Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais

*Angelise Valladares**
*José Garcia Leal Filho***

Resumo

A complexidade do ambiente onde atuam as organizações, em geral, vem provocando o aparecimento de lacunas nos mecanismos de gestão de negócios. Para atender às pressões por flexibilidade estrutural, dentre outros fatores, torna-se cada vez mais comum a adoção da aprendizagem organizacional e da gestão participativa nas práticas de trabalho. Este artigo tem como objetivo identificar um conjunto de dimensões para a análise de processos organizacionais, com o propósito de se alcançar formas de trabalho mais democráticas e voltadas ao aprendizado contínuo das organizações.

Palavras-chave: gestão de negócios; aprendizagem organizacional; gestão participativa.

Abstract

As a whole, the complexity of the environment around organizations has been causing gaps in business management agents. Responding to the pressure of structural flexibility, among other factors, the adoption of an organizational learning and participative management becomes more and more common in the practice of work tasks. This article disserts in the analysis of organizational processes, within the goal of reaching a more democratic work task while facing the continuous development of organizations.

Key-words: business management; organizational learning, participative management.

*Administradora, Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora da FAE Business School.
E-mail: avalladares@brturbo.com

**Economista pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Mestre em Administração e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da FAE Business School.
E-mail: joselealfilho@hotmail.com

Introdução

Diversos estudos sobre tendências na gestão de negócios têm demonstrado que práticas gerenciais tradicionais não respondem mais às necessidades de melhor desempenho das organizações, na oferta de produtos e na prestação de serviços. As práticas burocráticas, por exemplo, ainda muito comuns, têm dificultado o gerenciamento, por não mais conseguirem acompanhar a complexidade crescente das atividades coletivas e das mudanças ambientais.

Valores que até então eram compartilhados pelas pessoas, tais como centralização administrativa, previsibilidade e estabilidade, não mais atendem às expectativas do mercado. Pelo contrário, hoje têm predominado a instabilidade, a imprevisibilidade, a incerteza e as relações complexas entre os agentes econômicos e sociais.

Como reflexo das exigências impostas por esses agentes, as denominadas novas tecnologias de gestão têm sido adotadas pelas organizações contemporâneas, como, por exemplo, a qualidade total, a gestão de custos baseada em atividade, o gerenciamento de projetos, a administração estratégica, o empreendedorismo e a gestão de conhecimento.

Como um processo que privilegia a eficácia das decisões, a aprendizagem organizacional tem recebido atenção crescente nos debates dos meios acadêmico, editorial e empresarial do País. Trata-se de um sistema de gestão que exige um tipo de desenho organizacional, de estilo gerencial e de habilidades de seus membros, favoráveis à adoção de estratégias integradas e mais participativas. É no contexto da aprendizagem organizacional que se alcança a capacidade de ler o ambiente e de determinar onde as mudanças são necessárias, na busca por vantagens competitivas sustentáveis.

Quando um sistema organizacional é considerado sob tal perspectiva, o fator "participação" é valorizado, pois permite às pessoas obterem mais conhecimento e comprometimento nos assuntos e questões fundamentais ou estratégicas. Este aspecto torna a questão democrática na gestão organizacional contemporânea uma base para a definição de regras e procedimentos na tomada de decisões coletivas, nas quais são criadas oportunidades para a participação mais ampla possível dos interes-sados e seu envolvimento em tudo aquilo que é fundamental para o alcance das diretrizes organizacionais.

Estratégias participativas acentuaram-se nos tempos modernos, como formas eficientes para a administração dos conflitos e aumento nos índices de produção e de produtividade. Além disso, autores como Mintzberg (2001), McLagan (2000) e Kliksberg (1999) reconhecem que práticas participativas de gestão costumam melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho e redistribuir o poder na organização. Sua adoção implica legitimar os valores e os propósitos compartilhados, visando a satisfazer aspirações individuais de iniciativa e de criatividade.

Pretende-se, neste artigo, desenvolver um ensaio teórico sobre as potencialidades da adoção da aprendizagem e da participação organizacionais, como fundamentos para um modelo de gestão de negócios. Para tanto, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional e gestão participativa, como base para a proposição de dimensões de análise das práticas gerenciais adotadas, em busca da identificação de uma gestão contemporânea dos negócios.

