

A INTEGRAÇÃO DE MODELOS DE REFERÊNCIA À GESTÃO NA PROMOÇÃO DA VISÃO SISTÊMICA E DO AJUSTE ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO CONCEITUAL

Rodolfo Cardoso (UFF)

cardoso@gpi.uff.br

Thaís Spiegel (UFRJ)

thaisspiegel@gmail.com

Cynthia Vasconcelos Cajueiro Mauricio (UFF)

cynthiacajueiro@gmail.com



As referências à gestão, modeladas em artefatos cognitivos, tornaram-se amplamente utilizadas para orientar, avaliar ou mesmo legitimar os processos de gerenciamento das organizações. O artigo discute, então, a contribuição da abordagem integradora de múltiplos Modelos de Referência à Gestão. Para orientar essa discussão, apresenta-se uma profunda revisão bibliográfica, em um conjunto vasto de quadros teóricos referentes à conceituação de Modelo de Referência à Gestão, uso de múltiplas referências, ajuste organizacional e abordagem sistêmica. Ao final, de forma objetiva, o texto apresenta a combinação dos diferentes quadros conceituais indicando ao leitor uma relação causal, ainda propositiva, entre a integração dos Modelos de Referência à Gestão com o ajuste organizacional e visão sistêmica

Palavras-chaves: Modelo de Referência, Abordagem Sistêmica, Ajuste Organizacional

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 30 anos, um vasto conjunto pré-existente de conceitos, métodos e ferramentas de apoio à gestão vem sendo "ofertado" às organizações por meio de múltiplos canais (manuais práticos, publicações, consultorias especializadas etc.) com diferentes possibilidades de ganho (KUJALA & LILLRANK, 2004). Adicionalmente, necessidades de relacionamento com clientes, atendimento a requisitos legais, regulamentações, trajetória histórica, entre outros; têm conduzido à definição de referências que legitimam, mesmo que parcialmente, a capacidade de gestão das organizações dentro do ambiente de negócio (ZILBOVICIUS, 1999).

Essas referências tornaram-se base para aquelas organizações que buscam melhores níveis de competitividade, pois orientam os tomadores de decisão na construção de sistemas de gestão, especialmente quando é necessária uma certificação ou um reconhecimento formal para transmitir aos clientes a legitimidade esperada (CARDOSO, 2008).

Porém, segundo estudos teóricos e práticos (SEBASTIANELLI & TAMINI, 2003; ZILBOVICIUS, 1999; TAYLOR, 2001; HAYES & PISANO, 1994), essas referências são apenas pontos de partida para a representação de uma linguagem comum para orientação do desenvolvimento de soluções específicas pelas organizações. Sobre eles é necessária a construção integrada de soluções específicas, denominada nesta pesquisa de Modelo de Gestão (CARDOSO, 2008).

Autores renomados como Peter Senge (SENGE *et al.*, 2007), Humberto Maturana (MATURANA, 2001), Gareth Morgan (MORGAN, 2007), entre outros, propõem sistematicamente um novo olhar sobre a gestão das organizações, resgatando discussões já iniciadas por eles e outros autores na década de 90 (CAPRA, 2002; DE GEUS, 1998; ARGYRIS e SCHÖN, 1995; HANDY, 1991; MORIN, 1990) sobre Pensamento Sistêmico, Pensamento Complexo, Metáforas Organizacionais e Engenharia Ontológica.

Pesquisadores e consultores vêm utilizando o termo ajuste para descrever o amplo escopo de relacionamentos internos dos componentes da gestão entre si, com a estrutura da organização, suas estratégias e seu ambiente (HARRISON & SHIRON, 1999). Segundo DRAZIN & VAN DE VEM (1985), é necessário o ajuste entre a organização e o ambiente externo para que a organização possa obter a melhor performance ou mesmo sobreviver no mercado externo. Neste sentido ROBERTS (2005) indica que as organizações devem buscar ajustar o Ambiente de Negócio, suas Estratégias e os principais componentes da gestão: Pessoas, Arquitetura, Rotinas e Cultura (PARC).

