

Subsistema Social Sob a Ótica da Gestão Econômica

Maria da Glória Arrais Peter

Maria das Graças Arrais de Araújo

Ruth Carvalho de Santana Pinho

Maria Naiula Monteiro Pessoa

Fabio Arrais Peter

Resumo:

Considerando a gestão como responsável pela eficácia empresarial e sob a ótica do enfoque sistêmico, o sistema empresa é abordado pelo GECON como o conjunto de subsistemas empresariais cujo sucesso depende da perfeita interação entre os mesmos. Dentre referidos subsistemas destaca-se o subsistema social, responsável pelo aspecto humano e sua influência nos subsistemas do sistema empresa. Apesar da constante automação dos processos, é indiscutível a importância do papel que o elemento humano desempenha em relação ao alcance dos objetivos empresariais, considerando-se que o nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se no desempenho geral da empresa. Sob a ótica da Gestão Econômica o nível de capacitação técnica e competência gerencial também contribuem para determinar a eficácia de uma empresa. Esses fatores devem manter um clima organizacional favorável, que do ponto de vista da controladoria, é aquele que direciona ou induz o comportamento das pessoas ou grupos para o atingimento dos objetivos organizacionais. Estudos revelam que técnicas de gestão e controle que não levam em conta o Subsistema Social podem fracassar, mesmo quando revestidos de tecnologias avançadas.

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

SUBSISTEMA SOCIAL SOB A ÓTICA DA GESTÃO ECONÔMICA
TRABALHO 16.112

Resumo

Considerando a gestão como responsável pela eficácia empresarial e sob a ótica do enfoque sistêmico, o sistema empresa é abordado pelo GECON como o conjunto de subsistemas empresariais cujo sucesso depende da perfeita interação entre os mesmos. Dentre referidos subsistemas destaca-se o subsistema social, responsável pelo aspecto humano e sua influência nos subsistemas do sistema empresa. Apesar da constante automação dos processos, é indiscutível a importância do papel que o elemento humano desempenha em relação ao alcance dos objetivos empresariais, considerando-se que o nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se no desempenho geral da empresa. Sob a ótica da Gestão Econômica o nível de capacitação técnica e competência gerencial também contribuem para determinar a eficácia de uma empresa. Esses fatores devem manter um clima organizacional favorável, que do ponto de vista da controladoria, é aquele que direciona ou induz o comportamento das pessoas ou grupos para o atingimento dos objetivos organizacionais. Estudos revelam que técnicas de gestão e controle que não levam em conta o Subsistema Social podem fracassar, mesmo quando revestidos de tecnologias avançadas.

Palavras-Chave: GECON, SUBSISTEMA, SOCIAL

Área Temática: gestão econômica (GECON)

SUBSISTEMA SOCIAL SOB A ÓTICA DA GESTÃO ECONÔMICA

1. INTRODUÇÃO

Um dos campos mais avançados no estudo das organizações trata do aspecto humano e sua influência nos subsistemas do sistema empresa. É indiscutível, no mundo moderno, apesar da crescente automação dos processos, a importância do papel que o elemento humano desempenha em relação ao alcance dos objetivos empresariais.

A Controladoria aborda o estudo do Subsistema Social, compreendido como o conjunto dos elementos humanos na organização, procurando destacar seu papel essencial à eficácia da empresa.

O presente trabalho tem como objetivo conceituar o Subsistema Social, definir seu escopo e detalhar seu processamento, identificando os recursos utilizados e produtos obtidos. Para tanto, alguns aspectos teóricos serão introduzidos neste contexto, tais como cultura e clima organizacional.

2. TEORIA DOS SISTEMAS

O conceito de Sistema tem influenciado, de forma positiva, a compreensão de vários assuntos no contexto das organizações empresariais, inclusive quanto a sua própria definição, a exemplo do que vem ocorrendo em diversos ramos do conhecimento.

De acordo com Bertalanffy, criador da Teoria dos Sistemas, citado por Lodi (1987:199), “Teoria dos Sistemas é uma nova visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige uma reorientação das ciências, atinge uma ampla gama de ciências desde a física até as ciências sociais e é operativa com vários graus de sucessos”.

Pode-se afirmar que se verifica, na atualidade, um considerável número de referências, nos mais variados ramos do conhecimento, à denominada “abordagem sistêmica”. Esta abordagem refere-se a uma metodologia que permite tanto uma visão mais abrangente sobre o objeto de estudo do que se considerado isoladamente, quanto uma delimitação desse objeto e do estudo do mesmo em um determinado contexto.

