



# DESENVOLVENDO UM *FRAMEWORK* PARA ESTUDAR A AÇÃO ORGANIZACIONAL: DAS COMPETÊNCIAS AO MODELO ORGANIZACIONAL

**Edson Pinheiro de Lima**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas,  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR,  
Rua Imaculada Conceição, 1155, CEP 80215-901, Curitiba, PR,  
e-mail: e.pinheiro@pucpr.br

**Álvaro Guillermo Rojas Lezana**

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas,  
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC,  
Florianópolis, SC,  
e-mail: lezana@deps.ufsc.br

Recebido em 16/7/2004

Aceito em 16/6/2005

## **Resumo**

*Representar, entender e explicar a ação organizacional tem sido tema de muitos estudos e pesquisas. O presente trabalho se une a este esforço, como uma contribuição dentro da Teoria de Gestão de Operações. O entendimento das relações causais entre estratégia, estrutura e desempenho ainda ocupa um espaço importante dentro da agenda da área de 'Estratégia e Organizações'. Este trabalho tem como objetivo apresentar os pressupostos teóricos de um framework de referência que possa ser utilizado na construção de modelos organizacionais, cujo objetivo orienta-se ao estudo da ação organizacional nas medidas da sua estruturação, implementação e desempenho. A abordagem utilizada é a estruturalista e incorporam-se também elementos da abordagem baseada em recursos e capacidades, dentro de um enfoque centrado no desenvolvimento de competências organizacionais. O framework apresentado baseia-se na metáfora do hipertexto e inter-relaciona as dimensões dos processos organizacionais, das estruturas organizacionais e o contexto dos espaços organizacionais. Destacam-se a incorporação da dimensão espaço na estrutura do framework, o enfoque estruturalista fundamentado na definição de 'forma' e a arquitetura em hipertexto para a integração das dimensões. O framework desenvolvido articula e representa a coordenação horizontal e vertical das atividades e processos de forma integrada e coerente, no contexto da gestão participativa e da gestão do conhecimento.*

**Palavras-chave:** *framework organizacional, modelos organizacionais e competências organizacionais.*

## **1. Introdução**

Estudar a ação organizacional é um tema que se insere na agenda atual da disciplina de 'Estratégia e Organizações' e há uma extensa lista de estudos e abordagens dadas à sua descrição, explicação e prescrição. Identifica-se, entre outras, uma intenção comum nos diversos estudos realizados, que é a de se entender as relações entre estratégia, estrutura e desempenho (Zarifian, 1997).

Tem-se como escopo de definição da ação o comportamento organizacional, as atividades representadas nos processos organizacionais e de gestão e o desempenho dos sistemas e processos organizacionais.

Os estudos acerca da ação organizacional classificam-se em dois grandes grupos: os estudos de natureza descritiva,

cujo objetivo principal é entender e explicar as relações causais entre estratégia, estrutura e desempenho; e os estudos de natureza prescritiva, em que se vem desenvolvendo uma série de metodologias e sistemas para apoiar determinada operação ou organização. As pesquisas recentes nesta área expressam um especial interesse por temas como a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento, competências organizacionais, integração organizacional e projeto organizacional (Pinheiro de Lima, 2001).

São de particular interesse ao desenvolvimento da proposta apresentada neste artigo os trabalhos de Fleury e Fleury (2004) e Fleury e Fleury (2003) para o entendimento da relação entre estratégia competitiva e compe-

tências organizacionais, assim como para a explicação de uma ‘eficiência’ coletiva; o entendimento da relação entre o processo de aprendizagem organizacional e a formação de competências (Bitencourt, 2004), e também da sua relação com a melhoria contínua (Mesquita e Alliprandini, 2003), ou com a transferência de práticas no âmbito do sistema produtivo (Prochno, 2004). É importante destacar a contribuição de estudos acerca da definição e operacionalização das competências organizacionais no âmbito da Gestão de Operações (Lewis, 2003; Mills et al., 2003a; Mills et al., 2003b).

Este trabalho tem como objetivo apresentar um ‘*framework*’ a ser utilizado para explicar a ação organizacional. Observa-se a natureza teórica deste estudo, na medida em que apresenta os pressupostos do desenvolvimento do *framework* e sua síntese e racionalidade. Fundamenta-se no desenvolvimento da inter-relação entre dimensões associadas aos processos organizacionais e a estrutura organizacional, tendo como contexto os espaços organizacionais. Adota a metáfora do hipertexto (Nonaka e Takeuchi, 1997) e o conceito de competências organizacionais (Sanchez e Heene, 1997) para o desenvolvimento de um ‘modelo’ para descrever e explicar a ação organizacional. Aplica-se tanto a estudos de natureza descritiva, como também a estudos de natureza normativa (Stock e McDermott, 2001). Situa-se dentro da Teoria de Gestão de Operações (Lovejoy, 1996) e, portanto, desenvolve um estudo no campo da análise organizacional no que se refere à utilização de recursos e capacitações e à abordagem contingencial (Sacomano Neto e Truzzi, 2002).

Para um melhor entendimento da construção teórica apresentada neste artigo, faz-se necessário estabelecer algumas definições de termos referentes às diferentes representações dos sistemas organizacionais.

## 2. *Frameworks*, modelos e processos organizacionais

Um *framework* pode assumir diferentes papéis no entendimento, representação e difusão das relações organizacionais. Este trabalho apresenta um *framework* para ser utilizado como referência na construção de modelos para a representação e explicação da ação organizacional. A abordagem utilizada é a estruturalista, ou seja, trabalham-se os elementos que definem a estrutura necessária ao desenvolvimento da ação organizacional (Jackson, 2000, p. 22).

Para se entender o papel de um *framework* nos estudos organizacionais, é necessário que se conceituem alguns elementos como: paradigma, *framework*, modelo e processo (Shehabuddeen et al., 2000). Os *frameworks* são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas. Particularmente, empregam-se para (Shehabuddeen et al. 2000):

- comunicar idéias e descobertas a uma ampla comunidade, entre acadêmicos ou entre academia e indústria;
- realizar comparações entre diferentes situações e abordagens;
- definir o domínio ou os limites de uma situação;
- descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta; e
- suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas.

Destaca-se o papel dos *frameworks* em facilitar o entendimento e comunicação entre participantes de uma situação que possam ter diferentes perspectivas. Suportam o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas, fornecendo as categorias e representações normalmente em uma linguagem de símbolos (Odeh e Kamm, 2003).

Os modelos são muito utilizados dentro da teoria organizacional, em particular na área de gestão de operações, com a finalidade de estimar, prever, e também no processo de tomada de decisão. Eles são representações de objetos e situações reais (Anderson et al., 1991); todavia, constituem uma abstração seletiva da realidade (Eppen et al., 1987). Para Harding e Long (1998), um modelo é uma representação dinâmica da realidade e tem como objetivo aclarar as relações entre diferentes elementos, indicando causalidades e interações efetivas.

As características de um modelo fazem parte das características dos *frameworks*. É razoável concluir que um modelo é um tipo particular de *framework*; no entanto, nem todo *framework* representa um modelo.

Este trabalho tanto utiliza o conceito de modelo no sentido de se entender como orienta a prática, como também o vê como um produto de um processo associado ao projeto organizacional. Para Zilbovicius (1997), os modelos têm um papel fundamental na difusão de práticas, pois estabelecem um modo de pensar, abordar e articular os problemas organizacionais, e desempenham um papel de referência, ou seja, operam como prescrição para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. Um modelo é certamente produzido e reproduzido por atores sociais, mas é também aquilo que se impõe aos atores como um quadro, geralmente implícito, tanto ou mais do que explícito, de definição e avaliação da racionalidade de ação. O agente, no campo, **“raciocina e age em função de uma modelização relativamente estável da complexidade dos fins e dos meios, mobilizando formas de coordenação que lhes parecem naturais, colocando em prática programas de ação aprovados.”** (Zilbovicius, 1997, p. 40).

