a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização.

Davenport e Prusak (1998) definem a gestão do conhecimento como um conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e à transferência do conhecimento. A gestão do conhecimento não é apenas gerir os ativos do conhecimento, mas também gerir os processos que atuam sobre esses ativos. As etapas do processo de gerir conhecimento são bem definidas e incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento.

De acordo com Machado Neto (1998) a gestão do conhecimento é um:

[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

A gestão do conhecimento "está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora [...]". (TERRA, 2000, p. 70).

Observa-se, nos conceitos apresentados, um relativo consenso de que a abordagem organizada para gerenciar o conhecimento só faz sentido se estiver voltada para os melhores resultados de organização e inovação contínua.

## 2.4 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997) atestam que a criação de conhecimento organizacional resulta da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um processo em espiral.

Esse modelo descreve quatro processos diferentes de conversão do conhecimento, conforme esclarecido abaixo e ilustrado na Figura 2:

- a) **socialização**: de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- b) **externalização**: de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- c) **combinação**: de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- d) **internalização**: de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

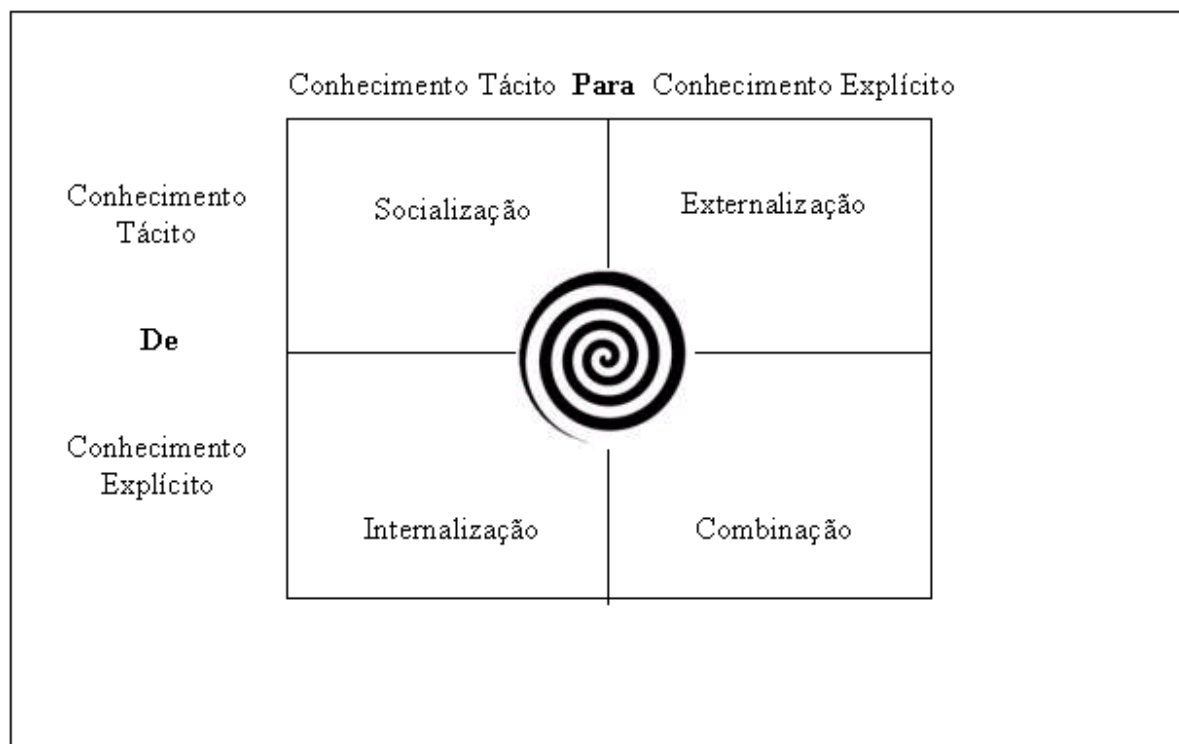


Figura 2 - Modelos de conversão do conhecimento.  
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Segundo demonstrado na Figura 3, esses quatro processos de conversão do conhecimento produzem diferentes tipos de conhecimento: compartilhado, conceitual, operacional e sistêmico.

