

Área Temática: Gestão de Pessoas

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS REDES DE CONHECIMENTO DO MEIO SINDICAL BRASILEIRO

AUTORES

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

Universidade de São Paulo

agaraujo@alternex.com.br

ANDRE LUIZ FISCHER

Universidade de São Paulo

afischer@usp.br

Resumo

O objetivo desse artigo é verificar se o fenômeno da aprendizagem organizacional, tradicionalmente estudado entre as organizações com fins lucrativos também é constatável nas entidades do meio sindical. Pretende-se também identificar se, na constituição e desdobramento dos processos de aprendizagem organizacional, existem redes de conhecimento sindical. Para tanto, toma-se por base pesquisa realizada sobre organizações que, no meio sindical brasileiro, apóiam técnica e/ou politicamente as entidades sindicais dos trabalhadores brasileiros. O estudo foi feito com duas organizações com atuação junto aos sindicatos brasileiros: o DIEESE e o AIFLD/Solidarity Center. Estas organizações trabalham no suporte às entidades sindicais no Brasil e têm o exercício de sua direção política pelo movimento sindical.

Conclui-se inicialmente que é possível verificar processos de aprendizagem organizacional fora do âmbito das organizações com fins lucrativos, posto terem sido constatadas novas competências organizacionais nas instituições pesquisadas. Adicionalmente, notou-se a grande importância de suas competências de relacionamento que ganharam absoluta prioridade na formação, manutenção e administração de extensas redes de contato nas atividades dessas organizações. Nesta pesquisa, perceberam-se ainda no meio sindical fenômenos da Economia Baseada em Conhecimento, como as redes de conhecimento e a conformação no meio sindical de um Sistema de Inovação e Pesquisa Sindical.

Abstract

This paper intends to check if it is possible to identify organizational learning at the union movement, as more common is done at other kind of organizations. This paper intends also, to identify union knowledge nets as organizational learning process consequence. This paper is based on research about union support organizations that work in Brazil: DIEESE and AIFLD/Solidarity Center. This paper concludes that it is possible to identify organization learning process at union movement. The research identified new organizational competencies at the researched institutes. In addition, was noticed that relationship competencies were very important at the creation and management of extended nets at these organizations. The research noticed too Knowledge Based Economy elements as knowledge nets and the creation of na Innovation and Research System at the union enviroment.

Palavras Chave: aprendizagem organizacional, movimento sindical, redes

1) Introdução

Três características marcam aquilo que se convencionou chamar de “Nova Economia” a centralidade dos recursos informacionais, a operação global e a intensidade com que seus elementos componentes integram-se em redes (Castells, e, 1999:119). As organizações atuantes nestas sociedades enfrentam uma competição acirrada em mercados globalizados e sua sobrevivência passa a depender da capacidade de transformar-se, seja para antecipar-se à concorrência, seja para adaptar-se aos novos ambientes institucionais e de negócios que se sucedem. De maneira geral, seguem à frente da Nova Economia as empresas capazes de inovar por meio do uso da informação, da sua transformação em conhecimento aplicável no seu negócio.

As transformações inovadoras relacionam-se com os rumos estratégicos traçados pela organização. A consecução dos objetivos estratégicos por sua vez, depende do uso dos recursos organizacionais e sua consolidação em competências. Em última análise, as competências podem ser definidas como o corpo de conhecimentos da organização aplicado ao seu negócio. Um importante ativo intangível que é adquirido ou desenvolvido no interior das empresas por meio daquilo que a literatura chama de processos de aprendizagem organizacional.

Este é o motivo que tornou a aprendizagem organizacional um assunto de crescente importância no campo dos estudos organizacionais. A literatura é variada em seus esforços de definir os limites do campo e descrever seus fenômenos. Resta indubitável que a aprendizagem organizacional é algo registrável e que a compreensão de como acontecem seus processos pode auxiliar na obtenção de novas e melhores competências organizacionais. Com melhores competências, revigora-se a capacidade de transformação da organização e, por consequência, de inovar e permanecer no jogo do mercado, segundo sua estratégia.

Tradicionalmente, os estudos sobre a aprendizagem organizacional concentram-se nas empresas e seus problemas. No entanto, os ambientes organizacionais do Estado e das entidades sem fins lucrativos são também atingidos ou envolvidos pelas características da nova economia. No âmbito privado, há inovação e adoção crescente de novas tecnologias e isto cria referências inescapáveis para o restante da sociedade. Frente às novidades do setor privado, a própria sociedade tende a alimentar novas expectativas em relação aos setores estatal ou sem fins lucrativos.

O objetivo desse artigo é verificar se o fenômeno da aprendizagem organizacional, tradicionalmente estudado entre as organizações com fins lucrativos também é verificável nas entidades do meio sindical. Além disso, pretende-se identificar se, na constituição e desdobramento dos processos de aprendizagem organizacional, existem redes de conhecimento sindical. Para tanto, toma-se aqui por base pesquisa realizada sobre organizações que, no meio sindical brasileiro, apóiam técnica e/ou politicamente as entidades sindicais dos trabalhadores brasileiros. De maneira especial, serão tomados como referências os casos de duas organizações com atuação junto ao movimento sindical brasileiro: o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE e o American Institute for Free Labor Institute/American Center for International Labor Solidarity ou AIFLD/Solidarity Center. Estas organizações possuem algumas características comuns como o seu trabalho no suporte às entidades sindicais no Brasil e também o exercício de sua direção política pelo movimento sindical.

Para descrição dos resultados desta pesquisa este artigo terá, além dessa introdução, quatro seções. Na próxima seção serão apresentadas as categorias teóricas escolhidas para a análise dos casos. O terceiro tópico descreve as organizações pesquisadas. Seguem-se o relato dos resultados dos estudos de caso realizados e um último item com as considerações finais, que resumem as principais contribuições do estudo.