Por outro lado, um modelo é visto como uma forma de solucionar os problemas de eficiência colocados à or-

ganização, buscando uma teoria local para a efetividade, na medida da ação e de sua especificação (Zilbovicius, 1997, p. 42). Veltz e Zarifian (1991) apontam que a eficiência está no centro de atenção e orienta as formas de racionalidade, e destaca-se, neste trabalho, a orientação no desenvolvimento de um determinado conjunto de competências, como também a compreensão da alocação de recursos e capacitações com vistas ao desenvolvimento da estratégia de operações por meio da infra-estrutura organizacional.

Este trabalho busca o estabelecimento de uma ‘referência’ para o desenvolvimento de modelos organizacionais, a partir de um *framework* que defina a coerência do sistema organizacional. Destaca-se que o papel de um modelo tanto pode ser o de uma ‘ferramenta’ descritiva e/ou explicativa da ação organizacional, como também normativo, no que se refere à constituição de uma referência para o projeto dos sistemas organizacionais. Nota-se, também, que o modelo é uma abstração ou representação da organização, por meio da sistematização de conceitos e, portanto, uma articulação teórica para se ‘dominar’ a realidade (Ghauri et al., 1995).

Conceituados os elementos metodológicos necessários ao desenvolvimento do *framework* de referência, pode-se, então, tratar de aspectos relativos à sua estrutura e conteúdo.

### 3. Um enfoque estruturalista

A abordagem estruturalista se propõe a uma análise integrada da estrutura organizacional, das pessoas e do ambiente. Em muitas formas, aproxima-se do enfoque da abordagem sociotécnica, com a ressalva de que esta é de natureza normativa/prescritiva, enquanto que aquela é de natureza analítica/descritiva. Também se pode dizer que abre caminho para a abordagem contingencial, entretanto, a ênfase que se dá é no estudo da ‘forma’, ou seja, o estudo dos aspectos estruturais. É uma tentativa de síntese, entre a teoria da burocracia de Max Weber (Weber, 1947), com origens nas teorias da administração científica e clássica, e da teoria de relações humanas (McGregor, 1973). O modelo que se cria é o do homem organizacional, e a sociedade é modelada como uma sociedade de organizações. Observa-se esta síntese nos estudos que se desenvolvem acerca da multiplicidade de objetivos (Perrow, 1976), das relações interorganizacionais (Thompson e McEwen, 1975) e dos conflitos organizacionais (Etzioni, 1967). Pode-se atribuir aos estudos da sociologia organizacional os fundamentos desta abordagem.

Uma abordagem de natureza estrutural baseia-se em uma definição de estrutura em que a **“estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura se mantém mesmo com**

**a alteração de um dos seus elementos ou relações.”** (Viet, 1967).

Esta definição de estrutura põe em evidência dois pontos básicos: o primeiro se refere a uma ênfase na ‘forma’, no ‘desenho’ ou na ‘arquitetura’; o segundo se refere a certa permeabilidade às mudanças nos conteúdos e tipos de relações, sempre que preservando os aspectos estruturais.

Os estudos da racionalidade organizacional podem se dar com diferentes abordagens e se destaca, no desenvolvimento do estruturalismo, o enfoque funcional – o racionalismo funcional (Mouzelis, 1968). Esta racionalidade manifesta-se dentro da adequação entre meios e fins (objetivos). Estabelecem-se relações de complementaridade com a racionalidade administrativa no ciclo planejamento, execução e controle em que se desenvolvem as funções administrativas de planejar, organizar, designar, dirigir e controlar (Leme, 1997), como também com a racionalidade limitada, na medida em que estabelece um domínio restrito para o seu desenvolvimento (Simon, 1965).

De posse dos conceitos para ‘*framework*’ e ‘modelo’, e definido o enfoque a ser adotado, no que se refere aos aspectos estruturais, cabe neste ponto incluir a ‘organização’. Busca-se, desta forma, desenvolver um modelo organizacional dentro de uma abordagem estruturalista.

Inicialmente, pode-se recorrer aos estudos de Bueno (1997) para entender os aspectos que envolvem o ‘organizar’ nas empresas. Para tal, utilizar-se-á de um silogismo que estabelece que **“a empresa é uma organização, cuja organização se rege de acordo com os princípios da organização.”** (Bueno, 1997, p. 23).

A perspectiva ou enfoque que se dará a este trabalho se posiciona, dentro do silogismo, na função ‘organizar’. Uma organização pode atribuir o processo ou a função ‘organizar’ àquela que se encarrega de conceber a estrutura organizacional, criando as condições necessárias para que se realizem as atividades de forma efetiva e incorporando medidas de eficiência e eficácia em relação aos objetivos pretendidos. Também se pode relacionar este enfoque a uma perspectiva técnica ou utilitária da função ou processo diretivo de ‘organizar’ (Bueno, 1997, p. 24).

Dentro do enfoque sistêmico, a função ‘organizar’ é estabelecida como **“um conjunto de princípios, regras, procedimentos, técnicas e habilidades diretivas que dão forma à estrutura organizacional e configuram os processos para lograr uma ação eficiente e eficaz com relação aos objetivos pretendidos”** (Bueno, 1997, p. 26).

Para entender ou representar a ação organizacional, é necessário integrar ao sistema organizacional uma perspectiva de fluxo, que mostre a dinâmica de criação ou agregação de valor nos processos e atividades. A Figura 1 apresenta as redes que se formam e se desenvolvem no sistema organizacional.

Observa-se que a função ‘organizar’ está associada a um conjunto de processos que têm o objetivo de fazer com que se assegure a ação combinada entre grupos e pessoas, ou seja, cria-se uma estrutura para a ação.

Esses parâmetros relacionam-se com o ‘desenho’ da estrutura organizacional: no sentido vertical, como a sua organização hierárquica, e, no sentido horizontal, como a coordenação lateral dos processos. A essa perspectiva corresponde o projeto formal básico ou aspectos estruturais. Dos conceitos introduzidos por Bueno (1997), com relação à ‘organização’, pode-se:

- associar o aspecto ‘forma’ diretamente aos sistemas de aspectos técnico e diretivo;
- identificar no conceito de rotina, quando relacionado a padrões, uma componente estrutural (‘forma’);
- associar um ‘lugar’ para a criação de valor e idéias no sistema cultural;
- identificar também um ‘lugar’ para a negociação nos processos políticos e de poder;
- identificar tanto um processo, como um mecanismo de coordenação, como também um ‘lugar’ para a comunicação; e
- identificar nas redes, fluxos e processos, componentes de coordenação lateral ou horizontal que também se relacionam com o aspecto “forma”.

O ‘*framework*’ pode ser organizado em dimensões de estudo. Portanto, pode-se estudar a organização na medida da sua estrutura, dos seus processos e dos seus espaços.

