

**ANÁLISE-DIAGNÓSTICO-SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES SOB O  
ENFOQUE DA TEORIA DA ORGANIZAÇÃO HUMANA: UM MODELO PARA  
MUDANÇAS.**

**SYSTEMIC ANALYSIS - DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONS UNDER THE  
FOCUS OF THE THEORY OF HUMAN ORGANIZATION: A MODEL FOR  
CHANGE.**

*Recebido: 06/02/2016 – Aprovado: 30/03/2016 – Publicado: 27/06/2016*  
*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Edson Fernandes<sup>1</sup>  
Doutor em Comunicação  
Professor das Faculdades Campos Salles  
[profedson@uol.com.br](mailto:profedson@uol.com.br)

## **RESUMO**

O presente estudo aborda as organizações entendidas como sistemas integrados e indissociáveis em que o processo administrativo ultrapassa a visão fragmentada e unilateral das empresas. A Teoria da Organização Humana (T.O.H.) é uma ferramenta para se identificar, analisar, diagnosticar e estabelecer planos e estratégias para a resolução de problemas, compreensão da empresa em sua totalidade e crescimento da organização para qualquer tipo de setor em que ela atua; ou qualquer categoria de organização que ela pertença. A teoria trabalha com 14 subsistemas que possuem funções específicas e performances do cenário, dividido em 14 realidades integradas para um único conjunto sistêmico, cuja relação dos subsistemas é de interação entre si, e interdependência com o sistema total da empresa. A ferramenta da T.O.H. propicia uma visão de 360° para a compreensão do amplo funcionamento da empresa, sem deixar lacunas. Este estudo apresenta uma análise de caso de uma companhia do ramo de móveis de cadeiras em que a pesquisa resultou no entendimento e diagnóstico da relação entre os funcionários e a organização e nas propostas de planos estratégicos para a solução de problemas e a necessária mudança da empresa.

**Palavras-Chave:** Administração de Empresas; Sistemas; Teoria da Organização Humana; Mudança Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study addresses the organizations understood as inseparable and integrated systems in the administrative process overcomes the fragmented and unilateral vision of companies.

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Faculdade Campos Salles: R. Nossa Sra. da Lapa, 270 - Lapa, São Paulo, SP – Brasil. CEP: 05073-001.

The Theory of Human Organization (T.O.H.) is a tool to identify, analyze, diagnose and establish plans and strategies for problem solving, understanding of the company in its entirety and organizational growth for any type of industry in which it operates; or any category of organization she belongs. The theory works 14 with subsystems that have specific functions and performances of the scene divided into 14 realities systemic integrated into a single assembly, whose relationship and interaction of the subsystems with each other and interdependent on the total system of the company. The tool T.O.H. provides a 360 degree view to understanding the broad operation of the company, leaving no gaps. This study presents an analysis of the case of a company chairs furniture industry, where research resulted in understanding and diagnosis of the relationship between employees and the organization, and proposals for strategic plans for solving problems and needed change from the company.

**Keywords:** Business Administration; Systems; Theory of Human Organization; Organizational Change.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as organizações vêm sofrendo profundas mudanças em seus aspectos administrativos, sejam motivadas pelos novos paradigmas com o surgimento da globalização e do universo das informações na cultura das tecnologias, sejam pelos sistemas administrativos integrados e a atuação especializada dos colaboradores em áreas técnicas ou pelos instrumentos e ferramentas de gestão desenvolvidos nos últimos 30 anos para as organizações responderem mais rapidamente às mudanças em um mercado dinâmico, utilizando processos complexos, planejamentos mais flexíveis, clientes com maior grau de consciência de seus direitos e cada vez mais exigentes na qualidade dos produtos e serviços consumidos e direção e controle das empresas com mais agilidade para adaptação às mudanças dos cenários internos e externos.

A percepção da realidade de uma organização implica no entendimento paradigmático global e local simultâneo das empresas, um olhar que ultrapassa o reducionismo da mera especialização e da leitura fragmentada de áreas desconectadas do conjunto do todo organizacional, isolando cada departamento e área do todo, exigindo da administração contemporânea uma percepção mais ampliada da realidade, sem esperar que uma única ferramenta de gestão possa responder às necessidades da empresa. (FERNANDES: 2015).

A análise e diagnóstico das empresas contemporâneas requerem uma visão abrangente, sistêmica e integrada, sem perder as especificidades departamentais ou as funções técnicas dos colaboradores. A realidade, se por um lado é física e humana, por outro é virtual e tecnológica, abrindo perspectivas de negócios e-commerce, lojas virtuais, comunicações por e-mail, negócios fechados por whatsapp e tantos outros aplicativos disponíveis no mercado. Se por um lado a atuação das organizações no mercado requer atingir metas fechadas e manter o foco em objetivos e específicos, por outro lado a realidade contemporânea empresarial coloca às empresas frente a inúmeros caminhos administrativos e variações de cenários no mercado a cada dia, dificultando a tomada de

decisão dos gestores, dado o acúmulo de informações e a necessidade de adaptações e respostas rápidas as mudanças.

Nesse sentido, discutimos neste trabalho a análise e diagnóstico das organizações de forma sistêmica, integrada e dinâmica, em uma visão organizacional ampliada para 360°, em que a gestão identifica a realidade da empresa como um todo, sem deixar que partes sejam esquecidas ou diminuídas em seu grau de importância.

Propomos para análise-diagnóstico das organizações a Teoria da Organização Humana (T.O.H.), de Antônio Rubbo Muller (MULLER: 1958).

