

# Lições Aprendidas das Experiências do Japão, Coréia e Brasil em Aprendizagem e Inovação Organizacional

**Edward Yang**

eyang@fgvsp.br

Pontifícia Universidade Católica, Faculdade de Economia e Administração – São Paulo, SP, Brasil

## **RESUMO**

*Estamos no ano de 2006 e, historicamente, nunca se falou tanto em termos como mudança, aprendizagem, gestão de pessoas e gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Todos intimamente relacionados a um produto final: inovação. É certo que todos são igualmente importantes e necessários no processo inovador da empresa e dos negócios. Porém, para que esses fatores produzam a inovação de fato, a existência de outros componentes, como as de ordem política e econômica, é que oferecem condições favoráveis para o funcionamento do processo.*

Palavras-chave: aprendizagem, aprendizagem organizacional, inovação

## **1. Introdução**

Se a simples aplicação de técnicas e modismos em treinamento e desenvolvimento de pessoas fosse suficiente para gerar inovação, as empresas possuiriam à sua disposição uma infinidade de técnicas para se manterem competitivas durante anos a fio. Contudo, sabemos que a realidade não é bem assim. A revisão histórica do desenvolvimento tecnológico do Japão, Coréia e Brasil mostram outras variáveis, estruturais, conjunturais, políticas e sociais, que favoreceram as práticas de aprendizagem para promoção da inovação em determinadas indústrias, impulsionando-as para o nível de desenvolvimento atual.

O objetivo deste artigo é apontar lições importantes que não podem ser esquecidas pela gestão de RH na hora de estruturar um modelo de aprendizagem organizacional para o novo ambiente de negócios.

## **2. Um olhar através dos diferentes níveis sociais**

NOGUEIRA (2002), em seu artigo sobre a gestão estratégica das relações de trabalho introduz quatro dimensões sociais, dentre as quais, três se destacam por nos auxiliar na análise de três esferas de atuação verificadas na comparação entre os três países estudados:

A dimensão microsocial abrange o local de trabalho, o processo de trabalho, a empresa ou a organização, nos quais se estabelecem políticas de recursos humanos e gerenciais baseadas em filosofias e culturas organizacionais.[...]

A dimensão mesossocial abrange principalmente as agências de mediação dos trabalhadores e dos empresários, tais como sindicatos, associações, federações, os setores empresariais e as cadeias produtivas. É o espaço dos arranjos sociais

e institucionais que ultrapassa os limites da empresa ou organização e exigem da gestão uma visão setorial e estratégia que articule tanto o ambiente interno quanto o externo.

A dimensão macrossocial abrange os arranjos do Estado, as políticas públicas e sociais, a legislação social e trabalhista, o Parlamento e as relações entre forças políticas, que representam campos de força cujas decisões interferem na sociedade e na economia como um todo.[...] (p.117)

As variáveis evidenciadas no modelo japonês resumem-se ao kaizen – busca contínua de aperfeiçoamento, que desponta como o principal elemento do desenvolvimento empresarial; o consenso, que se caracteriza por uma decisão gerencial baseada em escolhas e processos provenientes tanto da base como do topo da pirâmide decisória. Ou seja, busca-se um consenso geral na hora de se decidir algo; e a produção enxuta, conhecida nos meios produtivos pela filosofia do kanban, e modelos de gestão como o Just in Time. Por muito tempo o Toyotismo se mostrou um modelo bem-sucedido da gestão japonesa de produção, aprendizagem e inovação. Podemos verificar que o passado japonês fornece indícios de uma série de fatores nas dimensões macro e meso, além do microssocial, que certamente foram relevantes para o sucesso do modelo. No nível macrossocial, verifica-se um esforço conjunto de políticas industriais e financeiras para dar sustentação ao desenvolvimento de melhorias. Por exemplo: criação do Ministry of International Trade and Industry - MITI, órgão condutor do processo de (re)industrialização, onde estabelecia-se condições de competição no mercado interno. Este caminho permitia estimular as empresas a um nível de concorrência nacional onde apenas as empresas mais aptas poderiam se lançar no mercado internacional. “E, mesmo nestes casos, para receber um certificado para exportação, as empresas tinham ainda que atender às severas exigências da JIS – Japan Industrial Standards, que funciona como aliado técnico do MITI” (FLEURY E FLEURY, 1982). E, a fim de se articular as necessidades e as demandas da indústria com as capacitações das universidades e dos institutos de pesquisa destaca-se o funcionamento do JPC – Japan Productivity Centre, uma de instituição promotora de padrões de qualidade. Para corroborar o papel fundamental do JPC, uma pesquisa recente de FROST, BIRKINSHAW E ENSIGN (2002), mostra que a relação estreita entre empresas, institutos de pesquisas e universidades propiciam a criação de centros de excelência. Estas, por sua vez, conduzem processos de inovação – fontes de negócios promissores para empresas inseridas num universo competitivo. Para completar, ainda nesta mesma pesquisa, os autores apontam outro fator necessário para o surgimento de centros de excelência: o investimento de capital; papel fundamental no modelo de crescimento japonês desempenhado por bancos sob o controle governamental. Aos bancos cabia o papel de oferecer suporte financeiro “associado a metas de desempenho estabelecidas através de processos de planejamento que especificavam objetos concretos. [...] Esse planejamento especificava metas em termos de melhorias dos projetos de produto, de volume de produção, de exportações, de investimentos em equipamentos, de uso de técnicas de produção, e de organização industrial” (p.78). Ou seja, instituições governamentais e financeiras desempenham papel regulador e controlador criando um sistema político, regulamentado mas com subsídios. Bem orquestradas, estas práticas geraram uma mecânica integral e integrada propiciando um desenvolvimento industrial inovador crescente.

