Subsistema Social Na Visão da Controladoria

Evandir Megliorini

Armando Catelli

Lauro Brito De Almeida

Raimundo Nonato Rodrigues

Resumo:

Os gestores têm como objetivo otimizar os recursos das empresas, desempenhando, para isso, as mais diversas atividades. Buscam obter sucesso em todas elas, no entanto algumas fogem ao seu controle. São vários os motivos que levam ao insucesso de determinadas atividades, entre elas o trato com o ser humano. Mesmo conhecendo a capacidade de determinada pessoa, poderá ela representar um problema para o gestor. O resultado coletivo é bem diferente da soma dos resultados individuais. As variáveis que determinam essas diferenças são decorrentes da diversidade cultural, habilidades, histórias de vida, visão de mundo, necessidades, objetivos etc. que cada indivíduo possui. Combinando essas variáveis individuais com os padrões culturais estabelecidos pela empresa, temos a cultura organizacional que é praticada, a qual deve resultar em um clima organizacional saudável, cujo propósito é atingir a eficácia empresarial.

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

SUBSISTEMA SOCIAL NA VISÃO DA CONTROLADORIA

TRABALHO 7.089

Resumo

Os gestores têm como objetivo otimizar os recursos das empresas, desempenhando, para isso, as mais diversas atividades. Buscam obter sucesso em todas elas, no entanto algumas fogem ao seu controle. São vários os motivos que levam ao insucesso de determinadas atividades, entre elas o trato com o ser humano. Mesmo conhecendo a capacidade de determinada pessoa, poderá ela representar um problema para o gestor. O resultado coletivo é bem diferente da soma dos resultados individuais. As variáveis que determinam essas diferenças são decorrentes da diversidade cultural, habilidades, histórias de vida, visão de mundo, necessidades, objetivos etc. que cada indivíduo possui. Combinando essas variáveis individuais com os padrões culturais estabelecidos pela empresa, temos a cultura organizacional que é praticada, a qual deve resultar em um clima organizacional saudável, cujo propósito é atingir a eficácia empresarial.

Palavras-Chaves: Cultura, clima, eficácia.

ÁREA TEMÁTICA: Gestão Econômica (GECON)

SUBSISTEMA SOCIAL NA VISÃO DA CONTROLADORIA

INTRODUÇÃO

Um clube, uma igreja ou uma empresa industrial constituem tipos diferentes de organização, do mesmo modo que um de seus segmentos. A característica comum é que cada uma delas é constituída para atingir determinado objetivo.

As organizações são alimentadas por recursos financeiros, humanos e materiais, cuja reunião proporciona um potencial para realizar atividades que um indivíduo sozinho poderia não realizar.

Neste trabalho, iremos nos referir às organizações com fins lucrativos que, daqui por diante, denominaremos de empresas.

No momento atual, as empresas precisam ser capazes de se adaptar a um ambiente mutável, podendo também influenciar esse ambiente. Para isso, precisam ser inovadoras. Por dentro elas lidam com uma força de trabalho composta de pessoas com diferenças individuais, resultantes de diferentes culturas, modos de vida, necessidades, visão de mundo etc.

Assim, as empresas necessitam das pessoas para atingir seus objetivos, do mesmo modo que as pessoas necessitam das empresas para satisfazer os seus, advindo daí um conflito de relacionamento, cujo equilíbrio é alcançado por um modelo de funcionamento de sistema social, o qual deve ser pautado pela ética e responsabilidade social, ser capaz de motivar e proporcionar um clima organizacional capaz de atingir os objetivos das empresas e das pessoas.

Um modelo pode ser entendido como uma abstração da realidade, uma representação simplificada de alguns de seus fenômenos. Pode ser construído para demonstrar como funciona uma determinada situação, ou mesmo para simular eventuais resultados pela manipulação de suas variáveis, considerando uma condição julgada ideal.

O sistema social refere-se ao agrupamento humano da empresa, fornecendo os instrumentos que os gestores necessitam para identificar o impacto das variáveis humanas, bem como atuar sobre o comportamento dessas pessoas de modo a permitir alcançar a eficácia empresarial.