A T.O.H. tem como ponto de partida a Teoria Estrutural-Funcionalista de Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1972) – que foi influenciado pela sociologia francesa de Émile Durkheim -, cuja perspectiva antropológica observou que as sociedades são constituídas por partes; porém cada parte é integrada com todas as partes, e qualquer das partes está diretamente relacionada com o conjunto do todo, exercendo funções próprias e criando certa estabilidade social.

As empresas perceberam a necessidade de incorporar sistemas que integram partes da organização desde que a tecnologia entrou definitivamente no cenário empresarial, o que não significa que as companhias e os gestores utilizam a visão global para compreensão das empresas. Ainda é evidente a preponderância da visão do especialista, que enxerga especificidades da organização desvinculada do todo.

A visão da totalidade do conjunto da empresa em seu processo de troca integrada entre as partes configura-se como um desafio para o gestor e toda a organização, vinculando as tarefas e funções departamentais e dos colaboradores especialistas entre si, sem perder as particularidades de cada área e cada funcionário.

A T.O.H. possui 14 subsistemas, 14 realidades integradas, em que esses subsistemas formam o conjunto do sistema maior, interagindo entre si, estabelecendo a relação de interdependência sistêmica para cada subsistema.

Para exemplificar a utilização desse instrumento de gestão, apresentaremos um *case* oportunamente, de empresa fabricante de cadeiras para escritórios, escolas, setor bancário etc. Dessa forma, teremos uma noção da Teoria da Organização Humana vista sob o enfoque paradigmático-sistêmico aplicado as organizações.

## **2. TEORIA DA ORGANIZAÇÃO HUMANA OU OS 14 SUBSISTEMAS SOCIAIS E SUA APLICAÇÃO NAS EMPRESAS**

Os 14 subsistemas sociais ou Teoria da Organização Humana, formulada em 1958 pelo antropólogo Antônio Rubbo Muller, busca: “a constituição natural’ de uma comunidade ou da sociedade e sua representação por uma teoria global do social” (GREGORI: 1984, p.81), de modo que os subsistemas de Muller operam como quadro de

referência, trazendo à tona a estrutura natural para qualquer sistema, revelando-se como um esquema classificatório, taxionômico, incorporado a uma cosmovisão (visão ampla da totalidade de um sistema), agregado a 14 realidades relacionadas, interdependentes, permeadas pela dinamização do sistema em sua totalidade.

A T.O.H. inspirou-se nas pesquisas de Ludwig von Bertalanffy, fundador da Teoria Geral de Sistemas. Bertalanffy, parte inicialmente da Biologia, e apresenta o sistema como uma ordenação aglutinada de elementos, ao mesmo tempo, mutável e instável, organizando-se nos meios interno e externo, processando informações e retroalimentando o sistema por intermédio de *feedback* (BERTALANFFY: 1975). Seguido pela Filosofia dos Sistemas, de Ervin Laszlo, e das questões levantadas pela Cibernética de Norbert Wiener, a respeito dos impactos da informática e da robótica na sociedade e nos sistemas de informação, Bertalanffy descobre que qualquer organismo está representado por sistemas no universo.

A ideia de sistemas no campo empresarial apontou um atalho para o desenvolvimento das tecnologias, a aplicação do conceito de globalização, a criação das comunidades virtuais e a própria condição da potencialidade de linguagens de sistemas computacionais interativos para uma cultura da tecnologia nas organizações. O que nos leva a crer que a Teoria da Organização Humana sistematizou em funções e fluxos de funcionamento organismos, sejam eles vivos ou não. Os gestores de empresas na contemporaneidade, que dependem das informações para tomada de decisão e condução da direção empresarial, buscam encontrar uma visão estratégica sistêmica, que respondam às suas necessidades nas organizações, para que suas decisões sejam pautadas em uma realidade mais abrangente, interligando diferenças e antagonismos.

Para se compreender uma empresa em sua totalidade considerando o sistema como integrado e dinâmico, a leitura da empresa não pode ser superficial e fragmentada, mas ampla com detalhes que interagem entre si, em subsistemas empresariais, em 14 subsistemas. Observando acuradamente as dinamizações específicas, as ligações entre as partes para o conjunto do todo, as potencialidades e as fraquezas da organização.

Os 14 subsistemas abaixo foram esboçados para a área de conhecimento da sociologia, posteriormente os adaptaremos à área de administração de empresas.

Na visão sócio antropológica, os 14 subsistemas são (GREGO: 1984, p.118 e BORELLI: s/d, p. 9):

- S01 – Subsistema de Parentesco.
- S02 – Subsistema Sanitário.
- S03 – Subsistema de Manutenção (alimentação e vestuário).
- S04 – Subsistema de Lealdade.
- S05 – Subsistema de Lazer.
- S06 – Subsistema Viário (comunicação e transporte).
- S07 – Subsistema Pedagógico.
- S08 – Subsistema Patrimonial.
- S09 – Subsistema Produção.
- S10 – Subsistema Religioso.

- S11 – Subsistema Segurança.
- S12 – Subsistema Político-Administrativo.
- S13 – Subsistema Jurídico.
- S14 – Subsistema de Precedência.

Os 14 subsistemas sociais possibilitam uma visão global do homem, da sociedade, da empresa, da escola, do bairro, de instituições sem que lacunas sejam deixadas, caracterizando-se como estudo das diversas expressões de uma realidade, ou formando cenários com intersecção de múltiplas realidades, sistematizadas em 14 sub-realidades, abrangendo o conjunto de manifestações essenciais básicas para qualquer sistema social, institucional, comunitário, grupal, organizacional, e outros.

Em cada subsistema há um processo comum a todos, funções que exercem responsabilidades e tarefas próprias: “Recebe entradas ou *inputs*, da faixa externa; faz processamento na faixa interna; libera ou manifesta resultados para a faixa externa, os quais são submetidos a *Feedback*” (OLIVEIRA: 1987, p.32).