No nível mesossocial, outras práticas auxiliaram o primeiro impulso do desenvolvimento industrial japonês. Tratam-se das redes interempresariais que, pode ser grosseiramente classificadas em três tipos: “agrupamentos horizontais de

companhias de diferentes indústrias e setores que os japoneses designam kigyo shudan (a atual designação da estrutura dos zaibatsu) [...]; agrupamentos verticais de empresas gradativamente menores dominados por grandes companhias no topo (os keiretsu) [...]; e uma versão recente de agrupamentos ad hoc (do tipo task-force), em que empresas participam de maneira coordenada de atividades de duração limitada” (fleury e fleury, 1982). Apesar de todas as empresas possuírem competência em todas as áreas funcionais, existe uma gestão interdependente e integrada dessas competências que dá força ao sistema empresarial japonês. Na prática, elas realizam transações, trocam informações, recursos e conhecimentos (tácitos e explícitos).

Constituiu-se o fundamento operacional do sistema empresarial japonês:

### **Aquisição > apropriação > acumulação > adaptação > exploração**

Do ponto de vista da formação do capital humano, ou seja, na dimensão microsocial, este se concentrava principalmente em tecnologia industrial – uso intensivo de mão-de-obra. E haveria, portanto, que dar início a um processo de absorção de técnicas e tecnologias estrangeiras – norte-americana, principalmente, tendo em vista a ocupação pós-guerra. Posteriormente é que se desenvolveu uma tecnologia própria através da adaptação local.

Com uma trajetória histórica muito semelhante àquela vivida pelo Japão, a Coreia teve também um desenvolvimento industrial marcado inicialmente pela absorção de tecnologia estrangeira, seguida então de proteção da indústria local, sob a égide de um governo forte, com raízes militares e uma identidade nacional mantida por raízes culturais e religiosas igualmente fortes.

Na dimensão macrossocial, fatores que tornaram possíveis empresas como Samsung e Lucky-Goldstar (LG), que tinham em seu formato original, respectivamente, uma loja de alimentos e a segunda o comércio de pescados se tornarem grandes conglomerados industriais diversificados e segmentados, estão os planos de desenvolvimento econômicos bem articulados, e o apoio contínuo do governo para pequenos grupos de conglomerados industriais negociado de fato por desempenho excepcional, medido em termos de gestão da produção e das operações e não por indicadores financeiros.

A trajetória de capacitação tecnológica das empresas coreanas passou por quatro estágios:

### **Instalação (formação) > Implementação > Assimilação > Aperfeiçoamento**

Ou seja, o processo assemelha-se muito ao modelo japonês, de importação de conhecimento em função da ocupação norte-americana, que, além de demandar o desenvolvimento de uma indústria bélica, favoreceu uma posterior industrialização nacional seguida de uma política de substituição de importações.

Além disso, as empresas podiam gozar de uma população com padrão educacional superior, altamente qualificado em engenharia. A complementação educacional muitas vezes era encontrada na importação de recursos humanos ou na capacitação em outros países, principalmente os Estados Unidos.

O fato que mais nos chama atenção na semelhança entre os dois modelos de desenvolvimento industrial é o grande envolvimento por parte do governo, na dimensão macrossocial, através da atuação na criação de políticas públicas para a geração em primeiro lugar de uma competitividade interna entre empresas e entre grupos industriais, para então, posteriormente incentivar as exportações.