As pesquisas realizadas por CARDOSO (2008) vão ao encontro das argumentações apresentadas acima, e demonstram que articular os diferentes Modelos de Referência utilizados pelos gestores torna-se fundamental na promoção do Ajuste Organizacional e de uma visão sistêmica da organização e integrada ao negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, torna-se apropriado apresentar algumas definições identificadas nas pesquisas

do Grupo de Produção Integrada (Poli & COPPE/UFRJ) e utilizadas por este artigo:

- “Modelos de Referência são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais” (CARDOSO, 2008: 17);
- “Modelo de Gestão é considerado uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos” (CARDOSO, 2008: 38);
- “Elementos de gestão são os costumes, valores, práticas e processos de gestão, ferramentas e sistemas que orientam a gestão” (CARDOSO, 2008: 39);
- Prática de Gestão deve ser entendida como um conjunto articulado de atividades de natureza gerencial, de execução regular (não necessariamente freqüente), sistematizadas por meio de métodos e regras de execução, que podem estar formalizados ou não.

A figura 1, apresentada a seguir, foi desenvolvida decorrente das pesquisas de forma a explicar o caminho lógico da utilização de Modelos de Referência, e demais referências auxiliares, na construção dos Modelos de Gestão das Organizações e seus recortes.



Figura 1 – Diagrama Conceitual para entendimento de Modelo de Gestão e Modelo de Referência (CARDOSO *et al.*, 2008)

O desdobramento vertical na figura 1 acompanha a aproximação entre a concepção mais

genérica e a especificidade da solução. Ao longo das linhas, há uma especificação desde um Modelo de Referência (ou um *framework* geral) na 1ª linha para um modelo por tipo de organização objeto, sinalizado na 2ª linha; que poderia descrever, por exemplo, as particularidades de setor e de tamanho da firma. Ainda na 1ª coluna, tem-se na 3ª linha um modelo equacionado para uma organização específica, denominado neste artigo por Modelo de Gestão, conforme definição acima; que tenta reproduzir a real gestão da organização, marcada pela 4ª linha.

O desdobramento horizontal na figura 1 associa-se à particularização do escopo da gestão considerada. Entenda-se por “Aspecto de Gestão”, 2ª coluna, uma parte da organização que pode ser uma área funcional, uma divisão de produto, um processo ou um tema gerencial (por exemplo, liderança). A 3ª coluna procura ilustrar a passagem para as Técnicas de Gestão constantes dos Manuais de Teoria das Organizações (Engenharia de Produção, Administração, Economia etc.). Novamente, a cada linha intensifica-se a especificação da solução, sendo que a 3ª linha refere-se ao que a organização singular assume como sua referência prescritiva quanto a como executar na prática, até a forma concreta com que a organização real as executa (na 4ª linha).

A figura 1 comporta, assim, a idéia de que há diferentes níveis de abstração, generalidade e alcance da discussão sobre Modelos de Gestão, e que estes estarão sempre obrigados a reconhecer um nível basal - a realidade concreta das organizações. Neste caso, o Modelo de Gestão será a materialização da combinação destes em relação às peculiaridades e características exclusivas de uma dada organização. É esta combinação que torna cada Modelo de Gestão único, mesmo nos casos em que as organizações partam dos mesmos Modelos de Referência (CARDOSO *et al*, 2008).

A importância da introdução do conceito de Modelo de Referência e Modelo de Gestão é corroborada pela pesquisa realizada por ZILBOVICIUS (1999) que atribui à necessidade de uma interconexão lógica das práticas de gestão que permita que os tomadores de decisão operem com uma determinada lógica referenciada. Assim, é necessária a existência de um modelo que represente as interconexões específicas entre as práticas de uma determinada organização e informe essa realidade segundo a lógica atribuída por um ou mais Modelos de Referência. ZILBOVICIUS (1999), valendo-se das pesquisas de Boyer e Freyssenet, fortalece o entendimento de que haja a necessidade da co-existência de dois tipos de modelos. Um de orientação, que indica uma aspiração a se alcançar (Modelo de Referência), e outro, uma estilização de um conjunto de práticas realmente existentes (Modelo de Gestão).