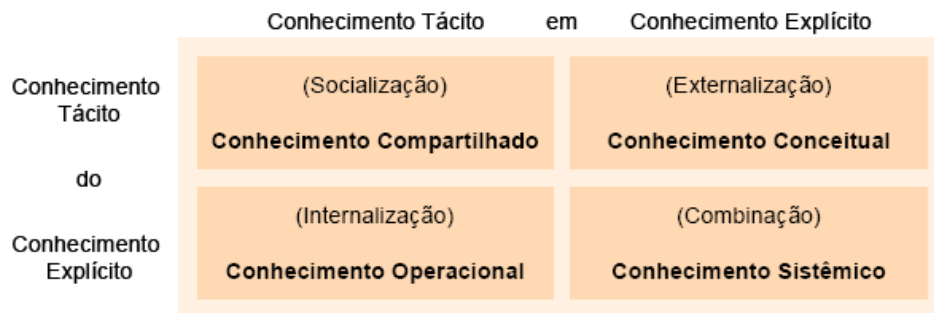


Figura 3 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos.  
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 81.

O *conhecimento compartilhado* é gerado na “socialização”, na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas pelos membros da organização.

Na “externalização” é gerado o *conhecimento conceitual*, criado a partir de metáforas e analogias.

O *conhecimento operacional*, gerado no processo de “internalização”, é composto pelo conhecimento tácito associado a gerenciamento de projetos, processos de produção, uso de novos produtos ou implementação de políticas organizacionais.

Na “combinação” é gerado o *conhecimento sistêmico*, que é composto por conhecimentos explícitos na forma de geração de protótipos, tecnologias de novos componentes e regras de negócios.

As maiores dificuldades para a realização da gestão do conhecimento concentram-se nos processos de socialização e externalização, uma vez que o principal tipo de conhecimento envolvido é o tácito, que traz consigo personalidade e subjetividade; é carregado de crenças e contextualizado, tornando-o extremamente complexo de expressar em linguagem formal.

## 2.5 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A palavra **conhecimento** apresenta vários significados: informação, noção adquirida pelo estudo, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, etc. Qualquer definição para conhecimento depende do contexto em que o termo é empregado. Os mecanismos de processamento do conhecimento variam conforme as características inerentes ao próprio indivíduo e levam a reflexões sobre a própria essência do aprendizado do ser humano.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento baseia-se em um processo dinâmico, um modelo espiral e contínuo de interação e conversão entre os conhecimentos tácito e explícito. Lembrem ainda que, a sociedade ocidental considera como conhecimento útil, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e transferido, ou seja, o explícito. Já na sociedade oriental o conhecimento tácito é amplamente aceito, através de *insights* subjetivos, intuições e idéias de funcionários, constituindo-se em ponto de partida para o processo de criação e inovação.

A interação entre as várias formas de conversão gera o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam de “Espiral de Criação do Conhecimento” (Figura 4), onde os modos de criação do conhecimento são gerenciados de forma articulada, cíclica e interativa.

Considerando a dimensão epistemológica, a Espiral de Criação do Conhecimento baseia-se nos quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o seu macroambiente.