1 Fundamentos da aprendizagem organizacional

A compreensão do conceito de aprendizagem organizacional está baseada em um quadro de mudanças centrado em novos valores e formas de entender as pessoas e as organizações (MITROFF, 1994; PINCHOT, 1994). Contudo, algumas concepções destacam-se na literatura especializada, especialmente aquelas relacionadas a alterações de comportamento dos indivíduos ou grupos, como chave para o processo de aprendizagem.

Dibella e Nevis (1999) entendem que aprendizagem organizacional é um termo empregado para descrever certos tipos de atividades que possam ocorrer em qualquer etapa do processo de mudança organizacional. Trata-se de um processo social pelo qual as idéias criadas por um indivíduo ou por um grupo ficam acessíveis a todas as pessoas que trabalham juntas e, assim, aprendem com base na experiência coletiva. Os autores consideram que aprender significa ganhar experiência, ganhar competência e evitar a repetição de enganos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da empresa.

Muito embora haja diferenças entre as terminologias relacionadas aos conceitos de organizações de aprendizagem e de aprendizagem organizacional, como aceito por Smith et al. (1999), parcela significativa dos autores não considera relevante tal distinção. As duas formas conceituais aparecem na literatura. A aprendizagem organizacional está mais ligada ao processo de gestão, enquanto a organização de aprendizagem está mais voltada ao seu resultado.

O ponto comum entre autores como Dibella e Nevis (1999), Kliksberg (1999), Senge (1998) e Garvin (1993), dentre outros, está no surgimento de organizações nas quais o trabalho se torna um local de aprendizagem. Nesses termos, as estruturas se tornam mais flexíveis, e a organização passa a ser compreendida como um sistema aberto, que valoriza e compreende as limitações externas. Sendo assim, as pessoas abandonam formas de conduta que se mostraram funcionais no passado e assumem formas de comportamento mais criativas.

A aprendizagem permite pensar a construção de uma visão compartilhada, um processo incessante em que todos adquirem a visão real do quadro futuro de sua organização

Nesse tipo de organização, aumentam as possibilidades de implementação de idéias mais criativas, que é proporcional ao aumento da capacidade interna para identificação e resolução de problemas relevantes. Para Kim (1993), maior aprendizagem organizacional corresponde a maiores índices de sucesso na realização de novas ações com menor resistência pelos indivíduos.

McGill e Slocum (1993), por sua vez, complementam que uma organização que aprende nunca é um produto final, mas um processo contínuo em permanente transformação. Os autores consideram também que há uma diferença básica entre treinar e aprender: treinar significa disponibilizar informações às pessoas e as encorajar a usá-las; enquanto aprender significa estimular as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria e a tentar novos comportamentos, mesmo que sujeitos ao erro.

A aprendizagem permite pensar a construção de uma visão compartilhada, um processo incessante em que todos adquirem a visão real do

quadro futuro de sua organização. A aquisição de maior bagagem de conhecimento, ou proficiência pessoal, contribui para esse propósito, pois capacita as pessoas a assumir compromissos, não as submetendo a uma postura passiva diante das diretrizes da organização (SENGE, 1998).

Grant (1996) e Senge (1990) afirmam que o ponto essencial para o aumento da capacidade produtiva e operacional de uma organização é a integração do conhecimento. Nesses termos, os autores consideram importante analisar os mecanismos pelos quais o conhecimento é integrado para que se aumente a capacidade de criar resultados e novos padrões de pensamento, bem como de se obter vantagem competitiva nos negócios.

Sobre o assunto, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que inventar novos conhecimentos é uma maneira de se comportar, um modo de ser. A socialização do conhecimento, nesse sentido, assume um papel de destaque, pois viabiliza a efetivação dos fluxos horizontais do conhecimento.

Para Huber (1991), Argyris e Schön (1978), organizações de aprendizagem são capacitadas a adquirir, criar, transferir e aplicar conhecimentos, modificando o seu comportamento. Sendo assim, uma organização aprende quando qualquer uma de suas unidades operacionais adquire e retém o conhecimento, que passa a ser disseminado e utilizado nas práticas de trabalho.