Outras bibliografias também referenciam modelos de gestão, ou denominações similares, utilizadas para representar as relações entre as práticas de gestão que constroem a solução articulada de uma organização. Para HARDING & LONG (1998, *in* PINHEIRO DE LIMA e LEZANA, 2005), um Modelo de Gestão é uma representação dinâmica da realidade e tem como objetivo esclarecer as relações entre diferentes elementos, indicando causalidades e interações efetivas. Modelos de Gestão podem ser entendidos como a interação dinâmica entre os elementos de um sistema (SHEHABUDDEEN *et al*, 1999). Segundo os Autores, o modelo é dinâmico por natureza, descreve a realidade, mostra relacionamentos, sendo capaz de prever o impacto de modificações nos elementos variáveis identificados. SHEHABUDDEEN *et al* (1999) sugerem ainda que, por consequência, o Modelo de Gestão seria uma construção resultante de um ou mais Modelos de Referência. Para PIDD (1988), Modelo de Gestão, denominado pelo autor de Modelos para Administração Científica, é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar

aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade.

MORGAN (2007) salienta que o adequado relacionamento entre uma organização e seu Ambiente possui duas escolas. Na primeira, os pesquisadores sugerem a utilização de práticas e ferramentas para desenvolver um ajustamento adequado entre a organização e seu ambiente. Em outra, os pesquisadores argumentam que ajustamentos de curto prazo sempre são possíveis, em última análise, por meio da seleção natural de que as forças do ambiente realizam sobre a organização.

Referindo-se a primeira linha, foco deste artigo, pesquisadores e consultores vêm utilizando o termo Ajuste Organizacional para descrever o amplo escopo de relacionamentos internos dos componentes da gestão entre si, com a estrutura da organização, suas estratégias e seu ambiente (HARRISON & SHIRON, 1999; ROBERTS, 2005; BEER *et al.*, 2005; PETERAF & REED, 2007). Desdobrado em termos organizacional, estamos nos referindo ao ajuste entre **pessoas**, **arquitetura** (organograma, limites verticais e horizontais, funções e áreas etc.), **rotinas** (processo gerenciais e procedimentos, formais ou não) e **cultura** – PARC; além das estratégias e do ambiente de negócio.

3. O USO DE MÚLTIPLOS MODELOS DE REFERÊNCIA: UM PRIMEIRO DESAFIO

O aumento da “oferta” de Modelos de Referência por entidades certificadoras, funções e governos, associada à necessidade de legitimidade da organização dentro do tecido empresarial, conduz a uma proliferação de referências dentro das organizações.

HARRISON & SHIRON (1999) destacam que a utilização de Múltiplos Modelos de Referência pode representar vantagens importantes no estudo da gestão organizacional. O primeiro benefício apresentado pelos autores é que cada Modelo de Referência provê uma distinta orientação conceitual para a visão dos problemas organizacionais e das possíveis soluções. O segundo benefício é o aumento da capacidade dos gestores em julgar cada um dos Modelos de Referência adotados e possibilidade de realizar evoluções sobre eles. Por fim, destacam que múltiplos Modelos de Referência aplicados sobre uma organização conduzem a diferentes paradigmas e perspectivas de resultado, o que produz entendimentos mais complexos sobre a gestão, permitindo melhor ajuste organizacional e visão sistêmica.

Por outro lado, os autores salientam que o múltiplo uso de referências pode resultar em maior complexidade no gerenciamento do projeto da gestão, diagnóstico organizacional e aprendizado. Na prática, combinar muitos Modelos de Referência pode criar uma abordagem excessivamente fragmentada, com dificuldade de cognição e de difícil análise. Para HARRISON & SHIRON (1999), podem ser utilizadas 4 abordagens de tratamento dos múltiplos Modelos de Referência:

- Conservadora: Neste caminho existe um conservadorismo na utilização de um modelo mais conhecido e experimentado, com uma preocupação da escolha dos Modelos de Referência que se mantenham fortemente alinhados e coerentes entre si, mesmo em termos de abordagem estrutural e funcional;
- Radical: O caminho radical pressupõe aceitação de Modelos de Referência com diferentes abordagens teóricas, podendo até mesmo ocorrer paradigmas conflitantes entre os modelos. A vantagem é a possibilidade de visões distintas da organização,

cada uma produzindo diferentes características de foco. Por outro lado, pode conduzir a uma “anarquia” teórica ou metodológica que pode indeterminar o resultado do estudo. Em geral o caminho radical tende a fragmentar o processo de diagnóstico e análise da gestão;