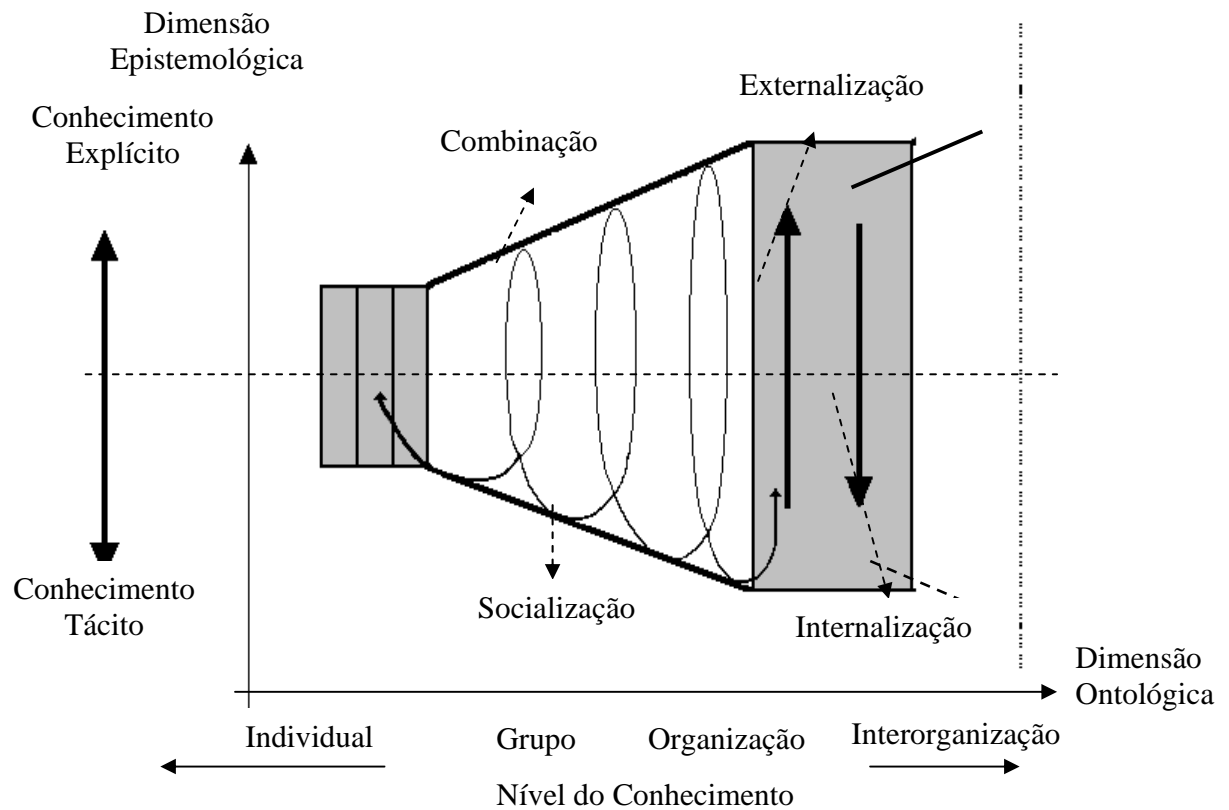


Figura 4 - Espiral de criação do conhecimento organizacional.  
 Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem cinco condições facilitadoras no processo de criação do conhecimento:

- a) **intenção:** consiste na aspiração da organização em alcançar as suas metas criando estratégia no sentido de desenvolver capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento;
- b) **autonomia:** a organização deve permitir que, individualmente ou em grupos, os indivíduos possam estabelecer os limites de suas atividades para que possam motivar-se no sentido de criar novos conhecimentos para a organização;

c) **flutuação e caos criativo:** consistem em uma situação extrema ou inesperada envolvendo a organização. Os indivíduos precisam de estímulo para repensar a maneira de interação com o ambiente, criando novos conceitos e podendo proporcionar a criação de novos conhecimentos;

d) **redundância:** trata-se do processo que permite ao indivíduo compartilhar seus conceitos com o grupo, acelerando o processo de criação do conhecimento, facilitando a localização desses conhecimentos quando necessários e criando uma visão global da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) criaram o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional apresentado na Figura 5. Esse modelo é baseado nas quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação, internalização; e nas condições capacitadoras de criação do conhecimento: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, variedade de requisitos.