#### 4. O *Framework*: espaços, estrutura e processos

Para desenvolver o ‘*framework*’ de referência, materializando a função ‘organizar’ dentro da abordagem estruturalista, articular-se-ão os espaços, processos e estruturas organizacionais em um modelo baseado em ‘hipertextos’ de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 196). O ‘hi-

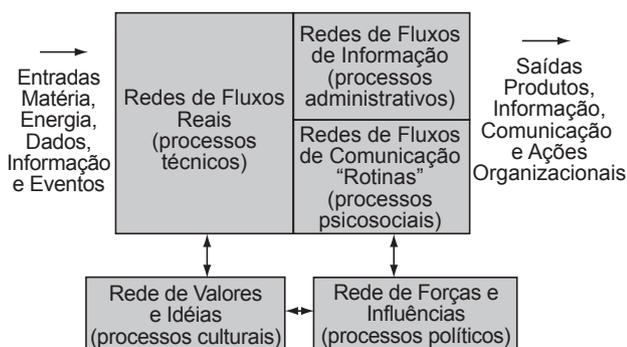


Figura 1. As redes de fluxos e processos organizacionais básicos. Fonte: Bueno (1997, p. 28).

pertexto’ integra em um mesmo ‘*framework*’ as dimensões estabelecidas pelos espaços, estruturas e processos organizacionais.

A estrutura em ‘hipertexto’ é uma síntese da estrutura não-hierárquica e auto-organizada, que representa a flexibilidade organizacional, com a estrutura hierárquica formal, que representa a eficiência operacional. A síntese da eficiência e flexibilidade é a proposta da estrutura em ‘hipertexto’ de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 192).

A metáfora do hipertexto, representada pela Figura 2, pressupõe o trabalho em diferentes contextos, a saber (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 194):

- contexto do sistema de negócios, que representa as operações e rotinas diárias. É a implementação do modelo da burocracia;
- contexto da equipe de projeto, que representa a criação organizacional implementada no modelo das equipes de projeto; e
- contexto da base de conhecimento, que é na realidade um contexto virtual que alimenta a organização. Sintetiza a cultura e visão organizacionais, de base tácita, e a tecnologia, de base explícita ou articulada.

Do modelo em hipertexto de Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se extrair uma abordagem baseada em contextos, para se entender a ‘estrutura’ organizacional. Estabelecem-se, portanto, os contextos da estrutura formal, dos processos e dos espaços organizacionais.

O ‘*framework*’ de referência será concebido articulando-se o conceito de ‘contexto’ para a função ‘organizar’ com dimensões do ‘*framework*’ de referência, ou seja, os espaços, estruturas e processos organizacionais definirão contextos para a função ‘organizar’.

Para o desenvolvimento do ‘*framework*’, é necessário o estabelecimento de referências que darão a coerência

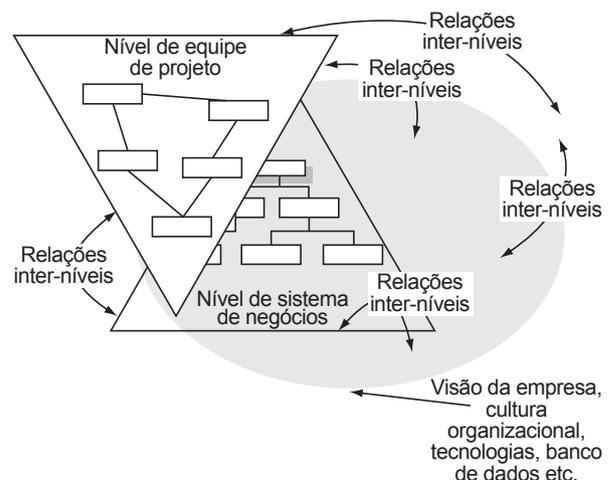


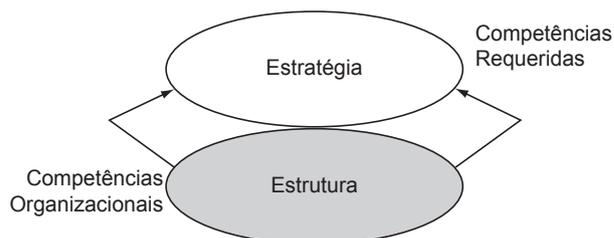
Figura 2. Estrutura em hipertexto. Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

necessária para a estrutura a ser desenvolvida. Para entender a construção dessas referências, resgata-se o modelo estratégia-estrutura de Chandler (1962), levando a ‘arquitetura organizacional’ a incorporar uma perspectiva de longo prazo e a dinâmica do ambiente socioeconômico atual (Sauer e Willcocks, 2003). A relação estratégia-estrutura será mediada por um conjunto de competências (Sanchez et al., 1996), como apresentado na Figura 3.

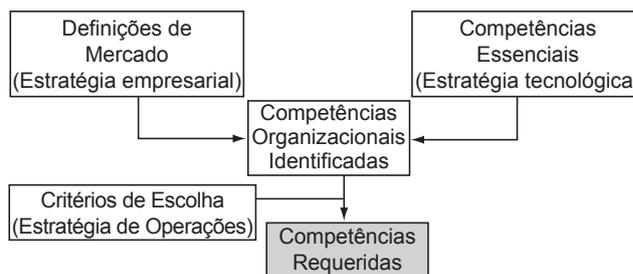
Pode-se considerar que a estratégia define um conjunto de competências requeridas, que atuam como uma referência para a concepção da ‘estrutura’ organizacional. Também, as competências organizacionais influenciam a definição da estratégia, pois organizam os recursos e habilidades da organização, e, portanto, definem a capacidade de se realizar tal estratégia (Hayes e Wheelwright, 1984). Introduce-se, portanto, um enfoque centrado nos recursos e capacitações no estudo dos *frameworks* e modelos organizacionais dentro da Teoria de Gestão de Operações, por meio da operacionalização do conceito de competência. É importante frisar que os estudos apresentados neste artigo se dão no âmbito da Gestão de Operações e isto tem implicações no que se refere ao nível de análise, ou seja, os conceitos se aplicam na função operações. Tanto as definições acerca da estratégia, como também as organizacionais, aplicam-se à função “operações”.

Para se entender o desenvolvimento do *framework* que é apresentado na Figura 5, é necessário desdobrar o conceito de competências, para que ele possa ser utilizado como uma entrada que garantirá toda a coerência dos processos que se desenvolvem. Para a obtenção desse conjunto de entrada – competências requeridas – apresentado na Figura 4, é necessário percorrer um caminho que vai do ‘mercado’ e da ‘trajetória de aprendizado’ até a definição das competências requeridas, via ‘estratégia de operações’.

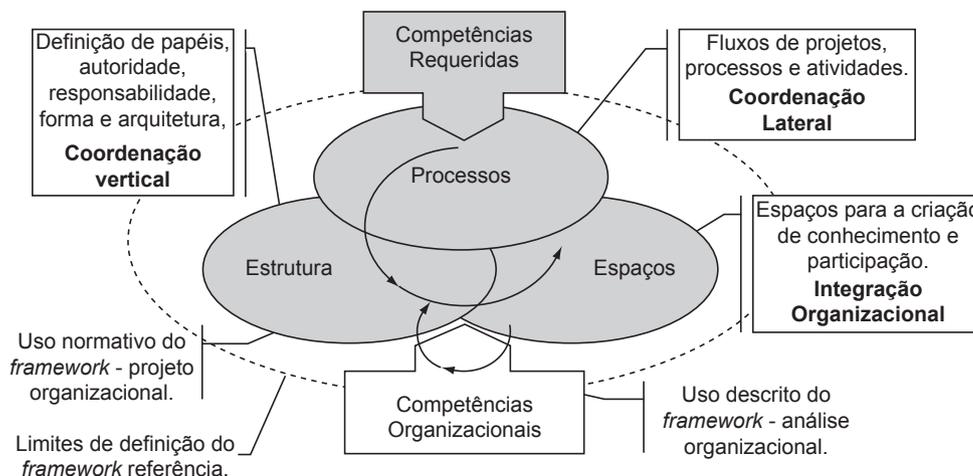
A estratégia competitiva e o padrão de concorrência definem um conjunto de competências requeridas para a competição e sustentação de um determinado posicionamento competitivo. Uma outra forma de compor o conjunto de competências requeridas é pela definição de uma trajetória ou de um processo de aprendizado, que culmina em diferentes níveis de capacitação em relação ao regime tecnológico a que as organizações se encontram submetidas (Teece e Pisano, 1994). Dessa perspectiva decorre a formulação de uma estratégia tecnológica, cujo ponto central é a definição de uma trajetória de aprendizado que



**Figura 3. Interação Estratégia-Estrutura. Fonte: elaborado pelo autores.**



**Figura 4. O processo de identificação de competências. Fonte: elaborado pelos autores.**



**Figura 5. Framework de referência. Fonte: Pinheiro de Lima (2001, p. 134).**

visa desenvolver um conjunto de competências organizacionais em determinados níveis. Deve ser observado que a estratégia tecnológica responde a questões de longo prazo e de que a tecnologia é tratada de uma forma bastante ampla, ou seja, envolve aspectos relacionados aos produtos e aos processos (técnicos, organizacionais e de gestão).