OBJETIVOS DO TIPO DE EMPRESA DO MODELO PROPOSTO

Uma empresa ao ser constituída visa atender a vários objetivos, dentre eles satisfazer as necessidades de consumo da sociedade, criação de riquezas, geração de impostos, abertura de postos de trabalho etc. Paralelamente a esses objetivos sociais, são impostos objetivos de sobrevivência que se alcançam pelo crescimento e pela maximização dos lucros. Ao satisfazer estes objetivos, um outro pode ser declarado, qual seja, o objetivo de uma empresa envolve a busca da maximização de seu valor de mercado.

Mosimann *et al* (1993:22) dizem que "O objetivo dos donos da empresa é o lucro, o poder ou outra intenção qualquer, em troca dos investimentos feitos nessa empresa". Para o Professor Guerreiro (1989:159), "A missão constitui-se no objetivo maior da empresa", assumindo esse um caráter permanente.

Guerreiro (1989:161), ao discorrer na mesma linha de raciocínio de Ansoff, entende "que a empresa possui objetivos sociais, ou não econômicos, e objetivos econômicos". Os objetivos sociais estão relacionados a responsabilidades sociais como,

por exemplo, controle da poluição, e os objetivos econômicos consistem no crescimento da riqueza, que proporciona a continuidade e viabiliza os objetivos sociais e dos proprietários.

Para Mosimann *et al* (1993:23), "O crescimento da riqueza dá-se através da otimização dos resultados econômicos da empresa, em face das ações humanas".

Para Arantes (1998), as empresas têm que atender a finalidades externas e internas. As finalidades externas dizem respeito ao papel desempenhado perante a sociedade. Esta coloca à disposição das empresas os recursos necessários à produção de utilidades (bens e serviços): pessoas educadas, recursos naturais, utilidades produzidas por outras empresas, infra-estrutura, e demais recursos. Conforme Arantes (1998:24), "Ao prover a Sociedade com as utilidades de que ela necessita para sua sobrevivência e prosperidade, as empresas são, portanto, mais do que agentes econômicos, são agentes do progresso social e da riqueza social".

Nesse sentido, conforme Arantes, cabe às empresas um papel mais amplo que o de produzir bens e serviços cujo objetivo é maximizar os lucros para os seus investidores. Os lucros permitem que as empresas sobrevivam, cresçam e continuem a prestar sua contribuição social permanente, porém são os meios e não o fim.

As finalidades internas são relacionadas ao compromisso e responsabilidades internas com os Empreendedores e Colaboradores. Os Empreendedores são as pessoas que identificam oportunidades e decidem criar e manter os empreendimentos que irão produzir as utilidades. Tais utilidades irão atender as necessidades da sociedade, bem como satisfazer os objetivos e expectativas dos empreendedores e dos colaboradores.

Os objetivos dos Empreendedores são estabelecidos com base no que acreditam ser sua verdade, refletindo seu posicionamento diante dos aspectos sociais, econômicos, humanos, religiosos, políticos, educacionais e outros.

Os Colaboradores correspondem às pessoas que contribuem, através de seu trabalho, para que a empresa cumpra suas finalidades. Para isso, colocam à disposição suas habilidades, conhecimentos, experiências, esforços e dedicação. Em contrapartida, esperam que suas necessidades sejam satisfeitas, bem como esperam atuar em um ambiente coerente com sua maneira de pensar e de ser, sendo que, muitas vezes, condicionam suas decisões de ingressar e permanecer em uma empresa, se esta praticar padrões de comportamento coerentes com suas crenças e valores.

Conforme Arantes (1998:28), as finalidades externas e internas são igualmente importantes, pois, mesmo que as empresas estejam cumprindo adequadamente suas finalidades externas, sua sobrevivência, crescimento e continuidade podem estar sendo ameaçados se não estiverem atendendo aos motivos e expectativas internas pelos quais elas foram criadas e mantidas.

SITUAÇÃO PROBLEMA

As empresas dispõem de vários instrumentos de gestão de natureza institucional e técnica que permitem realizar as ações necessárias para atender às finalidades externas e internas. Os instrumentos institucionais permitem que se configure a identidade da empresa e, os técnicos, a alcançar a eficácia e eficiência na realização das atividades.

No entanto, os instrumentos existentes podem se revelar insuficientes, configurando-se apenas em meros objetivos, normas e regras formalmente fixadas. Razão disso é que as pessoas nem sempre têm atitudes que coincidem com as regras formalmente estabelecidas pela empresa.