O tratamento para qualquer um dos subsistemas é o mesmo; entretanto, suas funcionalidades e características alteram-se radicalmente, ainda que exista uma profunda interação entre todos, guardada as características e funções *sui-generis* de cada um.

### **3. T.O.H. NA PERSPECTIVA EMPRESARIAL.**

Discutiremos a Teoria da Organização Humana na perspectiva da área de administração de empresas, desenvolvida e inspirada em nossa pesquisa dentro de consultorias feitas em diferentes organizações privadas, públicas, ONG's e Associações de Classe nos últimos 25 anos.

Há vários tipos de organizações que possuem negócios nos mais diversos mercados, desde ONG, OSCIP, governo, setor privado, sindicato, até associação de classe entre outros. Entrementes, não iremos especificar uma determinada área de atuação ou partir para uma categoria em particular, mas colocaremos de modo aberto os dados, que são fornecidos pelos subsistemas, e valem para qualquer setor ou mercado de atuação; ainda que tratemos neste artigo, em outro capítulo sobre uma consultoria que realizamos com o instrumental da T.O.H.

A divisão sistêmica a seguir oferece condições a ser adotada por qualquer organização, independente do setor que ela atua ou o tipo de classificação que lhe é atribuída. As características e funções de cada subsistema mudam de empresa para empresa, por exemplo, há empresas que possuem enfermarias em virtude do trabalho que oferece maior grau de risco ao trabalhador, outras organizações dispõem de sala de recreação, outras refeitórios, e há aquelas que não possuem enfermarias, sala de recreação e refeitórios. As variações estão sujeitas a cada empresa; portanto, não podemos afirmar que todas as empresas possuem ou não uma enfermaria ou médico plantonista. Não iremos generalizar, tampouco especificar, o que deve ou não deve haver em uma organização.

Há diversas formas de focar o instrumento da T.O.H., desde análise do mercado, o funcionamento de um determinado departamento, a *performance* dos gestores, a relação da empresa com os clientes; enfim, o foco dado no levantamento e análise dos dados irá indicar quais objetivos e resultados pretende-se obter e os problemas e necessidades que a empresa prioriza.

Focaremos no exemplo abaixo, os subsistemas no funcionamento da empresa com relação aos funcionários da organização, como: Quais cargos e funções eles exercem? Existe promoção na empresa? Há estresse no departamento ou com a chefia direta? A empresa investe na formação escolar dos funcionários? Há existência de cooperação ou excesso de competição entre os colaboradores? Enfim, um conjunto de informações sistematizadas e organizadas dos funcionários no que tange à organização.

**S01 – Subsistema dos Funcionários:** hierarquias, cargos, funções, líderes, liderados, plano de carreira, estilo de direção administrativa, maturidade ou imaturidade profissional, faixa etária média dos funcionários, empregados jovens ou antigos, identidade dos funcionários em consonância ou não com a identidade da empresa, mais homens ou mulheres trabalham na organização, dentre outros.

**S02 – Subsistema de Saúde:** nível de sanidade ou insanidade física e psicológica dos funcionários, estresse excessivo, controle do estresse, ambiente calmo e saudável, ambiente agitado, salubridade ou insalubridade do funcionário, assédio sexual, plano de saúde, enfermaria na empresa, exames médicos periódicos, tabagismo, alcoolismo, vícios com entorpecentes, nível de respeito ou desrespeito pela vida, hábitos de higiene, limpeza, assepsia, dentre outros.

**S03 – Subsistema de Alimentação e Vestuário:** refeitório, local do café, vale-refeição adequado ou inadequado, intervalos suficientes ou insuficientes para a alimentação, nutricionista na empresa, cuidados com a boa alimentação ou não, uniformes ou não dos funcionários, indumentárias especiais para tarefas que exigem trajés apropriados, crachá, roupas exigidas para o trabalho, dentre outros.

**S04 – Subsistema de Lealdade:** ambiente amistoso ou hostil, competição excessiva, colaboração entre funcionários, lealdade ou deslealdade com relação à empresa ou chefia, solidariedade ou indiferença, ódio ou carinho entre os funcionários, sinceridade ou insinceridade, amizades ou inimizades, dentre outros.

**S05 – Subsistema de Lazer:** clima tenso ou relaxado, sala de recreação e descanso, alegria, tristeza, bom ou mau humor, satisfação, insatisfação, excesso de brincadeiras, sentimento de bem ou mal estar no ambiente de trabalho, prática esportiva do grupo de funcionários, momentos de divertimento ou enfadamento, férias, eventos, festas para os funcionários, dentre outros.

**S06 – Subsistema Comunicação e Transporte:** nível de comunicabilidade e incomunicabilidade, *email*, comunicados internos, circulares, informativos, reuniões excessivas ou ausência de reuniões, diálogos ou monólogos entre funcionários e chefias, domínio de línguas estrangeiras ou não, transporte para funcionários, locomoção do funcionário, meios de transporte, vale-transporte, trânsito virtual na *internet*, localização

física de trabalho, local de trabalho para cada funcionário na empresa (se adequado ou inadequado), sinalização interna da empresa, dentre outros.

**S07 – Subsistema Pedagógico:** conhecimento ou desconhecimento técnico e administrativo dos funcionários, nível de escolaridade, investimento da empresa na escolaridade dos funcionários, cursos promovidos pelo R.H, reciclagem dos conhecimentos, acervo de material para consulta, capacidade de aprendizagem maior ou menor por parte dos funcionários, concentração ou desconcentração, poder de análise e percepção, ordenação ou desordem mental, atualização de informações, nível cultural, dentre outros.

