

ASPECTOS RELEVANTES NO GERENCIAMENTO DO SUBSISTEMA SOCIAL PELA CONTROLADORIA

Francisco Antonio Bezerra

Resumo:

Este trabalho demonstra algumas características do comportamento humano nas organizações, sobretudo nas organizações empresariais, bem como demonstra a importância da atuação da Controladoria na condução dos elementos deste subsistema (subsistema social), tanto no que se refere ao alinhamento dos objetivos específicos deste subsistema com os objetivos maiores da organização quanto na ligação deste com os demais subsistemas organizacionais. Espera-se com este trabalho contribuir para modelagem de sistemas empresariais que contemplem as peculiaridades do comportamento humano e que estejam aptos a mensurar o impacto destes fatores na criação ou destruição do resultado das organizações. Ao invés de tratar questões relacionadas às razões pelas quais as pessoas participam de organizações este trabalho busca, partindo obviamente de algumas características do homem enquanto ser social, descrever caminhos para que a Controladoria se utilize destas características no intuito de servir como um instrumento de indução e controle do comportamento, segundo as necessidades da organização no atingimento da eficácia empresarial.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

ASPECTOS RELEVANTES NO GERENCIAMENTO DO SUBSISTEMA SOCIAL PELA CONTROLADORIA

Resumo

Francisco Antonio Bezerra
Universidade de São Paulo
franciscoab@bol.com.br

Este trabalho demonstra algumas características do comportamento humano nas organizações, sobretudo nas organizações empresariais, bem como demonstra a importância da atuação da Controladoria na condução dos elementos deste subsistema (subsistema social), tanto no que se refere ao alinhamento dos objetivos específicos deste subsistema com os objetivos maiores da organização quanto na ligação deste com os demais subsistemas organizacionais. Espera-se com este trabalho contribuir para modelagem de sistemas empresariais que contemplem as peculiaridades do comportamento humano e que estejam aptos a mensurar o impacto destes fatores na criação ou destruição do resultado das organizações. Ao invés de tratar questões relacionadas às razões pelas quais as pessoas participam de organizações este trabalho busca, partindo obviamente de algumas características do homem enquanto ser social, descrever caminhos para que a Controladoria se utilize destas características no intuito de servir como um instrumento de indução e controle do comportamento, segundo as necessidades da organização no atingimento da eficácia empresarial.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

ASPECTOS RELEVANTES NO GERENCIAMENTO DO SUBSISTEMA SOCIAL PELA CONTROLADORIA

1. Introdução

Apesar de extremamente mecanizada a sociedade ainda está centrada na figura do ser humano. Por detrás de uma máquina sempre existirá uma pessoa realizando suas atividades para que os equipamentos cumpram suas funções adequadamente.

A influência do comportamento humano sobre o dia-a-dia empresarial é inevitavelmente “contaminada” por anseios, expectativas, frustrações, descontentamento, grau de engajamento etc. presentes nos funcionários em todos níveis hierárquicos.

Vamos denominar de “estado de espírito” o comportamento do funcionário. O estado de espírito pode variar em uma escala que vai do engajamento ao conflito de interesse. O engajamento é o alinhamento perfeito entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais. O conflito de interesse em contrapartida é a situação de extremo antagonismo entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

A figura 1 é uma representação gráfica dos níveis de comprometimento do funcionário com os objetivos da organização.

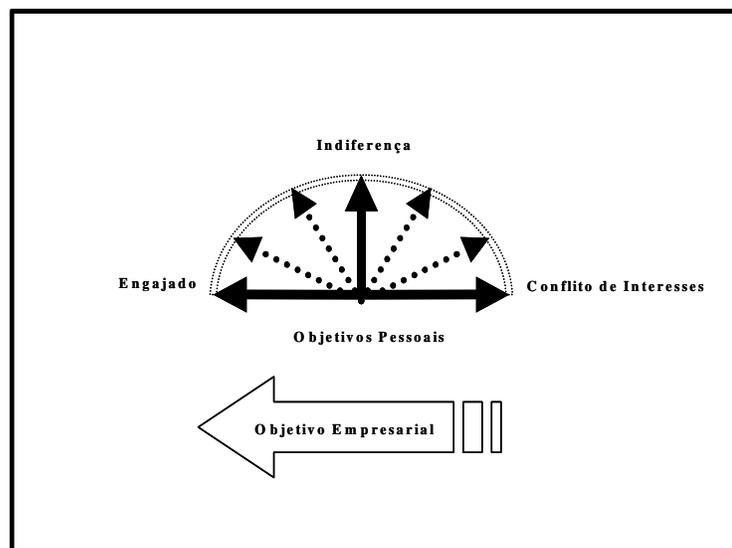


Figura 1 – Grau de Alinhamento de Objetivos

Para Arantes (1994; 332):