- **Combinatória:** consiste na combinação de orientações dos diferentes Modelos de Referência, sem tê-los integrado. Neste caminho cada modelo é aplicado sobre a organização individualmente e seus resultados analisados de forma combinada. Segundo os autores é o caminho mais utilizado, pois permite o ganho de utilizar referências divergentes (o que não ocorre com o caminho conservador), sem o risco das armadilhas de respostas radicalmente distintas (risco oferecido pelo caminho radical), e menos complexo que a construção de um modelo integrador.
- **Integradora:** Ocorre a integração de diferentes Modelos de Referência dentro de uma abordagem sintética e compreensiva. Em geral resulta na construção de um novo modelo que representa essa integração e que compreenda, completa ou parcialmente, os conteúdos de cada um dos Modelos de Referência.

4. AJUSTE ORGANIZACIONAL E O PENSAMENTO SISTÊMICO

A idéia de que a Estratégia e a Organização (PARC) devem ser ajustadas entre si, e com o ambiente de negócio, é antiga (ROBERTS, 2005). A definição de ajuste, por meio de um caráter semântico estaria próxima à “mudar algo especialmente para tornar mais correto, efetivo, ou satisfatório” (*Dicionário Aurélio*). Segundo ROBERTS (2005) existe uma lógica que permeia a idéia de ajuste dentro das organizações: (i) existem relações de ajuste entre variáveis associadas às Estratégias, à Organização e ao Ambiente Externo que podem ser identificadas, compreendidas e previstas; (ii) essas relações produzem o êxito ou não do desempenho de cada organização; (iii) se compreendidas e reproduzidas, essas relações podem orientar o problema central da gestão das organizações. Variáveis de ajuste aqui citadas referem-se a qualquer par de variáveis que pode vir a concretizar os objetivos da empresa: preços, níveis de serviço, frequência de reestruturação de produtos, proporção entre débito/patrimônio líquido, intensidade e pagamento por desempenho, aspectos da cultura etc.

A questão do ajuste organizacional é ainda mais relevante em sistemas sociais, por natureza altamente complexos. Para MORGAN (2007), a complexidade de sistemas sociais e organizacionais conduz a utilização de sistemas abertos. Para o autor, sistemas abertos consideram as organizações como “organismos” que são “abertos” para o seu ambiente e que precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. Um paralelo ente sistemas abertos com os sistemas biológicos e os sistemas fechados com os sistemas físicos e mecânicos é utilizado pelo autor para espelhar o entendimento dele sobre o assunto.

Segundo SENGE (1990), as organizações que aprendem utilizam-se de 5 disciplinas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico. Esta última, responsável pela integração das demais em um arcabouço coerente de teoria e prática. A ligação entre o Pensamento Sistêmico com a Evolução e Sobrevivência das organizações é algo destacado por MORGAN (2007).

Das discussões apresentadas por ROBERTS (2005), MORGAN (2007) e SENGE (1990) emerge naturalmente a relação entre o Pensamento Sistêmico e o Ajuste Organizacional.

MORGAN (2007) afirma que a evolução das organizações sempre decorre da evolução das relações que abrangem os organismos e seus ambientes. Quando se acredita que as organizações estão inseridas em “ecossistemas organizacionais”, um paralelo torna-se natural, onde essas organizações são capazes de desempenhar um papel ativo na influência do ambiente, e por sua vez em sua evolução.

ROBERTS (2005) indica que realizar o ajuste significa mais que determinar uma configuração entre essas variáveis. As idéias que determinam esses ajustes, segundo o autor, envolvem a **Complementaridade** entre variáveis escolhidas, a **Convexidade** no conjunto de opções disponíveis e a **Concavidade** na relação existente entre a escolha e desempenho desejado para a organização.