**S08 – Subsistema Patrimonial:** salário dos colaboradores, benefícios oferecidos pela empresa, participação ou não nos lucros da organização, bônus, empréstimos, adiantamento de salário, atraso ou pontualidade no pagamento, banco de horas, ações divididas entre funcionários, dentre outros.

**S09 – Subsistema Produção e Criação:** produtividade, improdutividade, colaboradores e equipe criativos, sem espaço na empresa para criar ou sem motivação para criar, tecnologia atualizada ou desatualizada, horas de trabalho, horas extras, disposição ou indisposição para o trabalho, senso de utilidade, operosidade, inoperante, pouco ou muitas realizações na rotina de trabalho, capacidade de encontrar soluções, acomodação mediante aos problemas, dentre outros.

**S10 – Subsistema de Crenças e Valores:** missão, visão e valores são conhecidos e discutidos ou não na empresa, o colaborador acredita ou não na empresa que trabalha, valores pessoais compatíveis ou incompatíveis com a organização, valores e crenças estão no cotidiano da empresa ou apenas no papel, colaboradores vestem a camisa da empresa ou são indiferentes com seus objetivos, colaboradores são fatalistas ou otimistas com relação ao futuro da empresa, dentre outros.

**S11 – Subsistema Segurança:** segurança ou insegurança física e psicológica dos funcionários, medo ou coragem para conversar com a chefia, clima de guerra ou paz na empresa, agressões entre chefia e funcionários, assédio moral, confiança ou desconfiança, proteção, seguro de vida, temor, destemor, convicções, dentre outros.

**S12 – Subsistema Político-Administrativo:** nível de administração da empresa bom, razoável ou ruim, a política administrativa adotada entre os gestores, relação de poder entre superiores e subalternos, relação de poder entre funcionários do mesmo nível hierárquico, organização ou desorganização, controle ou descontrole, avaliação dos colaboradores, centralização ou descentralização da chefia, funcionários sindicalizados ou não sindicalizados, nível de tomada de decisão pelos funcionários, dentre outros.

**S13 – Subsistema de Normatizações e Regras:** normas da empresa conhecidas ou desconhecidas pelos funcionários, documentação dos funcionários, Consolidação das Leis Trabalhistas, respeito às leis e normas, justiça ou injustiça, conhecimento dos direitos e deveres, regulamento interno da empresa, passivo trabalhista, problemas com a legislação ou Ministério do Trabalho, normas de conduta profissional, punições, sanções negativas, intolerância ou tolerância, dentre outros.

**S14 – Subsistema de Imagem:** precedência, imagem positiva ou negativa do funcionário com relação à empresa e desta com relação ao funcionário, promoção, despromoção, consciência das identidades pessoal e da empresa, ostentação e humildade do funcionário, humilhação, solenidades, sentimento de prestígio no ambiente de trabalho ou desprestigiado, homenagens recebidas e oferecidas, prêmios ganhos, *status*, rejeição e aceitação do funcionário com relação à empresa e vice-versa, pessoas que servem de modelo e inspiração na empresa para cada funcionário, busto do fundador, dentre outros.

Estes são os 14 subsistemas postos de forma sintetizada, dada à quantidade imensa de informações e as funções que cada um possa obter e exercer. Todavia, não faria sentido apenas conhecer as funções e características de cada subsistema se não houvesse uma análise sobre eles.

Nesse sentido, o quadro abaixo apresenta ferramental para desenvolver uma análise-diagnóstico dos 14 subsistemas com as seguintes pontuações de critérios: (++) ótimo – equivalente de 10 a 9 pontos, (+-) bom – equivalente de 8 a 6 pontos, (-+) regular – equivalente de 5 a 4 pontos e (--) ruim – equivalente abaixo de 3 pontos.

As pontuações entre (++) e (+-) são subsistemas em estado de controle e suposto equilíbrio, e estes mantêm o macro sistema da organização operando sem problemas, apenas com a necessidade de acompanhamento para ajustes da manutenção necessária de cada subsistema, quando for percebida alguma desestabilização sistêmica.

As pontuações entre (-+) e (--) são subsistemas que necessitam de cuidados e maior atenção com planejamentos, estratégias e ações pontuais para melhorar o posicionamento e *performance* de cada subsistema na empresa, visando solucionar possíveis problemas existentes e a interferência desses problemas nos outros subsistemas, e consequentemente no macro sistema de toda a organização, já que todas as partes estão interligadas entre si.

Figura 1 – Quadro-Diagnóstico

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ++ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| +- |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -+ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -- |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |   |  |   |  |   |   |  |  |  |  |   |
|--|--|--|---|--|---|--|---|---|--|--|--|--|---|
| <b>S01 –<br/>Sustentabilidade dos Funcionários</b> | <b>S02 –<br/>Sustentabilidade de Saúde</b> | <b>S03 –<br/>Sustentabilidade de Alimentação e Vestuário</b> | <b>S04 –<br/>Sustentabilidade de Lealdade</b> | <b>S05 –<br/>Sustentabilidade de Lazer</b> | <b>S06 –<br/>Sustentabilidade de Comunicação e Transporte</b> | <b>S07 –<br/>Sustentabilidade Pedagógica</b> | <b>S08 –<br/>Sustentabilidade Patrimonial</b> | <b>S09 –<br/>Sustentabilidade de Produção e Criação</b> | <b>S10 –<br/>Sustentabilidade de Crenças e Valores</b> | <b>S11 –<br/>Sustentabilidade de Segurança</b> | <b>S12 –<br/>Sustentabilidade de Políticas Administrativas</b> | <b>S13 –<br/>Sustentabilidade de Normas e Regras</b> | <b>S14 –<br/>Sustentabilidade de Imagem</b> |
|--|--|--|---|--|---|--|---|---|--|--|--|--|---|

Fonte: Elaborar pelo autor, 2016.