2) Aprendizagem Organizacional: categorias para o estudo de caso e seu contexto

Nesse tópico serão destacados os conceitos utilizados para a realização da pesquisa proposta para esse estudo. Em primeiro lugar, definem-se, dentro da Economia Baseada em Conhecimento, o Sistema Nacional de Inovação e as redes sindicais de conhecimento. Em segundo lugar são apontados os conceitos necessários para o estudo dos processos de aprendizagem organizacional, aí incluídos os recursos e competências organizacionais.

a) A Economia Baseada em Conhecimento

A expressão “Economia Baseada em Conhecimento” tem como precursor, na década de sessenta, Fritz Machlup, um economista heterodoxo da escola neoclássica (LENHARI;QUADROS, 2002). Nas décadas seguintes, os estudos desenvolvidos em torno desse conceito deveram-se a um conjunto de autores como Dominique Foray, Bengt-Ake Lundvall, Giovanni Dosi, Richard Freeman e Luc Soete, chamados economistas de neo-schumpeterianos. Em termos institucionais, o trabalho desses autores têm influenciado as discussões no âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, por meio de insumos para a elaboração de instrumentos e políticas de estímulo ao uso do conhecimento na economia (OECD, 1996).

A Economia Baseada em Conhecimento - EBC define-se como uma economia dedicada diretamente à produção, distribuição e uso do conhecimento e informação e ela descreve-se por pelo menos três fenômenos: a nova dinâmica na formação de conhecimento tácito e codificado, a importância crescente das redes de conhecimento e a aceleração dos processos de aprendizado interativo. A EBC caracteriza-se pela preexistência de um sistema nacional de inovação (SNI) maduro. O SNI pode ser definido como o conjunto de fluxos e relações existentes entre indústria, governo e academia no desenvolvimento da ciência e tecnologia. As interações dentro do SNI, influenciam empresas e economias ao estabelecer redes de conhecimento e viabilizar inovações. (OECD,1996)

Segundo Patel e Pavitt (1994), os SNIs maduros operariam na fronteira tecnológica (EUA, Alemanha, Japão, França, Reino Unido e Itália). Os SNIs intermediários se caracterizariam pela difusão da inovação e forte capacidade doméstica de absorver avanços técnicos gerados nos SNIs maduros (Suécia, Dinamarca, Suíça, Coreia do Sul e Taiwan). Os incompletos teriam infra-estrutura tecnológica reduzida ou sistemas de Ciência e Tecnologia que não se transformaram em SNIs (Brasil, Argentina, México, Índia e China). (*in* STAL, 2006:19)

Brasil

Em nosso estudo, considerando a pressão exercida pela EBC e a existência ou construção de um SNI no Brasil, a questão passa a ser como os sindicatos de trabalhadores e suas organizações de apoio respondem a toda essa movimentação.

b) O contexto das relações de trabalho no Brasil nos anos noventa

A Nova Economia no Brasil é também marcada pelo conjunto de transformações estruturais ocorridas a partir dos noventa. Já no início da década o governo Collor promoveu uma abrupta abertura econômica. Posteriormente o Plano Real alcançou êxito no combate à inflação e iniciou um inédito período de taxas de inflação declinantes e bastante reduzidas para o padrão histórico brasileiro. A política econômica praticada a partir de então se caracterizou por uma visão predominantemente financeira, em que a geração de superávits fiscais e altas taxas de juros diminuíram o ritmo de crescimento do País. Os capitais externos afluíram para o Brasil, atraídos pelos elevados juros e valorizaram a moeda nacional, tornando as importações ainda mais baratas. No nível internacional intensificaram-se os contatos dos países do Cone Sul - com vistas à construção do bloco de países do Mercosul - e também com relação aos EUA para a ALCA.

As estruturas dos mercados nacionais foram profundamente afetadas pelas novas condições macroeconômicas. O baixo crescimento e a acirrada concorrência internacional provocaram

um prolongado processo de ajuste das estruturas produtivas por mais eficiência. Esse ajuste ocorreu de diversas formas, entre elas a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. Em termos patrimoniais, verificaram-se processos de aquisições e fusões, quando não o próprio fechamento de empresas que atuavam no País. No âmbito estatal, houve ainda privatizações e a reorganização de setores como os de telecomunicações, energia, petroquímica e financeiro, que passaram a contar com presença marcante de capitais estrangeiros. (para maior aprofundamento ver Giambiagi et al [2005])

Os efeitos de todas essas mudanças sobre o mercado de trabalho podem ser analisados sob a ótica do emprego, da remuneração e da negociação coletiva. Em relação ao emprego, observam-se pelo menos três tendências: crescimento persistente da taxa de desemprego total, mudança do perfil ocupacional com elevação da participação do setor de serviços e flexibilização das contratações (via terceirização, emprego de trabalhadores sem carteira assinada e maior presença de trabalhadores autônomos). Nos aspectos referentes aos rendimentos do trabalho, o DIEESE registra uma trajetória instável, que, no final da década de 90, resultou em perdas reais nos rendimentos médios relativamente ao final da década anterior (DIEESE, 2002). No que tange às negociações coletivas também ocorreram várias mudanças. Entre elas, a descentralização das negociações, a diminuição do número de greves entre os trabalhadores do setor privado, a ocorrência de conversações truncadas entre as partes. Em termos de conteúdo de negociação, o foco permaneceu, mais freqüentemente, no reajuste salarial abaixo da inflação do período, mas também houve o surgimento da negociação em torno da participação nos lucros e resultados. De maneira geral é possível afirmar que no conjunto das transformações a tendência geral indicou uma perda do poder regulatório por parte dos sindicatos (DIEESE, 2002).

Para continuar exercendo sua função de representação dos trabalhadores dentro do pólo mais dinâmico do mercado, os sindicatos foram levados a responder à lógica desta nova economia. A primeira razão para isso vincula-se à própria tarefa dos sindicatos: de posicionar os trabalhadores em condições mais vantajosas num jogo das relações do trabalho em que o conhecimento passa a ganhar maior importância. Uma segunda razão é intrinsecamente ligada à primeira, consiste em reconhecer que a única forma de atuar dentro da lógica dessa economia é aquela encontrada pelas empresas e nações: acelerando dos processos de produção e aquisição de conhecimento por meio do aprendizado.