O comportamento das pessoas é influenciado pelo meio social de onde são provenientes, é neles que se defrontam com conflitos resultantes da vivência em grupos

heterogêneos, tendo de se comportar de acordo com as normas legais, entender e praticar certos padrões morais de comportamento, resultando em padrões culturais diferentes.

Assim, o comportamento da empresa é influenciado pelos padrões culturais das pessoas que nela atuam, representando um desafio aos gestores, a quem compete satisfazer as expectativas dos participantes, solucionando conflitos, considerando que o modo como as pessoas se comportam tem um impacto importante sobre o funcionamento da empresa e no alcance de seus objetivos.

Para se atingir a eficácia empresarial, é necessário que os comportamentos levem a um clima organizacional adequado.

PROBLEMA

Qual o Modelo Conceitual de Subsistema Social que melhor contribui para alcançar a eficácia empresarial?

OBJETIVO DO TRABALHO

Estabelecer um Modelo Conceitual de Subsistema Social que melhor contribua para alcançar a eficácia empresarial, considerando que isso é decorrente de um clima organizacional salutar gerado em um ambiente que motive os seus integrantes.

PREMISSAS

As premissas fundamentais para o desenvolvimento desse modelo são as seguintes:

- O homem é um ser social, satisfazendo sua necessidade de sociabilidade por meio de relacionamentos;
- A empresa é um sistema aberto, que se mantém em constante interação com o ambiente, sendo constituída sob o pressuposto da continuidade;
- A empresa configura-se como uma 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 diretamente relacionada com a satisfação das necessidades das pessoas;
- As pessoas possuem diferentes culturas, habilidades, histórias de vida, visão de mundo, necessidades etc.

DEFINIÇÕES BÁSICAS

Para tornar mais fácil a compreensão deste trabalho, julgamos oportuno esclarecer ou definir o sentido como as principais palavras foram empregadas:

- ***Comportamento***: conjunto de atitudes e reações de uma pessoa no meio social onde atua;
- ***Compromisso:*** responsabilidade atribuída e assumida por uma pessoa;
- ***Costumes:*** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados por pessoas ou grupo de pessoas;

- ***Cultura:*** conjunto de conhecimentos, crenças e valores, tradição, hábitos, linguagens utilizadas por um grupo particular de pessoas para interpretar experiências e gerar comportamentos, os quais dão identidade ao grupo;
- ***Crenças:*** verdades aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- ***Eficácia:*** grau com que um sistema atinge os efeitos desejados;
- ***Eficiência:*** relação entre os recursos empregados e os produtos e serviços obtidos, o que significa fazer certo as coisas;
- ***Missão:*** é a razão de ser da empresa, direcionando suas ações a partir daí;
- ***Modelo:*** representação abstrata e simplificada de uma realidade, que permite fazer simulações e interpretações para melhor compreender a realidade;
- ***Modelo Conceitual:*** conjunto de proposições que necessitam ser testadas;
- ***Motivação:*** conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou inconscientes de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e direcionam a conduta de uma pessoa;
- ***Normas:*** conjunto de regulamentos e regras codificadas que descrevem como as pessoas devem agir;
- ***Satisfação:*** grau com que uma pessoa se sente confortável ao realizar uma atividade ou receber um benefício;
- ***Sistema:*** conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum;
- ***Subsistema Social:*** sistema cujo objetivo é obter a harmonia necessária ao alcance da eficácia empresarial, resultante das diferentes condições sócio-econômicas das pessoas que atuam na empresa;
- ***Valores:*** é a utilidade percebida nas coisas pelas pessoas.

REQUISITOS BÁSICOS

Para a formulação do modelo conceitual de subsistema social que idealizamos, entendemos que os seguintes requisitos, aqui considerados básicos, devem ser cumpridos:

- que o subsistema social ideal deve estar em conformidade com os demais subsistemas;
- que o subsistema social ideal deve desenvolver instrumentos capazes de estimular a integração das pessoas;
- que o subsistema social ideal deve saber lidar com as variáveis que afetam a satisfação das pessoas;
- que o subsistema social ideal deve induzir ao alcance dos objetivos das pessoas;
- que o subsistema social ideal deve buscar soluções de equilíbrio para os conflitos entre os objetivos da empresa e das pessoas.

