

“Mudança Organizacional Sob o Enfoque Sistêmico”

Nome: Aníbal Castanhón Beltrán

Nome: Luciana Oranges Cezarino

E-mail: lucezarino@hotmail.com

Instituição: FEARP/USP

ABSTRACT

It's clear the management and control difficulties in a financial organization. In a sub development economic context, the challenge of best management is bigger. To reach its goals, the company has to deal with many structural, behavioral and informational problems. By the systemic vision, it gets worst when the same company does not have organizational limits and is absent at a cohesion identification.

This present text aims to diagnose the problems of a financial company from Peru based on its soft variables, and intend to identify possible ways to redesign its basic framework respecting its culture.

The methodology used is VSM – Viable System Model from Beer (1967) that demonstrated to be a great and effective tool to this purpose. By the six systems, it allows the manager to create a systemic vision or a total vision, showing the internal organization complexity of distinctions and its interactions with the *macroenvironment*.

The company problems founded were all soft: double control, bad management of physical and human resources, low information, slowness etc. That is because the VSM presents an exact diagnosis indicating effectives exits that do not influences others functions in the company. The solution of problems capacity without extern dependence is the basic premise of survival on the long range.

RESUMO

É inegável a dificuldade de gestão e controle de uma organização financeira. Inseridas em um contexto econômico subdesenvolvido, o desafio da boa gestão se torna cada vez maior. Para conseguir seus objetivos, a instituição tem que lidar com muitos problemas estruturais, informacionais e comportamentais. No âmbito do enfoque sistêmico da administração, é ainda pior quando a instituição não tem definidos e estabelecidos seus limites organizacionais, estruturais e não mantém uma identidade de empresa coesa. O presente artigo objetiva diagnosticar as entraves de uma instituição financeira peruana baseadas em suas variáveis *soft*, e identificar possíveis caminhos para redesenho de seu arcabouço básico respeitando sua cultura.

A metodologia usada é o Modelo de Sistemas Viáveis - VSM de Beer (1967) que se mostrou uma importante ferramenta efetiva para o seu melhoramento. Por meio de seus conceitos de seis sistemas (política, verificação, coordenação, controle, inteligência e implementação) permite ao administrador ter uma visão sistêmica, ou de todo, destacando a complexidade interna de distinções da organização bem como as relações de interação com o macroambiente. Os problemas encontrados foram, de natureza *soft*: controle duplo, má gestão de recursos humanos e físicos, baixa informação e lentidão etc. Para tanto, o VSM apresenta um exame preciso e indica saídas úteis e efetivas que não comprometem outras funções. A capacidade de solução de problemas sem dependência externa é a premissa básica de sobrevivência no longo prazo.

Palavras-Chaves

Enfoque Sistêmico, Viable System Model, Bancos, Intervenção Organizacional, Sobrevivência.

INTRODUÇÃO

A realidade das instituições financeiras (bancos, financeiras, corretoras, etc) se configura de maneira semelhante no mercado de países latinoamericanos. As altas taxas de juros, depreciação da moeda local frente ao dólar e a vulnerabilidade externa estruturam fatores que dificultam o acesso ao crédito e principalmente, ao microcrédito. Sensibilizados com essa situação, os países mais desenvolvidos, especificamente os europeus, se mostram interessados em desenvolver linhas especiais de crédito para fomentação de desenvolvimento econômico em áreas carentes da América Latina.

O maior desafio dos países receptores se encontra na gestão desses recursos devido a dificuldade de bem administrar as organizações que são responsáveis pela alocação ótima dos mesmos. Encharcadas de problemas culturais e comportamentais que, nesse estudo, serão chamados de problemas *soft*, essas organizações financeiras enfrentam entraves difíceis de se solucionar e que se agravam a cada tentativa paliativa de consultoria à essas questões.

A característica dessas instituições torna sua administração imensamente complexa, já que, lidam com uma gama enorme de variáveis (estrutura, análise de crédito, sistema de informação, etc) e têm a dura tarefa de conciliar interesses lucrativos conflitantes. Normalmente, são empresas privadas que, absorvem capitais a fim de promoverem assistência social o que pode, muitas vezes, soar como um grande paradoxo.

Para cumprir a sua responsabilidade social é muito útil que se verifique como essas organizações interagem com as turbulências ambientais e internas a fim de que se categorize métodos administrativos ótimos que melhor permitam sua alocação de recursos e estratégias. Trazer à tona um método de análise imparcial que destaque seus principais problemas *soft* e que permita aos seus gerenciadores enxergar a organização como uma única célula que se relaciona com o macroambiente é o objetivo do presente estudo.