Em seu comportamento padrão, os sindicatos agem segundo a lógica da pressão efetiva ou potencial de seus filiados sobre as empresas, com greves e outras formas de movimentação. Esse “processo produtivo” sindical sempre contou, em alguma proporção, com conhecimento e aprendizado para a consecução de seus objetivos. Nisso há semelhança com o constatado nas demais organizações. Entretanto, na EBC, é necessário que a proporção de conhecimento e aprendizado na “produção sindical” se eleve, sob o risco de perda de espaço por parte dos sindicatos. Trata-se, nesse caso, de um inevitável uso de fogo contra fogo no campo das relações do trabalho.

A validade desse raciocínio deve ser comprovada a partir da constatação, no meio sindical, daqueles elementos básicos das EBC: nova dinâmica na formação de codificação de conhecimento tácito e codificado, presença de redes de conhecimento e aceleração de processos de aprendizado interativo. Decorrem daí várias questões: estes elementos são realmente verificáveis no meio sindical? Em caso afirmativo, com que características? Existem, entre as entidades sindicais redes de conhecimento? Quais organizações estão a elas integradas? Há aprendizado interativo e contínuo a partir delas? Aonde se realiza a codificação do conhecimento tácito no meio sindical? Em poucas palavras, há mecanismos que tem por objetivo tornar as ações sindicais mais inteligentes?

As respostas para essas questões demandam o uso de um conceitual reunido pela literatura de gestão no campo teórico da aprendizagem organizacional e de uso pouco comum no estudo de relações de trabalho e relações sindicais. Na secção a seguir analisamos seus elementos constituintes e a forma de aplicá-lo ao nosso objeto de estudo.

c) A aprendizagem organizacional e seus elementos

O início do debate em torno da questão da aprendizagem organizacional situa-se na década de sessenta, mas é apenas no final da década de setenta que uma série mais regular de artigos começou a ser publicada. Mais recentemente, face ao extenso número de publicações na área, vários autores se empenharam em revisar e classificar o campo, tais como: Fiol e Lyles (1985), Nicolini e Mezner (1995), Easterby-Smith e Araujo(2001), Prange (2001), Huysman (2001) e Elkjaer (2001) e Antonello (2005). Esse conjunto de trabalhos destaca uma série de pontos divergentes e convergentes das diversas abordagens sobre aprendizagem organizacional o que acaba por configurar, na expressão de Prange, uma “selva que está se tornando cada vez mais densa e impenetrável”, residindo aí uma das principais preocupações dos pesquisadores (PRANGE, 2001:42). A comparação entre os diversos pontos de vista dos autores escaparia aos limites desse trabalho, optamos assim por, após cotejar a literatura existente, apontar os conceitos e definições que tornaram nossa pesquisa operacional.

Conforme Prange (2001), definimos a aprendizagem organizacional como um processo de construção social que responde a **eventos** internos e externos na organização, criando novas interpretações da realidade que são armazenadas na **memória organizacional** quando devidamente **institucionalizadas**. Seus **produtos** (ou **conhecimentos**) – interpretações e mudanças concretas da realidade – têm diferentes **níveis de complexidade e profundidade** na organização.

A partir dessa definição, tratou-se de definir cada um dos termos destacados em negrito no parágrafo anterior, conforme descrito no quadro a seguir.

Quadro 1 - Aprendizagem Organizacional e seus elementos

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Evento (ZARIFIAN, 2001) e (MATURANA;VARELA, 2001)	fato parcialmente inesperado que perturba o andamento normal da produção questionando a sua auto-regulação.	identificação das ocorrências internas e externas disparadoras dos processos de aprendizagem e seus resultados (mudança nas regras, estruturas, processos e cultura da organização).
Processo de Aprendizagem (PRANGE, 2001)	processo de construção social, através do qual surgem novas interpretações da realidade e crenças, e, que se institucionalizando na memória organizacional, resulta em mudanças organizacionais.	identificação da forma pela qual surgiram novas interpretações da realidade e como foram incorporadas e institucionalizadas na memória e se transformaram em mudança organizacional.
Conhecimento (NONAKA;TAKEUCHI, 1997)	produto ou resultado do processo de aprendizagem organizacional que gerou novas interpretações da realidade ou crenças.	identificação de novos padrões cognitivos organizacionais (conhecimentos, entendimentos e crenças organizacionais) na forma de competências.
Memória organizacional (LEVITT;MARCH, <i>In</i> SIMS, 2001:65-66).	conhecimento obtido e armazenado a partir das diferentes experiências da organização.	identificação de alterações no conjunto de interpretações que a organização mantém sobre elementos relevantes da realidade. Estas interpretações podem ser tangíveis (registros e regras formais escritas) e/ou intangíveis (conhecimentos, habilidades etc).
Níveis de aprendizagem (ARGYRIS;SCHÖN, 1978) e (FIOL; LYLES, 1985)	Extensão e profundidade em que a aprendizagem é capaz de afetar a organização. Pode ser de baixo nível/ciclo simples (rotinas e comportamentos) ou de alto nível/ciclo duplo (estruturas e cultura)	identificação de mudanças de menor a maior complexidade: comportamentos organizacional e individual, rotinas, processos, estruturas e cultura
Agentes envolvidos (NONAKA;TAKEUCHI, 1997)	atores que interferem no processo da aprendizagem organizacional	classificar quais foram os atores relevantes para o processo de aprendizagem: organização (objeto de análise), grupos, indivíduos e outras organizações.

Uma vez definidos os elementos constituintes dos processos de aprendizagem organizacional o objetivo da presente pesquisa exigia que se a sua concretização. Elegeu-se a emergência de novas competências organizacionais como constatação indicadora ou marcadora desses processos. Com esse intuito, foi pesquisada a história da organização de maneira a elaborar sua linha do tempo e, então, identificar eventos (externos ou internos) mais relevantes no estímulo à processos de aprendizagem organizacional. Em síntese, quando um evento relevante determinou mudanças significativas no uso dos recursos organizacionais, constatou-se aí o desenvolvimento de competências essenciais. Por significar uma nova interpretação da realidade devidamente internalizada pela organização considerou-se, também que essa experiência configurou-se como um processo de aprendizagem organizacional. Tal esquema analítico propiciou a possibilidade de isolar estes processos e estudar seus elementos constituintes. O quadro a seguir descreve os conceitos relativos à noção de recursos e de competências organizacionais que foram aplicados na pesquisa.