“[...] mobilizar as pessoas para realizar a tarefa empresarial e capacitar as instituições empresariais a cumprir suas finalidades externas e atender as expectativas internas constitui o principal desafio

da administração desde sua origem, mas muito mais complexo nos dias atuais”.

Obviamente, o desejo de todo empreendedor é conseguir o máximo de engajamento de seus funcionários na consecução dos objetivos empresariais, no entanto essa não é uma tarefa muito simples. Como já foi dito, as pessoas sofrem influência de uma série de fatores que acabam por influenciar temporariamente ou mesmo definitivamente seu comportamento em relação à organização.

A influência sentida pela organização varia com a intensidade dos aspectos influenciadores do comportamento humano. Desta forma, monitorar o grau de engajamento das pessoas pode significar o melhor aproveitamento dos recursos e por consequência melhor resultado empresarial.

2. Organizações

Luz (2001; xxxiv) apresenta um esclarecimento muito interessante sobre o interesse dos indivíduos em participarem de uma organização:

"[...] a organização de seres humanos almeja que, no decorrer do processo, os esforços conjuntos dos indivíduos não se transformem simplesmente na soma de trabalhos individualizados, mas um todo organizado com identidade própria que se torna independente das pessoas que os realizam. Com os indivíduos realizando suas funções em seus cargos (trabalhando) garante-se o alcance dos propósitos que os levaram a se organizar".

As organizações empresariais são resultado da união organizada de esforços individuais na busca de um objetivo comum que tem basicamente duas finalidades: a satisfação das necessidades de seus integrantes e a satisfação das necessidades dos usuários de seus produtos/serviços.

O “estado de espírito”, discutido no tópico anterior, supõe a existência de descasamentos (temporários ou permanentes) entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização, motivados por aspectos particulares de cada indivíduo na organização. No entanto, quando se discute sobre organizações, de qualquer natureza, discute-se necessariamente o impacto causado pela união de um grupo de pessoas em torno de um objetivo comum.

É claro que o comportamento de um grupo é determinado pelo “estado de espírito” dos indivíduos que o compõem, no entanto, existem outros fatores que influenciam o comportamento do grupo que por vezes podem suplantar e alterar o comportamento do indivíduo.

O “estado de espírito” dominante no grupo acaba por conduzir seus partícipes para uma maior ou menor congruência com os objetivos da organização. Desta forma, podemos imaginar que exista um fio condutor social formado pelos anseios e necessidades dos grupos de uma organização que influenciam o comportamento dos indivíduos no cumprimento de seu papel dentro da organização.

O “estado de espírito” dominante se materializa no dia-a-dia das empresas, nas ações dos indivíduos e no quanto estas ações se distanciam das definições pré-estabelecidas nos processos operacionais, dos papéis e das responsabilidades atribuídas aos grupos ou indivíduos.

O que se discutiu até aqui foi a existência de um movimento social interno às organizações que nem sempre se movimenta no mesmo sentido que anseia a administração destas organizações. O sentido desse movimento e o grau de distanciamento em relação ao planejado interferem no sucesso ou no insucesso das empresas.

Por isso, o que se busca neste trabalho é a identificação da necessidade de criação de instrumentos capazes de alinhar as necessidades individuais e dos grupos aos objetivos da organização. Sob este ponto de vista Arantes (1994; 333) comenta que:

“Por isso, além de instrumentos que tratam das questões institucionais e técnicas, a administração precisa de um conjunto de outros instrumentos de natureza diferente. São instrumentos que auxiliam a tratar as variáveis humanas presentes na vida das instituições empresariais. Eles ajudam a administração a conhecer os padrões de comportamento praticados e a atuar no sentido de mobilizar as pessoas que participam das instituições empresariais para realização da tarefa empresarial”.

É razoável imaginar que a controladoria devesse se empenhar primeiramente em entender como se comporta este subsistema e, sobretudo participar da criação de mecanismos que na prática conduziriam este subsistema a assumir um comportamento adequado às necessidades da organização.