Os subsistemas são extensos e apresentam detalhes que acabam passando despercebidos porque ou não os conhecíamos, ou não víamos importância para eles. Porém, seria uma tarefa impossível tentar esgotá-los neste trabalho; mas uma noção de informações pode ser transmitida com o material da T.O.H. criando condições aos gestores conhecerem a empresa em uma visão de 360°, um olhar amplificado pela lente de subsistemas integrados, enxergando a empresa em sua totalidade, sem que lacunas sejam deixadas.

Além de cada subsistema demonstrar características próprias, tornando-se interdependente e influenciando outros subsistemas, o todo, constituído pelo conjunto de sistemas, intervém em cada subsistema separadamente, criando uma correlação indissociável da sua organização. Mas essa interdependência ocorre do subsistema em razão da autonomia exercida para a sua própria sobrevivência. E ao tomar atenção do gestor, cada subsistema, não apenas sobrevive, mas evolui, atingindo um processo de acontecimentos e mudanças necessárias às empresas (WILBER: 1995).

A análise contando com uma visão de 360°, amplificando o entendimento do funcionamento da empresa em seu todo, torna a análise da organização mais fecunda, criando o apoio ao desenvolvimento organizacional, não fragmentário ou desconectado da realidade ou múltiplas realidades que circundam as organizações.

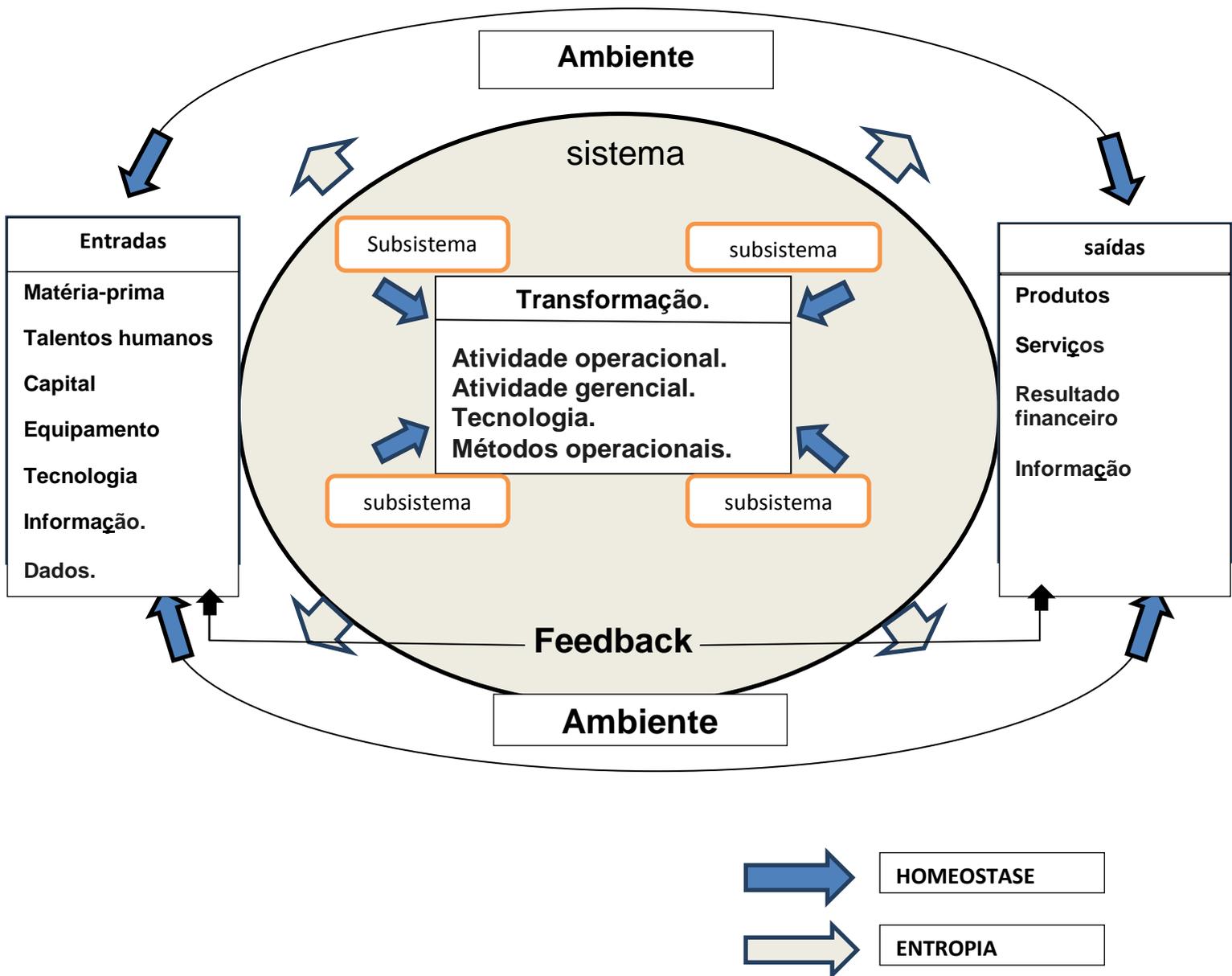
O passo inicial seria o levantamento das informações e, posteriormente, a leitura analítica por parte dos gestores que realizarão interpretações, comparações, reflexões e questionamentos da vasta realidade existente na empresa, sem que detalhes fujam aos olhos traídos pelo cotidiano do trabalho ou de prioridades marcadas diferentemente.

Se a análise tem como ponto de partida o levantamento das informações, o diagnóstico terá na força interpretativa e reflexiva a mola propulsora para saltar em direção aos problemas e identificar aspectos positivos e negativos da empresa.