Quadro 2– Recursos e Competências

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Recursos (MILLS, 2002)	• algo que a organização possui, ou tem acesso mesmo que temporário, e que pode ser fonte de vantagem ou desvantagem competitiva sustentável. Podem ser tangíveis ou intangíveis.	• valor trazido ao cliente; • sustentabilidade da vantagem competitiva; • versatilidade do recurso (possibilidade de usos).
Competências essenciais (MILLS, 2002) (HAMEL; PRAHALAD,1995)	• Articulação de recursos no nível corporativo da organização, centrais para sua estratégia e que permitem oferecer um determinado benefício aos clientes.	• Vinculação com a estratégia; • Identificação dos fatores competitivos valorizados pelos consumidores/clientes.

3) Organizações de Apoio às Entidades Sindicais: - quem são essas organizações?

As organizações que suportam tecnicamente as entidades sindicais dos trabalhadores brasileiros compõem a unidade de análise nesse estudo. Estas entidades desenvolvem e apóiam atividades de assessoria, pesquisa e educação em temas de importância para o sistema de relações do trabalho no País. Além disso, o movimento sindical lhes dá direção política e se responsabiliza pelo seu financiamento. Estas entidades começaram a surgir no Brasil da metade da década de cinquenta em diante, mas é só a partir dos anos oitenta que a maior parte delas é criada. Tal processo acompanha a evolução das atividades sindicais no Brasil, posto que a partir de fins dos anos setenta há o ressurgimento dos sindicatos como atores relevantes no Brasil. Apesar de sua importância no suporte das atividades sindicais, o universo das organizações pesquisadas é relativamente restrito em número de organizações se comparado ao total de entidades sindicais no Brasil. O quadro a seguir apresenta algumas das mais importantes organizações de apoio às entidades sindicais no Brasil.

Quadro 3 – Organizações de Apoio às Entidades Sindicais no Brasil

• DESEP/CUT – Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos • DIAP – Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar • DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos • DIESAT – Depto. Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho • ICT/CGT – Instituto Cultural do Trabalho • INSPIR – Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial • INST/CUT – Instituto Nacional de Saúde do Trabalhador • Instituto Observatório Social • Progetto Sviluppo (entidade italiana) • SASK (entidade finlandesa) • Solidarity Center (entidade norte-americana)
--

As organizações de apoio aos sindicatos podem ser consideradas verdadeiros repositórios de informações e conhecimento do movimento sindical. Elas resultaram dos esforços do meio sindical para melhor compreensão da sua realidade. Para isso essas entidades mantêm um corpo técnico especializado, criam bancos de dados e de experiências sobre o mundo do trabalho, produzem informações e conhecimento sobre suas entidades de representação e seus principais desafios. Sua finalidade principal consiste em ofertar suporte técnico e, por meio deste, também material de sustentação política às atividades sindicais. Uma vez constituídas, elas passaram a se responsabilizar pelas atividades de pesquisa e apoio técnico aos processos de negociação, antes encontradas, de forma esparsa, apenas nos sindicatos mais organizados.

As organizações de apoio ao movimento sindical podem ser divididas em três grupos distintos. O primeiro pode ser denominado como intersindical. Nesse grupo estão as entidades

inspiradas no modelo da mais antiga delas: o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). Essas organizações são dirigidas política e financeiramente por entidades sindicais associadas, sendo, por este motivo, plurais em termos políticos e setoriais no que tange aos seus quadros associativos e diretivos. A filiação dos sindicatos a estas organizações é livre. Disso resulta que sua existência deve-se aos esforços coletivos de sindicatos de diversos matizes políticos e setores econômicos.

O segundo grupo é o das organizações instituídas por uma única entidade sindical. O Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos - DESEP e o Instituto Nacional de Saúde do Trabalho – INST, além das escolas sindicais (7 de Outubro e Escola Sul, por exemplo) criados pela Central Única dos Trabalhadores - CUT e o Instituto Cultural do Trabalho, vinculado à Central Geral dos Trabalhadores - CGT, são exemplos desse grupo. Essas organizações têm sua direção e sustentação financeira vinculadas à central sindical ou entidade mais ampla a que pertencem, e não há um quadro associativo como entre as organizações intersindicais.

O terceiro grupo de organizações é integrado pelos escritórios de cooperação de entidades sindicais de outros países ou seus representantes. Essas organizações desenvolvem atividades de intercâmbio de experiências, pesquisa, e formação entre as entidades brasileiras e as de seus países de origem. Como nos dois tipos anteriormente descritos, estas entidades possuem estruturas próprias e realizam atividades de conteúdo técnico com equipes próprias, consultores contratados ou parceiros locais. Um dos seus traços característicos é a doação de recursos – normalmente obtidos em grande parte em fundos públicos nos países de origem – para a realização de projetos de mútuo interesse para os sindicatos do país de origem e para os cooperados nacionais. Em poucas palavras, a posição das organizações de apoio às entidades sindicais no sistema de relações de trabalho no Brasil é a de retaguarda das entidades representativas dos trabalhadores brasileiros.

Da população de organizações com este perfil no Brasil, duas delas foram destacadas intencionalmente para, nesta pesquisa, descrever o conjunto: o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE, que representa o primeiro grupo das categorias acima; e o America Institute for Free Labor Development/Solidarity Center, uma entidade internacional característica do terceiro grupo mencionado.

No universo de organizações de suporte ao movimento sindical no Brasil, o DIEESE é a maior e mais antiga (fundado em 1955) entidade voltada para o apoio técnico aos sindicatos nacionais. O DIEESE é constituído pelo movimento sindical com a finalidade ou missão de produzir e disseminar informação e conhecimento de interesse dos trabalhadores. Suas atividades fins são a pesquisa, a assessoria e a educação. Dentro destes objetivos, a organização pode realizar convênios com outras organizações, como universidades e entidades públicas, privadas, nacionais ou internacionais. Por realizar pesquisas e análises e divulgar os resultados de seus trabalhos sob diversas formas (publicações, palestras, cursos, assessoria etc), o DIEESE pode ser qualificado como uma **organização de conhecimento**. A sua estrutura é composta pelo Escritório Nacional e por um conjunto de escritórios espalhados regional (16 estados brasileiros) e setorialmente. Seu corpo funcional é composto por cerca de 160 pessoas divididas entre funções técnicas, administrativos e de pesquisa de campo (para as pesquisas de custo de vida). A sua governança é exercida a partir das decisões de suas assembleias de entidades associadas que elegem uma direção sindical em níveis regional, nacional e executivo. A direção sindical, por sua vez indica um diretor técnico que é o responsável pela condução da organização nos aspectos técnicos e administrativos.