Já no modelo brasileiro, o que se pode constatar é que ocorreu uma proteção industrial sem contrapartida. “As políticas de industrialização e de comércio exterior não impulsionavam as empresas locais a buscarem a competitividade a partir de aprendizagem e inovação, mas algumas ações governamentais, nessa época, seguindo certo modismo internacional, buscavam incentivar as empresas a investirem em P&D. [...] Parecia haver uma premissa implícita de que a criação de capacitação para a inovação seria uma decorrência natural de atividades executadas em laboratórios de P&D” (FLEURY E FLEURY, 1982).

Ao contrário dos demais países analisados, a manufatura não era considerada estratégica, nem prioritária:

“Uma combinação de limitado envolvimento tecnológico dos fabricantes locais, as restrições decorrentes de políticas e regulamentações às importações de tecnologia, seja ela embutida ou não, e o débil sistema de apoio às empresas industriais, aumentou a distância das empresas brasileiras da fronteira mundial em termos da relação preço/desempenho (FLEURY E FLEURY, 1982).”

Alguns mecanismos de desenvolvimento tidos como excelentes em suas áreas de atuação e que organizações industriais brasileiras puderam usufruir não foram suficientes para abarcar um movimento de aprendizagem endógeno. Só para citar alguns exemplos, no período de franco desenvolvimento foram criados o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), em 1942 e 1946 respectivamente para atender o desenvolvimento da mão-de-obra não qualificada oriunda das zonas rurais. Tais iniciativas foram criticadas como questão de alçada empresarial assumidos fortemente pelo estado no modelo brasileiro. Exemplo semelhante pôde ser verificado no modelo coreano. Contudo, as empresas coreanas souberam utilizar tais recursos para bancar iniciativas próprias de expansão industrial. Já no Japão percebe-se uma clara assunção de responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento da força de trabalho por parte das corporações. Contudo, os autores FLEURY E FLERY (1982) constataram que “o sistema de formação profissional de cada país foi fortemente influenciado pelo quadro de relações empregatícias” (p.150). Ou seja, nos dois países cuja intervenção estatal em sistemas de capacitação técnica é bastante forte a mobilidade de trabalhadores (turnover) coincidentemente era muito alta para que interessasse às organizações empresariais manter um sistema de treinamento contando com retornos a longo prazo. No caso japonês, havia um compromisso de seus quadros com a inovação contínua em função de um emprego vitalício e política de remuneração que contemplava bônus por bom desempenho e senioridade.

### **3. Um breve olhar sobre a indústria tradicional: de uso intensivo de capital e mão-de-obra**

Uma análise comparativa da dinâmica de aprendizagem na indústria automobilística dos três países acaba evidenciando as diferenças num modelo de uso intensivo de capital e trabalho. Segundo FLEURY E FLEURY (1982):

“A indústria automobilística japonesa é criadora de novos padrões organizacionais, extremamente dinâmicos, que têm sido fonte de vantagem competitiva.

Observa-se um padrão de aprendizagem que evolui da melhoria em processos isolados às inovações sistêmicas em redes de empresas. Há permanente articulação interempresarial para fazer frente aos desafios que se colocam para essa indústria

como um todo. As empresas identificam seus pontos fortes e integram-se na estratégia de ataque e defesa dos mercados globais.” (p.186)

Novamente, é possível reparar que existe uma ação integral e integrada entre os fatores nas dimensões macro e mesossocial.

“O caso da indústria automobilística coreana espelha bem os movimentos de um tigre: ação rápida, concentrada, utilizando todos os recursos disponíveis. A dinâmica desses movimentos baseia-se nas capacitações adquiridas pelos setores de engenharia das empresas individualmente. Pesquisa e Desenvolvimento não são ainda centrais, e o padrão de organização dos sistemas de produção não chega a ser inovador.” (p.187)

Podemos perceber que a indústria tradicional coreana ainda baseia-se na implementação de modelos padronizados, sem muita criação e desenvolvimento inovadores.

“Finalmente, o caso brasileiro ilustra a opção por modernização defensiva num contexto de industrialização dependente. O maior motivador dos esforços de modernização é a defesa do mercado local, e a aprendizagem ocorre a partir da emulação dos modelos organizacionais desenvolvidos por outras empresas de outros países, especialmente do Japão.” (p.187)

Os autores referem-se à importação dos processos de melhorias baseadas no Total Quality Management, Just in Time etc., um modelo bastante comum de inovação baseada em importação de conhecimento e implementação local.