No entanto, antes de tentar mensurar seu impacto no resultado e de imaginar qual seria o formato otimizado deste subsistema é necessário entender seu funcionamento.

3. Identificação da Organização Informal

A Teoria das Relações Humanas (TRH) foi desenvolvida a partir das experiências realizadas por Elton Mayo (Experiência de Hawthorne) entre os anos de 1927 e 1932.

Até então a teoria dominante nas organizações empresariais era a chamada Teoria Clássica que tinha seu foco voltado para o **método** e a **tecnologia**, tidos como os principais fatores de preocupação para a administração na época.

Segundo a Teoria Clássica a capacidade de realização das tarefas, de acordo com o que for estabelecido, e dentro de um tempo, também previamente informado, determina o nível de produtividade de uma empresa.

A Experiência de Hawthorne demonstrou a existência de comportamentos estimulados por aspectos psicológicos que se acentuavam em função da participação de lideranças informais.

Em determinada fase da experiência de Elton Mayo realizou uma série de entrevistas que visavam entender as atitudes e sentimentos dos funcionários quanto ao tratamento da empresa em relação a eles. Estas entrevistas revelaram uma organização informal que ditava regras de cunho psicológico, que acabavam interferindo na produtividade da empresa (Chiavenato, 1987:165). As principais descobertas foram:

- Produção controlada por padrões que os próprios operários julgavam ser a produção normal que deveriam gerar e que não eram ultrapassados por nenhum deles;
- Práticas não formalizadas de punição que o grupo aplicava aos operários que excediam aqueles padrões e que eram considerados sabotadores;
- Expressões que faziam transparecer a insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção;
- Liderança informal por certos operários que mantinham unidos os grupos e asseguravam o respeito pelas regras de conduta;
- Preocupações fúteis com relação a promoções;
- Contentamentos e descontentamentos exagerados com relação às atitudes dos superiores imediatos a respeito do comportamento dos operários.

Desta forma, a idéia de que equipamentos adequados e métodos eficientes eram suficientes para determinar aumento de produtividade foi por terra no momento em que se insere o fator humano, suas necessidades, objetivos e a influência comportamental resultante das punições psicológicas impostas por grupos informais dentro das organizações, o que contraria a visão mecanicista do homem, descrita pela visão clássica.

Chiavenato (1987:166) descreve as principais conclusões das experiências de Elton Mayo que se tornaram o alicerce do desenvolvimento da TRH, das quais citamos:

- **Nível de produção é resultante da integração social:** verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do funcionário (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem;
- **Comportamento social dos empregados:** a experiência permitiu verificar que o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Em geral, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. O nível de produção, por exemplo, era uma imposição do grupo;
- **As recompensas e sanções sociais (o homem social):** constatou-se que os operários que produziram muito acima ou muito abaixo da norma

socialmente determinada, perderam a afeição e o respeito dos colegas. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais;

- **Grupos informais:** enquanto os clássicos se preocupavam exclusivamente com os aspectos formais da organização (autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e de movimentos, departamentalização etc.) os pesquisadores de Hawthorne se concentravam sobre aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social com os empregados, crenças, atitude, expectativa etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta por diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa;
- **As relações humanas:** os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social.

A identificação da existência de uma estrutura informal dentro das organizações impõe ao mesmo tempo em que justifica a realização de pesquisas que busquem mecanismos de medição da influência desta estrutura na consecução dos objetivos da organização.

4. Situação Problema

As organizações têm passado grande parte do seu tempo discutindo mecanismos de avaliação de resultado voltados para medição do resultado operacional (consumo de recursos em relação à receita gerada pela sua operação).

Esses mecanismos são falhos na avaliação dos impactos causados pela estrutura informal.

Os grupos podem agir de forma contrária às normas formais estabelecidas pela organização e este tipo atitude tem influência direta sobre a forma como se processam as atividades e, como consequência, no consumo dos recursos e inclusive no próprio processo de tomada de decisão.

O nível de congruência entre as normas internas (e tudo que elas traduzem em termos de comportamento) e as expectativas da estrutura informal devem ser monitoradas no intuito de que a empresa tire algum tipo de proveito. Por exemplo, fluxos de informações de caráter informal que não seguem padrões pré-estabelecidos podem muitas vezes indicar a necessidade de uma alteração no sistema de informação que dê maior rapidez no fluxo de informação oficial ou mesmo que a informação seja disponibilizada em níveis hierárquicos aonde ela não chega atualmente.