Ao resumir a Teoria dos Sistemas, Lodi (1987:199) enfatiza que:

“... elabora princípios gerais, sejam físicos, biológicos ou sociológicos, e modelos gerais para qualquer das ciências envolvidas. (...) Ela também veio a preencher o vazio entre elas, pois há sistemas que não podem ser entendidos pela investigação separada e disciplinar de cada uma de suas partes. Só o todo possibilita uma explicação. Por isso também se diz que a Teoria de Sistemas é uma ciência da Totalidade”.

Entende-se, portanto, que a abordagem sistêmica constitui uma metodologia apropriada para a delimitação, a estruturação, o estudo e a compreensão dos diversos assuntos relacionados à empresa e à gestão empresarial, a despeito da complexidade que normalmente caracteriza o tratamento de referidos assuntos.

Pereira (In: Catelli et alli, 1999:36), conclui: “Sob essa abordagem, procuramos caracterizar a empresa como um sistema, com base no estudo de suas relações como

ambiente em que se insere, bem como das relações existentes entre os elementos que a compõem”.

Tal como se dá com qualquer nova idéia na ciência ou em outra atividade, o conceito de sistema tem uma longa história. Embora o termo "sistema", propriamente, não tivesse sido empregado, a história deste conceito inclui muitos nomes ilustres.

Segundo o entendimento de Bertalanffy (1977:78), o conceito de sistemas invadiu todos os campos da ciência e penetrou no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação de massa. O pensamento em termos de sistemas desempenha um papel dominante em uma ampla série de campos, que vão das empresas industriais e dos armamentos até tópicos esotéricos da ciência pura, sendo-lhe dedicadas inúmeras publicações, conferências, simpósios e cursos.

Houve algumas obras preliminares no campo da teoria geral dos sistemas, entretanto, só recentemente se tornou visível a necessidade e a exequibilidade da abordagem dos sistemas. A necessidade resultou do fato do esquema mecanicista das séries causais isoláveis e do tratamento por partes ter se mostrado insuficiente para atender tanto aos problemas teóricos, especialmente nas ciências bio-sociais, quanto aos problemas práticos propostos pela moderna tecnologia. A viabilidade resultou de várias criações – teóricas, epistemológicas, matemáticas, dentre outras, que, embora ainda incipiente, tornaram progressivamente realizável o enfoque dos sistemas.

Para Churchman (1972:31), os cientistas da administração verificaram ser muito útil pensar o sistema como uma espécie reconhecível de entidade em que entram vários tipos de recursos e da qual sai alguma espécie de produto ou serviço: o assim chamado enfoque entrada-saída. O enfoque entrada-saída é uma excelente maneira de considerar uma firma industrial. A entrada pode ser considerada como o investimento inicial em fundos, e desse investimento saem várias espécies de produtos distribuídos a vários consumidores, assim como os dividendos retornam aos investidores.

Bio (1985:18) considera sistema como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

3. OBJETIVOS DAS EMPRESAS ENQUANTO ORGANIZAÇÕES

Um dos principais objetivos das organizações é produzir alguma coisa útil à sociedade. Se a sociedade aceita o que é produzido significa que existe necessidade daquele produto ou serviço. Pode-se então concluir que a organização está realizando uma função social. De acordo com Chiavenato (1999, p. 44) as organizações “são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.”

Ansoff (1990, p.56) destaca como objetivos empresariais, aqueles voltados à maximização da eficiência no processo global de conversão de recursos, que podem ser chamados de objetivos econômicos e os objetivos sociais que decorrem da interação dos objetivos de cada participante nas atividades empresariais.

Faz-se necessário no momento atual, que se estude com maior profundidade os aspectos sociais presentes nas organizações, pois o sistema social é um indicador do que está acontecendo na empresa, podendo ser considerado um dos mais importantes subsistemas organizacionais, uma vez que trata do comportamento das pessoas.

Este comportamento impacta diretamente o atingimento dos objetivos empresariais. De acordo com Pereira (1999, p.56) “o nível de satisfação e motivação das

pessoas reflete-se diretamente no desempenho da empresa, por meio de absenteísmo, *turnover*, paralisações, reclamações trabalhistas...”

As razões pelas quais os gestores devem considerar os objetivos sociais entre os objetivos da empresa, encontram-se bem definidos em Kwasnicka (1981, p.233). Afirma o referido autor que a sociedade melhor informada, reconhecendo seus direitos, está mais exigente; a existência da participação ou influência da empresa no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade, retornam e influenciam a empresa; o desenvolvimento de teorias modernas, tais como “ecologia de empresas” influenciam no trabalho administrativo e mantém a sobrevivência da empresa.

3. 1. A EMPRESA COMO SISTEMA

Constata-se que uma empresa pode ser concebida como um sistema, o qual, consoante Bio (1985:18), é dinâmico e aberto, pois transforma recursos e gera produtos e serviços. Tais produtos podem atender tanto a necessidades internas quanto externas. Ressalte-se que faz parte de um sistema mais amplo sendo concomitantemente composto por sistemas menores. Esta visão sistêmica se aguça quando é percebido que os produtos de um sistema são na verdade recursos de outros e que, dentro de um sistema, produtos de uma atividade são recursos de outras.