As competências requeridas são escolhidas por meio da mediação entre a estratégia competitiva e a estratégia tecnológica, proporcionada pela estratégia de operações. O processo de reformulação da estratégia de operações, revendo o seu conteúdo, é a maneira pela qual se dá a mediação. A definição do conteúdo da estratégia de operações é obtida por meio da adequação e definição de diretrizes que dão a coerência necessária entre as prioridades competitivas (critérios de desempenho) e as áreas de decisões (características do sistema/processo produtivo), de tal forma a estabelecer um conjunto de políticas de produção (Hayes e Wheelwright, 1984). Os critérios competitivos se estabelecem e são hierarquizados nos aspectos custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação, enquanto que as áreas de decisão se organizam em instalações, capacidade de produção, tecnologia de processo, integração vertical (*make versus buy* e fornecedores), organização, recursos humanos, qualidade, planejamento e controle da produção (PCP, medição de desempenho) e introdução de novos produtos.

As competências requeridas podem ser organizadas e/ou analisadas por meio de um conjunto de planos e níveis, para o desenho da ‘estrutura’ organizacional, conforme apresentado na Figura 5. Elas são os elementos que darão coerência ao modelo organizacional a ser desenvolvido. Entendido o conjunto de entrada (competências requeridas) pode-se, então, apresentar um *framework* de referência tendo como base as dimensões propostas, ou seja, integram-se à representação as dimensões da estrutura, dos processos e dos espaços.

Destacam-se da Figura 5 três níveis de definição: o dos processos ou dos fluxos horizontais; o das estruturas ou dos encadeamentos verticais e o nível dos espaços de participação e criação. A integração do *framework* se dá pela ‘estrutura’ dos contextos e pelas definições das competências requeridas e estabelecidas na organização. Pode-se navegar de diferentes formas nos contextos: verticalmente, no sentido da via de participação ou da via normativa, e horizontalmente, na perspectiva dos fluxos.

O *framework* desenvolvido não deixa de ser uma resposta às novas demandas de um ambiente socioeconômico cujas relações fundamentam-se na nova ‘Economia do Conhecimento’, na medida em que estabelece a coerência do sistema organizacional via desenvolvimento de competências (Wang e Ahmed, 2003).

Para melhor entender as relações apresentadas no *framework* de referência apresentado na Figura 5, é ne-

cessário trabalhar as suas dimensões (espaços, estrutura e processos).

## 5. Os espaços organizacionais

Definir os espaços organizacionais é também dar forma às interações sociais e estas podem ser estudadas em diversos aspectos. Interessa, a este trabalho, explorar os aspectos relativos à criação de valor, na forma de conhecimento, como também a natureza dos ‘espaços’ que suportam uma gestão de cunho participativo. Servem como referência básica os trabalhos de Nonaka e Konno (1998) e de Salerno (1998) para tratar dos espaços para criação de conhecimento e para comunicação, respectivamente.

É importante lembrar que a essência da abordagem estruturalista está na definição do ‘logos’ que torna as relações organizacionais inteligíveis. Justifica-se, portanto, a incorporação dos espaços organizacionais como sendo uma peça fundamental para o entendimento da ‘estrutura’ do sistema organizacional.

Dar significado às relações organizacionais no que refere ao entendimento da estrutura pode estar relacionado ao conceito de ‘*sensemaking*’ desenvolvido por Weick (1995, p. 4). O coletivo da organização utiliza um sistema de referência, estabelecido no âmbito das representações sociais, para compreender, entender, explicar, atribuir, extrapolar e prever os eventos na organização. É nesse contexto que se desenvolvem os espaços organizacionais.

Para tratar situações que envolvem diversidade, complexidade e incerteza utiliza-se o conceito de ‘*sense-making*’ por meio de uma metáfora em que os seres humanos são vistos como “viajantes no tempo-espaço, em que, saindo de situações com suas próprias histórias e um aprendizado parcial, defrontam-se com novas situações, estabelecem-se ‘*gap*’s, constroem-se pontes sobre esses ‘*gaps*’, avaliam-se os resultados e segue-se em frente” (Dervin, 1998).

Dervin (1998) conclui que os conceitos relativos ao ‘*sensemaking*’ organizam-se em função do tempo, espaço, movimento, ‘*gap*’s, situação, resultados, entre outros. Destaca-se o papel do ‘espaço’ na compreensão das relações organizacionais.

Um modelo organizacional também deve descrever e explicar o ‘espaço’ ou ‘lugar’ no qual ocorre a criação de valor e, em particular, se desenvolvem as competências organizacionais. Para uma estrutura que seja adequada a um paradigma baseado no conhecimento, esse conceito de espaço pode ser flexibilizado e ampliado, para se trabalhar nesta perspectiva de criar valor, ou, mais objetivamente, gerar conhecimento.

Nonaka e Konno (1998) desenvolvem um conceito para o espaço de criação de conhecimento ao qual cha-

mam de 'ba'. A metáfora do 'ba' está associada a um espaço compartilhado para relações emergentes. Esse espaço pode ser físico (*e.g.* escritórios, espaços dispersos de negócio), virtual (*e.g.* e-mail, teleconferência), mental (*e.g.* experiências compartilhadas, idéias e ideais) ou qualquer outra combinação deles. O que diferencia o 'ba' das interações humanas ordinárias é a perspectiva da criação de conhecimento. Então, pode-se considerar o 'ba' como um espaço compartilhado, que serve como a base para a criação do conhecimento.

O conhecimento está presente nestes espaços compartilhados, e é adquirido pela própria experiência ou por meio da reflexão sobre as experiências de outrem. Se o conhecimento é separado do 'ba', ele se torna informação, que, então, pode ser 'comunicada' independentemente do 'ba'. A informação está na mídia e nas redes, é de certa forma tangível, enquanto que o conhecimento está presente no 'ba' e, portanto, é intangível.

O 'Ba' pode ser criado por meio de um "esforço" organizacional e tem um importante papel no projeto organizacional. O objetivo é, na realidade, promover uma concentração orgânica do conhecimento, e, assim, poder geri-lo como um recurso nas perspectivas de tempo e espaço. A dinâmica do 'ba' depende das condições físicas (espaciais) do projeto organizacional e se deve utilizar uma lógica de gestão para criar e não consumir recursos (conhecimento).

Para se entender e descrever a ação organizacional, é de particular importância estudar o 'lugar' em que se desenvolvem as atividades organizacionais, e, assim, identificar e explicar as relações com os elementos que o definem, bem como com a dinâmica organizacional. Tratar-se-á de estudar esses espaços por meio da organização do trabalho, estabelecendo-se um contexto para o desenvolvimento dos processos e atividades no nível do 'trabalho'. Serve como referência básica o trabalho desenvolvido por Salerno (1998).