Para a T.O.H. o diagnóstico está além de separar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças como em uma análise SWOT, apesar de também estabelecer esse papel. Esse instrumento possibilita levantar e compreender diferentes quadros de referência, diversos focos estabelecidos, que se darão durante a análise-interpretativa, conferindo significação própria à função de cada subsistema na organização bem como o sentido de funcionalidade e ações da empresa como um todo.

Esses quadros de referência se cruzam entre si, elegendo, por exemplo, um subsistema como eixo de todo o sistema. Nesse sentido, se o subsistema 09 Produção e Criação for o eixo principal, todos os subsistemas estarão em função da Produção e Criação e deste extrair correlações. Se o subsistema 05 Lazer for o subsistema eixo a ser levantado, cada subsistema criará uma relação profunda com o subsistema Lazer, indicando uma ligação com suas funções. Isso indica que os quadros de referência podem estar em um foco específico para leitura e compreensão do funcionamento de uma empresa, ou mesmo pensando-se em um subsistema eixo para relacionar com o conjunto de subsistemas (GREGORI: 1984, p. 107).

Figura 2 - Quadro Exemplificando o Funcionamento de um Sistema.



Fonte: Caravantes (2009, p. 39).

A figura 2 dá uma noção sobre o funcionamento de um sistema com entrada, processamento (transformação), saída, *feedback* e o cenário do ambiente que a empresa está sujeita.

Idalberto Chiavenato aponta dois tipos de sistemas divergentes de práticas administrativas - segundo os estudos de Burns e Stalker -, os sistemas mecânicos em que tarefas são divididas e executadas por especialistas desprovidos da visão do todo da organização; e os sistemas orgânicos mais flexíveis e adaptados às condições instáveis do ambiente interno com tarefas realizadas segundo o conhecimento da visão global da

empresa, produzindo inovação e apresentando desempenho com interações tanto lateral como vertical na estrutura organizacional (CHIAVENATO: 2014, p.113). Portanto, os sistemas mecânicos são exercidos por especialistas de áreas sem a visão da totalidade da empresa, enquanto os sistemas orgânicos são usados quando os problemas exigem uma atuação com conhecimento amplo da organização e não podem ser distribuídos de forma fragmentada.

Para Geral R. Caravantes, os aspectos internos do sistema organizacional, e estabelecidos por Trist e Tavisock, são divididos em 3 subsistemas (CARAVANTES: 2009, pgs. 42-43):

O primeiro chamado subsistema técnico aplicado para tarefas que incluem equipamentos, ferramentas, técnicas operacionais e instrumentos específicos de conhecimento técnico de área. O segundo é o subsistema social que abrange as relações entre os funcionários que executarão tarefas na empresa. O terceiro subsistema é o da estrutura organizacional, e está relacionado aquilo que a organização vai produzir ou dos serviços que irá prestar segundo os objetivos da organização. O subsistema da estrutura organizacional correlaciona os subsistemas técnico e social; entretanto, esse subsistema considera como sendo fundamentais os objetivos e as tecnologias disponíveis, as competências técnicas e pessoais dos funcionários, bem como quaisquer ferramentas, equipamentos, o trabalho em equipe, a motivação, a liderança e as interações necessárias entre funcionários e áreas para a execução das tarefas.

Na T.O.H. os subsistemas atribuem poder a cada subsistema (GRECO: 1987). Poder de competências técnicas e pessoais aos colaboradores e poder racional, operacional e social às organizações. A execução de tarefas dos funcionários implica no conhecimento técnico e pessoal, adquiridos e necessários para melhorar desempenho profissional. Portanto, essas competências são indissociáveis e precisam atuar em conjunto na percepção, operação, análise e solução de problemas.

Enquanto os sistemas mecânicos e orgânicos por si só isolados, não refletem a realidade dos colaboradores e das organizações, o conhecimento técnico especializado e a visão global da empresa, refletem juntas as ações pontuais da empresa, evitando possíveis efeitos colaterais na organização.

Edgard Morin refere-se à relação entre o todo e as partes de modo interdependente. A relação é de um conjunto de fenômenos, que são correlacionados, de forma simultânea, complementar, concorrente, antagonica, recursiva e hologramática entre as instâncias co-geradoras do conhecimento (Morin: 1991, p.19).

Assim, o sistema tem o poder de integrar as competências, habilidades e capacitações da equipe de trabalho como também na organização; criar condições mais adequadas para a tomada de decisão, sobretudo, ao considerar aspectos operacionais, racionais e sociais envolvidos em seus processos de trabalho. Os conflitos, ajustes e colaborações configuram o cenário necessário para o desenvolvimento de organizações, que buscam adequar-se à realidade das empresas no século XXI com instabilidades, caos, sistemas complexos de informações, surgimento de novas tecnologias e software ainda pouco conhecidos, comportamentos sociais instáveis e alternância do cenário sócio-político-econômico que estão sujeitos.

#### **4. METODOLOGIA UTILIZADA E ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DO MERCADO DE MÓVEIS DE CADEIRAS.**

A consultoria foi realizada em uma empresa de médio porte, com 100 funcionários, do setor de móveis de cadeiras, atendendo escritórios, escolas, setor bancário etc, com sede da fábrica e *showroom* na cidade de São Paulo, onde a companhia apresentava má gestão administrativa, relacionamento problemático com funcionários, comunicação inapropriada, despreparo para a abordagem do setor de vendas junto aos clientes e outros detalhes que trataremos no decorrer deste trabalho. O objetivo da consultoria era identificar os problemas pontualmente, propor planos, estratégias e ações para soluções.

