



EDUCAÇÃO CORPORATIVA: PRÁTICA DE TREINAMENTO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade (IGEP)

ronnie@igepbrasil.com

Martius Vicente Rodriguez y Rodrigues (UFF)

martius@kmpress.com.br

Resumo

Neste artigo é apresentada uma visão de modelos e práticas de treinamento usadas como meio de capacitar e disseminar o conhecimento crítico, existente apenas na organização.

A partir dessa revisão da literatura é proposto uma reflexão sobre como treinar, disseminar e reter conhecimento nas organizações com visão de futuro. Como construir uma organização de aprendizagem na sociedade do conhecimento.

Abstract

In the article we introduce a vision about models and practices of training used to capacity and disseminate critical knowledge, existent in only organization. Starting with this literate revision, propose a reflection about how to train, ddisseminate and retain knowledge in organizations with future vision. How to construct a apprenticeship organization in knowledge society.

Palavras-chaves: Educação, Conhecimento, Aprendizagem, Treinamento, Competências

1.0 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da Sociedade do Conhecimento as organizações passam por um processo de mudança cada vez mais rápido, demandando um aumento na capacitação profissional. Essa demanda especializada, técnica em muitos casos não são encontradas em instituições de ensino tradicionais. Surge a real necessidade de desenvolver multiplicadores do conhecimento técnico na organização. Cria-se a universidade corporativa com a missão de capacitar equipes de colaboradores, usando ferramentas de treinamento e desenvolvimento humano.

A educação corporativa faz parte de uma ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilita a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras. Borges-Andrade(2002).

O presente artigo tem por objetivo principal a identificação das práticas de treinamento e desenvolvimento humano abordadas na sociedade do conhecimento.

A motivação, o despertar para esse estudo surgiu em decorrência da análise dos investimentos realizados em programas de treinamentos aplicados para retenção e disseminação do conhecimento crítico, pertinente a organização.

Com esse contexto, foi orientada a pesquisa sob os seguintes temas em questão: **gestão do conhecimento; educação corporativa; treinamento e desenvolvimento humano.**

Com base nos temas apresentados, foi elaborada uma revisão bibliográfica dos principais autores no momento sobre o tema em questão.

O resultado dessa pesquisa visa melhorar o investimento em treinamento com os colaboradores, assim como garantir a sustentabilidade na educação e aprendizagem organizacional.

1.1 O PROBLEMA

As organizações buscam criar valor e inovar a todo o momento, dando retorno aos seus acionistas e presidentes. Investem no desenvolvimento do empregado, na geração de novos conhecimentos com o intuito de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Fallgatter (1996) enfatiza o trabalho de Mitroff (1994), que demonstra sua preocupação acerca da necessidade das organizações adquirirem capacidade de coletar, organizar e disseminar informações, de modo a incorporarem inovações, pesquisas e desenvolvimento contínuo.

Para continuar com os programas de capacitação, educação continuada, treinamento e desenvolvimento humano, a organização investe grandes quantias nos programas de treinamentos aplicados pela universidade corporativa, com objetivo de retorno, seja ele o desenvolvimento do empregado na organização e na vida social, assim como retorno financeiro.

Esse papel de geração de novos conhecimentos para organização vem da universidade corporativa, que tem em sua missão reter conhecimentos críticos, estratégicos e disseminá-los na organização com o uso de ferramentas de treinamento constante.

Senge(1997) define que a organização que aprende teria como característica estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Ele ainda comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar.

Para Fleury (2001), a relação entre a abordagem de “integração do conhecimento” e a geração de vantagem competitiva depende da habilidade da empresa em alinhar e integrar o conhecimento de muitos indivíduos especialistas.

Mas como treinar na sociedade do conhecimento? Como a organização define o investimento em treinamento? Quais as práticas existentes para treinar? Deparamo-nos no dia-a-dia das organizações com essas questões. Sabemos o quanto dispomos para investir, mas onde e como investir precisa pesquisar para entender melhor.