MODELO CONCEITUAL DO SUBSISTEMA SOCIAL

As empresas buscam otimizar o consumo de recursos para que possam evoluir de uma eficácia atual para uma eficácia objetivada. No subsistema físico-operacional, é onde se concretiza a eficácia empresarial.

O subsistema físico-operacional é constituído do conjunto de elementos que são visíveis na empresa, excluindo-se as pessoas, conforme salienta Guerreiro (1995:48), necessários à transformação de recursos em produtos e serviços. De acordo com

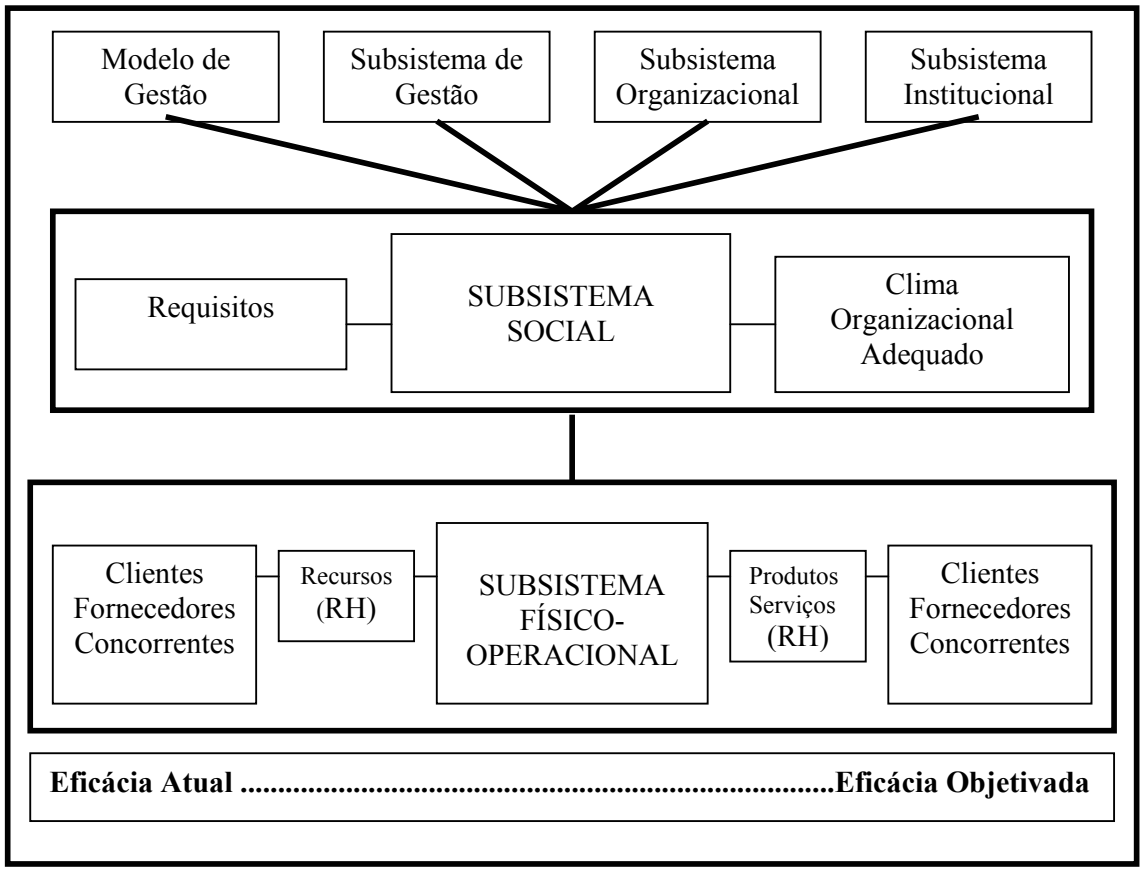
Mosimann *et al* (1993:26-27), esse subsistema, interagindo com os demais subsistemas, executa as atividades da empresa para que ela possa cumprir a sua missão. Como exemplo de atividades, os autores citam compras, produção, vendas, finanças, manutenção etc.

Para a transformação dos recursos em produtos e serviços, temos a mão-de-obra dos recursos humanos da empresa.