A operacionalização do conceito de aprendizagem organizacional é favorecida pela conscientização dos agentes envolvidos nos processos técnico-administrativos. Este aspecto, segundo McLagan (2000), torna os colaboradores co-responsáveis pela implementação das estratégias da organização, o que implica a melhoria contínua da qualidade das decisões.

McGill e Slocum (1993) salientam que não há fronteiras entre a gerência e os outros trabalhadores, quando a finalidade é alcançar e manter a aprendizagem organizacional. Dibella e Nevis (1999) concordam com tal assertiva ao afirmarem que a aprendizagem é um processo social onde as idéias criadas são acessíveis e compartilhadas pelos integrantes de vários postos de trabalho.

Estudos como os de Terra (2000), Nonaka e Takeuchi (1997) constatam que as atividades desenvolvidas de forma coletiva, com equipes multifuncionais, facilitando os contatos interpessoais, representam condicionantes à aprendizagem organizacional. Mesmo entendimento tem Garvin (1998), quando enfatiza a importância de ambientes de trabalho, que priorizem ações integradas, com base em estruturas hierárquicas mais flexíveis.

A investigação empreendida por Leal Filho (2002), por exemplo, constata que a participação dos colaboradores nos processos decisórios de trabalho permite o envolvimento, o comprometimento e a conscientização sobre as questões estratégicas, além de facilitar o intercâmbio de informações e de conhecimento. A partir desses referenciais, pode-se inferir que a participação e a aprendizagem organizacional estão diretamente relacionadas, tanto do ponto de vista teórico conceitual, como do aspecto prático das atividades cotidianas desenvolvidas pelas pessoas nas organizações.

2 O papel da participação na gestão empresarial

O conceito de participação, segundo Bobbio (1992), representa um conjunto de regras ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, nas quais são criadas oportunidades para o envolvimento mais amplo possível dos interessados. A participação costuma ser

entendida como uma alternativa para o alcance de vantagens competitivas, em contrapartida aos modos tradicionais de gestão.

A participação efetiva tem papel fundamental na redução de custos, no melhor serviço prestado aos clientes, no aumento da criatividade e na redução do absenteísmo e rotatividade de pessoal. Sobre o assunto, Kliksberg (1999) salienta que as organizações que adotam práticas de trabalho com perfil democrático têm a capacidade de atrair pessoas mais qualificadas e capazes para atividades que agregam valor ao produto ou ao serviço.

Já autores como Motta (1993) analisam a participação à luz de cinco concepções distintas: econômica, social, política, organizacional e psicológica. Na concepção econômica, a participação proporciona maior eficácia gerencial, ao permitir melhores índices de produção e produtividade. Na concepção social, há melhora na distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles envolvidos em seus resultados.

A participação efetiva tem papel fundamental na redução de custos, no melhor serviço prestado aos clientes, no aumento da criatividade e na redução do absenteísmo e rotatividade de pessoal

A participação, na concepção política, pode gerar melhor distribuição do poder, uma vez que os colaboradores tendem a ter maior influência nas decisões sobre o seu destino profissional e sobre o destino da organização. Já na organizacional, o foco está na interação e no compartilhamento dos valores, na busca por identidade e lealdade entre os membros e as várias equipes de trabalho. E, na concepção psicológica, a participação tende a promover maior satisfação das aspirações individuais, de iniciativa e criatividade, ao assegurar melhor interação com o grupo.

Para Zajac e Bruhn (1999), a participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que exprimam suas idéias, emoções e que desenvolvam relações pessoais e organizacionais. Portanto, a participação pode se transformar em um instrumento que reforça a habilidade política do dirigente para influenciar pessoas e garantir um direcionamento favorável à organização.

Dentre os fatores determinantes para uma participação efetiva, esses autores destacam o respeito e o encorajamento dos colaboradores para uma comunicação construtiva. Reforçando, assim, o argumento de que todos tenham responsabilidades nas tarefas realizadas, conheçam os objetivos e a missão organizacionais, além de estarem dispostos a mudar atitudes e comportamentos.