Em resumo, o resultado organizacional é influenciado pelo comportamento humano que é traduzido no clima organizacional. Um comportamento dos grupos contrário às expectativas da organização pode resultar em consumo desnecessário de recursos e destruição de valor. O monitoramento e controle do clima organizacional permitem a identificação de problemas desta natureza e, sobretudo a busca de soluções de realinhamento capazes de auxiliar a empresa a alcançar os níveis de resultado desejados.

O clima organizacional é definido por Luz (2001; lxxxviii) como sendo:

“Compreende-se, por Clima Organizacional, o ambiente de trabalho e a relação entre as pessoas dentro de uma empresa. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa”.

5. Pergunta de Pesquisa

Qual o modelo conceitual de subsistema social que melhor contribui para alcançar a eficácia empresarial?

6. Objetivo do Trabalho

Esse artigo tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo conceitual do subsistema social que esteja voltado para o monitoramento do clima organizacional e que seja capaz de auxiliar no alinhamento dos interesses pessoais ou dos grupos com os interesses da organização.

7. Premissas

As premissas para o desenvolvimento desse modelo são as seguintes (adaptado de Meglioni et al. 2002:5):

- A empresa é um sistema aberto, que se mantém em constante interação com o ambiente, sendo constituída sob o pressuposto da continuidade;
- O homem é um ser social, satisfazendo sua necessidade de sociabilidade por meio de relacionamentos;
- A empresa configura-se como um tipo de expressão da sociabilidade do homem;
- A empresa é eficaz quando todos os seus sistemas estiverem direcionados para a eficácia;
- Para atingir a eficácia é necessário que as pessoas trabalhem motivadas e satisfeitas;
- A empresa realiza atividades para cumprir sua missão, a qual deve estar sempre inclinada a relaciona-la a satisfação das necessidades das pessoas internas e externas;
- As pessoas possuem diferentes culturas, habilidades, histórias de vida, visão de mundo, necessidades etc.

8. Requisitos do Subsistema Social

Para se desenhar um modelo do subsistema social que auxilie na criação de um comportamento adequado para atingimento dos objetivos da organização de forma eficaz, alguns requisitos devem ser preenchidos:

- Estar em consonância com os demais subsistemas da empresa;
- Desenvolver instrumentos capazes de estimular a integração dos indivíduos;
- Considerar as variáveis que afetam a satisfação das pessoas;
- Induzir ao alcance dos objetivos dos indivíduos;
- Promover lideranças;
- Induzir à ação pró-ativa;
- Favorecer a motivação dos indivíduos para a busca de melhores resultados das atividades, que garantam a continuidade da empresa;
- Oferecer condições de desenvolvimento das potencialidades e aperfeiçoamento de deficiências, individuais e de grupos;
- Oferecer oportunidade de participação nas decisões em níveis adequados;
- Garantir o envolvimento das pessoas com a missão das áreas com vistas à consecução da missão da empresa.

9. Entendendo como Funciona o Subsistema Social

O subsistema social pode ser definido como sendo o conjunto de atributos dos indivíduos da organização que interagem e geram comportamentos que irão determinar o clima organizacional.

O clima organizacional é a materialização do fio condutor de comportamentos que podem ou não estar de acordo como as expectativas de atuação inicialmente planejadas para os indivíduos no intuito de se atingir os objetivos da organização.

Já discutimos que as pessoas decidem se associar às organizações por acreditarem que conseguirão atender suas necessidades de forma mais rápida ou mais segura. Caso esta expectativa seja frustrada por fatores internos ou externos, o clima organizacional é afetado e, por conseguinte o resultado empresarial também.

Podemos entender de forma gradativa a transformação do estímulo em comportamento. Em outras palavras, um grupo ou mesmo um indivíduo recebe um estímulo e o traduz inicialmente de acordo com seus valores e crenças, este estímulo é analisado nos grupos de pessoas ou pelos indivíduos, de acordo com suas habilidades, nível de educação, experiência, objetivos e necessidades.

A forma como é processado o estímulo (de acordo com as características do grupo ou do indivíduo) influencia a motivação e a forma de atuação das lideranças informais como forma de reação ao estímulo. O resultado deste processamento é o

comportamento do grupo. Este comportamento pode ser contrário às expectativas da organização ou não.