As características, culturas e comportamentos dessas pessoas compõem o subsistema social, cujo objetivo é proporcionar um clima organizacional adequado ao desenvolvimento do subsistema físico-operacional.

Para isso, há a necessidade de um modelo conceitual que identifique a melhor alternativa de ação dada a diversidade de variáveis envolvidas com suas múltiplas características, para que se tenha um subsistema social ideal.

Temos, na figura a seguir, a representação sistêmica do subsistema social.



Fonte: Adaptado de Nossa *et al* (1999:4). Modelo conceitual de subsistema social. Material não publicado.

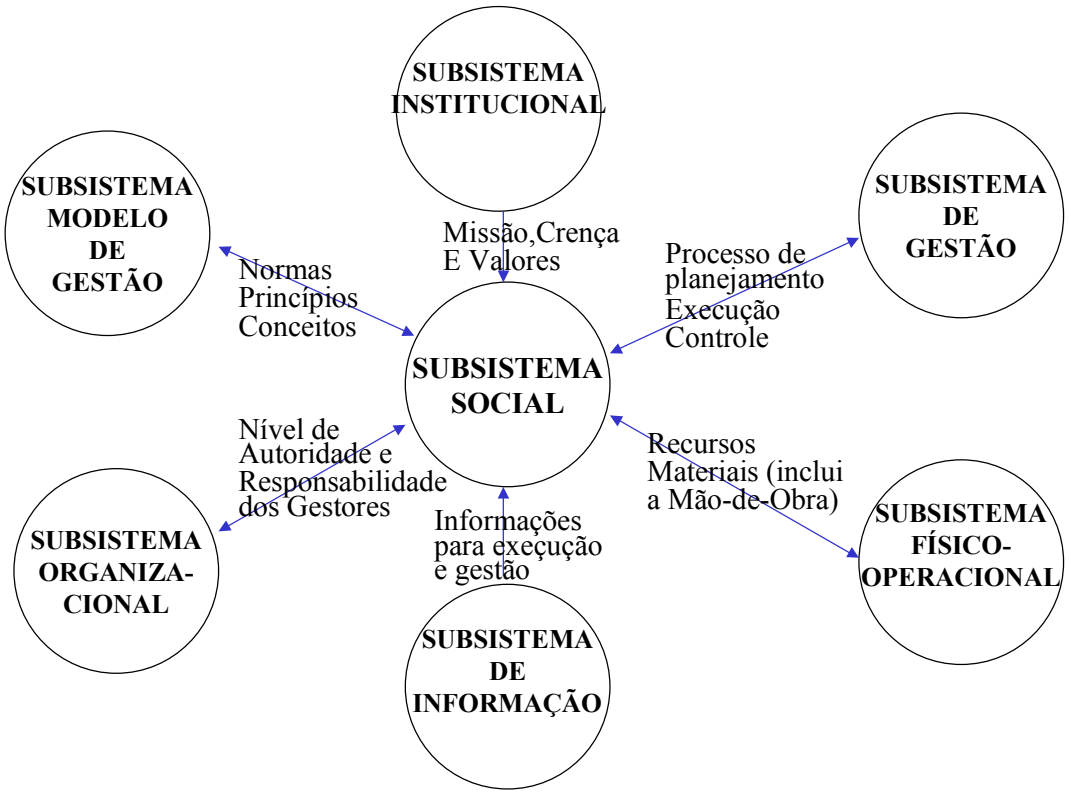
INTERAÇÃO COM OS DEMAIS SUBSISTEMAS

Machado (1997:68) diz: "... as empresas nada mais são do que um conjunto inter-relacionado de partes, cada qual operando em função de objetivos próprios, coerentes com um objetivo maior da organização".

Nesse sentido, temos o sistema empresa. Drucker (1992:209) considera que a empresa é um sistema integrado, onde o todo é mais que a mera soma de suas partes.

Com uma visão sistêmica, identificamos, na estrutura funcional, os subsistemas que se inter-relacionam no sistema empresa. Para que se obtenha a eficácia da empresa é necessário que haja uma interação harmônica entre os subsistemas de modo a proporcionar um ambiente propício a esse fim.

O subsistema social, objeto deste artigo, afeta e é afetado pelos demais subsistemas, como demonstrado na figura a seguir. Conforme Arantes (1998:388), "Ele recebe 'demandas' dos outros subsistemas e tem que dotá-los de instrumentos que auxiliem a obter o comportamento coletivo adequado a essas demandas".