A segunda organização pesquisada, o Solidarity Center, deu continuidade, nos anos 90, à cooperação sindical desenvolvida entre a American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations – AFL-CIO (central sindical norte-americana) e os sindicatos

brasileiros. O American Center for International Labor Solidarity foi criado em 1997 e resultou da fusão dos quatro institutos e cooperação internacional da AFL-CIO. Um desses quatro institutos era o American Institute for Free Labor Development - AIFLD (Instituto Americano para o Desenvolvimento do Sindicalismo Livre – Iadesil, segundo sua sigla em português) que, desde o início dos anos 60, era a organização que viabilizava esta cooperação nas Américas, aí incluído o Brasil. O escritório da entidade em São Paulo integra-se a uma rede de representações com sede em Washington D.C. (EUA) e atuação em todos os continentes. Entre as organizações congêneres de cooperação sindical de outros países no Brasil, o Solidarity Center é a única a manter uma representação fixa desde a década de 60. Nesse trabalho, a atividade de cooperação do Solidarity Center dá continuidade ao trabalho anteriormente desenvolvido pelo AIFLD. A organização tem como fonte principal de seus recursos, fundos públicos de agências federais como o United State Agency for International and Development-USAID e o National Endowment for Democracy-NED. Sua governança é exercida a partir de um *board of trustees* composto de dirigentes da AFL-CIO que por sua vez nomeiam um diretor executivo que se responsabiliza pela gestão da organização. O Solidarity Center possui sede em Washington DC (EUA) e uma rede de cerca de 30 escritórios em todos os continentes. Estes escritórios são chefiados por um *Field Representative* – os *Reps*. No Brasil, o escritório da organização fica em São Paulo, conta com uma pequena equipe administrativa e eventualmente com um *staff* técnico e consultores.

As duas organizações estudadas têm ainda algumas características comuns que reforçam sua importância dentro do universo estudado:

- são as mais antigas em funcionamento dentro dos seus respectivos subgrupos (organizações intersindicais e de cooperação sindical internacional, respectivamente);
- relacionam-se com todos os principais segmentos sindicais brasileiros, seja pelo critério de orientação política, seja pelo critério setorial;
- desenvolvem atividades de apoio aos sindicatos que, dentro do sistema de relações de trabalho brasileiro, ajudam a compor o que seria um sistema de conhecimento sindical.

A pesquisa realizada sobre essas organizações foi descritiva e de abordagem qualitativa. O método utilizado foi o de estudo de caso por meio de uma amostra intencional e pequena na qual se realizou um estudo longitudinal. Os instrumentos de levantamentos de dados foram a análise documental e bibliográfica, além de entrevistas semi-estruturadas com agentes representativos da história da organização no período estudado. O acesso às diferentes fontes de dados e sua análise permitiu a triangulação dos resultados das entrevistas com as informações obtidas com os documentos, bibliografia e entrevistas.

4) Os resultados

Nesse item serão apresentados os principais resultados da pesquisa realizada junto às duas organizações estudadas. Em cada um dos casos estudados será apresentado um breve relato dos principais fatos vinculados aos seus processos de aprendizagem organizacional e um quadro relacionando os elementos constituintes dos mesmos.

a) DIEESE: aprendizagem organizacional e seus elementos

O DIEESE experimentou um vigoroso processo de crescimento institucional ao longo da década de 80. Este movimento acompanhou de perto a própria ascensão do movimento sindical brasileiro como importante ator naquele período. Em larga medida, o fortalecimento do movimento sindical amparou-se em grandes campanhas salariais em busca de perdas impostas pela sucessão de planos econômicos que tentaram debelar a inflação. Em 1990, o governo Collor fracassa em seu intento de acabar com a inflação, mas realiza um movimento sem volta de liberalização comercial da economia brasileira ao derrubar as alíquotas de importação. Este primeiro movimento provocou intensas mudanças em quase todos os setores

econômicos que passaram por processos intensos de rearranjos patrimoniais e também de reestruturação produtiva ao longo de toda a década. Em 1992, após a queda de Collor, assumiu Itamar Franco, que, pela maior proximidade do movimento sindical, abre espaços para a representação dos trabalhadores em diversos fóruns de discussão de políticas públicas. Ainda no governo Itamar, o Plano Real finalmente impôs, a partir de 1994, um declínio consistente à inflação, alterando definitivamente o quadro macroeconômico brasileiro. Já no governo Fernando Henrique, as opções da política econômica privilegiaram a baixa inflação em detrimento do crescimento e do emprego. Como consequência houve um enfraquecimento progressivo do movimento sindical.

No que se refere ao âmbito interno do DIEESE, sua expansão nos anos 80 revelou-se desordenada. Em 1990 a organização encontrava-se em crise financeira e também política (na sua relação com o movimento sindical). Pelo menos dois eventos foram marcantes na saída dessa crise: a repactuação do acordo político de sustentação da entidade pelo movimento sindical em 1990 e a mudança na Direção Técnica Geral com a saída da antiga direção.

Essa mudança deu oportunidade para uma reestruturação interna da organização com a adoção mecanismos de gestão até então pouco usuais pela entidade como planejamento estratégico participativo, rotinas de apresentação de relatórios de atividades, reorganização do plano de cargos e salários e a criação de uma base de apoio interna para uma nova expansão de atividades a partir de 1993.

Outro evento importante, que marcou a mudança que ocorreriam na entidade, foi o envolvimento do corpo técnico e sindical nas discussões sobre políticas públicas em torno da reestruturação produtiva em curso no País. O marco dessa participação nos anos 90 foi a criação da Comissão de Valorização do Trabalho e Emprego – CVTE por parte do governo em 1993, cabendo ao DIEESE a coordenação dos seus trabalhos. Nos anos seguintes o envolvimento do DIEESE com as questões da reestruturação produtiva levou a organização de um programa extenso de formação de quadros sindicais que seria implementado sob sua coordenação.