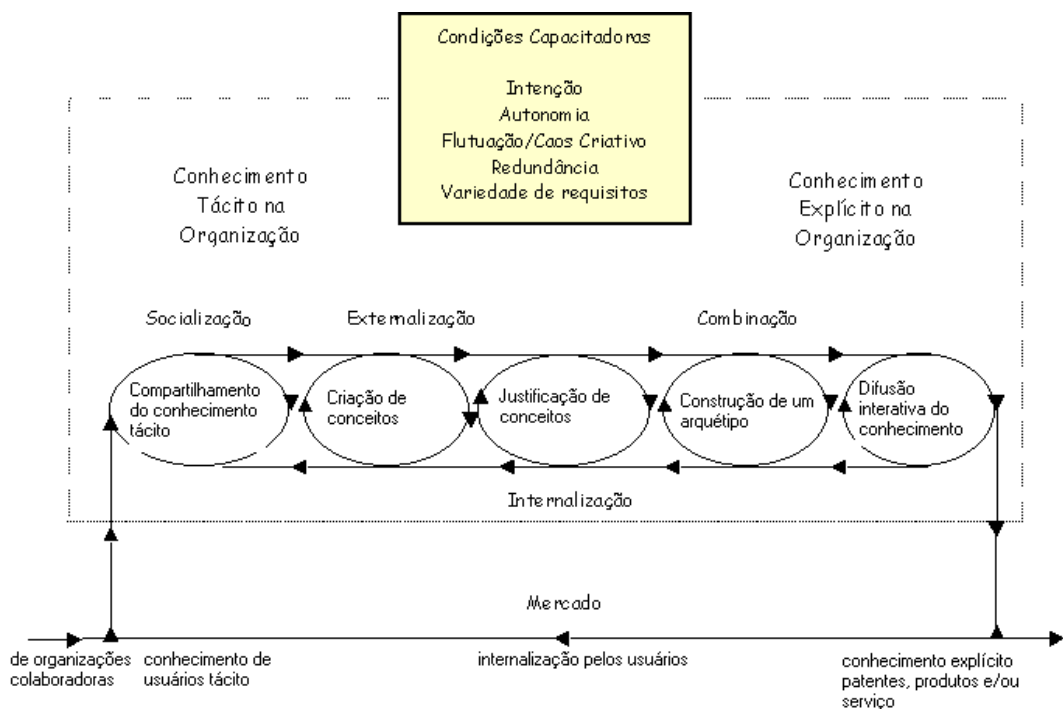


Figura 5 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.  
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96.

A primeira fase do modelo se inicia pelo compartilhamento tácito entre os integrantes da organização e/ou de um grupo de trabalho que possui metas desafiadoras comuns.

Na segunda fase, o conhecimento compartilhado na fase anterior se converte em novo conceito decorrente da cristalização em conceitos explícitos dos modelos mentais tácitos compartilhados e verbalizados através de palavras e frases.

Na terceira fase, procura-se justificar os conceitos criados de acordo com a intenção organizacional. Se o conceito foi aceito, é desenvolvido na quarta fase um arquétipo.

Esse arquétipo pode tomar a forma de protótipo quando se trata de um produto físico ou a forma de um mecanismo operacional quando se trata de uma inovação abstrata como um valor da organização, uma nova estrutura organizacional ou um novo sistema administrativo.

A quinta fase de difusão interativa do conhecimento é também o início de um novo ciclo de criação do conhecimento.

Uma organização por si só não pode criar conhecimento. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis superiores.

Isto quer dizer que os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente. Neste processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, o grupo, de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento.



## 2.6 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento organizacional constitui-se em ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Quanto mais especificidades esse conhecimento demonstrar em relação à organização, mais ele se tornará seu ativo estratégico.

Como já abordado, para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional resulta da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um processo em espiral (Figura 4) que envolve tanto a dimensão epistemológica quanto a dimensão ontológica. Outro entendimento é que nas organizações o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Já Davenport e Prusak (1998) dão uma definição mais funcional de conhecimento organizacional.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1988, p. 6).

O conhecimento nas organizações está sob dois formatos: tácito e explícito, os quais já foram visto na sessão 2.2 “os tipos de conhecimentos” deste trabalho.

Enfocando o papel do conhecimento nas organizações, conhecimento tácito é, com freqüência, visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar

valores novos, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte de (BARROSO; GOMES, 1999).