A Figura 2 demonstra como o subsistema social pode ser visualizado sob uma visão sistêmica.

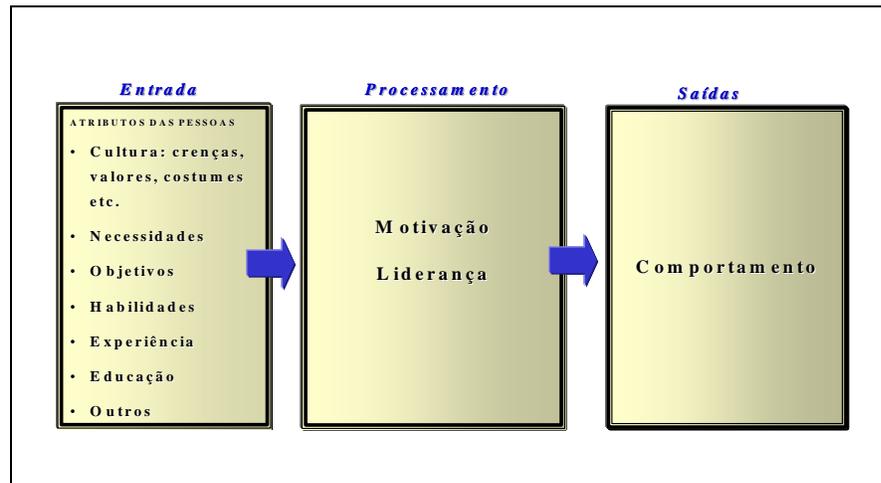


Figura 2 – Subsistema Social

Um exemplo de estímulo, processamento e comportamento do subsistema social podem ser observados no trabalho de Grote (2002:130). O autor descreve o caso da empresa norte americana *Frito-Lay* questionando o método tradicional de punição dos funcionários - “disciplina progressiva” - pois este não vem apresentando resultados satisfatórios e prega a aplicação do método “disciplina sem punição”. O problema principal da *Frito-Lay* era a reclamação de seus clientes com relação ao atendimento e esse problema gerou a análise e alteração do método de punição praticado pela *Frito-Lay*.

A “disciplina progressiva” é utilizada, segundo Grote (2002; 132), desde a década de 1930:

“Esse sistema foi desenvolvido quando os funcionários exigiram que as empresas eliminassem as demissões sumárias e desenvolvessem um método de penalidades progressivo que proporcionasse ao trabalhador a proteção quanto a perder o emprego sem antes estar ciente de que este estava em risco”.

Grote (2002:132) logo em seguida demonstra quais são as etapas que formam a “disciplina progressiva”:

“O sistema de disciplina progressiva orienta o supervisor a iniciar o procedimento com sessões não muito bem definidas como “treinamento e aconselhamento”.

Quando isso não traz resultados, ele deve executar uma ação disciplinar formal, quase sempre descrita como um processo de quatro

passos. Uma advertência verbal é seguida de uma advertência por escrito. Caso o problema persista o superior suspende o funcionário por vários dias sem remuneração, dirige-se uma notificação de advertência final ou o coloca em período de observação. Se, depois disso, a pessoa não tiver corrigido seu desempenho, será desligada da empresa.”

A “disciplina progressiva” gerava, segundo o autor, resultados não satisfatórios, alguns dos motivos foram:

- É um método ultrapassado que se baseia na busca constante de fazer a punição cabível ao crime misturando retribuição e reabilitação;
- O supervisor se torna o “malvado” e é taxado pelo grupo de injusto;
- As punições exigem muito pouco do funcionário que acaba se tornando um rebelde até sua demissão final.

Grote (2002:133) explica que o método da “disciplina sem punição” é também, de certa forma, um método progressivo, no entanto com características bem distintas:

“Conforme os problemas se agravam, a resposta fica mais séria. Mas, em vez de usar punições, nosso sistema reflete a crença de que todos os funcionários na fábrica, até mesmo os “criadores de problemas”, são adultos, responsáveis e confiáveis e que responderão como adultos se forem tratados como tais.

Essa abordagem eliminou as advertências, as repreensões e as suspensões sem remuneração. Em vez disso, centrou-se em exigir tomada de decisões e responsabilidade das pessoas. A maior prova de que a gerência rejeitava o pensamento tradicional foi a decisão de abolir a suspensão sem remuneração como último recurso e substituí-la por outro procedimento radicalmente inovador: a suspensão disciplinar remunerada.