#### **4. E o que dizer sobre a nova indústria: de uso intensivo de conhecimento**

A análise dos autores sobre a indústria de telecomunicações lança luz para um novo paradigma, sobre a necessidade de se desenvolver novos sistemas de organização, com o objetivo de mudar e inovar.

O principal esforço da indústria de telecomunicações japonesa é manter sua posição no mercado interno e avançar em direção aos mercados externos, não só o asiático como também o europeu e o americano. Tal movimento é comum no mercado coreano e brasileiro, porém, tendo como alvo principal os países latino-americanos.

Contudo, “os requisitos de competitividade são diferentes. A fim de manter sua liderança, o Japão precisa competir em termos de preço, qualidade e inovação na fronteira tecnológica – o foco principal de aprendizagem está em P&D, porém sistemicamente articulado às demais funções/áreas organizacionais.

A Coreia procura seguir o exemplo em termos de desenvolvimento tecnológico. Os principais desafios da indústria de telecomunicações coreana são melhorar a qualidade e intensificar esforços para alcançar a fronteira tecnológica. Em outras palavras, o principal desafio é ampliar o foco de aprendizagem de modo a envolver toda a empresa no projeto de mudanças; a questão da qualidade passaria a ser “automática”, reorientando-se a empresa para a competição pela inovação (FLEURY E FLEURY, 1982).”

As ações de marketing, bem como de desenvolvimento de produtos torna clara e evidente o sucesso dos coreanos nesta empreitada.

“Para o Brasil, a principal questão é reduzir preço e manter a qualidade, com base na transferência de tecnologia para a maioria de suas operações – ou seja, o foco ainda está na produção e na gestão (FLEURY E FLEURY, 1982).”

É perceptível que os países de desenvolvimento tardio ainda terão que investir muito em aprendizagem organizacional e industrial. Enquanto que o foco dos países mais avançados já se encontra no desenvolvimento de ações mais complexas, de alto valor agregado, as indústrias de países menos desenvolvidos ainda estão baseadas nas aplicações de manufatura e menos complexas.

O que se percebe até este ponto é que o sucesso das organizações deve-se muito mais às políticas governamentais integradoras, observadas nas dimensões macrossociais e mesossociais (ações interorganizacionais) do que às ações empresariais individuais, ou microssociais.

## **5. Lições Apreendidas**

O investimento em aprendizagem esteve concentrado principalmente na qualificação de força de trabalho para processos fabris. Muito do que se conhece sobre as inovações japonesas estão atreladas justamente às evoluções concentradas nos processos fabris.

Contudo, sabe-se que o Japão vive desde a última década do século XX uma crise sem precedentes em função das melhorias técnicas introduzidas ao longo de seu histórico bem-sucedido. As indústrias de manufaturas possuem um quadro cada vez mais reduzido de pessoal de baixa qualificação.

“Depois de divulgar segredos, como muitos argumentavam, o Japão mantém direitos exclusivos somente de coisas que ninguém mais quer. O sistema do emprego vitalício manteve as empresas japonesas inchadas demais, enquanto a fraqueza dos acionistas permitiu que algumas empresas continuassem irremediavelmente sem foco. As funções de escritório do país têm apenas dois terços de eficiência de seu equivalente na Europa e nos Estados Unidos. A excessiva regulamentação da economia japonesa desestimula a inovação e impõem altos custos às empresas, como os preços excessivos do combustível e das telecomunicações. Em setores “criativos”, como de software e multimídia, que estão em alta expansão no Ocidente, o Japão está muito atrás, isolado pela língua e impedido por um sistema educacional conformista. As universidades japonesas são escolas apáticas, não fontes vitais de inovação; e os bancos japoneses relutam em investir em empresas pouco estabelecidas.” (MICKLETHWAIT E WOOLDRIDGE, 1998)

Ainda, segundo os autores, “dessa vez, a revanche japonesa não será uma reprise de suas memoráveis transformações do pós-guerra porque, pela primeira vez em 30 anos, os japoneses estão procurando soluções além de suas fronteiras. Não estão apenas tentando aperfeiçoar seus próprios modelos administrativos, mas também difundi-los aos modelos ocidentais”. (p.217)

No Brasil, a história das multinacionais implementadoras vem mudando aos poucos. E FLEURY E FLEURY (1997), chama-nos atenção um estudo realizado em 18 empresas líderes brasileiras de diferentes setores onde se avaliou a importância relativa de oito diferentes fontes de informação para a (re)estruturação da empresa visando maior competitividade:

A análise feita é que as empresas líderes baseiam-se muito em publicações – managing by best-sellers – o que se configura como uma busca de soluções prontas e padronizadas.