O conhecimento tácito é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas. Portanto, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a organização. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

No espaço organizacional o conhecimento de cada indivíduo é extremamente importante e requer ser comunicado. A comunicação por sua vez, requer uma mediação eficiente, caso contrário, a comunicação será realizada, mas sem um resultado eficaz.

A organização deve se valer de modelos de gestão do conhecimento, de modo a propiciar um contexto corporativo capaz, e criador de conhecimento organizacional, resultando no crescimento individual e coletivo.

## 2.7 O CAPITAL INTELECTUAL

Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. Para Nonaka e Takeuchi (1997), criado a partir do intercâmbio entre:

- a) **capital humano:** capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências de mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentais sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;

- b) **capital estrutural:** soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais;
- c) **capital de clientes:** é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

Segundo Brooking, *apud* Antunes e Martins (2002), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- a) **ativos de mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc.
- b) **ativos humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- c) **ativos de propriedade intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
- d) **ativos de infra-estrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Stewart (1997) propõe alguns princípios básicos para a gestão do conhecimento que, também, são diretrizes para gerir o capital intelectual:

- a) a criação do capital intelectual humano requer estímulo ao trabalho em equipe, comunidades de práticas e formas sociais de trabalho, com isso, diminuindo a dependência em determinados indivíduos. Se a organização for o celeiro da inovação, ela se beneficiará diretamente;
- b) a gestão e o desenvolvimento do capital intelectual humano exigem o reconhecimento dos talentos que são, realmente, os ativos intelectuais da organização;
- c) capital intelectual estrutural é propriedade da organização, portanto o mais fácil de gerir;
- d) capital intelectual estrutural serve para acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho valorizado pelos clientes e para acelerar o fluxo de conhecimento na organização. O conhecimento preciso deve estar disponível;
- e) deve haver interação entre os capitais intelectuais humano, estrutural e do cliente.

Os princípios adotados para a gestão do conhecimento facilitam a integração entre as formas básicas de capital intelectual, e são decisivos no processo de transformar o conhecimento organizacional em competitividade, inovação e riqueza.

Portanto, evidencia-se a importância do capital intelectual para o desenvolvimento das empresas, além de representar diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

### 3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

#### 3.1 CONCEITO E SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A universidade corporativa é uma das ferramentas de grande relevância para a criação e o desenvolvimento do conhecimento, fator fundamental a qualquer organização no contexto atual.

De acordo com a afirmação supracitada refere-se à universidade corporativa um sistema de desenvolvimento de pessoas “na geração de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, [...], por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (EBOLI, 2004, p. 48).

Não obstante, Meister (1999) define as universidades corporativas como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Já Vergara (2000) considera que as universidades corporativas agregam aos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento à crença de que a educação é um processo contínuo, que a empresa precisa ter uma cultura forte e coesa para poder enfrentar as ameaças do ambiente e se manter competitiva, e que o desenvolvimento das pessoas precisa estar alinhado com as estratégias da empresa.

As universidades corporativas são reestruturações dos ambientes de aprendizagem para que eles sejam mais proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos (MEISTER, 1999).

Para Eboli (1999), as empresas que estão adotando as universidades corporativas buscam sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, além dos conhecimentos técnicos e instrumentais. Afirma ainda a autora que as experiências mais bem sucedidas nessa área envolvem parcerias com instituições de ensino superior que podem, de alguma maneira, agregar valor com conhecimentos críticos ao negócio.

O conceito de universidade corporativa corresponde à implementação dos seguintes pressupostos (EBOLI, 2008):

- a) **objetivo principal:** desenvolver as competências críticas ao invés de habilidades;
- b) **foco do aprendizado:** privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- c) **públicos-alvo:** público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), ao invés de somente funcionários;
- d) **ênfase dos programas:** concentra-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

Apesar de o registro da primeira universidade corporativa ter sido feito pela *General Electric*, criando a *Crotonville*, lá pelos idos de 1955, passaram-se muitos anos até que este tema fosse realmente despertar o interesse, lá pelo final dos anos 80.