A **Complementaridade** abrange as interações entre as mudanças em diferentes variáveis que afetam o desempenho (ROBERTS, 2005). Duas variáveis serão então **complementares** quando uma delas influencia a outra. ROBERTS (2005) acrescenta que as relações entre variáveis escolhidas para o ajuste criam uma estrutura para os problemas da arquitetura organizacional, dando origem a efeitos de sistemas integrados, com o todo sendo mais do que a soma das partes.

A **Convexidade** de um conjunto de alternativas, segundo ROBERTS (2005). Significa que se duas opções estiverem disponíveis, então qualquer escolha também será possível. Em particular, essa suposição implica que as escolhas são infinitamente divisíveis. Por consequência, possui-se um conjunto de escolhas com diferentes resultados de desempenho para a organização, sendo assim existirá uma escolha ótima e um conjunto de escolhas que decrescerão esse desempenho.

A **Concavidade** complementa então o Ajuste segundo ROBERTS (2005). Ela refere-se à tarefa de manter a escolha ideal à medida que o ambiente muda. Mudanças no ambiente podem alterar a relação entre a escolha e o desempenho, mas a forma “côncava” do relacionamento em geral é mantida (ROBERTS, 2005). Neste caso é possível encontrar a nova posição ideal por meio de experiências locais, graduais e contínuas.

MORGAN (2007) argumenta que em função dessa complexidade, os sistemas organizacionais possuem diferentes formas de chegar a um mesmo resultado. Essa indicação de Morgan vem ao encontro de conclusões do estudo de ROBERTS (2005). Segundo o autor, uma das características das organizações que interagem com o ambiente externo é a equifinalidade, isto é, os mesmos resultados podem ser alcançados de várias maneiras, com diferentes recursos, processos de transformação, e vários métodos ou meios. (ROBERTS, 2005). Por consequência, possui-se um conjunto de escolhas com diferentes resultados de desempenho para a organização. Desta forma, existirá uma escolha ótima e um conjunto de escolhas que decrescerão o desempenho. A propriedade da equifinalidade é relevante a medida que contraria a visão organizacional de “*one best way*” proposta por TAYLOR (1995). De acordo com a qual existiria apenas um único e ótimo meio, caminho, ou estratégia para atingir o objetivo.

Outra questão associada à realidade das escolhas de uma organização, indicada por ROBERTS (2005), é que podem existir várias formas de ajuste para aumentar o desempenho. A primeira, consiste na busca gradual e contínua de fazer melhor as coisas. Também apresentada por HAYES *et al* (2008) como melhoria incremental, a adoção de uma série de pequenos passos, em conjunto, com o objetivo de alcançar um impacto coletivo significativo no futuro. Adicionalmente, em uma escolha multidimensional, nenhuma alteração, mesmo

que grande, em apenas algum subconjunto das variáveis escolhidas pode melhorar o desempenho. Assim, se a organização estiver em um ponto de ajuste, mesmo que demonstre desempenho fraco, pode acontecer de os gerentes não conseguirem encontrar uma solução melhor, a menos que todos os elementos que compõem esse ajuste sejam mudados em um padrão coordenado. Para esta segunda realidade, deveria-se pensar na melhoria através de saltos (HAYES *et al*, 2008). Ao invés da organização passar por um processo de melhoria “um a um”, um planejamento de mudança deve ser realizado para que se crie ajuste entre o novo estágio dos elementos.

ROBERTS (2005), em suas pesquisas, afirma que se a escolha realizada não produzir o desempenho ótimo, pequenas modificações na escolha atual podem produzir melhorias em direção a essa posição otimizada.

5. A ABORDAGEM SISTÊMICA

Segundo SENGE (1990), nas organizações de inspiração clássica os processos decisórios seguem modelos mentais dominados em sua maioria pelo raciocínio linear, e são, portanto, incompletos e cronicamente não sistêmicos. O modo linear de ver o mundo faz com que enxerguemos os fenômenos naturais, sociais, políticos e econômicos como uma seqüência de eventos. Dessa forma, torna-se impossível ter uma visão global das conseqüências mesmo sabendo que elas são abrangentes.