Em 1996, o DIEESE experimentava um aumento na demanda por seus trabalhos, mas, ao mesmo tempo, entrava em nova crise financeira. Naquele momento, o crescimento do desemprego enfraquecia os sindicatos e indiretamente as finanças da organização. Desta nova crise, originou-se a busca de mais recursos por conta de projetos junto à governos e outros parceiros e também a demissão de funcionários em 1998 e 1999.

Ao final deste período foi possível perceber que a organização passava a dominar e mobilizar um conjunto diferente de recursos, comparativamente ao que ocorria na década anterior (oitenta). A mobilização dos velhos e novos recursos da organização foi viabilizada pelo desenvolvimento de novas competências ao longo do período estudado. Estas competências foram consolidadas a partir de conhecimentos acumulados em sua memória organizacional por meio de processos de aprendizagem.

O quadro a seguir traça as linhas gerais dos elementos relacionados aos processos de aprendizagem organizacional do DIEESE. Nele se encontram os recursos identificados na organização, suas competências organizacionais, conhecimentos, processos de aprendizagem organizacional e respectivos níveis de aprendizado. Especialmente no que se refere às competências organizacionais, entre os quatro tipos identificados, é necessário destacar a importância daquelas que dizem respeito à capacidade de relacionamento do DIEESE.

Do conjunto de competências desenvolvidas pelo DIEESE, as de relacionamento têm uma dupla natureza. De um lado, constituem-se a partir de conhecimentos aprendidos previamente em suas atividades de assessoria, pesquisa e educação. Com base em processos de aprendizagem precedentes (anos 80), o DIEESE se habilitou a realizar uma interlocução

eficiente com o movimento sindical, o Estado e outros atores e, a partir de então, desenvolver novas atividades. De outro lado, dominando esta competência o DIEESE intensificou sua interlocução com outros tipos de parceiros, sindicais ou não. Esta capacidade dinâmica (Teece e Pisano, 1994), abriu caminho para a aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e, num movimento recursivo, ampliar ainda mais o leque de competências da entidade modificando a sua forma de atuação.

Quadro 4- Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional do Caso DIEESE

Itens	Descrição
Recursos Organizacionais	Estruturais, Financeiros, de Relacionamentos, Humanos, de Governança, de Gestão e Técnicos.
Competências Organizacionais	- Governança (com a Direção Sindical e com a equipe técnica); - Relacionamento (com Movimento Sindical, com Estado e com outras instituições não sindicais); - Gestão Organizacional (Projetos e Programas, Organizacional Interna); - Técnicano tratamento de novos temas (políticas públicas, gênero e raça p.e.)
Conhecimentos	Sobre o relacionamento político para condução e participação em reuniões (internas e externas), elaboração de planejamento e análise, captação de recursos (financeiros e técnicos), de gestão organizacional, técnicos (temáticos, de gestão de equipes e de educação).
Processos de Aprendizagem Organizacional	Reuniões (internas e externas), programas de visitas a entidades sindicais, elaboração de planejamentos e cenários, contatos com governos e outras instituições não sindicais por parte da equipe técnica e direção sindical, adoção de procedimentos administrativos padronizados, estudos e pesquisa, cursos e seminários e viagens).
Memória Organizacional	Marcada a partir da incorporação de conhecimento tácito (das direções sindical e técnica, da equipe técnica) e de conhecimento explícito (constituído pelos bancos de dados, estudos e publicações, manuais internos de normas e procedimentos).
Nível de Aprendizagem Organizacional	- Ciclo Simples: adoção de rotinas administrativas e comportamentos determinados a partir da incorporação de processamentos dela decorrentes na gestão da organização e seu trabalho técnico. - Ciclo Duplo: alteração de estruturas de governança e gestão da organização, bem como de seus aspectos culturais mais marcantes.

Assim, é possível afirmar que as competências de relacionamento do DIEESE resultaram de processos de aprendizagem anteriores e também indicar que, destas competências se originaram novos processos de aprendizagem e, por consequência, novos conhecimentos. Com esta caracterização, as competências de relacionamento revestem-se da qualidade das capacidades dinâmicas - conforme definidas em (Teece e Pisano, 1994). Portanto, as competências de relacionamento responsabilizam-se pela possibilidade de o DIEESE adaptar suas demais competências durante o período focado e são, por isto, fundamentais às mudanças realizadas pela organização.

b) AIFLD/Solidarity Center: aprendizagem organizacional e seus elementos

O American Institute for Free Labor Development – AIFLD chegou ao Brasil no início da década de 60 com o objetivo de realizar cooperação sindical entre os sindicatos norte-americanos e os brasileiros. Daquele período até o final da década de 80, essa atuação alinhava-se aos objetivos da política internacional do governo norte-americanos e caracterizou-se pela proximidade da organização com grupos sindicais brasileiros mais à direita do espectro político daquele período (em São Paulo nos setores de telefonia e eletricidade por exemplo). Seu maior parceiro local foi o Instituto Cultural do Trabalho(ver Manfredi, 1996)

Em fins de 1989, a queda do Muro de Berlim e a derrocada dos regimes comunistas da URSS e aliados afetaram profundamente toda a política do Departamento de Estado dos EUA e, por

consequência o firme apoio financeiro à cooperação sindical internacional da AFL-CIO. Em 1995, um novo fato marcante foi a posse de John Sweeney na presidência da AFL-CIO, já que essa trouxe uma orientação política para a atuação da central.

No âmbito interno do AIFLD, o início da década de 90 foi marcado pelo redirecionamento das suas atividades em termos políticos. Sem a ameaça do tradicional inimigo ideológico, o movimento sindical norte-americano, por meio do AIFLD iniciou uma busca por novos interlocutores no Brasil e demais países. Em 1992, Bruce Jay (representante do AIFLD no Brasil de 1981 a 1983) reassume o escritório em São Paulo com a tarefa de aproximar a organização da CUT, até então preterida nas atividades do AIFLD. Ainda em termos internos, AFL-CIO decidiu em 1995 fundir seus quatro institutos internacionais de cooperação internacional. Desta forma, após dois anos de preparação, em 1997 foi criado o Solidarity Center. A nova organização de cooperação sindical norte-americana colocou em prática uma nova orientação relativamente aos antigos institutos. Do ponto de vista de seus interlocutores nos diferentes países, buscou uma diversificação (em vez da antiga preferência por parceiros tradicionais), no que se refere aos seus programas tratou de estimular atividades de pesquisa e formação em novos temas como a diversidade (raça e gênero) no meio sindical.