A suposição está baseada no nível de conhecimento desejado, sendo sugestivo, saindo de literaturas e casos em direção a perguntas, que levam a pensar: **como é realizado o treinamento na sociedade do conhecimento?**

1.2 OBJETIVO

Analisar e apresentar as melhores práticas em treinamento na sociedade do conhecimento, de forma que outras instituições possam as utilizar para o crescimento e desenvolvimento.

Compreender as ferramentas de treinamento usadas e os resultados gerados com sua aplicação; criticar o processo de treinamento dos “multiplicadores” na fomentação do conhecimento crítico.

2.0 METODOLOGIA

O estudo tem como característica principal a flexibilidade, podendo ser estabelecido um roteiro sem precisar definir de forma rígida e com precisão a condução da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica usada na pesquisa foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos relacionados aos temas citados. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

As fontes usadas foram livros de referências informativos e publicações periódicas, artigos e dissertações.

3.0 DESENVOLVIMENTO

3.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A teoria do conhecimento possui uma abordagem antiga, e por isso fica fácil falarmos, pois sua origem nas idéias e formas é apresentada desde a época de Platão e Sócrates que originou o processo de evolução do conhecimento.

As sociedades atuam de forma sistêmica e auto-organizantes, buscando a todo o momento de modo estável e fixo o ponto de equilíbrio necessário para o desenvolvimento de países a partir da geração de trabalho e produtos capazes de serem produzidos.

Ao atuarem em mercado global, precisam estabelecer quatro dimensões importantes para a evolução, sendo:

- Institucional:** presença e efetividade das leis do direito das pessoas e instituições;
- Conhecimento:** geração, retenção e aplicação do conhecimento;
- Humano:** motivação para geração de valor;
- Cultural:** valores culturais estabelecidos por grupos ou pessoas.

O conhecimento esteve presente desde o surgimento do homem no mundo, tornando-se Sociedade do Conhecimento o diferencial competitivo que leva qualquer produto (bens ou serviços) a ser medido pela quantidade de conhecimento nele embutido e sua percepção de valor por parte de quem o compra.

Com o surgimento da tecnologia, sua contribuição para a sociedade do conhecimento levou a aspectos pessoais tais como (Brown, 2000):

- **Eliminação de doenças;**
- **Idade média das pessoas;**
- **Excluídos;**
- **Sociedade Urbana;**
- **Uso da água;**
- **Riqueza do planeta;**
- **Previsões.**

Com tudo isso partiu para transformação da sociedade, onde os avanços tecnológicos geraram grande impacto nas organizações, mudando a forma de pensar.

-**Sociedade Agrícola:** sua base era a terra como fonte de riqueza e o homem era valorizado pela força muscular;

-**Sociedade Industrial:** tinha como base as máquinas, transporte, energia e estado era o principal interventor;

-**Sociedade da Informação e Conhecimento:** seus pilares são a tecnologia e a informação;

-**Sociedade da Luz:** aborda os recursos renováveis e a natureza.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, deu origem a uma visão da organização como mecanismo para “processamento de informações”.

A criação do conhecimento e os seus tipos estão diretamente ligados a inovação, que busca uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional para explicar.

Desta forma a abordagem ao tipo de conhecimento parte com uma visão “epistemológica” (teoria do conhecimento), tendo como elemento básico a distinção entre conhecimento tácito e explícito.

O segredo para criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Surge a visão “ontológica” focando a preocupação nos níveis de identidade criadoras do conhecimento.

“A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização”, Nonaka e Takeuchi (1997).

“O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Michael Polanyi (1966) apud Nonaka e Takeuchi (1997)

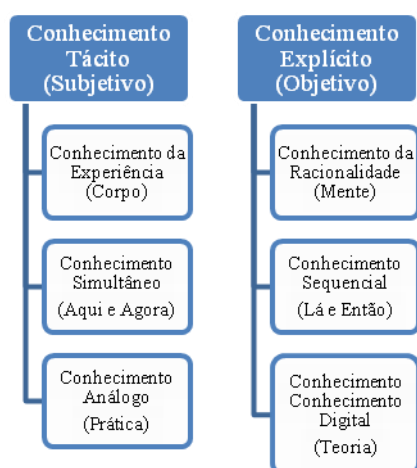


Figura: 01 – Dois tipos de conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.67)

Os tipos de conhecimento são encontrados e usados nas organizações de forma que gerem novos conhecimentos interagindo com o ambiente externo.