Nas “teorias clássicas de administração”, do início do século XX, as organizações são consideradas conjuntos de componentes interligados de maneira precisa e específica, cada qual com sua finalidade, unidas “por linhas claras de comunicação, coordenação e controle” (CAPRA, 2003: 114). Esses modelos possuem o foco no caráter das estruturas internas das organizações e a abordagem de seus problemas “pensando mais em termos de sistema fechado do que aberto” (KATZ & KAHN, 1975: 90).

As teorias de administração que sucederam as teorias clássicas iniciais consideraram progressivamente, em maior ou menor grau o fator humano nas organizações, as organizações como sistemas abertos e a interdependência entre as organizações e o meio-ambiente. Foram surgindo num esforço quase que seqüencial de tratar as questões que não haviam sido devidamente consideradas ou cujas soluções não tinham apresentado resultados inteiramente satisfatórios.

Inicialmente a Escola das Relações Humanas abordou o lado humano das organizações sob a ótica da resistência que os trabalhadores ofereciam, consciente ou inconscientemente, às condições degradantes de trabalho. Continuava-se pensando a organização como um sistema fechado e acreditava-se que as conclusões alcançadas para uma organização seriam válidas para todas as demais (BAUER, 1999).

Na seqüência a Escola Comportamentalista analisou as organizações segundo dimensões de suas estruturas informais. A crença era de que uma vez explicado o comportamento humano, este poderia ser previsto. Acreditava-se que havia uma melhor maneira de se motivar as pessoas e que, uma vez descoberta, esta seria aplicável a qualquer organização (BAUER, 1999).

Depois o Desenvolvimento Organizacional analisou as organizações sob a ótica de suas estruturas informais, mas também levou em consideração suas estruturas formais. Partiu do

pressuposto de que não há um único modelo organizacional independente das circunstâncias e que as organizações devem adaptar-se sempre de forma planejada (BAUER, 1999).

Até a Teoria Contingencial que recorre à teoria dos sistemas para entender as organizações como um conjunto de subsistemas de naturezas distintas, inter-relacionados, que devem ser consistentes internamente e adaptados às condições ambientais vigentes (MORGAN, 2007). Seus pesquisadores desenvolveram modelos prescritivos e de diagnóstico acreditando ser possível a identificação das doenças organizacionais e a prescrição de algum tipo de cura para cada uma delas (MORGAN, 2007). Ocorre que “o grau de harmonia interna e de ajustamento com o ambiente é produto da decisão, atividade e inatividade humanas, de modo que a incongruência e o conflito são a regra geral” (MORGAN, 2007: 77).

De acordo com a concepção sistêmica, o mundo é descrito em termos de relações e de integração, e sistemas são “totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores” (CAPRA, 2002: 260). Para Capra, a auto-organização é um princípio dinâmico que reflete a plasticidade e a flexibilidade interna de sistemas vivos regidos “mais por relações dinâmicas que por rígidas estruturas mecânicas” (CAPRA, 2002: 263).

6. A INTEGRAÇÃO DE MÚLTIPLOS MODELOS DE REFÊNCIA – UM PRIMEIRO ESTÁGIO NO AJUSTE ORGANIZACIONAL E PENSAMENTO SISTÊMICO

A utilização de mais de um Modelo de Referência à Gestão na tomada de decisão pode conduzir a mais clareza nas suposições que estão inseridas nos modelos mentais dos integrantes da organização e auxiliar a quebrar suposições assumidas quando adotamos uma referência específica que não é pertinente à situação da organização em questão (HARRISON e SHIRON, 1999).

Para HARRISON e SHIRON (1999), conflitos aparentes entre Modelos de Referência podem produzir perspectivas complementares se forem analisados em diferentes níveis. Assim, sugerem que realizar uma modelagem da organização em níveis macro e micro pode produzir melhor visão das características organizacionais, maior confiabilidade na macro-orientação, melhor orientação para renegociação estratégias e planos.

Se combinarmos a abordagem integradora apresentada por HARRISON e SHIRON (1999) com os fundamentos do ajuste organizacional e pensamento sistêmico é possível identificar a potencialidade da integração de diferentes Modelos de Referência para realizar os ajustes necessários entre as variáveis que compõem os elementos da gestão, as estratégias e o ambiente de negócio.