O modelo clássico de organização do trabalho é caracterizado pela estrutura tarefa-posto de trabalho e está baseado na auto-suficiência do conceito de tarefa, no que diz respeito à definição do conteúdo do trabalho. Também se caracteriza por uma economia de 'cooperação', na medida em que auto-encerra a tarefa e atribui um conjunto de tarefas a um posto de trabalho. Este modelo opera em um ambiente estável e simples, e tem como diretriz básica o acoplamento das operações de trabalho aos dispositivos técnicos de produção (Fleury e Vargas, 1983).

As condições que favoreciam este modelo, hoje, não se verificam mais, tem-se um ambiente complexo e sobretudo dinâmico. Também os recursos humanos se encontram cada vez mais qualificados e demandam um aumento da 'qualidade de vida no trabalho'.

Se as atividades de trabalho se caracterizam cada vez mais por imprevistos ou atividades não programadas,

tem-se a substituição do conceito de tarefa pelo conceito de evento. Se antes os processos eram integrados pela programação dos postos de trabalho, hoje, no entanto, em função das incertezas do ambiente, tem-se a comunicação como mecanismo de coordenação. As diretrizes do novo paradigma organizacional que se fundamentam na inovação, flexibilidade e integração, estão-se apoiando em um modelo de organização do trabalho baseado na estrutura evento-comunicação (Zarifian, 1995).

Para suportar este novo modelo de organização do trabalho, deve-se adotar uma nova postura e novos conceitos para o 'desenho' da estrutura organizacional. Deve-se pensar o projeto organizacional como uma construção social, e, esta, deve favorecer os diferentes tipos de comunicação necessários à ação organizacional (Salerno, 1998, p. 50). Deve-se levar em conta que a integração e a coordenação organizacional são obtidas via intercompreensão mútua; utiliza-se de espaços de negociação para as normas e regras derivadas e desdobradas da estratégia de negociação, das regras de trabalho e gestão, no projeto e no funcionamento efetivo; a aprendizagem é inerente à atividade cotidiana.

É necessário que se viabilize organizacionalmente o tratamento de eventos, por meio da comunicação, e, também, resolver ou identificar os requisitos em termos de informação (Salerno, 1998, p. 69).

Desenvolvem-se diferentes tipos distintos de comunicação, nas dimensões cognitiva, normativa e expressiva. A dimensão cognitiva da comunicação trata da mobilização de competências, e, portanto, diz respeito ao reconhecimento e validação mútuos das competências necessárias para o tratamento de uma determinada situação, especificamente eventos (panes, imprevistos, não-conformidades, etc.) (Salerno, 1998, p. 72).

A dimensão normativa da comunicação envolve a validação social das normas e objetivos de produção, descritos pelas estratégias de mercado, parâmetros de desempenho, diretrizes e objetivos de produção (Salerno, 1998, p. 73).

A dimensão expressiva da comunicação marca a mobilização individual frente ao cognitivo/normativo, o que leva um trabalhador a se engajar continuamente em mediações norteadas pelas estratégias competitivas da empresa. É disto que trata a dimensão expressiva da comunicação, entendida na forma das condições que fazem as pessoas se envolverem (Salerno, 1998, p. 76).

Na construção de um modelo organizacional de referência, é fundamental se identificarem as condições para que ocorra a intercompreensão mútua sobre as normas, num processo de negociação. Sendo assim, devem-se buscar as condições sócioorganizacionais para que regras importantes da atividade de trabalho sejam explícitas e compartilhadas de forma negociada, e que possa haver uma síntese a partir de inúmeros pontos de vista, situações, condições e interesses (Salerno, 1998, p. 81).

Identifica-se claramente o ‘formatar’ a atividade por meio da criação de espaços apropriados aos diferentes tipos de comunicação. Cabe agora estabelecer uma dimensão mais formal de estrutura, como a identificação de uma configuração organizacional apropriada às circunstâncias que se estabelecem.

## 6. A dimensão estrutura

O processo de estruturar uma organização é caracterizado por aspectos que influenciam a divisão do trabalho e a sua coordenação. São fatores de ajuste que dão forma à estrutura. Podem ser classificados em quatro grupos, como apresentado na Tabela 1 (Mintzberg, 1993).

A especialização do trabalho trata de definir o seu ‘conteúdo’ e nível de ‘autonomia’. Portanto, definem-se duas dimensões em relação à especialização do trabalho: uma horizontal, relacionada ao seu conteúdo, e outra vertical, relacionada ao nível de autonomia. A formalização do comportamento é caracterizada pelo nível de padronização da atividade de trabalho. As organizações formalizam o comportamento para reduzir a sua variabilidade, ou seja, para prevê-lo e controlá-lo. O estabelecimento dos requisitos para a formação é também uma forma de construção de padrões, no entanto, atua na formação do trabalhador. A complexidade de algumas atividades é grande demais para ser racionalizada e formalizada pelos analistas da tecnoestrutura. A padronização é obtida nos contornos de um conjunto de conhecimentos e/ou habilidades requeridas para desenvolver as atividades de trabalho.

O nível de doutrinação (ideários) associado a cada atividade é um parâmetro de projeto que se identifica com a parte programada ou formal do processo de socialização em uma organização. A socialização se refere ao processo mediante o qual um indivíduo incorpora o sistema de valores, as normas e os padrões requeridos de comportamento em uma sociedade, organização ou grupo, em que

está integrado. A organização do trabalho e de seus mecanismos de coordenação compõe elementos clássicos do projeto organizacional e representa a estrutura para a realização das atividades (Fleury e Vargas, 1983; Mintzberg, 1993; SOR, 2004).

O agrupamento de unidades e de posições é articulado em um nível social diferente, pois trata de definir como as posições individuais serão agrupadas em unidades, e também como estas se organizarão. Trata de definir a superestrutura de gestão e também a hierarquia de autoridade, em que se incorporam os fluxos do poder formal para o controle das decisões e ações. Duas grandes questões se relacionam ao tema: a primeira diz respeito ao critério ou à base que suporta o agrupamento; a segunda se desenvolve na determinação do tamanho das unidades. O agrupamento também é uma forma de se obter uma macrocoordenação das atividades na organização, quando estabelece um sistema comum de supervisão entre posições e unidades, faz com que posições e unidades compartilhem recursos comuns, define-se uma medida comum de desempenho, provoca o ajustamento mútuo entre pessoas e unidades por estarem física ou estruturalmente próximos (Mintzberg, 1993; Galbraith, 1995).

Os sistemas de planejamento e controle são responsáveis pela padronização dos resultados das saídas, e fazem com que a arquitetura organizacional seja integrada à ação. Os sistemas de planejamento são responsáveis por definir *ex-ante* os resultados ou saídas do sistema. Os sistemas de controle trabalham em uma perspectiva *ex-post*, supervisionando os resultados ou saídas. São complementares no formato de planos de ação e sistemas de controle de desempenho, compondo o que se pode chamar de sistema de gestão estratégica (Okumus, 2003).