3.3 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Segundo Peter Senge (1997), mudanças extraordinárias estão ocorrendo no universo empresarial que transcendem um desequilíbrio entre a oferta e a procura, como também ao avanço de novas tecnologias. Está surgindo uma nova era, segundo a visão de Senge.

Certezas crescem a cada dia e os desafios são postos as empresas para enfrentarem no final deste século.

Tendo como premissa de que a maior parte das organizações está obsoleta, necessitando de mudanças profundas e imediatas para adaptar-se à nova situação, precisamos alinhar o conhecimento às informações disponíveis no mercado.

Fallgatter (1996) enfatiza o trabalho de Mitroff (1994), que demonstra sua preocupação acerca da necessidade das organizações adquirirem capacidade de coletar, organizar e disseminar informações, de modo a incorporarem inovações, pesquisas e desenvolvimento contínuo.

Esta abordagem engloba o reconhecimento da instabilidade, da complexidade e da incerteza, características presentes no cenário atual, que não mais permitem às organizações continuarem a atuar com o mesmo modelo de gestão.

Em função do cenário apresentado, surgem as organizações de aprendizagem, ou que aprendem com a missão de encontrar respostas a estas questões.

Segundo Bottrup (1997), "*um caminho para as novas mudanças é tentar estabelecer uma organização de aprendizagem, cujo conceito é uma das mais novas estratégias de administração desses dias*".

Existem diversas definições para o tema apresentado, porém segundo o autor o mais interessante é o entendimento de como as organizações podem assegurar sua própria sobrevivência e desenvolvimento, e também, criar as competências essenciais para seus membros, de forma que construam um modelo de aprendizagem que atenda a sua organização.

Empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são denominadas de organizações que aprendem ou organizações em aprendizagem.

Definidas por Garvin (1993), como organizações capazes de criar e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights* (intuição).

Senge (1997) define a organização que aprende teria como característica estar continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Ele ainda comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar.

Infelizmente a maioria das instituições, em nossa sociedade, é orientada mais para controlar do que para aprender, estimulando a obediência e não o desejo de aprender.

Senge aborda este conceito, apresentando suas cinco disciplinas:

Domínio pessoal – através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarear e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de uma forma objetiva.

Modelos mentais – trazer a superfície os modelos mentais predominantes (são idéias, generalizações e imagens) que influenciam como as pessoas vêem o mundo e questioná-los.

Visões compartilhadas – quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas se dedicam e aprendem, construindo visões partilhadas.

Aprendizagem em grupo – começa com o diálogo, isto é, a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum. Nesses casos, as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais.

Raciocínio sistêmico – modelo conceitual composto de conhecimento e instrumentos que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo.

3.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Na sociedade do conhecimento a aprendizagem é fundamental para transformação da organização e seu desenvolvimento. As pessoas são a mola mestre desse processo, utilizando suas competências para atuarem de forma eficiente no processo produtivo do conhecimento crítico.

As competências são mapeadas e os empregados orientados após construção de um perfil profissional a melhor função a ser desempenhada. Essa competência é conhecida na aprendizagem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes: CHA.

De acordo com Eboli, apud Scott Parry (1996), a competência, numa definição simplificada é resultante de três fatores básicos:

- Conhecimentos:** relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.
- Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.
- Atitudes:** referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu conhecimento. É o querer fazer.

A gestão por competência e a gestão do conhecimento possibilitam a construção de competências críticas: aquelas que vão diferenciar a empresa estrategicamente no mercado em que atua.