Carolyn Kazdin assumiu o escritório do Solidarity Center em São Paulo em fins de 1997 e até 2003 colocou esse programa em prática ao mesmo tempo em que reestruturava o escritório em termos administrativos e técnicos.

Quadro 5 - Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional do Caso AIFLD/Solidarity Center

Itens	Descrição
Recursos Organizacionais	Estruturais, Financeiros, de Relacionamentos, Humanos, de Gestão.
Competências Organizacionais	- Relacionamento (com Movimento Sindical, com Estado e com outras instituições não sindicais); - Gestão Organizacional (Projetos e Programas e Organizacional Interna).
Conhecimentos	- De relações sindicais para articulação de organização sindical com vistas a negociações coletivas internacionais, articulação de eventos e programas conjuntos com centrais e sindicatos brasileiros e também sobre as lideranças sindicais brasileiras e demais parceiros no Brasil. De relações institucionais com agências estatais de financiamento e com consulado dos EUA no Brasil. - Conhecimentos sobre a gestão interna de equipes (contratação, planejamento e promoção de eventos) e sobre gestão de projetos e programas e seus conteúdos técnicos.
Processos de Aprendizagem Organizacional	Contratação ou alocação de pessoal com experiência anterior no Brasil, ou com conhecimento sobre movimento sindical brasileiro, realização de contatos e trabalhos conjuntos, reuniões (internas e externas), práticas de passagem de bastão, elaboração de relatórios de atividades e prestação de contas, contratação de consultoria, incorporação de práticas indicadas por financiadores e disseminação destas práticas entre parceiros, contratação de pesquisas com parceiros locais no Brasil.
Memória Organizacional	Marcada a partir da incorporação de conhecimento (tácito das direções sindical e técnica, da equipe técnica) e de conhecimento explícito (constituído pelos bancos de dados, estudos e publicações, manuais internos de normas e procedimentos).
Nível de Aprendizagem Organizacional	- Ciclo Simples: adoção de rotinas administrativas e comportamentos determinados a partir da incorporação de processamentos dela decorrentes na gestão da organização e seu trabalho de relacionamento com o movimento sindical, Estado (financiadores e consulado no Brasil) e demais parceiros no Brasil. - Ciclo Duplo: alteração de estruturas de governança (um novo instituto, novos organogramas) e gestão da organização, bem como de seus aspectos culturais (atividades com múltiplos interlocutores, adoção de multilateralismo internacional, maior transparência em suas atividades).

O acompanhamento do Solidarity Center permitiu perceber, ao final deste período, um conjunto diferente de recursos em poder da organização comparativamente ao final da década de 80. A mobilização dos velhos e novos recursos da organização foi possibilitada pelo desenvolvimento de novas competências ao longo do período estudado. Estas competências se consolidaram a partir de conhecimentos acumulados na memória organizacional do AIFLD/Solidarity Center por meio de processos de aprendizagem.

O quadro 5 desenha os traços gerais dos elementos relacionados aos processos de aprendizagem organizacional do caso AIFLD/Solidarity Center. Neles se encontram os recursos identificados na organização, suas competências organizacionais, conhecimentos, processos de aprendizagem organizacional e respectivos níveis de aprendizado. Novamente no caso do Solidarity Center, entre as duas competências identificadas – de gestão de relacionamentos e de gestão organizacional – é necessário, assim como no caso DIEESE, destacar a importância da primeira que diz respeito à capacidade de relacionamento.

Segundo os relatos colhidos nas entrevistas realizadas, as competências de relacionamento brasileiro do Solidarity Center foram centrais para a consolidação do novo instituto e sua diferenciação em relação à estrutura anterior de cooperação sindical internacional da AFL-CIO. Por meio das competências de relacionamento estabeleceram-se novas e intensas redes de contatos com o movimento sindical de outros países, além de uma nova ligação com financiadores estatais mais exigentes.

Particularmente em relação ao Brasil, a competência de relacionamento desenvolveu-se a partir da maior abertura adotada pela organização em suas atividades. Nesta abertura, o ponto de partida foi a experiência anteriormente acumulada pelos *Reps* (representantes locais da organização) com movimentos sociais e sindicais na América Latina. No Brasil, os *Reps* – Bruce A. Jay, Carolyn Kazdin e mesmo Terri Lapinsky (que assumiu o escritório em 2004) – tinham em comum o fato de já terem morado no país e, por isto, terem conhecimento sobre sua cultura e costumes. A partir desta experiência anterior – vale dizer de conhecimentos precedentes – o Solidarity Center exerceu, em nome dos sindicatos norte-americanos, interlocução com o movimento sindical brasileiro e seus diversos parceiros locais. Nesta interlocução, o aprendizado pelos contatos e atividades conjuntas foi uma das suas principais características, deixando marcas tanto na instituição pesquisada quanto em suas partes interessadas (AFL-CIO, sindicatos norte-americanos e parceiros locais).

Desenvolvendo a competência de relacionamento o Solidarity Center tornou possível a aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de seus projetos e programas (necessidades e potenciais de parceiros locais nos países, perfil de seus interlocutores, características do mercado de trabalho e negociações coletivas locais) e, então, de novas competências. Desta maneira, é possível afirmar que as competências de relacionamento do Solidarity Center foram fundamentais, por exemplo, para o desenvolvimento de suas competências de gestão organizacional (caso das competências de gestão de projetos) e aperfeiçoamento da própria competência de relacionamento na busca de financiamentos, parceiros e novos objetivos estratégicos. Assim caracterizadas, as competências de relacionamento podem ser consideradas capacidades dinâmicas – conforme definidas em Mills *et al* (2001), já que delas depende em boa parte a capacidade de mudança e adaptação da organização. Em poucas palavras, desta competência dependeu em larga medida o sucesso da organização no cumprimento de sua missão.