HARRISON e SHIRON (1999) introduzem o conceito de Diagnóstico de Precisão (“*Sharp-image Diagnosis*”), como uma atividade de avaliação focada em um modelo que pode prover alto foco, mantendo a visão multidimensional das condições de um problema. Segundo os autores, esse diagnóstico permitiria identificar condições críticas dentro de uma visão integrada da organização, pois melhora a capacidade obter um entendimento dos problemas organizacionais e de suas condições de contorno, internas ou externas à organização. Segundo seus estudos, o Diagnóstico de Precisão (“*Sharp-image Diagnosis*”) é conseguido por meio de um modelo que integra um vasto conjunto de outras referências analíticas, abertas e

políticas.

Existe um claro paralelo entre Diagnóstico de Precisão e as conclusões apresentadas por CARDOSO (2008), com base em sua pesquisa quantitativa e nos 8 casos estudados. Estas pesquisas indicaram que a integração de múltiplos Modelos de Referência à Gestão pode construir um novo modelo, capaz de demonstrar as diferentes abordagens conceituais das referências originais. Segundo o autor, esse novo Modelo torna-se então o ponto de partida para a escolha das soluções gerenciais que comporão o Modelo de Gestão da Organização. Por ser a base para os diagnósticos organizacionais, é denominado pelo autor de **Meta-Modelo de Gestão**. Por fim, o autor indica que existe um encadeamento lógico entre a integração dos Modelos de Referência orientando a construção ou refinamento das soluções de gestão e os diagnósticos organizacionais, de forma a sustentar um aprendizado organizacional sistêmico.

Dessa forma, é possível inferir, em teoria, que a utilização de uma abordagem integradora dos diferentes Modelos de Referência à Gestão para estabelecer um novo modelo integrador (**Meta-Modelo de Gestão**) venha a proporcionar a integração ajustada de seus diferentes elementos.

7. O META-MODELO DE GESTÃO – CONSTRUÍDO UM ARTEFATO COGNITIVO

Para combinar com sucesso Modelos de Referência distintos é necessário observar o grau de complementaridade ou oposição entre eles, e especificar os elementos que criam esse complemento ou oposição, e, quando possível, os caminhos de tratamento das divergências (HARRISON & SHIRON, 1999). Os autores sugerem que as organizações devem definir “pontes” para realizar a integração entre os Modelos de Referência e superar possíveis conflitos. Estas pontes, por sua vez, tornam-se “indicações” cognitivas das integrações ou conflitos, úteis para disseminar o entendimento sobre múltiplas referências e pontos de vistas da Gestão.

A cognição e codificação da gestão das organizações vêm, por sua vez, sendo ressaltadas como mecanismos de suporte à compreensão sistêmica da organização. Seres humanos possuem limitações cognitivas. Para resolver os problemas de sua existência e lidar com a sobrecarga de detalhes complexos de suas vidas, seres humanos utilizam métodos de simplificação (SENGE, 1990) como, por exemplo, o processo de categorização de suas experiências (CAPRA, 2003). KAUFFMAN (1995) diz que os seres humanos inventam conceitos e categorias que se definem mutuamente em um círculo reforçador complexo e os utilizam como cinzéis para esculpir o mundo. Uma vez inventadas as categorias, e tendo esculpido o mundo de modo a ajustá-lo a elas, os seres humanos se descobrem categorizados também.

KATZ & KAHN (1975) são da opinião que as pessoas tendem a perceber, sob a forma de estereótipos, aquilo que a cultura de seu sistema social produziu para elas. Neste sentido, MORGAN (2007) e HARRISON & SHIRON (1999) destacaram que metáforas ou outras imagens fortalecem o entendimento das organizações, e acrescidas de outras referências de igual relevância, sustentam a crença na importância do Meta-Modelo de Gestão para explicitar e documentar a gestão organizacional. Pode-se ainda acrescentar as indicações de NONAKA e TAKEUCHI (1997) sobre a importância da metáfora e analogia na geração do

conhecimento e da codificação de conhecimento tácito na Espiral do Conhecimento.