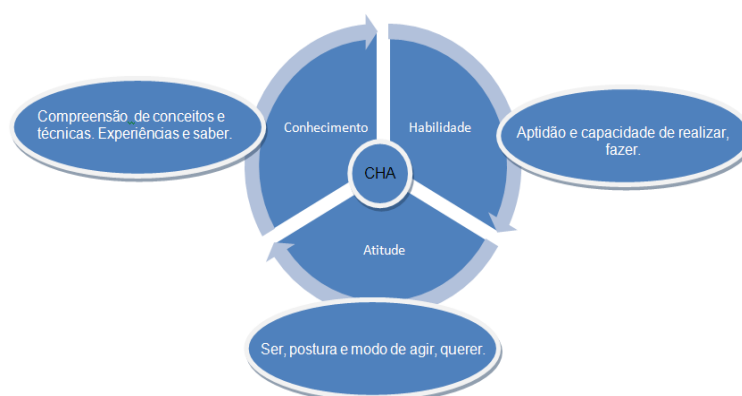


Figura: 02 – Modelo de gestão por competência - CHA
 Fonte: Adaptado de Eboli (2004)

3.5 NOVOS PAPEIS EM RECURSOS HUMANOS

As organizações evoluem com o tempo, redefinem seus modelos de capacitação, quebram paradigmas e recebem novos nomes.

Muitas empresas desde a década de 60 trabalhavam com departamentos de pessoas, conhecido com o departamento de pessoal.

Nakayama (2001) explica que, até a década de 60, a Administração de Recursos Humanos nas empresas recebia meramente as denominações de “Departamento Pessoal” e “Relações Industriais”.

O foco do departamento de pessoas, pessoal – DP era operacional, fiscalizador, regulador das atividades dos empregados, incluindo contratação e demissão.

Com o surgimento da teoria da administração, relação humana, teoria comportamental, ficou mais fácil entender o novo formato proposto pelas empresas com a criação dos recursos humanos – RH, focado em atividades como seleção, definição de cargos e salários, treinamento, benefícios, serviço social, etc.

Com a gestão do RH passamos a entender a mudança de RH para unidade de negócio, gestão de recursos humanos, gestão de pessoas. A preocupação passa ser interna e externa.

Os seus resultados devem ser observados muito além da redução de custos e da otimização de atividades de administração de funcionários.

Em outras palavras, o RH passa a produzir resultados tanto operacionais quanto em conhecimento para toda a empresa, resultados estes que se convertem em financeiros.

Qualquer mudança vem a influenciar o comportamento do RH na organização

As tendências futuras do mundo dos negócios se traduzem até mesmo na terminologia que passa a ser adotada com relação ao desenvolvimento de recursos humanos Odenwald e Matheny (1996). A atual tarefa de RH consiste em alcançar a excelência organizacional, defende Ulrich (2000).

Becker, Huselid e Ulrich (2001) posicionam o RH como parceiro estratégico no negócio da organização, sob quatro perspectivas, fazendo analogia à metodologia do BSC – Balance Score Card.

- a) a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais - perspectiva do pessoal;
- b) a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho - perspectiva da remuneração;
- c) os gerentes vêem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH para alavancar a perspectiva da gerência - perspectiva do processo;

d) os executivos de RH e outros vêem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre estes dois sistemas e o desempenho da empresa - perspectiva do alto desempenho

Os mesmos autores, ao abordar competências para os profissionais de RH, citam, como competências emergentes:

- a) demonstração de credibilidade pessoal;
- b) capacidade de gestão da mudança;
- c) capacidade de gestão da cultura;
- d) domínio das práticas de RH;
- e) conhecimento do negócio;
- f) gerenciamento do desempenho estratégico de RH.

Ainda, estes autores dividem a competência – gerenciar estrategicamente o RH – em quatro dimensões:

a) raciocínio causal crítico – os profissionais de RH devem pensar em termos causais, para que possam avaliar como o RH impulsiona o desempenho da empresa;

b) compreensão dos princípios da boa mensuração;

c) estimativa das relações causais (entre RH e o desempenho da empresa),

tornada possível pelo pensamento causal e pela compreensão dos princípios de mensuração;

d) comunicação dos resultados do desempenho estratégico de RH aos gerentes de linha seniores.

Devemos integrar as cinco competências ao gerenciamento estratégico, pois podem e devem ser mensuradas e aplicadas de forma crítica e estratégica na organização. Após essa integração a organização passa a perceber a importância do RH não mais como operacional e sim estratégico. Ele passa a fornecer práticas de recursos humanos, gera a cultura e a mudança, e também tem credibilidade pessoal para fazer tudo isso.