Inicialmente conhecidas como Institutos, Academias ou mesmo Colégios, o nome universidade corporativa tomou força no início dos anos 90.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 1219),

A universidade corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. Sendo que no início ela era um pouco mais do que centros destinados a melhorar as habilidades dos seus técnicos. Após os anos 80 passou-se a ter como características principais uma estrutura mais horizontalizada e flexível, com tomada de decisão descentralizada (opondo-se a estruturas organizacionais rígidas). A consequência foi a guinada de foco para o desenvolvimento das capacidades individuais de forma contínua, de modo a manter útil e eficiente o seu capital intelectual.

Para Bonilauri (2005), a universidade corporativa não deve ser implementada apenas sob o ponto de vista da uma estratégia de desenvolvimento de RH, mas como uma questão de princípio, que possui fundamento em uma reflexão filosófica e uma abordagem crítica da aprendizagem.

Assim, criando universidades corporativas, as organizações pretendiam controlar o processo de desenvolvimento, alinhando seus colaboradores as suas metas e estratégias, reforçando os conhecimentos inovadores. Ou seja, concretizou-se a idéia de que o "conhecimento" seria uma nova riqueza e precisava ser conhecida, administrada e divulgada. Segundo alguns autores foram notados também a participação de clientes e de fornecedores.

Alguns exemplos destas organizações que criaram suas universidades corporativas: Ford, AT&T, Fedex, Motorola, Carrefour, Disney, Xerox, GE, Mcdonalds, Lufthansa, Chrysler entre outras.

### 3.2 MISSÃO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver, de acordo com Eboli (2008), os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Para que os funcionários se sintam mobilizados em formar uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a empresa tenha sucesso no mercado global, Stur (2003) diz que existem alguns objetivos, citados abaixo:

- a) desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas consideradas essenciais para a viabilização das estratégias de negociação;

- b) oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- c) considerar o modelo de universidade corporativa como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- d) elaborar um currículo que incorpore cidadania corporativa (preservação de valores, tradições, cultura da organização, estimulando o orgulho do funcionário e fortalecendo seu vínculo com a empresa), estrutura contextual (proporcionar o conhecimento no contexto na qual a empresa opera) e competências básicas (fornecer treinamento em várias competências básicas do ambiente de trabalho - aprender aprendendo, comunicação e colaboração, criatividade e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira);
- e) treinar todos os colaboradores internos e externos da empresa;
- f) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- g) encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores;
- h) passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios;
- i) ter foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem;
- j) desenvolver um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos;
- k) utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.



Através de uma grade educacional adequada à realidade, suportada por uma boa infra-estrutura pode-se valorizar o colaborador, criando uma cultura apropriada de conhecimentos, onde se valorize as bases mais conhecidas da Gestão de Conhecimento (coleta, armazenamento, compartilhamento de informações), gerando novos conhecimentos, em um ciclo contínuo.

Desta forma, com o aprendizado fazendo parte do cotidiano pode-se aumentar as competências e qualificações, gerar novos processos, novas tecnologias, novos serviços ganhando novos clientes e mercados.

### 3.3 PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA X UNIVERSIDADE TRADICIONAL

O conceito de universidade corporativa está alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas. (MEISTER, 1999).

A atuação da universidade corporativa passa de uma abordagem orientada para o indivíduo para uma atuação orientada pela estratégia da empresa. Por sua vez, a universidade tradicional mantém a sua importância para a formação de pessoas e com a criação das universidades corporativas esta importância se torna ainda maior pela demanda que será acrescida por conta das parcerias a serem desenvolvidas para o desempenho de um processo de educação continuada pelas empresas.

As experiências nessa área podem tranquilizar os preocupados com esta questão, pois a realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas, e inovadoras entre as universidades corporativas e as instituições de ensino superior.

Dentro deste contexto, Eboli (1999) apresenta (Quadro 3), a comparação entre o papel das escolas de negócio e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das universidades corporativas.

<b>Universidade Tradicional</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Quadro 3 - Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas.

Fonte: EBOLI, 1999, p. 117.