Algumas das interações entre o subsistema social e os demais subsistemas são examinadas a seguir:

a. ***Subsistema Institucional***

Nesse subsistema, encontramos a identidade da empresa, onde estão expressos a razão de ser (seus objetivos), a missão (o porquê de sua existência) e os seus princípios (regras de conduta). A clareza dessas definições permitirá atrair pessoas que aceitem e atuem de acordo com os padrões de comportamento praticados pela empresa.

No subsistema institucional, temos os padrões culturais estabelecidos (planejados, previstos ou desejados). Refletidos em sua missão e princípios, temos a cultura da empresa, que é "praticada" entre os seus membros. Assim, cada empresa tem seu modo de agir, de tornar transparente a comunicação e o papel de cada pessoa. Conforme Arantes (1998:390), "São esses padrões que caracterizam a cultura da

empresa e constituem as bases fundamentais para a concepção dos instrumentos de integração, motivação e ativação."

Estes padrões devem estar incorporados no subsistema social, o qual deve assegurar sua aceitação e também que as pessoas os pratiquem.

b. ***Subsistema Modelo de Gestão***

Encontramos, neste subsistema, o conjunto de normas, princípios e conceitos, cuja finalidade é orientar o processo administrativo, tais como: grau de participação e autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho, postura gerencial etc.

Dessa forma, influencia todos os demais subsistemas, uma vez que envolve diretamente as pessoas, pressupondo determinada postura comportamental.

c. ***Subsistema de Gestão***

Este subsistema refere-se ao processo administrativo, ou processo de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. O futuro desejado pela empresa é criado no planejamento, sendo a situação futura aquela que irá atender aos anseios das pessoas que atuam na empresa e, por isso, as envolve. Conforme Arantes (1998:391), "Os planos bem concebidos constituem instrumentos de motivação ... São também instrumentos de ativação: delegam autoridade, exigem a assunção de responsabilidades. E também são instrumentos de integração, pois coordenam as diversas atividades que contribuem para os mesmos resultados."

d. ***Subsistema Organizacional***

Guerreiro (1995:40) diz que "Esse subsistema refere-se à estrutura de organização da empresa. Contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, o problema da autoridade e responsabilidade, entre outros diversos aspectos relacionados".

Nesse subsistema são definidas as tarefas empresariais, com atribuição de papéis, responsabilidades e níveis de autoridade, baseadas nas diretrizes do subsistema social.

e. ***Subsistema de Informação***

O subsistema de informação, conforme Guerreiro (1995:46), caracteriza-se como um conjunto de elementos que objetiva fundamentalmente gerar informações para apoio à execução das atividades operacionais, bem como às fases de planejamento e controle do subsistema de gestão.

O sistema de informações deve assegurar que todos os gestores estejam com informações seguras para tomada de decisões, evitando que diferentes gestores tenham entendimentos conflitantes sobre um mesmo assunto.

Na realização das atividades, temos um impacto importante, tanto positivo como negativo, quanto ao comportamento das pessoas, em que a qualidade da informação pode favorecer ou dificultar, dependendo do processo de comunicação.

Assim temos, no subsistema social, um papel fundamental relacionado à qualidade, uso e forma como as informações são geradas, interpretadas e aplicadas.