Os dispositivos de interface ou integração são responsáveis pelo desenvolvimento de mecanismos capazes de promover a comunicação entre unidades, uma espécie de ajustamento mútuo para coordenar a ação organizacional, uma outra forma de integrar estrutura e ação. São

**Tabela 1. Parâmetros de projeto associados à estrutura organizacional.**

Grupo	Parâmetro
Projeto e ‘organização do trabalho’	Especialização do trabalho Formalização do comportamento Estabelecimento dos requisitos para formação Nível de doutrinação (ideários) associado a cada atividade
Projeto da superestrutura	Agrupamento de unidades e de posições Tamanho das unidades
Projeto dos mecanismos de coordenação lateral	Sistemas de planejamento e controle Dispositivos de interface ou integração
Projeto do sistema de tomada de decisões	Descentralização vertical Descentralização horizontal

Fonte: adaptado de Mintzberg (1993).

exemplos desses mecanismos as posições de integração, as equipes de projeto e os comitês permanentes, os gerentes de integração e as estruturas de integração (Galbraith, 1995; Mintzberg, 1993).

Pode-se dizer que a centralização ou a descentralização estão relacionadas com compartilhar, em um determinado grau, o poder de decisão. A descentralização vertical é uma forma de delegar o poder formal verticalmente, na estrutura de autoridade hierárquica. Também se pode falar de uma descentralização seletiva e uma concorrente. A descentralização horizontal trabalha na perspectiva formal e informal e está mais relacionada com os processos organizacionais. Pode-se dizer que se opera com um maior ou menor grau de autonomia em relação às decisões do fluxo de atividades. O nível de descentralização requerido por uma organização define algumas necessidades da infra-estrutura de informação (Dibrell e Miller, 2002).

O projeto da estrutura de uma organização não deixa de obedecer a padrões clássicos, no entanto, interage com as outras dimensões e amplia a definição do projeto organizacional. Essa visão de complementaridade é que revitaliza o conceito (Rodrigues, 2001).

O relacionamento entre estrutura e processos pode se dar pela própria definição da estrutura em torno dos processos organizacionais, como também pela gestão baseada em processos, que pode ser caracterizada por meio dos mecanismos de coordenação lateral (processos laterais). Esses processos ou mecanismos de coordenação lateral podem ser definidos como processos informacionais e de decisão, que coordenam a integração das atividades em uma dimensão extra-unidade. São mecanismos que descentralizam o processo gerencial, dando um novo formato à estrutura organizacional (Galbraith, 1995).

## 7. Os processos organizacionais e de gestão

Sob o ponto de vista estrutural, a representação da ação organizacional é feita pelas atividades e processos organizacionais. A descrição das atividades e a sua integração aos processos organizacionais constituem, em parte, um método de análise do comportamento e da ação organizacional. Um modelo do negócio pode ser obtido via definição dos processos organizacionais de gestão (Moñino e Rodríguez, 1997; Garvin, 1998; Dewhurst et al., 2002).

As atividades são a unidade de análise da abordagem sociotécnica, e devem ser entendidas por meio dos princípios da autonomia e dos indicadores de desempenho físico e econômico. No entanto, deve existir uma perspectiva integradora à estratégia organizacional, por meio da coerência com os indicadores locais das atividades e os globais dos processos. Também, destaca-se esse aspecto integrativo quando se analisa a cadeia de valor.

O modelo prescritivo do posto de trabalho, descrito por meio dos princípios da divisão em tarefas, vem sendo substituído, ao longo das últimas décadas, por uma nova concepção de organização do trabalho. Para atender às demandas de um ambiente turbulento, caracterizado pela sua complexidade e dinâmica, as definições associadas ao trabalho evoluíram para um modelo baseado em competências. Esse modelo se fundamenta nos princípios de autonomia, variedade de requisitos e integração. As atividades são a base para a especificação crítica mínima do trabalho e não se deve confundir-las com um conjunto detalhado de tarefas. Uma atividade deve ser vista como uma estrutura para aprendizagem, criação e trabalho (Zarifian, 1995). Enquanto uma tarefa é um conceito que se auto-encerra, a atividade pressupõe uma inter-relação entre atividades e a sua coordenação, em um todo integrado dos processos e da estratégia organizacional (Salerno, 1998).

Lowendahl e Haanes (1997) destacam a importância de uma abordagem centrada em atividades, na medida em que:

- existe uma tendência crescente de as pessoas pertencerem a diversas atividades ao mesmo tempo;
- a organização pode ser modelada como um conjunto de atividades com diferentes características dinâmicas;
- as atividades estão em evolução contínua;
- o conceito de atividades pode ser aplicado à cadeia interna de valor, e também aos sistema de cadeia de valores, englobando, desta forma, uma perspectiva interna e externa;
- o gerenciamento é apenas um elemento parcial na definição das atividades; e
- as mudanças nas relações com fornecedores e consumidores/clientes demandam atividades conjuntas.

Contador (2001) também chama a atenção para os modelos organizacionais baseados em atividades e os coloca como complementares a outras abordagens, o que se assemelha à proposta apresentada no 'framework' de referência.

Zarifian (1997), fazendo uma descrição das operações organizacionais, trabalha com uma definição mais objetiva de atividade, de tal forma que:

- os produtos, que são a saída do processo de produção (bens e/ou serviços), não consomem recursos, mas sim atividades;
- existe uma explícita relação entre custos e indicadores de eficiência;
- desenvolve-se uma forma de controle antecipativo da eficácia;
- a auto-gestão e o auto-governo cobrem dimensões operacionais e econômicas; e

- a confluência entre a gestão profissional e a econômica é um objetivo importante.

Estruturalmente, uma atividade é representada por saídas, destinatários das saídas, indicadores de desempenho, entradas físicas ou informacionais e as características/referências do sistema de gestão, conforme representado na Figura 6 (Lorino, 1991, p. 65). A integração das atividades deve ser entendida dentro da realização da estratégia empresarial e identificar horizontalmente a conexão do cliente na rede de atividades.

Para a coordenação dessas atividades, é necessária a complementação lógica da gestão por processos. Podem-se associar as seguintes vantagens, quando se adota uma perspectiva voltada a processos (Zarifian, 1997): uma clara visão e uma gestão de natureza antecipativa das relações com o cliente; uma clara representação de como um conjunto de atividades se relaciona com objetivos comuns; uma fonte de informação para a gestão; uma ferramenta para o gerenciamento.

A um processo se associam um desempenho, uma organização, uma co-responsabilidade e uma responsabilidade local. Pode-se caracterizá-lo segundo a sua organização, entradas, saídas, recursos, custos, desempenho global, fatores de desempenho e um desenrolar temporal (eventos) (Salerno, 1998). Este deve ser entendido como [...] **“uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado ao cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa”** (Salerno, 1998, p. 111).

Uma tipologia elaborada por Garvin (1998) esclarece o escopo de aplicação do conceito de processo à organização. Os processos se classificam, inicialmente, em organizacionais e gerenciais.

Os processos organizacionais são definidos em três grandes grupos: processos de trabalho, processos comportamentais e processos de mudança. Aos processos de trabalho, cabe uma outra divisão, em processos opera-

cionais e administrativos, em que o primeiro se relaciona diretamente com a produção e o último ao suporte.

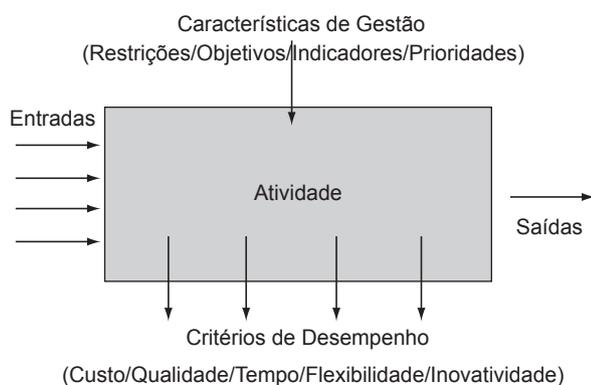
Os processos comportamentais moldam e capacitam a ação organizacional, em função do comportamento das pessoas nas atividades. São exemplos representativos os processos comportamentais de tomada de decisão, comunicação e aprendizado. Os processos de mudança trabalham em uma escala temporal maior, integrando os eventos que marcam a evolução organizacional.