Pereira (In: Catelli et alli, 1999:37), salienta que:

“Realçando a inter-relação entre os elementos que compõem um sistema, as definições dos autores destacam a existência de certa ordem e dinâmica nos sistemas, que os conduzem para algum objetivo. Ao direcionar a atuação do sistema, esse objetivo integra dinamicamente as partes. Essas partes constituem subsistemas do sistema principal, assim como este compõe, em conjunto com outros sistemas, um sistema maior”.

A hierarquia e a estrutura organizacional das empresas refletem a orientação sistêmica das mesmas. Guerreiro (In: Catelli et alli, 1999:55), identifica seis subsistemas empresariais, quais sejam: subsistema institucional, subsistema físico, subsistema social, subsistema organizacional, subsistema de gestão e subsistema de informação.

O subsistema institucional é composto pelo conjunto de crenças e valores dos proprietários ou instituidores e pela missão empresarial. Em que pese Guerreiro afirmar que este subsistema engloba o modelo de gestão, Catelli (2000) assegura que o modelo de gestão se constitui num subsistema independente, portanto, de referido subsistema emanam os princípios e valores institucionais que orientam a gestão.

O Subsistema Físico apresenta-se como o conjunto de recursos materiais e os respectivos processos operacionais.

O Subsistema Organizacional diz respeito à organização formal da empresa, compreendendo as definições de autoridade, responsabilidade, nível de descentralização, dentre outros.

O Subsistema de Informação abrange os processos de coleta, identificação, tratamento e reporte de informações de caráter operacional, estratégico e econômico-financeiro.

O Subsistema de Gestão segundo Pereira (In: Catelli et alli, 1999:56), refere-se ao processo que orienta à realização das atividades da empresa a realização dos propósitos da mesma.

Por fim, o Subsistema Social contempla o conjunto de recursos humanos, bem como a interação dos aspectos culturais, comportamentais e psicológicos deste mesmo conjunto.

O sistema empresa contém vários subsistemas, quais sejam: Subsistema Institucional, Subsistema Modelo de Gestão, Subsistema Organizacional, Subsistema Social, Subsistema de Gestão e Subsistema de Informações, todos tendo como base o Subsistema Físico –Operacional (Figura 1).