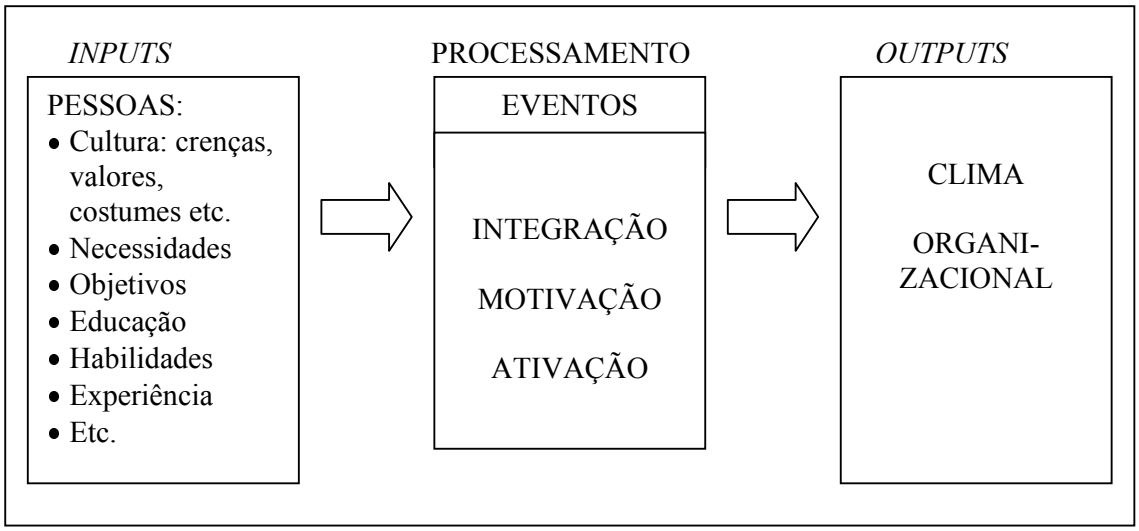
f. ***Subsistema Físico-operacional***

Conforme o Professor Catelli, o subsistema físico é "onde as coisas acontecem". O planejamento se realiza e as atividades são executadas, transformando os recursos em bens e serviços. Para que isso ocorra, as pessoas estão em constante interação.

Considerando os conflitos que possam resultar das diferenças individuais das pessoas, temos, no subsistema social, o meio de harmonizar o ambiente de forma a permitir que "as coisas realmente aconteçam".

PROCESSO FÍSICO-OPERACIONAL DO SUBSISTEMA SOCIAL

Considerando que o comportamento das pessoas que atuam em uma empresa gera um clima organizacional adequado para atingir a eficácia empresarial, temos, na figura a seguir, os ***inputs*** necessários e a forma como ocorre o seu processamento.



As pessoas são movidas por necessidades e objetivos quando decidem atuar em uma empresa. Carregam consigo uma cultura resultante do meio social que freqüentam, como crenças, valores e costumes que, associada ao padrão cultural da empresa, resulta na cultura organizacional praticada.

Segundo Robbins (1999:376), é essa cultura organizacional que cria distinções entre uma organização e outra; que transmite um sentido de identidade para os membros da organização; que facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior que o auto-interesse de alguém; e que intensifica a estabilidade do sistema social.

Cada indivíduo leva também, para a empresa, educação, habilidades, experiências etc., que são conhecimentos acumulados no decorrer de sua vida, determinantes de seu comportamento.

Os eventos integração, motivação e ativação constituem o **processamento** do modelo. Em tais eventos estão agrupadas as variáveis que constituem os *inputs* do processo.

Segundo Arantes (1998:364), "Os instrumentos de integração são destinados a promover o trabalho coletivo, estimulando a integração do indivíduo com os objetivos da empresa, sua participação em grupos e a relação entre os grupos".

Tais instrumentos, conforme Arantes, compreendem a filosofia empresarial, os processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, os programas que

promovem o conhecimento da empresa para os colaboradores novos e atualizam o conhecimento dos colaboradores atuais, os processos de comunicação.

A filosofia empresarial está refletida no subsistema institucional e no subsistema modelo de gestão; os processos de recrutamento e seleção permitem avaliar, além dos aspectos técnicos, aspectos psicológicos dos futuros funcionários, de modo a compatibilizar seus objetivos e expectativas com a missão, crenças e valores da empresa; programas que permitem aos novos funcionários conhecer a empresa e os processos de comunicação mantém esses funcionários constantemente informados quanto ao funcionamento operacional, administrativo e as suas realizações.

A motivação, conforme Robbins (1999:486), corresponde à disposição dos funcionários em exercer altos níveis de esforço em relação a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual.

Arantes (1998:364) inclui, neste evento, as políticas de remuneração, os programas de preservação e adequação do meio-ambiente e de prevenção de acidentes, as pesquisas de motivação, os programas de incentivos à inovação, entre outros.

A política de remuneração busca satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e as necessidades sociais baseadas em bens materiais; os programas de preservação e adequação do meio ambiente e de prevenção de acidentes dizem respeito à preocupação com a segurança tanto em nível interno como externo; as pesquisas de motivação buscam avaliar as variáveis comportamentais a fim de manter a "saúde organizacional"; os programas de incentivo à inovação buscam incentivar e desenvolver contribuições que podem se revelar importantes tanto para a empresa como para a auto-realização dos colaboradores.