O gerenciamento é um processo social, e caracteriza a forma de intervenção e coordenação dos processos organizacionais. Podem-se agrupar os processos gerenciais associando-os ao estabelecimento da componente diretiva, à negociação e convencimento, e ao monitoramento e controle (Garvin, 1998). Um processo gerencial se constitui de rotinas explícitas ou implícitas, que determinam como as decisões-chave são tomadas em um determinado contexto de negócios (Gregory, 1995). Platts (1993) utiliza os processos como uma forma de integrar conceitos da literatura e esquemas existentes a situações práticas.

Um processo também constitui uma ‘abordagem’ e fundamenta-se em metodologias. Entendendo-se metodologia como um estudo, em um meta-nível, de como os conceitos podem ser aplicados, decorre que o processo relaciona-se com a operacionalização, e desenvolve-se, portanto, no nível da ação organizacional (Shehabuddeen et al., 2000). Neely et al. (1998) desenvolvem o conceito em uma perspectiva em que combinam a pesquisa-ação participativa e não-participativa.

A estrutura e os processos podem assumir uma relação muito semelhante ao que se observa entre *hardware* e *software* e, portanto, pode-se dizer que as estruturas viabilizam e conformam o desenvolvimento dos processos. Galbraith (1995) estabelece que os processos são uma espécie de mecanismo de coordenação lateral, complementar à hierárquica, baseada no fluxo informacional, e que na realidade criam uma estrutura para o desenvolvimento da comunicação (Veltz e Zarifian, 1993) e da criação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Uma concepção de desenho organizacional baseada em processos é, por si só, uma definição de arranjo da estrutura organizacional, ou seja, uma abordagem baseada em processos pode se inserir no contexto do desenho estrutural, definindo um tipo (Vanhaverbeke e Torremans, 1998). A visão de processos é integradora, na medida em que relaciona a dinâmica organizacional aos elementos estruturais (Garvin, 1998).

Entendida a estrutura que compõe o ‘*framework*’ de referência, trabalham-se as duas perspectivas de uso apresentadas na Figura 5. De um lado, pode-se conceber e aplicar processos e técnicas para analisar o ‘projeto organizacional’ de uma instituição, estudando aspectos relativos à ‘forma’ poder-se-á estabelecer uma relação de causalidade entre o seu ‘projeto’ e o seu desempenho or-



**Figura 6. Descrição de uma atividade. Fonte: adaptado de Lorino (1991, p. 66).**

organizacional. Por outro lado, destaca-se o seu potencial de uso normativo, ou seja, o *framework* desenvolvido pode orientar o desenvolvimento de processos e técnicas para o projeto organizacional, organizando uma racionalidade que integra um conjunto de competências requeridas e a especificação do sistema organizacional nas dimensões processos, estrutura e espaços.

Definidas as dimensões que compõem o *'framework'* de referência, serão tecidas algumas considerações em relação à sua estrutura e ao seu potencial uso.

## 8. Considerações finais

A organização proposta no *framework* da Figura 5 inspira-se nos trabalhos de Mintzberg (1993), Galbraith (1995), Bueno (1997), Hall (1999), Nonaka e Takeuchi (1997) e Salerno (1998) para a definição do conteúdo ou das dimensões envolvidas, destacando-se a dimensão dos espaços para a gestão participativa ou para a criação do conhecimento, que é pouco estudada dentro das teorias de estratégia e organização. Destaca-se o uso da metáfora do hipertexto para animar o uso do *framework*, permitindo a mudança de contexto nos estudos organizacionais. É incorporado um 'viés' ou enfoque na escolha das dimensões que permitirá o seu uso como técnica de projeto, ou seja, os processos, as estruturas e os espaços podem ser tratados como 'objeto' do projeto organizacional. Outras dimensões, como pessoas, tecnologia e cultura organizacional, não permitem tal tratamento.

O papel do *'framework'* de referência desenvolvido pode ser identificado com:

- a comunicação de uma racionalidade e estrutura para os atores que compõem o sistema sociotécnico da organização, no qual se estabelece uma representação das dimensões que compõem o sistema organizacional;
- a avaliação da 'eficácia' organizacional, na medida em que se relaciona com um conjunto de competências requeridas, ou seja, serve como uma estrutura para a avaliação do desempenho organizacional;
- a definição do domínio dos limites do sistema organizacional, tanto no que se refere à extensão da ação organizacional, bem como aos seus níveis ou dimensões de estudo;
- a descrição e explicação da ação organizacional, em função da sua estrutura e organização; e
- a construção de uma referência a partir da qual podem-se desenvolver procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas para modelos organizacionais, bem como o desenvolvimento de metodologias para o projeto organizacional.

Destaca-se, como contribuição deste trabalho, no que se refere a uma nova síntese de natureza teórica, a inclusão da dimensão "espaço" no desenho do *'framework'* de referência, incorporando o contexto da ação organizacional como um elemento na estruturação e organização de tal ação. Também distingue o trabalho desenvolvido, o foco nas questões relacionadas à forma, na qual se observa uma implícita intenção de tratar elementos que possam ser objeto de prescrição. E, finalmente, a utilização do conceito de hipertexto como uma solução para integrar as diferentes dimensões, nas quais se verifica o equacionamento de alguns problemas verificados nas estruturas matriciais, e podendo-se trabalhar hipoteticamente com 'n' dimensões.

Os espaços organizacionais incorporam duas dimensões importantes para o desenvolvimento da ação organizacional, bem como para o desenho dos atuais sistemas organizacionais. Essas dimensões se referem à 'Gestão do Conhecimento' e à 'Gestão Participativa'. A estrutura organizacional extrapola as definições convencionais e, além de desenvolver o conceito de 'forma', trata de expressar a coordenação vertical dentro das organizações.

A contribuição deste artigo está na síntese apresentada pelo *'framework'* de referência desenvolvido, no qual se destaca a coerência estabelecida pela construção de toda a sua racionalidade em torno de um conjunto de competências organizacionais (requeridas ou possuídas). Trabalha-se também o desenvolvimento da relação estratégia-estrutura, por meio de um enfoque centrado em recursos e capacitações. A estrutura em 'hipertexto' colabora com o desenvolvimento do *'framework'* na medida em que possibilita trabalhar-se em uma mesma representação os mecanismos de coordenação vertical, os mecanismos de coordenação lateral e o contexto da ação organizacional. Observa-se uma relação de complementaridade da abordagem desenvolvida com novos conceitos para o projeto organizacional, como o de 'Redes Estruturadas' (Goold e Campbell, 2003) ou de 'Organizações Virtuais' (Silveira e Diniz, 2002).

Deve ser destacado que o *'framework'* desenvolvido tem uma abordagem centrada na 'forma', ou seja, trata dos aspectos estruturais dos sistemas organizacionais. Este enfoque permitirá, em trabalhos futuros, o desenvolvimento de estudos de natureza normativa no que se refere aos sistemas organizacionais. Tem ele a propriedade de alinhar os elementos organizacionais e também de preservar a flexibilidade da ação organizacional (Child e McGrath, 2001).

Procurou-se, ao longo do desenvolvimento do *'framework'*, o estabelecimento de uma referência que contivesse as diferentes dimensões utilizadas para a análise dos sistemas organizacionais.