Formas participativas de gestão favorecem o fortalecimento do senso de comunidade, ou de união entre os componentes dos grupos de trabalho, contribuindo para a criação de um clima favorável ao comprometimento e amizade, em oposição a um clima fragmentado e de discórdia, muito comum em organizações que atuam em ambientes turbulentos e altamente competitivos.

Trata-se de um sistema de gestão que estimula a cooperação entre grupos que realizam diferentes funções, com o propósito de satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira mais efetiva. Esta mudança de concepção resulta em um maior número de sugestões feitas pelos colaboradores e aceitas pelo corpo dirigente, além de fortificar o sentimento de propriedade grupal sobre os processos de trabalho (KLIKSBERG, 1999).

Para McLagan (2000), uma organização participativa valoriza a delegação de poderes, as

responsabilidades pessoais e o acesso aberto à informação. Sua estrutura é definida para refletir e reforçar a transparência, tornar mais fácil o acesso entre níveis e funções, organizar o trabalho voltado para o cliente, encurtar as distâncias até os fornecedores e ajudar as pessoas a operarem em uma diversidade de equipes autogerenciáveis.

As equipes tornam-se, dessa maneira, flexíveis e permanentes, com relacionamentos horizontais, onde todas as pessoas cooperam no fluxo de trabalho e agregam valor aos produtos e serviços. No modelo de trabalho flexível, as pessoas se movem entre as equipes, uma vez que podem atuar simultaneamente em várias atividades coletivas.

Nesses termos, os processos decisórios costumam ser contínuos, consensuais e cooperativos. Os líderes e os membros das equipes estabelecem metas, aceitam responsabilidades e decidem em conjunto o que irão produzir. As antigas cadeias de comando e linhas de comunicação verticais dão lugar à interação e à participação horizontal. O líder passa a atuar como um coordenador e não um controlador, ou seja, um facilitador do desempenho flexível com alto nível de conhecimento técnico e de trabalhos em grupo.

Os indivíduos deixam de ser responsabilizados, isoladamente, pelos problemas, pois, quando estes acontecem suas lições são compartilhadas por todos. A comunicação, interna e externa, passa também a ter relevância estratégica, fortalecendo o vínculo entre o indivíduo e as metas organizacionais. Como indicado na literatura especializada, a participação estimula as pessoas a experimentar coisas novas e a fazer coisas antigas de novas maneiras.

3 Dimensões para análise das práticas gerenciais

Em termos gerais, a participação e a aprendizagem organizacionais representam concepções que implicam o envolvimento das pessoas nos processos decisórios e na adoção de estratégias para geração, disseminação e utilização do conhecimento. Trabalhar conjuntamente com esses conteúdos corresponde a um desafio para os gestores empresariais que pretendam alcançar formas mais eficazes e efetivas de produção e de prestação de serviços, principalmente em ambientes de negócios em contínua transformação.

Para tanto, constitui-se proposta deste artigo identificar um conjunto de dimensões para a análise descritiva das práticas gerenciais, indicado na figura 1, a seguir. Estas dimensões foram identificadas à luz da gestão participativa e da aprendizagem organizacional e contemplam as ações, compartilhadas pelos indivíduos no exercício de suas atividades de trabalho, que podem influenciar, direta ou indiretamente, o alcance do sucesso nos negócios.