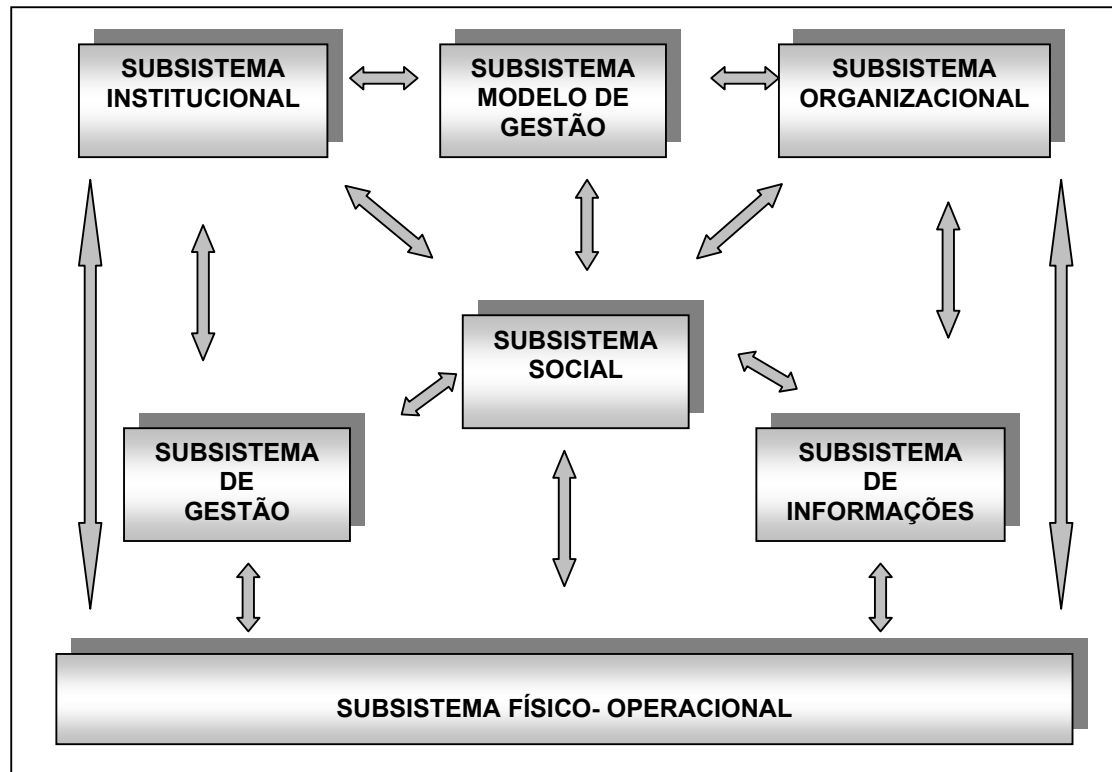


Figura 1 - Subsistemas do Sistema Empresa

3.2 AS EMPRESAS COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

A sociedade moderna e industrializada pode ser caracterizada como uma sociedade composta de organizações, uma vez que quase todo processo produtivo acontece dentro das organizações.

A organização é o mais importante e eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. O ser humano considerado individualmente com suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, não tem condições de atingir seus objetivos notadamente, buscando, então, através da cooperação e conjugação de esforços com seus semelhantes, a melhor maneira de atingi-los, no menor tempo e com o menor consumo de recursos possíveis conclui-se que as organizações surgem dessa necessidade primária de cooperação (Chiavenato, 1999, p.43).

As organizações são compostas de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas para atingir objetivos comuns. Para Chiavenato, (1999, p. 43). existem três razões que explicam a existência das organizações:

1. **Razões Sociais** – as pessoas necessitam de relacionamento com outras pessoas para viver. Elas organizam-se procurando satisfações sociais que são atendidas pelas organizações.
2. **Razões materiais** – as pessoas se organizam para alcançar três coisas que sozinhas não conseguiriam, quais sejam:
 - a. **Aumento de habilidades** – as organizações promovem a ampliação das habilidades das pessoas, que conseguem fazer tarefas com mais eficiência do que se estivessem fazendo sozinhas.
 - b. **Compreensão do Tempo** – ao conseguir alcançar os objetivos com maior rapidez, as organizações ganham tempo e diminuem o esforço, fatores de fundamental importância para o sucesso nos negócios.
 - c. **Acumulação de Conhecimentos** – através da experiência e vivência com o grupo na organização, o conhecimento é produzido, acumulado e estocado para uma efetiva comunicação aos demais membros.
3. **Efeito Sinérgico** – As organizações apresentam um efeito multiplicador das atividades dos seus membros, sendo o resultado da tarefa organizacional maior que a simples soma das tarefas individuais. É a sinergia, que significa literalmente, trabalho conjunto.

4. COMPORTAMENTO , CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Wood (1999, p.216), o comportamento organizacional é um “conjunto de teorias, métodos e tópicos extraídos de uma grande variedade de fontes de pensamento e pesquisas independentes, nas áreas de ciências sociais e naturais, nas humanidades e nas artes”.

Surgiu recentemente, e como área de estudo, nasceu na década de 1960, sendo incluído gradativamente nos cursos de administração, das universidades da Europa continental.

O responsável pela inclusão do termo “comportamento organizacional” no mundo dos negócios, foi o professor da Harvard, Fritz Roethlisberger, doutor em filosofia. O referido professor, juntamente com o professor Elton Mayo, analisou pesquisas feitas pela empresa de telecomunicações AT&T no setor de produção da divisão Western Electric, em Hawthorne, com o intuito de explorar questões como a produtividade dos trabalhadores. Foram estudos pioneiros que identificaram a importância das relações sociais informais e o comportamento aparentemente irracional dentro das organizações (Wood, 1999, p.215).

Com a orientação de Elton Mayo o Doutor Roethlisberger começou a estudar as organizações empresariais como sistemas sociais.

Inicialmente os cursos de administração formavam ‘dirigentes’ e eram essencialmente funcionais refletindo as realidades com que as organizações empresariais se confrontavam no seu dia a dia. O assunto sobre comportamento humano surgiu durante as discussões nas aulas sobre finanças, produção, etc. sendo considerado

de importância secundária e raramente era compreendido ou explorado com profundidade.

Após a segunda guerra mundial, o clima intelectual das universidades clamava por inovações. Um grupo interdisciplinar de pensadores criativos nas áreas de antropologia social e psicologia clínica e social, criou um departamento de Relações Sociais. Roethlisberger sentiu que faltava nos currículos dos cursos de administração uma abordagem mais ampla e séria sobre comportamento, e em 1974 contribuiu para a introdução de um novo curso de 'Práticas Administrativas' que foi o primeiro curso sobre 'pessoas' obrigatório na Escola de Harvard.

Mais tarde, introduziu um curso opcional no segundo ano denominado Relações Humanas, onde ele tinha maior liberdade de inovar. Esse curso foi considerado o pai do Comportamento Organizacional.