## Referências Bibliográficas

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **An introduction to management science: quantitative approaches to decision making**. 6 ed., USA: West Publishing, 1991.
- BITENCOURT, C. C. A gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BUENO, E. **Organización de empresas: estructura, procesos y modelos**. Madrid: Pirámide, 1997.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge : MIT Press, 1962.
- CHILD, J.; McGRATH R. G. Organizations unfettered: organizational form in information-intensive economy. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1135-1148, 2001.
- CONTADOR, J. C. Modelo geral das atividades da empresa. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 219-236, 2001.
- DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 2, p. 36-46, 1998.
- DEWHURST, F. W.; BARBER, K. D.; PRITCHARD, M. C. In search of a general enterprise model. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 418-427, 2002.
- DIBRELL, C. C.; MILLER, T. R. Organization design: the continuing influence of information technology. **Management Decision**, v. 40, n. 6, p. 620-627, 2002.
- EPPEL, G. D., GOULD, F. J.; SCHMIDT, C. P. **Introductory management science**. 2 ed. USA: Prentice-Hall, 1987.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FLEURY A. C. C.; FLEURY M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FLEURY A. C. C.; VARGAS, N. Aspectos Conceituais. In:(orgs.). **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983. p.17-37
- FLEURY M. T. L.; FLEURY A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- GALBRAITH, J. R. **Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.
- GHAURI, P.; GRONHAUG, K.; KRISTIANSLUND, I. **Research methods in business studies: a practical guide**. Prentice Hall, 1995.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. Structured networks: towards the well-designed matrix. **Long Range Planning**, v. 36, n. 5, p.427-439, 2003.
- GREGORY, M. J. Technology management: a process approach. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers**, [S.l.], v. 209, 1995, p. 349-350.
- HALL, R. **Organizations: structures, processes and outcomes**. 7 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- HARDING, S.; LONG T. **Proven management tools**. Great Britain: Gower, 1998.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.
- JACKSON, M. G. **Systems approaches to management**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. 3 ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1996.
- LEME, R. A. da S. Engenharia de produção e administração industrial. In: CONTADOR, J. C. (coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blücher e Vanzolini, 1997.
- LEWIS, M. A. Analysing organizational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.
- LORINO, P. **Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités**. Paris: Dunod, 1991.
- LOVEJOY, W. S. Integrated operations: a proposal for operations management teaching and research. **Production and Operations Management**, v. 7, n. 2, p. 107-124, summer 1996.
- LOWENDAHL, B. R.; HAANES, K. The unit of activity : a new way to understand competence building and leveraging. In: SANCHEZ, R. (ed.); HEENE, A. (ed.). **Strategic learning and knowledge management**. Chichester : John Wiley & Sons, 1997. p.19-38.
- McGREGOR, D. O lado humano da empresa. In: HAMP- TON, D. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

- MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas do setor de autopeças. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resources architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003a.
- \_\_\_\_\_. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003b.
- MINTZBERG, H. D. **Structure in five: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- MOÑINO, M.; RODRÍGUEZ, M. A. La gestión estratégica de los procesos. **Nota Técnica de la División de Investigación del IESE**. Barcelona : Folio, v. 47, 1997.
- MOUZELIS, N. P. Weber's political sociology. In: \_\_\_\_\_. **Organization and Bureaucracy**. Chicago: Aldine, 1968.
- NEELY, A.; MILLS, J.; BOURNE, M.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M. Developing and testing management processes. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON MANUFACTURING STRATEGY – ISMS'98, 1., 1998, Tokyo. **Proceedings...** Tokyo . ISMS, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of 'ba': building foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- ODEH, M.; KAMM, R. Bridging the gap between business models and systems models. **Information and Software Technology**, v. 45, n. 15, p. 1053-1060, 2003.
- OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organizations. **Management Decision**, v. 41, n. 9, p.881-872, 2003.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PINHEIRO DE LIMA, E. **Uma modelagem organizacional baseada em elementos de natureza comportamental**. 2001. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2001.
- PLATTS, K.W. A process approach to research manufacturing strategy. **International Journal of Production and Operations Management**, v. 13, n. 8, p. 4-17, 1993.
- PROCHNO, P. Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 70-81, 2004.
- RODRIGUES, C. A. Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. **Management Decision**, v. 39, n. 10, p. 880-889, 2001.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 9, n. 1, p. 32-44, 2002.
- SALERNO, M. S. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação – negociação**. 1998. Tese (Livre-Docência). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. A Competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: \_\_\_\_\_. (eds). **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997. p. 3-15.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of the competence-based competition. In: \_\_\_\_\_. (eds). **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management**. Oxford: Elsevier, 1996.
- SAUER, C.; WILLCOCKS, L. Establishing the business of the future: the role of organizational architecture and information technologies. **Engineering Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 497-508, 2003.
- SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. **Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition**. Working Paper UC, Cambridge, 2000.
- SILVEIRA, M. A. P.; DINIZ, E. H. Relação entre mudança organizacional e implantação de sistemas de informações: um estudo no setor de autopeças. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 3, p. 397-410, 2002.
- SIMON, H. **O comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SOR, R. Information technology and organisational structure: vindicating theories from the past. **Management Decision**, v. 42, n. 2, p. 316-329, 2004.
- STOCK, G. N.; MCDERMOTT, C. M. Organizational and strategic predictors of manufacturing technology implementation success: an exploratory study. **Technovation**, v. 21, n. 10, p. 625-636, 2001.
- TEECE D.; PISANO, G. The Dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p.537-556, 1994.

- THOMPSON, J. D.; MCEWEN, W. J. Objetivos de organização e ambiente : estabelecimento do objetivo como um processo de interação. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo, pesquisa e teoria**. São Paulo: EPU, 1975.
- VANHAVERBEKE, W.; TORREMANS, H. Organizational structure in process-based organizations. **Working paper NIBOR** - University of Maastricht. Maastricht, n. 5, 1998.
- VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. **Rationalité, efficience et modèle d'organisation**. Lon, 1991. (Journées de Sociologie du Travail).
- VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Vers de nouveaux modèles d'organisation? **Sociologie du travail**, v. 35, n. 1, p. 3-24, 1993.
- VIET, J. **Métodos estruturalistas nas ciências sociais**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1967.
- WANG, C. L.; AHMED, P. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 1, p. 51-62, 2003.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York : Oxford University Press, 1947.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- ZARIFIAN, P. Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 4, n. 1, p. 76-87, 1997.
- ZARIFIAN, P. Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa. In: WORKSHOP IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (1995 : São Paulo). **Anais...** São Paulo: 1995. p. 1-17.
- ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção e produção de modelos**. 1997. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

## DEVELOPING A FRAMEWORK TO STUDY ORGANIZATIONAL ACTION: FROM COMPETENCES TO THE ORGANIZATIONAL MODEL

### **Abstract**

*Many studies have been devoted to representing, understanding and explaining organizational action. The purpose of this work is to contribute to the Theory of Operations Management. An understanding of the causal relationships between strategy, structure and performance is still of major importance in the area of 'Strategy and Organizations'. This paper discusses the theoretical assumptions of a reference framework that can be used in the construction of models aimed at studying organizational action from the standpoint of structuring, implementation and performance. The approach employed here is structuralism, into which concepts of resources and capabilities have been incorporated based on an approach centered on the development of organizational competences. The framework presented here is founded on the hypertext metaphor and interrelates the dimensions of organizational processes and structures in the context of organizational 'spaces'. The framework incorporates the dimensions of space, the structuralist approach founded on the definition of 'form', and the 'hypertext' architecture to integrate the dimensions. The framework articulates and represents the horizontal and vertical coordination of activities and processes in an integrated and coherent way within the context of participative management and knowledge management.*

**Keywords:** *organizational framework, organizational models and organizational competences.*