Ao chegar ao passo final de nosso sistema, o funcionário era informado de que seria suspenso do trabalho no dia seguinte e que teria de retornar depois da suspensão com uma decisão final tomada: ou resolveria o problema imediato e se comprometeria a ter um comportamento e desempenho totalmente aceitáveis em todas as áreas de seu trabalho ou deixaria a empresa para buscar outro emprego que o satisfizesse.

(...) O resultado? Depois de transcorrido um ano, as demissões naquela fábrica diminuíram de 58 para 19; no ano seguinte caíram para duas. A atmosfera fora transformada; as mensagens obscenas [escritas anonimamente pelos funcionários revoltados com suas punições do método antigo], assim como as reclamações dos clientes, cessaram. A *Frito-Lay* estendeu o sistema disciplinar sem punições a toda organização.”

Os principais motivos que fizeram com que o novo sistema disciplinar da Frito-Lay fosse aceito pelos funcionários sem maiores resistências foram:

- Transforma a raiva do funcionário em sentimento de culpa;
- É indicada para funcionários de quaisquer funções, até os de nível hierárquico mais elevado;
- Reforça os valores da empresa, sendo a prova mais visível de seu comprometimento com a prática dos valores mesmo nas situações mais delicadas.

As empresas devem avaliar a sua relação com o fator humano que compõem suas estruturas, primeiro reconhecendo que os estímulos gerados pela empresa serão assimilados e uma reação será dada pelo subsistema social (positiva ou negativa) e, em segundo lugar, que as respostas aos estímulos afetam o resultado da empresa, pois interferem em seus produtos, clientes etc.

10. Interação com os demais Subsistemas

O subsistema social permeia toda empresa e influencia, da mesma forma que é influenciado, os demais subsistemas existentes na organização, no entanto, os relacionamentos com os demais subsistemas ocorrem de maneira diferenciada.

Os relacionamentos com os demais subsistemas estão descritos a seguir:

a) Subsistema Institucional

O subsistema institucional é “formado por um conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, que se evidencia ao constituírem-na ou posteriormente nas decisões relacionadas a sua sobrevivência e desenvolvimento” (Catelli, 2001:55).

As crenças e valores da empresa acabam ditando as regras gerais que conduzem os comportamentos esperados em relação aos clientes, empregados, produtos, etc. O subsistema social deve permitir a criação de uma sinergia entre objetivos declarados pela empresa (incluídos no sistema institucional) e os objetivos pessoais de seus empregados.

b) Subsistema Físico-Operacional

Inclui todos os bens materiais da organização e os processos físicos das operações onde são consumidos tais recursos materiais. O subsistema social deve indicar os impactos causados pelo sistema físico-operacional nas atividades dos indivíduos e permitir que avaliações de custo material sejam percebidas e monitoradas para permitir a utilização mais eficaz das pessoas e dos recursos materiais.

c) Subsistema Organizacional

Representado pela estrutura formal da organização este subsistema engloba a definição dos departamentos suas responsabilidades, a estrutura de hierarquia e o nível de autonomia em relação às decisões do dia-a-dia da empresa.

O subsistema social sofre grande influência do subsistema organizacional pelo fato deste subsistema incluir aspectos diretamente relacionados com o grau de satisfação do funcionário (nível de autoridade e de envolvimento em decisões importantes, por exemplo). O subsistema social deve ser capaz de sinalizar correções necessárias na estrutura organizacional no intuito de otimizar recursos e motivar o grupo.

d) Subsistema de Gestão

Segundo Maia e Pinto (2002):

“[...] este subsistema depende da definição dos subsistemas institucional e do modelo de gestão. Enquanto o subsistema institucional norteia o processo de gestão, através do dimensionamento da missão da empresa, determinando “aonde” deve chegar o processo de gestão, o subsistema modelo de gestão indica “como” alcançar a situação objetivada. A existência do subsistema de gestão é justificada pela intenção dos gestores em conduzir a empresa a uma situação objetivada a partir da situação atual”.