Na década de 1950, houve uma reação contra as relações humanas, dentro e fora dos círculos acadêmicos, então entre 1956 e 1958, com a finalidade de reduzir as discussões em torno do termo "Relações Humanas" Roethlisberger começou a utilizar de maneira informada o termo Comportamento Organizacional, achando que o mesmo era suficientemente abrangente para incluir o estudo das pessoas num sistema organizacional. Em 1957 o Comportamento Organizacional foi reconhecido oficialmente na escola de administração da Harvard e também como uma área de especialização no novo programa de doutorado.

Atualmente é considerado um campo multidisciplinar por tratar-se de uma área geral que engloba o pensamento e a pesquisa de numerosas disciplinas e subdisciplinas, tais como psicologia, sociologia, antropologia, economia, arte, humanidades, direito e medicina.

Segundo Wood, (1999, p.218) o comportamento organizacional é uma mistura de vários aspectos, uma 'serie de concorrentes de pesquisas acadêmicas, pouco ou nada relacionadas entre si.

Para diminuir a complexidade do "Comportamento Organizacional" divide-se o campo de estudo em Micro Comportamento Organizacional centrado no plano comportamental de abstração, assumindo um caráter mais psicológico e no Macro Comportamento Organizacional assumindo caráter mais sociológico.

O professor ou pesquisador como especialista em Macro Comportamento Organizacional tem seus interesses voltados para questões de organização formal e estrutural e desperta interesse em estudantes de administração de empresas, sociologia e economia que tenham interesse em tópicos como, burocracia, sistemas sociotécnicos, organizações complexas, tecnologia, tomada de decisões ao nível da empresa e políticas e estratégias empresariais. Já o que caracteriza o professor ou pesquisador como especialista em Micro Comportamento Organizacional é o interesse em organização informal e em questões individuais (conduta) de pequenos grupos, atraindo alunos de psicologia social, sociologia, antropologia e administração, interessados em, atitudes e valores, tomada de decisões individuais ou em grupo, tópicos como: motivação, comunicação, aprendizagem, percepção, atribuições, personalidade liderança, dinâmica de grupo, negociação, concepção de empregos, poder, políticas e conflitos.

Conclui-se que praticamente todas as questões importantes na área empresarial, externa ou interna às empresas têm implicações comportamentais alertando freqüentemente que as pessoas nem sempre se comportam da forma que se espera. "... independentemente de nossas boas intenções, caso tomemos decisões ignorando os padrões sociais e psicológicos profundos da natureza humana, o resultado acabará sendo o oposto do que pretendíamos, uma vez que lidamos com um mundo humano que segue seus próprio imperativos..." (Wood, 1999, p.222).

As áreas da atividade empresarial atingidas pelos diversos aspectos do comportamento organizacional são numerosas e incluem desde a compreensão da motivação individual, como por exemplo a discussão sobre a remuneração com o empregado, até a compreensão da dinâmica de grupo; compreensão das diferenças culturais e a compreensão de natureza multidimensional da negociação.

O estudo do comportamento nas empresas é vital. Para Wood, (1999,p.216) a área de comportamento organizacional é aquela que carrega o fardo de incorporar a sabedoria coletiva acumulada no decorrer da história da humanidade, ao processo da tomada de decisões pelos executivos.

De acordo com o enfoque comportamental, pode-se observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal que exerce grande influência sobre o desempenho e trás como elementos mais importantes, a cultura organizacional, o clima organizacional e os grupos informais, estes últimos criados por motivos de interesse ou amizade.

Segundo Gomes (1999, p.35) “cultura em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um mecanismo de depuração (filtro) que reflete o meio ambiente e que quando combinado com personalidade, estabelece premissas de ação e decisões para os indivíduos dentro de um determinado grupo cultural”.

Representa o conjunto de valores, crenças ou normas que as pessoas carregam consigo, que podem ser totalmente diferente daquelas desenvolvidas no ambiente de trabalho, ou também podem coincidir com as normas oficiais da organização.

Cultura organizacional segundo Schein (1985, p.5-9) “é a experiência que o grupo adquire a medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o bastante para ser considerada válida”

Segundo Maximiano (2000, p.106) as organizações têm normas informais de conduta, que constituem uma legislação de usos e costumes que definem o comportamento correto. Essas normas podem definir vários aspectos da vida nas organizações tais como:

- Qualidade e quantidade de Produção;
- Disposição para colaborar ou não com a administração;
- Comportamento ético;
- Forma correta de se vestir;
- Horário em que realmente se vai trabalhar.