Foi utilizada a metodologia exploratória de perfil qualitativo com entrevistas individuais e em grupo junto aos funcionários de todos os setores, da direção à equipe de terceirização, passando pelos departamentos e cargos hierárquicos da empresa.

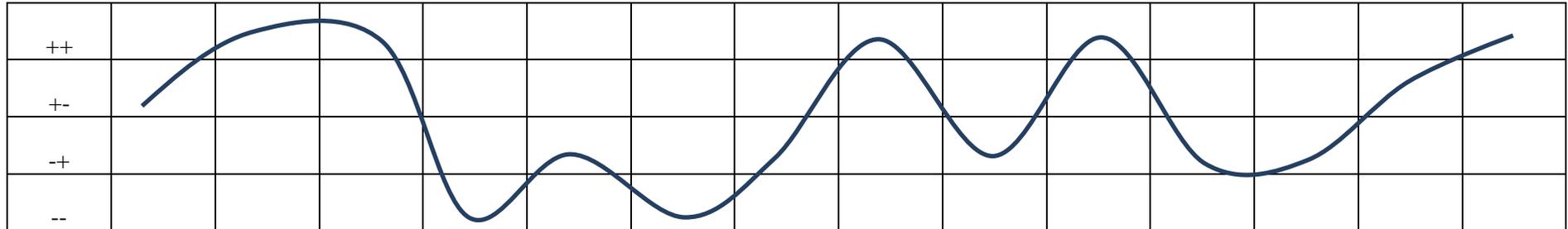
O uso da observação empírica foi fundamental para detectarmos o comportamento dos colaboradores, a execução de tarefas, os relacionamentos entre áreas diferentes, o acompanhamento de vendedores em visita aos clientes, o relacionamento da empresa com fornecedores e distribuidores; enfim, os aspectos administrativos adotados pela companhia para o seu funcionamento.

Além disso, utilizamos fontes de pesquisas secundárias com leitura de documentos da empresa, relatórios e avaliações feitas pela companhia junto aos funcionários.

Por questões éticas omitimos o nome da empresa, que não nos autorizou sua divulgação para este artigo.

A seguir apresenta-se a figura 3, que consiste em quadro-diagnóstico da empresa de móveis cadeiras, segundo a Teoria da Organização Humana:

Figura 3 - Quadro-diagnóstico da empresa de móveis



|  |   |  |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |   |
|--|---|--|---|---|---|--|--|---|--|---|--|--|---|
| <b>S01 –<br/>Subsist<br/>ema<br/>dos<br/>Funcion<br/>ários</b> | <b>S02 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>de<br/>Saúde</b> | <b>S03 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>de<br/>Alime<br/>ntaçã<br/>o e<br/>Vestu<br/>ário</b> | <b>S04 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>de<br/>Lealda<br/>de</b> | <b>S05 –<br/>Subsist<br/>ema de<br/>Lazer</b> | <b>S06 –<br/>Subsist<br/>ema<br/>Comun<br/>icação<br/>e<br/>Transp<br/>orte</b> | <b>S07 –<br/>Subsist<br/>ema<br/>Pedag<br/>ógico</b> | <b>S08 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>Patri<br/>monia<br/>l</b> | <b>S09 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>Produ<br/>ção e<br/>Criaçã<br/>o</b> | <b>S10–<br/>Subsist<br/>ema<br/>de<br/>Crença<br/>s e<br/>Valore<br/>s</b> | <b>S11 –<br/>Subsist<br/>ema<br/>Segura<br/>nça</b> | <b>S12 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>Polític<br/>o-<br/>Admin<br/>istrati<br/>vo</b> | <b>S13 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>de<br/>Norma<br/>tizaçõ<br/>es e<br/>Regras</b> | <b>S14 –<br/>Subsis<br/>tema<br/>de<br/>Image<br/>m</b> |
|--|---|--|---|---|---|--|--|---|--|---|--|--|---|

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Analisando o quadro-diagnóstico percebemos que o nível mais crítico (--) estava para os subsistemas de S04 lealdade e S06 comunicação e transporte, em que os funcionários não tinham uma relação positiva entre si, havendo pouca colaboração na empresa, ambiente era hostil e excessivamente competitivo. Já a comunicação era falha em informações internas sobre as decisões da alta gestão, as reuniões feitas eram improdutivas, havia pouco diálogo entre a chefia direta e os subordinados, o mapeamento de clientes dos vendedores era mal planejado. Essas informações extraídas por observação de acompanhamento da rotina de trabalho dos funcionários, documentos da companhia, entrevista e reuniões com os funcionários e alta gestão serviu ao propósito do estabelecimento de planos específicos com ações estratégicas para os problemas detectados.

Para os demais subsistemas S05, S07, S09, S11 e S12 que apresentaram um posicionamento no *ranking* do diagnóstico regular, alguns planos e ações foram adotados, e muitas vezes esses planos integravam outros subsistemas, como por exemplo, o subsistema de Lazer S05, estava vinculado ao subsistema de segurança S12, que possibilitou a inserção de ações no mesmo plano criado pela empresa. Entretanto, os Subsistemas 04 e 06 foram priorizados em virtude de suas situações consideradas críticas.

Já os subsistemas S01, S02, S03, S08, S10, S13 e S14 foram preservados e desenvolvidos a criação de controle e acompanhamento, para mantê-los em um posicionamento positivo na empresa. Em um segundo momento esses subsistemas foram usados como ferramentas para melhorar o *ranking* dos subsistemas com *déficits* de *performance*.

Por exemplo, o subsistema S10 de Crenças e Valores e o subsistema S14 de Imagem, serviram como uma espécie de “alavanca estratégica”, para melhorar o posicionamento do sistema S04 de Lealdade, pois, pelo intermédio das crenças, valores e imagem positiva dos colaboradores em relação à empresa (os funcionários relataram de modo veemente que tinham respeito e boa imagem da empresa para si), o relacionamento entre funcionários e o nível de cooperação poderia ser melhorado com essas potencialidades.