Nas visitas a empresas no exterior apesar de figurar em segundo lugar, observa-se, porém que o estímulo resultante das visitas era efêmero. Ou seja, nem todas as variáveis históricas podem ser capturadas e apreendidas para aplicação.

As práticas japonesas, praticadas na dimensão mesossocial e tidas como excelentes no desenvolvimento tecnológico configura em quinto lugar.

Algumas iniciativas na indústria automobilística, por exemplo, têm mostrado que o quadro tem alguma chance de ser melhorado. O projeto Tupi é um bom retrato disso. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas últimas décadas do século XX permitiram às muitas empresas multinacionais acumular lenta e continuamente um significativo conjunto de competência tecnológica, segundo Queiroz (2006), professor do Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Unicamp. Frutos desse processo de aprendizagem estão projetos de excelência como o já citado projeto Tupi, uma inovação da subsidiária brasileira da Volkswagen que deu origem a um novo modelo de automóvel, o Fox. O projeto permitiu que outras inovações locais de outros segmentos pudessem ser viáveis e impulsionar a subsidiária para um reconhecimento internacional. Entretanto, esse resultado deve-se à maior integração ocorrida entre a subsidiária local e a matriz na Alemanha.

Por outro lado, o Boletim NEIT (2004) mostra que os desafios dessa indústria ainda são grandes em termos de ganho de escala. Mais recentemente, no início de 2006 a Volkswagen do Brasil comunicou abertamente a necessidade demitir 6000 funcionários de sua planta em São Bernardo dos Campos; planta esta muito defasada tecnologicamente em relação à planta de Curitiba, onde o projeto Fox é materializado.

## **6. O Papel do RH nas Organizações**

Em um ensaio sobre problemas encontrados por empresas na gestão de mudanças ARGYRIS (2000) revela que o “sucesso no mercado cada vez mais depende do aprendizado, mesmo assim a maioria das pessoas não sabe como aprender (p.185). O mais revelador nisso tudo é que a maioria das empresas não tem somente uma tremenda dificuldade em lidar com este dilema de aprendizado: elas não têm nem mesmo noção de que este dilema existe. A razão: elas não sabem o que é o aprendizado e como se chegar a ele.” ( p.185). Fato este corroborado pela pesquisa acima.

DRUCKER (2000) reforça a idéia de que “é da natureza do conhecimento que ele sofra mudanças rapidamente e que, portanto, as certezas de hoje sempre se tornarão os absurdos de amanhã. [...] Por toda a história os artesãos que aprenderam um ofício após cinco ou sete anos de aprendizado teriam aprendido já na idade de dezoito ou dezenove anos de tudo que eles precisassem saber durante toda sua vida. Na sociedade das organizações, entretanto, é mais seguro supor que qualquer indivíduo com qualquer tipo de conhecimento terá que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos sob pena de tornar-se obsoleto.”

Ou seja, a tendência é que haja uma maior integração de tal forma que as mudanças, independentemente da indústria, setor ou área de conhecimento afetem as demais, tal como adverte Drucker:

“As mudanças que afetam de forma muito profunda um determinado escopo do conhecimento de um modo geral não têm suas origens no próprio escopo desse conhecimento.” (DRUCKER 2000 - p.5)

Os argumentos apontam para uma perspectiva transformadora na sociedade: mudanças radicais nas relações de trabalhos e na gestão de pessoas. Ou seja, as organizações, e entre elas destacam-se a empresas, deverão buscar saber ler as tendências de seus mercados e desenvolver a aprendizagem de seu pessoal para atender às novas demandas.