O estudo da cultura social e sua influência no desenho dos sistemas de controle de gestão, segundo Gomes (1999, p.133) é fundamental pois eles devem refletir e influir na cultura organizacional e no meio ambiente, fazendo com que o sistema de controle de uma organização espelhe os valores, crenças e expectativas das pessoas ou grupos que com ela se relacionem. Sendo assim, um sistema de controle pode promover uma cultura orientada para a eficiência e eficácia, ou para o controle burocrático e avessa a mudanças.

De acordo com Gomes (1999, p.133) a inter – relação e influencia da cultura sobre os sistemas de controle, resumem-se nos seguintes aspectos:

- A cultura é um mecanismo de controle de influencia no comportamento;
- O desenho, a implantação e a utilização de um sistema de controle são influenciados pelas características da cultura organizacional;
- O sistema de controle pode promover determinada cultura e favorecer determinados valores na organização;
- O sistema de controle pode ter caráter simbólico que reflita as culturas e os valores dominantes.

A influência da cultura no comportamento individual e organizacional, assim como sua adequada consideração, são fundamentais para o bom funcionamento do sistema, produzindo os resultados esperados. Deve-se acrescentar ainda, que o desenvolvimento de determinada cultura é influenciada pelo meio ambiente externo e interno, assim como pelas pessoas que fazem parte da organização, principalmente aquelas de maior influência tais como: fundadores, proprietários, gestores, etc.

Para Gomes (1999, p.138) a cultura organizacional pode modificar-se em função de mudanças implementadas pelos dirigentes através dos seguintes instrumentos:

- Organização formal – mudanças na estratégia, na estrutura e no sistema de controle;
- Política de pessoal – seleção, remuneração e incentivos, formação, promoção e dispensa de pessoal;
- Estilo dos dirigentes para lidar com situação diferente;
- Introdução de novos símbolos e rituais tais como: orçamento, planta, computadores, decoração, forma de vestir, mobiliário, etc.

Segundo Chiavenato, “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

De acordo com Leitão, (1996, p.55) considera-se clima organizacional “a percepção que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por dimensões individuais e organizacionais, que resulta na conceituação da organização.”

O clima organizacional é um fenômeno decorrente da interação do conjunto de regulamento e valores que regem a organização, do conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho realizado na empresa pelos seus funcionários e do conjunto de manifestações afetivas demonstradas pelos indivíduos que compõem essa organização. Está intimamente relacionado com o ambiente organizacional existente, o qual influencia o comportamento dos componentes de uma empresa.

Quanto à percepção do indivíduo, destacada na definição de Leitão é algo extremamente subjetivo, embora os atributos que ele consegue detectar e que se referem ao clima, sejam os aspectos característicos da própria organização.

O clima organizacional deverá ser a preocupação constante do gestor, como um indicador de extrema importância. Comportamentos adequados favorecem a melhoria do clima e um clima favorável é crucial para o atingimento dos objetivos organizacionais. Fatores como nível de motivação, satisfação no cargo, produtividade, estilo de liderança, dentre outros, influenciam o clima organizacional.

De acordo com . (Nascimento, 1993, p. 251), alguns métodos podem ser utilizados pelos gestores de forma a construir um clima organizacional favorável. Destaca os seguintes:

- Saber ouvir, ou seja, criar canais ou deixa-los aberto a todos os empregados para que possam expressar-se;
- exigir mais treinamento para que o empregado qualificado possa manter seu emprego naturalmente;
- manter uma administração participativa, pois a cumplicidade facilita a tomada de decisão;
- evitar o terrorismo pois ameaças ou mesmo demissões apenas fazem que com os empregados busquem sua manutenção

5 SUBSISTEMA SOCIAL NO SISTEMA EMPRESA

Subsistema Social é o conjunto de elementos humanos na organização, com suas características próprias tais como: necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança, etc.

Considerando-se que o nível de motivação e satisfação das pessoas, reflete-se no desempenho da empresa, o subsistema social pode ser considerado de grande importância na organização.

Alguns indicadores podem ser observados parâmetros de mensuração do nível de motivação e satisfação, tais como: absenteísmo, *turnover*, paralizações e reclamações.

Sob a ótica da Gestão Econômica o nível de capacitação técnica e competência gerencial também contribuem para determinar a eficácia da empresa, portanto, o desenvolvimento e treinamento de pessoal constituem-se em elementos fundamentais.

As regras do modelo de gestão impactam e orientam o comportamento dos gestores e, conseqüentemente, dos demais profissionais envolvidos com a empresa. É desejável que o gestor tenha um comportamento empreendedor, e sempre que possível os empregados devem ser admitidos na própria comunidade.

A empresa remunera os funcionários pelos salários de mercado e proporciona um nível de benefícios satisfatório. Não há indício de insatisfação sobre este item.

O Subsistema social, tem como escopo assegurar um clima organizacional favorável, uma vez que este ambiente interno é fundamental para assegurar a eficácia da empresa.