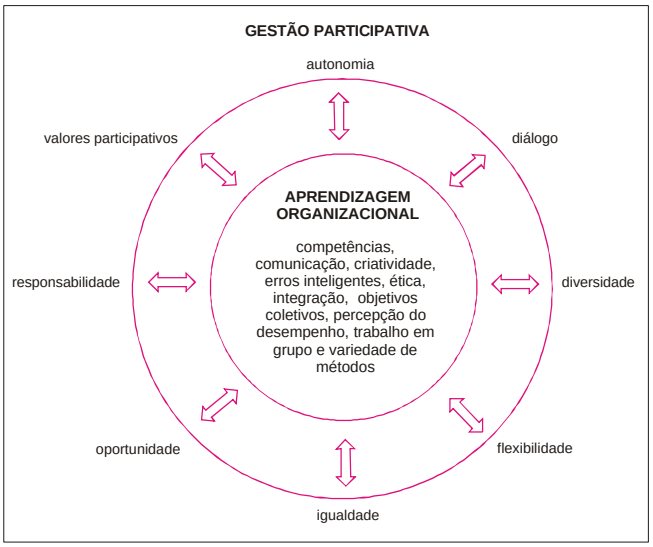

FIGURA 1 - DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

A **autonomia** é uma dimensão que está voltada a pessoas ou a equipes. Representa condições e poderes, delegados ou não, para gerenciar as atividades diárias e tomar decisões de forma independente e isenta, dentro das características e do perfil das pessoas e dos grupos. Esta independência representa maior abertura para que ações sejam implementadas conforme o perfil das pessoas e dos grupos responsáveis por planos, programas e projetos a serem implementados.

Pelo fato de o grupo de pessoas, em detrimento do indivíduo isolado, ser o espaço mais apropriado à criação, disseminação e uso da aprendizagem, a prática do **diálogo** representa um incentivo para que se desenvolvam habilidades de relacionamento e pensamento coletivos. Acredita-se que por meio da participação, em conjunto, o grupo tenha melhores condições para tomar decisões e implementar ações mais efetivas do que teriam seus membros isoladamente.

Outra dimensão diz respeito à **diversidade** de pessoas e grupos que participam nos processos decisórios e de trabalho, sejam eles de diferentes níveis e de diferentes áreas de atuação. Apesar da maior possibilidade de conflitos, o conjunto de possíveis soluções também aumenta. Por outro lado, quando se busca o consenso, costuma-se adquirir legitimidade das mudanças, novas estratégias ou decisões. A aceitação de uma idéia pela maioria representa maiores chances de sucesso nos processos de intervenção organizacional.

A **flexibilidade** representa estruturas modificáveis e adaptáveis às mudanças. A estrutura organizacional é um instrumento dinâmico e deve ser alterada quando se mudam as estratégias de ação. Na hierarquia, preconiza-se a aceitação de ambigüidades, paradoxos e contradições como fatores inerentes à vida organizacional em um ambiente de transformações rápidas. As idéias de flexibilização estruturais têm raízes na administração por objetivos. Já a flexibilização operacional está relacionada a respostas de alterações nos procedimentos e métodos de trabalho.

A **igualdade** de participação daqueles que efetivamente são chamados a apresentar sugestões de melhorias dos processos de trabalho representa a garantia para que todos tenham voz nas discussões. A igualdade diz respeito à efetiva participação nas decisões, independentemente do cargo ou função exercida.

A **oportunidade** de participação representa a possibilidade para que diversas pessoas e grupos sejam contatados e estimulados a participar das reuniões de trabalho e das decisões a serem tomadas. É importante ressaltar que não devem existir barreiras técnicas, funcionais ou psicológicas para a participação das pessoas, pois cada esforço participativo ocorre para maximizar os resultados a serem obtidos no ambiente de trabalho.

Já a **responsabilidade** compreende a obrigação do indivíduo de responder por um ato próprio ou em nome de outrem. É a atribuição dada ao participante envolvido na decisão de responder pelos eventuais reflexos, positivos ou negativos, das ações implementadas. A gestão participativa precisa garantir que todos sejam responsáveis pelos seus atos e que tenham os seus direitos e deveres, semelhantemente, respeitados.

Os **valores participativos** são aqueles internalizados e compartilhados, de modo integrado, pelos membros organizacionais. Todas as pessoas precisam estar interessadas, envolvidas e comprometidas com esses valores. De maneira geral, os valores considerados como dimensões efetivas para a gestão participativa implicam atitudes, hábitos e costumes favoráveis e compatíveis com a participação decisória em todos os níveis da organização.

Mais especificamente sobre a aprendizagem organizacional, outras dimensões merecem destaque. A primeira delas contempla as **competências** essenciais. Estas se referem a capacidades e a habilidades das pessoas, adquiridas com a experiência, com base em conhecimento teórico ou prático. As competências refletem o capital intelectual de uma organização, uma vez que representam o ativo intangível, que passa a ser exercido e disseminado no trabalho.