Os planos e as ações estratégicas são complexos, porque envolvem o conjunto de relações que os subsistemas demonstram entre si e no conjunto do sistema para toda a empresa.

Tivemos como resultado nessa consultoria a melhora do relacionamento entre funcionários, o diálogo mais aberto entre chefia e subordinados, organização do roteiro geográfico de visita para os vendedores, reuniões mais pontuais e produtivas, a utilização das tecnologias para comunicação interna, dentre outros pontos que teceram o trabalho da consultoria.

O período de 12 meses para a consultoria trouxe um grande aprendizado tanto para os consultores como para a empresa contratante, criando um processo contínuo de troca e crescimento profissional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Olhar a empresa em sua totalidade é uma tarefa complexa e exaustiva, exige adentrar em um vasto campo de diferentes cenários internos e influências externas, que qualquer organização está sujeita, alterando o seu funcionamento e reorientando os objetivos estabelecidos.

A organização com uma visão se si de 360°, apresenta um olhar que enxerga o conjunto de sistemas menores que interagem entre si, trocam informações e se integram ao todo com suas dualidades, oposições e elementos similares, configurando o sistema organizacional nos movimentos de entropia (desintegração), anotropia (tendência para evoluir) ou homeostase (equilíbrio do sistema) (COLANDI: 1987, p. 32).

Um movimento sutil na empresa pode ser ao mesmo tempo, dinâmico, instável e incerto, versando entre caos e ordem; porém, é muito difícil controlar as mudanças dos subsistemas, a forma como cada subsistema troca informações e cria competição e colaboração entre si, complexificando movimento do sistema total da empresa.

Observando os diferentes ângulos dos subsistemas - nem sempre visível aos gestores absorvidos pelas rotinas de trabalho ou pelas prioridades eleitas -, torna-se fulcral rever os objetivos, os planos, os projetos, as estratégias e as prioridades; enfim, nossas competências precisam ser revistas e renovadas. Segundo Chiavenato: “O administrador precisa reunir e desenvolver certas competências pessoais para que possa alcançar resultados” (CHIAVENATO: 2014, p.79). As competências são: conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes.

Quadro 1 – Resultado das Competências

| <b>Competências</b> | <b>Saberes das Competências</b>   | <b>Resultados das Competências</b> |
|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Conhecimento        | Saber acumulado pela aprendizagem | Experiências                       |
| Habilidades         | Saber fazer                       | Operações                          |
| Julgamento          | Saber analisar                    | Discernimento e Tomada de Decisão  |
| Atitudes            | Saber fazer acontecer             | Ações adotadas                     |

Fonte das informações: Chiavenato: 2014, p. 79 – 80.

Elaborado pelo autor.

Essas competências dos gestores determinarão o grau de aprofundamento e percepção sobre o conjunto de sistemas da organização quando do levantamento, leitura e análise-diagnóstico global da organização e da compreensão dos planos e dos aspectos a serem estrategicamente trabalhados, apresentando resultados seja na forma de lucro, produtividade, excelência no atendimento, participação no mercado etc.

A análise-diagnóstico e as ações em sua abrangência ampla, sistêmica, integrada, não é um exercício de compreensão das dimensões da organização, mas uma postura habitual em que os gestores estão aptos a assumirem as organizações em seu conjunto e nas partes do seu conjunto, sem que funções sejam esquecidas ou relegadas a um segundo plano.

Na consultoria que desenvolvemos do ramo de móveis de cadeiras, conforme apresentamos acima, os subsistemas lealdade, lazer, crenças e valores, imagem, pedagógico, por exemplo, não possuíam uma grande relevância para os gestores;

contudo, foram esses subsistemas que integraram e melhoraram o desempenho dos outros subsistemas, principalmente, dos subsistemas de produção e criação, político-administrativo e segurança.

Nenhum subsistema é mais ou menos importante do que outro. Todos são partes de um conjunto maior, que definirá aquilo que irá ou não funcionar com eficiência e eficácia na empresa.

## REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis, Vozes, 1975.

BORELLI, Olga. *Desenvolvimento global da personalidade grupos empresas*. Apostila produção própria, São Paulo, s/d.

CARAVANT ES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia B. e KLOECKNER, Mônica C. *Comunicação e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: ICDEP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2011.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHURCHMAN, C.W. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1971.

COLANDI, Carvalho de Oliveira. *Da dependência a autocondução*. Brasília: Saurus, 1987.

FERNANDES, Edson. *Paradigma emergente (hólon) e o movimento do pensamento na pós-modernidade*. Augusto Guzzo Revista Acadêmica v.2, n. 16. Faculdades Campos Salles. São Paulo, p. 315 – 332, 2015.

GRECO, Milton. *A aventura humana entre o real e o imaginário*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

GREGORI, Waldemar. *Cibernética Social*. São Paulo: Cortez, 1984.

LASZLO, Ervin. *The system view of the world*. Brassiler: New York, 1972.

LAWRENCE, P.R; LORSH, J.W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1972.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1970.

MORIN, Edgard. *O método IV: as ideias*. Lisboa: Europa-América, 1991.

MULLER, Antônio Rubbo. *Teoria da Organização Humana*. São Paulo: Ed. Sociologia e Política, 1958.

RADCLIFFE-BROWN B. *Estrutura e função na sociedade primitiva*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1972.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: ed. Pearson, 2002.

WIENER, Nobert. *Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos*. São Paulo: Cultrix, 1968.

WILBER, Ken. *Uma breve história do universo*. Rio de Janeiro: Nova Era, 2001.