Vários são os elementos que afetam a manutenção de um clima organizacional favorável, entendendo-se como favorável do ponto de vista da controladoria, aquele que direciona ou induz o comportamento das pessoas ou grupos, para o atingimento dos objetivos organizacionais.

5.1 PROCESSAMENTO

Pessoas, ou seja, empregados, proprietários, gestores, “carregam” para a organização suas crenças e valores, influenciadas pelos aspectos culturais, psicológicos, sociais, filosóficos da sociedade em que vivem e do próprio ambiente organizacional. Todos estes comportamentos devem conviver harmonicamente para que o subsistema social alcance seu escopo. Para tanto deverão ser levantados e identificados estes comportamentos, avaliados sob o aspecto de sua contribuição ou não para o escopo do subsistema, devendo ações corretivas ser implementadas quando necessário. Utilizando-se de regulamentação interna e externa, surgirão novas posturas – forma como as pessoas se apresentam individualmente - e interações – forma como as pessoas trabalham em grupo – que resultam em comportamentos adequados à manutenção de um clima organizacional favorável, e que possam novamente influenciar pessoas e grupos, ou seja, empregados, proprietários e gestores.

A figura 2 procura ordenar o Subsistema Social, objetivando uma melhor compreensão de seu funcionamento, destacando as entradas, processamento e saídas do subsistema.

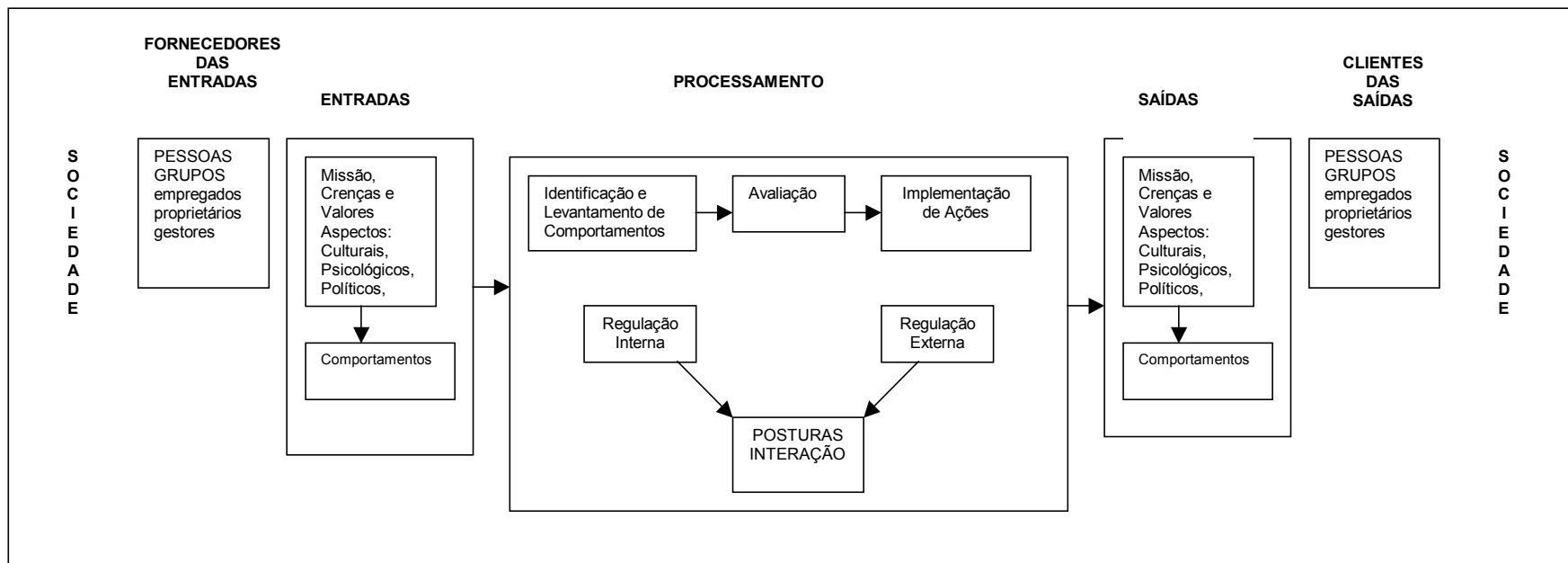


Figura 2 – Subsistema Social

6 SUBSISTEMA SOCIAL E A CONTROLADORIA

Parisi (1999, p.260-261) comenta sobre os investimentos feitos pelas empresas em novos modelos organizacionais, em profissionais melhor capacitados, em novas tecnologias, procurando uma forma de garantir sua fatia no mercado. Nesse novo ambiente de acirrada competição, apesar de todo o esforço empregado na maioria das vezes não se obtém o resultado esperado. Observa-se assim que o comportamento humano nas organizações é fator que influencia o sucesso da gestão, daí a importância do Subsistema Social.