A **comunicação** aberta e institucionalizada entre os membros organizacionais, em suas diferentes áreas de atuação ou unidades estratégicas de negócios, permite viabilizar canais de comunicação que concretizam os fluxos horizontais de conhecimento. Cabe comentar que a existência de canais de comunicação potencializa a aprendizagem. Sendo assim, devem ser estimulados não apenas pelos meios tecnológicos ou formais de troca de informações, mas, também, através dos contatos informais entre as pessoas.

Nos dias atuais, a criação de condições mínimas para o exercício da **criatividade** no ambiente de trabalho é pré-condição para a sobrevivência no mundo dos negócios. Por exemplo, ao contribuir para o aumento da auto-estima dos colaboradores e para a formulação de novas estratégias e formas mais inovadoras para lidar com a concorrência, a criatividade favorece o desenvolvimento de um clima organizacional cooperativo interno.

Os **erros inteligentes** compreendem uma dimensão baseada na aprendizagem obtida mediante os fracassos e erros cometidos pelas pessoas. O pressuposto é de que todos estão sujeitos ao erro. Nesse sentido, os erros passam a ser entendidos como aspectos interentes ao trabalho. Sob o enfoque da inexorabilidade, os erros são vistos de maneira positiva e construtiva, pois podem atuar como mecanismos da aprendizagem. Os erros inteligentes são transformados em fatores que agregam valor aos negócios e à empresa.

A conduta **ética** dos indivíduos em uma organização implica trabalhar de forma virtuosa, honesta e íntegra, valorizando o que é correto, aceito e legitimado socialmente. A dimensão ética é a base para que se consiga manter uma relação de transparência e confiança entre as pessoas, onde existe o livre arbítrio e a liberdade compartilhada pelos profissionais. Nesses termos, as relações no ambiente de trabalho fundamentam-se na cortesia e no respeito, independentemente do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo. A transparência implica agir com objetividade, clareza e franqueza a fim de evitar interpretação dúbia e inverdades. A ética baseia-se em aspectos como a justiça e civilidade, preservação do sigilo e reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade.

A **integração** das equipes promove maior conscientização sobre as interdependências presentes nas atividades de gerenciamento e organização do trabalho. A integração permite a formação de um processo de trabalho horizontalizado, a despeito do modelo decisório da estrutura. Esta dimensão auxilia o envolvimento cada vez maior de um número crescente de pessoas nos sistemas técnicos e produtivos, contribuindo para a disseminação e socialização do conhecimento. Este esforço promove ações que promovem melhor compreensão das estratégias em todos os seus níveis organizacionais.

Objetivos coletivos representam o pleno entendimento e aceitação da missão, da visão, das estratégias, diretrizes e metas, que precisam ser estabelecidas de forma coletiva e incorporadas às aspirações pessoais e às da organização. Quando se compartilham objetivos, os indivíduos

enxergam significado no trabalho e aprendem mais espontaneamente. A criação de objetivos comuns consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro, integrado e legitimado pela maioria.

Percepção de desempenho representa a consciência coletiva sobre as diferenças entre o desempenho real, concreto e objetivo e o desempenho desejado ou esperado. A esse respeito dois aspectos requerem consideração especial. O primeiro aspecto está relacionado ao tipo ou critérios de análise adotados pela gerência para a avaliação da produtividade ou do desempenho no trabalho. Já o segundo aspecto refere-se à adequação e coerência das ações corretivas a serem empreendidas para resolver os problemas. Sabe-se que o potencial de aprendizagem é proporcional à abertura que a organização oferece para que as pessoas identifiquem e discutam os efeitos da defasagem de desempenho.

A dimensão do **trabalho em grupo** abrange a capacidade das equipes em introduzir técnicas de comunicação e de cooperação mútua, considerando-se as características especiais próprias. O reconhecimento dos talentos individuais e das equipes propicia igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional existentes, segundo as competências e contribuições de cada um. Os resultados de um esforço de trabalho coletivo têm maiores chances de serem alcançados quando há interesse das pessoas em prestar auxílio umas às outras, mediante um espírito de solidariedade e comprometimento com a causa do trabalho.