Assim, retornando a figura 1, os Meta-Modelos de Gestão equacionam os diferentes Modelos de Referência à Gestão como uma passagem para a construção do Modelo de Gestão de cada organização, permitindo reunir as diversas referências em um artefato único, com “pontes de integração”, para facilitar a cognição e promover a universalização das orientações e requisitos que conformaram a escolha e construção das soluções gerenciais.

REFERÊNCIA

- AGYRIS, C. & SCHÖN, D. **Organizational Learning**. Addison-Wesley, 2a edição, Nova York, 1995.
- BAUER, R. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEER, M., VOELPEL, S. C. & LEIBOLD, M. Strategic Management as Organizational Learning: developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, pp. 445-465, out. 2005.
- CARDOSO, R. **Construção de Modelos de Gestão articulados por Modelos de Referência: uma investigação sobre o uso dos Modelos de Referência de Qualidade e Excelência**. Tese submetida ao Título de Doutorado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.
- CARDOSO, R., SPIEGEL, T., CAULLIRAUX, H., PROENÇA, A. **Uma investigação do uso de Modelos de Referência para construção de Modelos de Gestão**. Anais XXVIII ENEGEP. Rio de Janeiro, 2008.
- CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 3ª. ed. São Paulo: Ed. Pensamento-Cultrix, 2002.
- DE GEUS, A. **A empresa Viva**. Campus/Elsevier, Rio de Janeiro, 1998.
- DRAZIN, R. & VAN DE VEN, A. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, pp. 514-539, 1985.
- HANDY, C. **A Era da Irrracionalidade**. Edições Ctop, São Paulo, 1991.
- HARRISON, Michael I., SHIROM, Arie.; **Organizational Diagnosis and Assessment**. Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California, 1999.
- HAYES, R. H. & PISANO, G. P.: Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. **Havard Business Review**, USA, *January-february*, 1994.
- HAYES, R., PISANO, G., UPTON, D. & WHEELWRIGHT, S. **Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva**. Porto Alegre: ed. Bookman, 2008.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1975.
- KAUFFMAN, S. A. **At Home in the Universe: the search for the Laws of Self-Organization and Complexity**. New York: Oxford University Press, 1995.
- KUJALA J. & LILLRANK, P. Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. **Quality Management Journal**, Milwaukee, USA, ASQ, no. 4, vol. 11. p. 43–55. 2004.
- MATURANA, H. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Tradução Cristina Magro, Victor Paredes. - Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização: edição executiva**. Tradução Geni G. goldschimidt. Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo, 2007.
- MORIN, E. **Introduction à la pensée complexe**. ESF éditeur, Paris, 1990.

- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica**. Campus/Elsevier, 1ª Edição, Rio de Janeiro, 1997.
- PETERAF, M. & REED, R. Managerial Discretion and Internal Alignment Under Regulatory Constraints and Change. *Strategic Management Journal*. v. 2007.
- PIDD, M. *Just Modeling Through: A Rough Guide to Modeling*. Department of Management Science - The Management School - Lancaster University, 1999.
-
- PINHEIRO DE LIMA, E. & LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, Brasil, v. 2, n. 2. p 177-190. 2005.
- ROBERTS, J. **Teoria das Organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Tradução Ana Beatriz Tavares e Daniela Lacerda. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.
- SEBASTIANELLI, R. & TAMINI, N. Understanding the Obstacles to TQM Success. *Quality Management Journal*, Milwaukee, USA, ASQ, no. 3, vol. 10, p. 45-56, 2003.
- SENGE, P., OTTO SCHARMER, C., JAWORSKI, J. & FLOWERS, B. S. **Presença: propósito humano e o campo do futuro**. Cultrix, São Paulo, 2007.
- SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday 1ª edição, New York, 1990.
- SHEHABUDDEEN, N., PROBERT, D., PHAAL, R. & PLATTS, K. *Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and definition*. **Centre for Technology Management Working Paper Series**, USA, University of Cambridge Institute for Manufacturing, 1999.
- TAYLOR, F. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- TAYLOR, L. J. Selecting and Implementing Quality Management Models. In *Annual Quality Congress*, Charlotte, NC, vol. 55, no. 0, pp. 286-291, 2001.
- ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês nas organizações de produção**. São Paulo: FAPESP. 1999.