Três práticas sistemáticas apontadas por Drucker sugerem que as práticas bem-sucedidas observadas na história da gestão tecnológica japonesa podem ser desenvolvidas pelas organizações do novo ambiente competitivo. “A primeira é continuar a melhoria de tudo que a organização faça, processo que é chamado pelos japoneses de kaizen [...], um auto-aperfeiçoamento organizado e contínuo. [...] O objetivo do kaizen é o de melhorar um produto ou serviço de tal modo que ele se torne um produto ou serviço verdadeiramente diferente dentro de dois ou três anos. Em segundo lugar, toda organização terá que aprender a explorar seu conhecimento, isto é, a desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos. [...] Por fim, toda organização terá que aprender a inovar – a inovação pode agora ser organizada e deve ser organizada – como um processo sistemático.” (p.6-7)

Contudo, como bem lembra FLEURY e FLEURY (1982), “no caso das empresas brasileiras, a questão não se coloca em termos de administrar uma trajetória de seqüencial de capacitação observada nos casos japonês e coreano. Em realidade parece estar ocorrendo aprendizagem organizacional num contexto pouco propício à aprendizagem, com pressões emergenciais imprevisíveis, mas freqüentes e para um mercado ainda mal definido em termos de perfil de demanda.” (p.222)

Grande parte da força de trabalho no contexto brasileiro ainda encontra-se na base da curva de aprendizagem. Como bem discute SAAD (2004):

“[...] Tem-se então, uma situação conflitante nas grandes corporações [...] Preocupados em aprender cada vez mais para não ficarem para trás, as pessoas ao menos as que tiverem acesso á educação, buscam melhorar, crescer, empreender, aprendendo sempre, de forma contínua. Mas essas organizações não são constituídas apenas por profissionais que detêm todo esse conhecimento. Ao contrário disso, um grande número de funcionários que dela também fazem parte, não teve a mesma oportunidade, e por isso, são cidadãos excluídos culturalmente, separados e diferenciados pela sua escolaridade e formação, mas responsáveis pelo trabalho operacional da empresa e, conseqüentemente, pela qualidade e imagem desta no mercado.”

Ou seja, os desafios do ambiente de negócios da indústria brasileira estão muito além da escolha de um outro modelo de aprendizagem. A capacitação do pessoal não se reserva apenas aos objetivos organizacionais.

Muitas empresas estão desenvolvendo programas de capacitação técnica e cursos de formação escolar básica e complementar em parcerias com instituições privadas de ensino WIGGENHORN (2000) e EBOLI (2002), justamente para suprir uma lacuna deixada pelas instituições do primeiro setor.

## **7. Conclusão**



Tal como mencionamos no início deste artigo, restringir o surgimento de inovações somente à aprendizagem tradicional desenvolvido nos programa de RH é um equívoco. E, as melhorias contínuas em processos não podem ficar restritas somente à manufatura. Deve-se pensar em toda a cadeia de valor, observando-se as mudanças necessárias do ambiente micro ao macrossocial.

A aprendizagem organizacional extrapola os limites das fronteiras empresariais, da dimensão microssocial. Não há dúvidas de que elas são necessárias; mas é fato que não são suficientes,

Se, por um lado, as empresas têm um papel de proporcionar à economia um crescimento contínuo, às instituições que regem o ambiente macrossocial cabe criar estruturas e sistemas que ofereçam condições para que as empresas possam desenvolver seu potencial inovador. As iniciativas de aprendizagem devem ter atuação também neste nível organizacional.

Por outro lado, as instituições podem ser organizadas na dimensão mesossocial, articulando entre as organizações a reivindicação de uma atuação mais intensa dos atores governamentais.

Desta maneira as políticas de RH terão oportunidade real de fazer uma gestão de aprendizagem focada em resultados.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender in *Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Boletim NEIT – Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia Número 3, fevereiro de 2004
- BURHAM, T.F et al. *Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento*. [www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf)
- DRUCKER, P.F. *A Nova Sociedade das organizações in Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. *Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma história das questões atuais*. São Paulo: Revista de Administração, 1992.
- FLEURY, A.C.C. e FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA Jr., M.M. *Aprendizagem e Gestão do Conhecimento in As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FROST, T.S., BIRKINSHAW, J.M. e ENSIGN, P.C. *Centers of Excellence in Multinational Corporations*. *Strategic Management Journal*. 23: 997-1018, 2002.
- EBOLI, M. *O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa in As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- QUEIROZ, S. *Inovação nas Multinacionais no Brasil*. Fundação Nacional da Qualidade. <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=127/366/default.aspx> Mês 7/2006.
- MICKLETHWAIT, J e WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- NOGUEIRA, A.J.F.M. *Gestão Estratégica das Relações de Trabalho in As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- SAAD, C.M. *A Organização Como Geradora de Programas de Capacitação para Subsidiar A Escolaridade de seus Funcionários: estudo de caso de uma instituição de ensino particular de Curitiba*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2004. <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16701.pdf>
- WIGGENHORN, W. *A Universidade Motorola: quando o treinamento se transforma em educação in Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.