Por meio da comparação do modelo de uma organização atual com seu modelo desejável (ótimo), o artigo objetiva criar ações que conduzam a uma trajetória sólida de mudança de variáveis *soft* pela orientação do enfoque sistêmico. Formalmente, procura-se estabelecer um plano para a entidade estudada que represente ações para remediar problemas de gestão e controle.

Toda a abordagem, desde o levantamento de problemas bem como ações corretivas, é orientada pelo enfoque sistêmico aplicado à administração na busca de uma visão da empresa de uma forma completa. Para tanto, utiliza-se a rica metodologia Viable System Model -VSM desenvolvida por Beer na década de 70. Como forma de apresentação de idéias, a aplicação do Método para o Estudo e Intervenção em Organizações de Pedro Narvarte Arregui (2001), surge como grande ferramental técnico do uso dessa metodologia.

Após uma breve abordagem teórica, dar-se-á seguimento à construção da conjuntura organizacional e apontamento de seus principais problemas e em seguida, executar-se-ão sugestões de ações corretivas integrais para a empresa a qual nomeamos de estudo e desenho de mecanismos de regulação.

Seguiremos, para melhor apresentação das idéias, os seguintes passos:

- estruturação da identidade organizacional;
- estabelecimento dos limites organizacionais;
- níveis estruturais;

- aplicação do modelo cibernético;
- estudo e desenho de mecanismos de regulação.

O conceito de sistemas

Trata-se de algo muito amplo, dependendo de como é visto pelos vários níveis da organização ou, até mesmo, de como é encarado de dentro do mesmo nível organizacional.(MONOBE, 1998).

Para efeitos de análise, neste artigo, segundo Pinheiro (2000) "um sistema é definido como um conjunto de componentes inter-relacionados e organizados dentro de uma estrutura autônoma, operando de acordo com objetivos determinados".

Segundo Coelho (2004), o que emerge do conceito de sistemas é a visão do todo

Os enfoques anteriores consideravam um aspecto de cada vez dos sistemas. Depositavam pouca atenção (ou nenhuma) ao mundo exterior à organização. São enfoques que simplificam a organização e a administração (estudo especializado das partes) não permitindo outras formas de ver os sistemas

O método que procura entender como os sistemas funcionam foi desenvolvido pelo fato da ciência ter se acostumado a tratar de forma compartimentada muitos problemas que exigiam uma abordagem mais ampla ou holística.(COELHO, 2004)

A abordagem sistêmica visa o estudo do desempenho total de sistemas, ao invés de se concentrar isoladamente nas partes. Confere o tratamento científico adequado à pesquisa de sistemas com a presença de problemas comportamentais e ambíguos.

O enfoque sistêmico é uma abordagem global dos problemas ou sistemas, concentrando-se no jogo de interações entre seus elementos (...), permitindo melhor entender e descrever a complexidade organizada (ROSNAY, 1975)

Enfoque sistêmico na administração e o VSM

O Modelo de Sistema Viável (VSM) escrito por Stafford Beer (1972)¹ visa a identificar e consertar erros ou dificuldades em áreas chaves para o bom funcionamento e viabilidade na estrutura de qualquer organização.

Sistemas viáveis são constituídos de subsistemas viáveis (times, departamentos, equipes e suas inter-relações) que interagem recursivamente que sobrevivem em um ambiente complexo com autonomia. Para ser viável é necessário ser autônomo.

Renega a hierarquia que o organograma de empresas da árvore genealógica nos oferece. Considera-o ultrapassado, inflexível e incapaz de se adaptar ao ambiente turbulento de mudanças onde vivem a maioria das organizações, principalmente as que se localizam em países subdesenvolvidos.