Por último, a aprendizagem organizacional pressupõe a priorização no uso de uma **variedade de métodos** e procedimentos. Isso ocorre pela utilização simultânea de diversas técnicas e práticas de trabalho. O estímulo à adoção de alternativas variadas, criadas ou adquiridas pelo grupo, tende a promover qualificação profissional e a contribuir para a adaptação estratégica organizacional, fatores essenciais para o alcance e manutenção de vantagens competitivas.

Considerações finais

No ambiente de negócios, a competição acirrada tem impulsionado performances cada vez mais integradas e flexíveis na busca pela eficácia organizacional. Este cenário estimula iniciativas para a formulação de estratégias que contemplem uma visão voltada para a excelência dos processos produtivos e das práticas técnico-administrativas. Aliada a isso surge a necessidade crescente de se desenvolver e resgatar as competências das pessoas, a partir de ações previamente deliberadas, fundamentadas em pressupostos éticos e de responsabilidade social.

O aparecimento de formas inovadoras e integradas de gestão de negócios, para lidar com as transformações ambientais, tem ocupado lugar de destaque nos debates do meio acadêmico e empresarial. Nesse contexto, a mudança do comportamento humano, principalmente no nível gerencial, torna-se o eixo central para que as novas tecnologias de gestão provoquem melhores graus de conscientização e comprometimento das pessoas para a realização de ações coletivas e a legitimação de valores que rompam com os princípios burocráticos de gestão. Isto porque tais princípios impedem a formação de um ambiente de aprendizagem e o envolvimento da maioria dos colaboradores nas práticas organizacionais.

A literatura especializada permite inferir sobre a existência de uma relação direta e recorrente entre a aprendizagem organizacional

e a participação. Esses referenciais podem atuar não somente como um quadro de análise, mas, também, como parâmetros para a avaliação de processos organizacionais, fundamentados na adoção de estratégias integradas, que efetivamente atuem como um fator de sinergia para o sucesso nos negócios.

O estudo do conjunto dessas 18 dimensões pretende de alguma maneira contribuir para a identificação e a implementação de oportunidades eficazes de negócios, subsidiando executivos, gestores e outros profissionais no estabelecimento de diretrizes para a estruturação dos sistemas técnicos produtivos. A gestão contemporânea de negócios, assim, tende a melhor atender às exigências dos agentes econômicos e sociais, principalmente em ambientes competitivos, turbulentos ou instáveis, característicos da atualidade.

Referências

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BARTLETT, C. A.; GHOSAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.66-72, jul./ago. 1998.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade:** por uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2000.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, p.78-89, July/Aug. 1993.

GARVIN, D. A. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.60-65, jul./ago. 1998.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v.7, n.4, p.375-387, Jul./Aug. 1996.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organizational Science**, v.2, n.1, p.88 -115, Feb. 1991.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v.35, n.1, p.37-50, 1993.

KLIKSBERG, B. Seis teses não-convencionais sobre participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.33, n.3, p.7-37, maio./jun. 1999.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional:** estudo multicasos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MANKIN, D.; COHEN, S. G.; BIKSON T. K. Teams and technology: tensions in participatory design. **Organizational Dynamics**, v.26, n.1, p.63-76, Summer 1997.

McGILL, M. E.; SLOCUM Jr., J. W. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics**, v.22, n.2, p.67-79, 1993.

McLAGAN, P. A. **A nova era da participação:** o desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITROFF, I. I. **Frame Break:** the radical redesign of american business. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINCHOT, G. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SENGE, P. M. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, p.7-23, Fall 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Organizational learning and the learning organization**: development in theory and practice. London: Sage Publications, 1999.

SOUTO-MAIOR, J.; LIMEIRA, M. C. **Aplicação de critérios na avaliação de experiências de participação popular:** o caso do plano de ação do Governo do Estado da Paraíba (1987-1990). Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ULRICH, D.; VON GLINOW, M. A. Hight-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v.22, n.2, p.52-67, 1993.

ZAJAC, G.; BRUHN, J. G. The moral context of participation in planned organizational change and learning. **Administration and Society**, v.30, n.6, p.707-733, Jan. 1999.

WAGNER, J. A. III; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.