O subsistema social deve indicar os impactos causados nos comportamentos dos funcionários pelo planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

O subsistema social deve permitir a visualização dos desvios causados pelo comportamento do indivíduo ou de grupos informais de acordo com a maneira como devem ser conduzidas as decisões preconizadas pelo modelo de decisão.

e) Subsistema de informação

Inclui todo o processo de captura, armazenamento e disponibilização da informação para os tomadores de decisão. O sistema de informações possui um papel importante no relacionamento com o subsistema social na medida em que foi elaborado para subsidiar as necessidades do componente humano do processo de tomada de decisão e, dependendo do tipo de informação disponibilizada (de caráter financeiro ou não) pode conduzir os tomadores de decisões a seguirem a linha mestra ditada pelo modelo de gestão. Além de possibilitar o feedback dos indivíduos e dos gestores na busca da melhoria do clima organizacional.

Se o objetivo é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho, é preciso focalizar o ambiente que se criou para elas e saber se as pessoas têm informações suficientes e confiáveis para desempenhar suas tarefas, bem como se elas devem receber orientação e feedback.

f) Subsistema Econômico

Fornecer subsídios à medição do valor econômico conseguido a partir das operações realizadas pela empresa. O subsistema econômico influencia o comportamento humano, pois é com base nele e no que for mensurado nesse subsistema que as pessoas serão melhor ou pior avaliadas.

O que é gerado por esse subsistema pode se tornar um grande problema ou um grande instrumento de motivação do pessoal.

11. Subsistema Social sob o enfoque da Controladoria

O caminho para gerenciar e motivar as pessoas pode ser traduzida na incorporação de instrumentos de monitoramento, que ajustados aos princípios gerais da empresa (delegação de poder, participação nos resultados, gerência participativa etc.) tenham a capacidade explorar ao máximo a capacidade das pessoas em gerar resultado.

Acreditamos que o papel da controladoria seja de funcionar como um órgão normatizador e conciliador. Estabelecendo as referências das medidas dos comportamentos considerados mais eficazes dentro da empresa (normatizador) e se esforçando em alinhar as expectativas dos empregados e dos financiadores (conciliador).

A Controladoria deve agir consistentemente no controle dos resultados atingidos em cada área e manifestar-se quando este resultado estiver fora da expectativa esperada.

A manifestação é traduzida em uma ação de correção de rumo, ou mesmo quando o resultado apresentado for favorável à unidade, em uma ação de validação dos critérios utilizados na tomada de decisão.

O controle exercido pela controladoria é baseado no fato de que a controladoria deve atuar como uma unidade que contribui na orientação das demais unidades visando o cumprimento dos objetivos maiores da organização (situação objetivada).

Segundo esta visão, em relação ao subsistema social, o principal papel da controladoria é servir, através do monitoramento dos grupos informais, como um integrador de esforços individuais dos diversos grupos heterogêneos da empresa.

A sinergia, uma das razões pelas quais o homem participa das organizações, e que se baseia no fato de que o resultado coletivo acaba sendo maior do que o somatório dos resultados dos indivíduos que o compõem, deve ser perseguida levando em consideração as necessidades e anseios dos componentes da organização e das expectativas da empresa como um todo.

12. Considerações Finais

Para a empresa que objetiva alcançar o melhor resultado possível é necessário entender o que ocorre em relação aos seus funcionários, mais especificamente sobre o clima organizacional que, em última análise, é resultado do cumprimento das metas e padrões de comportamento estabelecidos em função das crenças e valores que norteiam a organização.

Esta avaliação permitirá a controladoria encontrar mecanismos de alinhamento entre os interesses pessoais e coletivos da organização.

O resultado deste esforço de monitoramento será traduzido no melhor aproveitamento dos recursos humanos da empresa e como consequência, tudo acabará sendo afetado: o cliente, o fornecedor, o processo, o produto, o fluxo de informação e o resultado.

Referência Bibliográfica

- ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª Ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.
- CROZATTI, Jaime. *Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações*. In *Caderno de Estudos: FIPECAFI, FEA/USP, São Paulo*, v.10, nº18, p.36-50, maio-ago/1998.
- GROTE, Dick. “Crime” sem castigo. *HSM Management*. Nº. 33 Jul/Ago 2002. pg. 130-136.
- LUZ, Janine Pacheco da. *Metodologia para Análise de Clima Organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MAIA, H. H. Rocha e PINTO, Jorge de Souza. *Proposta de um modelo ideal de atuação empresarial com enfoque na controladoria*. www.gecon.com.br. Acesso em 08/08/2002.