3.6 NOVOS PARADIGMAS EM T&D

T&D: treinamento e desenvolvimento humano é uma expressão muito utilizada pelo RH das empresas, pois consideram uma ferramenta importante no processo de educação dos empregados. O T&D nas organizações cresceram a ponto de ser constituído pelo RH como uma das suas áreas de desenvolvimento profissional.

Para muitos existe uma distinção entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento humano. Alguns autores consideram o treinamento como uma preparação técnica, de curto prazo, atuação na tarefa de forma imediata, enquanto desenvolvimento está ligado a um processo macro de aprendizagem e ele é aplicado em médio e longo prazo.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), o termo “treinamento” é utilizado de forma casual para descrever os esforços da empresa para estimular o aprendizado de seus empregados.

O treinamento possui orientação à tarefa, e um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro-visão do *business*, Marras (2001).

Os dois elementos, treinamento e desenvolvimento passam a ser interpretados como uma única palavra, expressão, T&D para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Segundo Marras (2001) a definição de T&D apresenta-se como “desenvolvimento gerencial” e deveria ser denominada de “desenvolvimento de talentos”, já que as organizações atuam em todo efetivo: diretores, supervisores, encarregados etc.

Todo o processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não apenas em processos, partindo-se do pressuposto de que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades na organização em que atua.

As organizações mapeiam as competências a serem desenvolvidas utilizando práticas, ferramentas que identifiquem as demandas na aprendizagem interna.

Através de eventos como *workshops*, debates, leituras programadas, sessões de *brainstorming*, seminários, etc., abordando temas da atualidade, o desenvolvimento reforça a

visão holística do mundo dos negócios para transformar o atual ou futuro executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto para atender às demandas do mercado.

Seguindo esse raciocínio, todo programa de desenvolvimento deve estar alinhado:

a) metas de resultados de médio e longo prazos;

b) ao interesse individual do empregado (funcionário)

Desta forma apresentada, o RH passa a ter papel fundamental e estratégico com uma de suas atividades, T&D, na formação dos empregados.

Uma mudança no trabalho aparece; novos métodos de treinar surgem, e a verificação está em redefinir o treinamento: de um evento focado no empregado apenas, curto prazo, para um aprendizado contínuo, abrangendo todos os níveis de relacionamentos internos e externos da organização.

Essa mudança leva os empregados ao autogerenciamento de suas carreiras, auto-desenvolvimento de suas competências para estarem aptos as oportunidades.

Uma mudança de formato cresce, desenvolvendo os profissionais de recursos humanos e tornando-os administradores de um conjunto de talentos, sempre com a visão do desenvolvimento de carreira e competências.

Na economia atual, baseada em conhecimento, as empresas estão demandando encomendas de aprendizado em tempo real, “Just-in’time”, contribuindo para a evolução do ensino interativo. ODENWALD; MATHENY, (1996, p. 260-261).

3.7 ESTRUTURA DE PROCESSO DE TREINAMENTO

Um programa de treinamento estruturado precisa ter claramente suas etapas definidas para que atinja um bom nível de aprendizagem. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as etapas do processo de treinamento são:

a) avaliação das necessidades

b) projeto;

c) implementação;

d) avaliação do treinamento.

O processo de avaliação das necessidades de T&D compreende a pesquisa e análise “pela qual podemos detectar um conjunto de demandas cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do empregado e as experiências do cargo. (Marras, 2001, p.152)

Esta fase detecta carências em dois cenários: o reativo (representando situações em que a necessidade já existe, ocasionando problemas reais) e o prospectivo (no qual o treinamento age com vistas às metas e objetivos futuros a serem atingidos, adiantando-se a problemas e acontecimentos).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), esta etapa compreende a análise:

- a) **da empresa** (do ambiente, estratégias e recursos para determinar onde enfatizar o treinamento);
- b) **da tarefa** (das atividades a serem executadas a fim de determinar os conhecimentos, habilidades e aptidões exigidas);
- c) **da pessoa** (do desempenho, conhecimentos e habilidades, a fim de se determinar quem precisa de treinamento).

Desta maneira elaboramos o LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento), um processo que consiste em atender a demanda elástica.