Portanto, a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. Já para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e pára de aprender, mas a universidade corporativa durante toda a vida profissional se responsabiliza pelo aprendizado dessas novas qualificações e competências.

### 3.4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL

No Brasil a primeira empresa a investir e criar a sua própria universidade corporativa foi o Grupo Amil, por volta de 1987. Logo surgiram outras como, por exemplo: Grupo Accor Brasil, Brahma, HSBC, AmBev, Petrobras, Unimed, Motorola, McDonald's, Amil, Carrefour, Algar, Telemar, TAM, Bank Boston, Visa Training, Datasul, entre outras.

Muitas destas instituições têm estendido os seus programas de educação e treinamento a fornecedores, clientes, franqueados e, também, a outras empresas. Algumas destas instituições têm tornado os seus programas acessíveis ao público interessado em geral, e outras têm transformado sua universidade corporativa em uma fonte de receitas expressiva.

As universidades corporativas nacional vêm se multiplicado em número e suas ações têm despertado a atenção para o fato de que se configuram em um novo *locus* de gestão de conhecimento.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No ambiente atual, o da sociedade do conhecimento, as profundas transformações no cenário empresarial têm evidenciado a importância das organizações formarem e desenvolverem seus talentos humanos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional para que sejam mais competitivas.

A universidade corporativa trouxe consigo a formação e o desenvolvimento de talentos humanos nas empresas é um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão do conhecimento deve ser uma das bases para a universidade corporativa. Assim é necessário valorizar as pessoas, fazer com que entendam e participem dos processos, conheçam as metas, visões e estratégias da empresa, para agirem como as molas propulsoras destes movimentos, pois sem elas nada funciona.

Por meio da gestão do conhecimento, os fluxos informais são trabalhados e permitem as pessoas da organização uma interação e um compartilhamento de informação e conhecimento.

Quanto mais a organização conseguir transformar seus conhecimentos tácitos em explícitos, mais conhecerá o seu potencial e mais conseguirá elevar o nível profissional e intelectual de seus colaboradores, tornando-se vencedora e inovadora.

É importante salientar que a cultura organizacional tem uma importância muito grande na criação de um cenário favorável a gestão do conhecimento, pois é necessário que a empresa realize uma forte integração dos seus colaboradores à cultura do conhecimento, estimule o surgimento de melhorias, inovações e de novos conhecimentos. Faz-se necessário também um ambiente de cooperação mútua.

Cada organização possui suas particularidades, sua cultura própria. Assim, o seu conhecimento coletivo será diferenciado das demais organizações, o que a tornará mais competitiva se o conhecimento for bem gerido.

Portanto, a universidade corporativa é um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, por meio da criação e gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de Contabilidade & Finanças da USP**, São Paulo, ano 13, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, mar./abr. 1999.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação corporativa: adaptabilidade e flexibilidade**: Rio de Janeiro, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431632.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2010.

CARVALHO, Alexey. **Gestão do conhecimento: uma visão transdisciplinar no contexto empresarial**. [200-?]. Disponível em: <[http://www.cetrans.com.br/artigos/Alexey\\_Carvalho.pdf](http://www.cetrans.com.br/artigos/Alexey_Carvalho.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2010.

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

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Editora, 1998.

EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das universidades corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas**. 2008. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/gestao\\_do\\_conhecimento\\_como\\_vantagem\\_competitiva\\_o\\_surgimento\\_das\\_universidades\\_corporativas/667/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/gestao_do_conhecimento_como_vantagem_competitiva_o_surgimento_das_universidades_corporativas/667/)>. Acesso em: 05 jan. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: \_\_\_\_\_. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1, p. 133-46.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas; 2001.

LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 318p.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. IN: SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4., 1998, Brasília. **Anais...** Brasília: Linker, 1998.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TARAPANOFF, Kira. Educação corporativa. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STUR, D. **O resultado contínuo**: surgem as universidades corporativas. 2003. Disponível em: <[www.elearningbrasil.com.br](http://www.elearningbrasil.com.br)>. Acesso em: 07 jan. 2010.