Além de integrar e motivar as pessoas, há a necessidade de incentivá-las a assumir seus papéis e responsabilidades a fim de realizar as ações que delas se esperam, tendo, no evento ativação, os instrumentos necessários. Para Arantes (1998:365), constituem tais instrumentos: a filosofia empresarial, a visão de futuro, o estilo gerencial, os processos participativos, os processos de avaliação de desempenho, as políticas de participação dos colaboradores nos resultados.

Conhecer a filosofia empresarial e a visão de futuro da empresa torna-se importante no projeto de vida das pessoas; o estilo gerencial é um importante instrumento para ativar as pessoas a assumir seus papéis e responsabilidades na execução das atividades; os processos participativos permitem um envolvimento maior das pessoas de modo que suas atribuições sejam desenvolvidas com maior afinco; os processos de avaliação de desempenho permitem reconhecer e recompensar de forma justa a contribuição das pessoas aos resultados empresariais; as políticas de participação nos resultados servem de estímulo para que se assumam os papéis e responsabilidades de modo a contribuir para os resultados econômicos da empresa.

Estes instrumentos permitem influenciar o comportamento das pessoas, levando a um **clima organizacional** favorável à consecução dos objetivos empresariais.

O clima organizacional, para Chiavenato (1987:391-392), refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa, estando intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

SUBSISTEMA SOCIAL E CONTROLADORIA

Conforme o Professor Catelli, a Controladoria como ramo do conhecimento estuda a identificação, mensuração, decisão (gestão) dos eventos econômicos de uma entidade e a sua informação a todos os interessados. Como unidade administrativa, tem

por função a gestão econômica. Gestão econômica significa Administração por Resultados.

As empresas estão cada vez mais flexíveis no sentido de responder às mudanças que ocorrem de maneira cada vez mais rápida e imprevisível, sem, no entanto, abdicar da normalidade dos acontecimentos do que fora planejado, a fim de atingir os resultados almejados.

Para atingir esses resultados, é importante que se otimize o clima organizacional pela congruência entre os interesses das pessoas e da empresa.

Sendo a Controladoria responsável pelo desenvolvimento de processos que visam assegurar a otimização do resultado, podemos dizer que ela acaba agindo sobre o comportamento das pessoas que atuam na empresa, contribuindo com o Subsistema Social na modelagem de suas bases teóricas e conceituais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma empresa orientada para a eficácia, os aspectos técnico e social não podem estar dissociados, sendo necessário um modelo de Subsistema Social que proporcione um clima organizacional saudável, no qual as pessoas consigam atingir seus objetivos em equilíbrio com aqueles da empresa.

O modelo de Subsistema Social contribui para a eficácia empresarial por diversos motivos, dentre eles:

- Considera as diretrizes do sistema empresa e está em conformidade com os demais subsistemas;
- Contribui para a sinergia da empresa ao buscar harmonizar os subsistemas;
- Contribui para que se instale um clima organizacional capaz de orientar os gestores e colaboradores para a eficácia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional.* Tese de Doutorado. FEA-USP, 1987.

CATELLI, Armando. *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática.* São Paulo: Makron, 1987.

CROZATTI, Jaime. *Cultura organizacional e gestão econômica.* Dissertação de Mestrado. FEA-USP, 1998

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, Aurélio B. de H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado. FEA-USP, 1989.

GUERREIRO, Reinaldo. *A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual*. Tese de Livre Docência. FEA-USP, 1995.

KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria*. São Paulo: Pioneira. 1977.

MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. Dissertação de mestrado. FEA-USP, 1997.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, *et al*. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

NOSSA, Valcemiro, *et al*. *Modelo conceitual de subsistema social*. Trabalho de Conclusão de Curso (não publicado).

PADOVEZE, Clóvis Luiz. Aspectos da gestão econômica do capital humano. São Paulo: Revista de Contabilidade – CRCSP, ano IV, nº 14, dezembro-2000.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, Edilene S. e PONTE, Vera M. *Gestão econômica: um modelo para a integração sistêmica da empresa*. V Congresso Brasileiro de Custos.