5) Aprendizagem organizacional e redes de conhecimento: considerações finais

Nesse ponto do trabalho pode-se responder positivamente à indagação inicial sobre a possibilidade de se verificar processos de aprendizagem organizacional fora do âmbito das organizações com fins lucrativos. A constatação de novas competências organizacionais no

DIEESE e no AIFLD/Solidarity Center e a investigação sobre os processos de aprendizagem organizacional que as originaram não deixa dúvida quanto a isso.

Entretanto, a pesquisa realizada permitiu ainda constatar que o desenvolvimento ou manutenção das competências organizacionais ocorreu dentro de alguns aspectos da Economia Baseada em Conhecimento. Ao investigar os processos de aprendizagem experimentados pelo DIEESE e pelo AIFLD/Solidarity Center foi possível notar, principalmente pela grande importância de suas competências de relacionamento, que ganharam absoluta prioridade na formação, manutenção e administração de extensas redes de contato nas atividades dessas organizações.

Exclusivamente no caso do DIEESE, conforme demonstra o quadro a seguir, esta rede estendeu-se em direção a parceiros externos ao movimento sindical, como organizações de pesquisa, assessoria, formação educacional – em particular universidades, além de financiadores governamentais de pesquisa. No caso do Solidarity Center, as redes também se estabeleceram com centros educacionais, entidades sindicais norte-americanas e internacionais e órgãos financiadores do governo norte-americano. Mais do que isso, verificou-se que as duas entidades também tinham atividades em cooperação mútua com parceiros comuns, como sindicatos brasileiros, a OIT, o governo brasileiro e instituições de cooperação internacional de outros países. O quadro a seguir demonstra a expansão dessas relações de parceria.

Quadro 6 - Sistema de Conhecimento Sindical – Parcerias do DIEESE e Solidarity Center

DIEESE	Comuns ao DIEESE e Solidarity Center	Solidarity Center
• CNPq e Finep (MCT) • Fundação Vanzolini (SP), Fundação Christiano Ottoni (MG), IBQN • Fundação Seade/SP, SERT-SP Fundação João Pinheiro (MG), Codeplan DF, FEE RS e FGTAS RS, SEI Bahia, UFBA, Secr. Plan. Ciência e Tecnologia Pernambuco • Cesit/Unicamp • Universidades	• Organização Internacional do Trabalho – OIT • Fundo de Equidade de Gênero (Agência Internacional Canadense de Desenvolvimento – CIDA) • Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil • Centrais Sindicais, confederações e sindicatos brasileiros • Observatório Social (CUT, DIEESE, Cedec, Unitrabalho, FNV da Holanda e DGB da Alemanha) • INSPIR • SASK (Finlândia) • ILDES (Alemanha)	• Estado norte-americano (USAID, NED, Depto de Estado, Ministério do Trabalho) • National Labor College • George Meany Center • AFL-CIO • Sindicatos norte-americanos • CIOLS e ORIT • Secretariados sindicais internacionais (<i>global unions</i>) • CEERT (Brasil)

É possível argumentar que ambas as organizações já detinham um conjunto de relacionamentos expressivos antes da década de 90 e que isto não configuraria uma novidade. Todavia, há que se perceber que o diferencial dos relacionamentos verificados nas duas organizações para o período estudado (a década de 90) é a presença de fenômenos da Economia Baseada em Conhecimento como a intensa dinâmica na formação de conhecimento tácito e codificado (mais pesquisas e formação) e a aceleração dos processos de aprendizado interativo (frequentemente destacado nas entrevistas realizadas).

Diante desses fenômenos, pode-se afirmar que, por meio da aprendizagem organizacional ampliou-se a competência das instituições estudadas. Por consequência, no meio sindical, foi se conformando o que poderíamos chamar de um Sistema de Inovação e Pesquisa Sindical no

qual tais entidades vão se especializando em processos de produção e disseminação de conhecimento. Esse sistema, dadas suas conexões com universidades, outros centros de pesquisa e órgãos financiadores do Estado, pode ser tomado também como parte do que seria uma pré-estrutura de um sistema nacional de inovação no Brasil.

As conclusões aqui apresentadas abrem a possibilidade de novas investigações conciliando aprendizagem organizacional, meio sindical e economia baseada em conhecimento como tema. Entre essas possibilidades estaria a de verificar em que proporção os sindicatos, principais parceiros e clientes dessas organizações desenvolvem aprendizado na relação que com elas estabelecem. Em caso positivo, vale perguntar também se o conhecimento que colocam à disposição dessas entidades vem tendo impactos positivos no cumprimento do papel de representação dos trabalhadores que elas devem exercer. Uma pesquisa nessa linha poderia mostrar se a Economia Baseada em Conhecimento, mais do que afetando a condições de trabalho dos representados pelos sindicatos, estaria também influenciando positivamente no crescimento e desenvolvimento das instituições componentes de todo o Sistema de Relações de Trabalho.

Referências

- ANTONELLO, Claudia S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organisational learning: a theory of action perspective**. Massachussets: Addison-Wesley, 1978.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2002.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais In **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FIOL, M.; LYLES, M. **Organizational learning**. *Academy of Management Review* (pre-1986); oct 1985.
- GIAMBIAGI, F. *et al.* **Economia Brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- Huysman (2001)
- LENHARI, L. C.; QUADROS, R. Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento. **Revista Inteligência Empresarial nº12**. Rio de Janeiro, jul.2002.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, 14, p. 319-340, 1988.
- MANFREDI, Silvia M. **Formação sindical: história de uma prática cultural no Brasil**. São Paulo:Escrituras Editora,1996.
- MATURANA, H. R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas para a compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael; RICHARDS, Hull. **Strategy and performance – competing through competences**. Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organisational learning: conceptual and practical issues. **Human Relations**, 48 (7), 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **The knowledge-based economy**. OCDE/CG(96)102.Paris, 1996. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.

PATEL, P.; PAVITT, K. The nature and economic importance of national innovations systems. Paris: **STI Review**, nº14, 1994.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias? *In* **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

STAL, Eva; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ANDREASSI, Tales; SBRAGIA, Roberto (coord.); SANTOS, Abílio (coord. geral do tema central). **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo:Clio Editora; 2006.

TEECE, David T.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, vol. 1, nº 3, 1994.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001