O LNT possui alguns pressupostos teóricos, segundo Marras (2001):

- a) a previsão de resistências naturais à mudança;
- b) a interação com o meio-ambiente;
- c) eficácia individual e grupal para a organização e, simultaneamente, instrumento de “alavancagem” do funcionário na organização;
- d) o conhecimento de interesses intra e interdepartamentais, revelando as conseqüências ou a real necessidade de modificar ou transformar traços da cultura organizacional;
- e) o treinamento como um programa de investimento e não de despesa, uma vez que, bem-gerenciado, dará certamente o retorno desejado pela organização.

Como pressupostos metodológicos, o LNT considera:

- a) a estrutura geral, a tarefa e o indivíduo;
- b) aspectos sociais, psicossociais, técnicos e comportamentais da organização;

- c) visão holística da organização, do geral para o particular;
- d) a previsão de sessões de “preparação” (treinamento) de todas as lideranças (supervisores, chefes, gerentes, etc.), garantindo a unicidade de critérios e a clareza de informação para todos os níveis da organização.

Para Davies *apud* Marras (2001), o planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas:

- a) prescrição do treinamento;**
- b) análise do assunto;**
- c) planejamento das táticas de ensino;**
- d) redação de um rascunho do curso;**
- e) teste com pessoas;**
- f) revisão do curso;**
- g) produção e instalação do curso;**
- h) validação do curso.**

Como qualquer programa de treinamento, sua avaliação é importante. Essa fase é chamada de avaliação do programa de treinamento, que poderá ser adequada e realizada se todas as etapas do processo de treinamento forem planejadas previamente e mensuradas.

Nesta etapa, portanto, reside uma das grandes dificuldades na área de T&D. E, dada a substancial quantia que as organizações investem em treinamento, parece prudente a maximização do retorno deste investimento.

4.0 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

As práticas de disseminação e retenção do conhecimento crítico sempre foram realizadas pelas organizações, porém recebe no momento um método de levantamento da necessidade e elaboração de um programa de treinamento alinhado aos valores e aos objetivos estratégicos da organização. Hoje a ferramenta de treinamento é considerada umas das chaves para o desenvolvimento organizacional.

Neste artigo, foram apresentadas idéias para uma reflexão sobre os modelos e meios de disseminação e retenção do conhecimento crítico com base em gestão por competência.

O conhecimento na sociedade atual é essencial para o desenvolvimento das organizações. O surgimento das universidades corporativas é de grande importância para a aprendizagem contínua. Estamos falando de uma nova economia, baseada em conhecimento.

Como proposta futura pretende-se analisar os métodos de avaliação do investimento sobre os treinamentos realizados nas organizações. Identificar o processo e o retorno após um programa de treinamento aplicado aos empregados.

5.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUTHIER, Michel. **A Construção Coletiva de Conhecimentos**. Palestra, fevereiro de 2005.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth. **Inteligência Empresarial: Um novo modelo de gestão para a nova economia** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paula@crie.coppe.ufrj.com.br > em 10 de abril de 2007.

DAMIANI COSTA, Marília. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional**. Florianópolis, 2003. 188 f. Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina

DAVENPORT, Thomas e PRUSSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. São Paulo, Campus, 1998.

DE FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Gestão de Pessoas - Efeitos de treinamento nos desempenhos individual organizacional**. Revista RAE, julho/setembro de 2004. Volume 44, n.03.

D'IPOLITTO, Cláudio; ALBAGLI, Sarit; MARTINS, Beatriz Cintra; CAVALCANTI, Marcos. **"Redes: fluxos de informação, conhecimento e valor"**. Palestra, agosto de 2007.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil. Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Teresa. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

LÉVY, Pierre. **As Inteligências Coletivas**. São Paulo, Loyola, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Subsistema de treinamento e desenvolvimento. In: Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MEISTER, Jeanne C. Tradução Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA , IKUJIRO e TAKEUCHI, HIROTAKA. **Criação do Conhecimento na Empresa**. São Paulo, Campus,1997.

RODRIGUEZ, Martius. **Gestão empresarial. Organizações que aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. Campus,1998.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 2004.