De acordo com Parisi (1999, p.265) o modelo de gestão tem papel decisivo no clima organizacional. Tradicionalmente o modelo de gestão pode ser identificado pelas seguintes características:

- Tendência de centralização do processo decisório.
- As funções decorrentes da estrutura organizacional e responsabilidades não são claramente identificadas, apresentando áreas nebulosas.
- A autoridade decorre da delegação informal de poder.
- Estilo individualista.
- Postura burocrática.
- Papel de tecnocrata do empreendimento sob sua responsabilidade.
- Processo de gestão é centrado principalmente no que já foi realizado.
- Avaliação de desempenho baseada em múltiplos indicadores.

O Comportamento organizacional decorrente desse modelo não é mais compatível com o ambiente, pois segundo Parisi (1999, p.266) em maior ou menor grau os mercados estão se transformando em grandes bolsas de negócios e só terão condições de competir as empresas que tiverem agilidade.

A centralização do processo decisório faz com que os gestores mais próximos do negócio tenha suas atribuições diminuídas, é comum também que haja duplicidade de funções, havendo dificuldades no estabelecimento de responsabilidade dos gestores sob suas ações. A autoridade concentra-se nos escalões superiores das empresas, portanto não há um comprometimento dos gestores com os objetivos da empresa, sendo comum a adoção de um estilo de gestão individualista, criando uma cultura organizacional e modelo de gestão próprios.

Com o intuito de restabelecer o controle perdido, a alta administração cobra uma postura burocrática de seus gestores, formalizando compromissos e regras que muitas vezes emperram o funcionamento da organização. O processo de gestão é baseado no passado e presente, não tendo portanto um planejamento que oriente à otimização de seus desempenhos e a garantia da continuidade. A avaliação de desempenho é centrada em três tipos de indicadores que são: financeiro, contábil e físico. Normalmente há dificuldades em se estabelecer o relacionamento entre esses indicadores. Entende-se então que esse modelo de gestão está ultrapassado, não sendo compatível com o ambiente atual, criando comportamentos que fatalmente tornarão a organização sem condições de competir.

O modelo de gestão proposto pelo Gecon baseia-se nos seguintes princípios:

- Processo decisório descentralizado.
- Funções e responsabilidades decorrente da missão.
- Autoridade compatível com as funções e responsabilidades.
- Estilo participativo.
- Postura empreendedora.
- Papel de dono do empreendimento sob sua responsabilidade

- Processo de gestão que abrange: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Os comportamentos decorrentes do modelo de gestão fundamentado na Gestão Econômica consistem em maior velocidade na tomada de decisão, fruto da descentralização do processo decisório, que por sua vez requer a atribuição de funções e responsabilidades decorrentes da missão de cada área. Evidencia, que uma decisão impacta a empresa em três dimensões: operacional, financeira e econômica/patrimonial. Para garantir a integração horizontal, vertical e interna de cada área. O modelo adota o estilo participativo de gestão, onde todos são motivados a procurar melhores soluções para a empresa. O gestor exerce o papel de “dono” do negócio. O modelo de gestão econômica é baseado no resultado econômico.

Segundo Parisi, (1999, p.271) não existe receita infalível para promover as mudanças no modelo de gestão, tudo dependerá do clima organizacional e do interesse dos acionistas em rever suas crenças e valores, aceitar e implementar o modelo de Gestão Econômica.

7 CONCLUSÕES

O Subsistema social constitui-se no mais importante componente do sistema empresa, tendo em vista assegurar a sua eficácia por meio da manutenção de um clima organizacional favorável. Estudos demonstram que as técnicas de gestão e controle que não levam em conta o aspecto do comportamento humano na organização, podem fracassar, apesar de revestirem-se de tecnologias avançadas.

A Controladoria, cuja missão é assegurar a otimização do resultado econômico da empresa, procura destacar o papel fundamental do Subsistema Social no sistema empresa, consciente da responsabilidade de cada gestor pelo sucesso da organização.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Ildebrando. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Makron Book, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GOMES, Josir Simeone & SALAS, Joan M. Amat. *Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá. *Clima Organizacional na Transferência de Treinamento*. São Paulo: Revista de Administração, Julho/Setembro, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, Luiz Roberto. *Priorizando o Clima Organizacional*. Informativo Dinâmico IOB, Ed. 18, Março, 1993.
- PEREIRA, Carlos Alberto. *Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia*. In: CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARISI, Cláudio. *Ensaio Sobre o Comportamento Organizacional*. In: CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass, 1985.
WOOD, Jack Denfeld. *Comportamento Organizacional*. In: *Dominando a Administração*. São Paulo: Makron Book, 1999.