De acordo com Espejo (2001), tenta passar aos responsáveis pela empresa a idéia de enfoque sistêmico, ou seja, enxergá-la como um organismo único dentro de um macro-ambiente. Desmistifica a idéia da visão fragmentada em departamentos ou cargos, o que nos remete à alta especialização em funções. Pelo contrário, através do equacionamento da complexidade em que ela vive essa teoria prega que para ser sistemicamente viável é necessário envolver um conjunto de unidades produtivas ou de negócios que realizem atividades

¹ A publicação *de Brain the Firm* em 1972, começa a aparição do primeiro livro da trilogia dedicada à explicação do Modelo dos Sistemas Viáveis (MSV). Fazendo uso da epistemologia exposta em *Desicion and Control*, O MVS é concebido atingindo as condições necessárias e suficientes que deve reunir qualquer sistema para ser viável.

primárias autônomas. Isso significa que ela precisa se revolucionar através da gestão de mudanças efetivas implantadas por seus organizadores (chefes, donos, estrategistas) abrindo espaço à criação de estruturas básicas flexíveis, que equilibrem pensamentos a curto, médio, longo e longuíssimo prazo. O ponto crucial dessa abordagem é o sistema de informações que ao invés de circular de cima para baixo flui em forma de *looping*, ou seja, é recorrente de todos os níveis. Sua meta é tornar os subsistemas integrados e independentes dentro de um contexto organizacional maior também integrado e com existência independente. Requer interpretação de vários pontos de vista, a lógica é o que permite o analista avançar os degraus de liberdade de ação em uma organização e não a coerência do modelo. Dessa forma, estabelecer uma linguagem comum a todos (inclusive funcionários de cargos mais baixos) para que a discussão sobre diversos aspectos seja funcional e que proporcione não só o aprendizado individual, mas sim, o aprendizado organizacional. O controle não é mais resultado de imposição unilateral, mas sim, de auto-regulação e comunicações efetivas.

Segundo Dias (1998) a adoção de modelos cibernéticos por Beer faz analogia da administração de uma empresa e seu corpo corporativo como o cérebro sendo um sistema de computador e suas partes sendo considerados computadores especializados. Esses computadores especializados, entretanto, não se encontram espalhados pelo sistema, isolados um do outro, cada um com sua própria captação de informações e produzindo sua saída localizada, ao contrário, situam-se ao longo do caminho do eixo central, no caminho do fluxo de interações (medula, tronco cerebral e córtex) e enviam para o córtex dados trabalhados e, para a medula, informações que podem ser convertidas em instruções. O sistema nervoso humano é uma prova de eficiência desse arcabouço, principalmente quando destacamos o mecanismo de alerta. O contato da pele com algo quente nos permite movermos sem que essa informação chegue ao cérebro o que nos torna ágil nas reações ao ambiente.

Organizações efetivas são aquelas capazes de manter sua viabilidade, isto é, são sistemas viáveis com capacidade de resolução dos próprios problemas. Isso diminui sua vulnerabilidade, pois induz à adaptação ambiental.

A complexidade organizacional

O maior desafio organizacional, segundo Beer (1979), é a administração da complexidade.

Esta é formada por todas as variáveis (exógenas ou endógenas) que de algum modo afetam a organização, sua mensuração é feita pela noção de variedade. Variedade é uma medida da complexidade. Quando a classificamos como variedade recorrente tentamos mencionar uma situação na empresa que tem como contrapartida o conjunto de respostas, ou seja, variedade recorrente seria quão capaz a empresa é para lidar com uma multiplicidade de distinções inserida em um contexto ambiental.

O macro ambiente é infinitamente complexo. Não é possível prever ou lidar com todas as suas diferenças, desafios contradições, ambigüidades. Cabe ao administrador saber lidar com essa variedade já que ele é o representante do controle; e saber atenuar ou amplificar essa complexidade para a organização. Ele representa o cérebro de nossa analogia.

Portanto, lidamos com três conceitos fundamentais: o meio-ambiente, os sistemas viáveis e a administração.

Diagnóstico

A continuação se resume em alguns dos aspectos mais destacados de seu diagnóstico que resultaram do estudo. Quanto a seu desempenho como entidade bancária, a análise estatística do nível médio atingido no mercado mostrava que estava entre as entidades com mais baixo rendimento financeiro entre os bancos comerciais e diversos estudos a descrevem como uma das entidades com menores níveis de organização e modernização de serviços bancários.

Os problemas estruturais detectados no diagnóstico se concentram na operação da empresa mediante uma estrutura hierarquizada, burocratizada, centralizada, com uma deficiente infra-estrutura informatização e de comunicações, procedimentos lentos e ineficientes para prestação de serviços bancários, graves problemas internos entre os trabalhadores e sérios problemas ilícitos na direção de recursos e na prestação de serviços. Traços de protecionismo e paternalismo são amplamente sentidos.

Além disso, a atividade da empresa constituía neste momento uma razão em si mesma de sua impossibilidade, não só de não gerar o nível esperado de recursos esperados mediante seus investimentos como também a perda acumulada crescente.

Em resumo, a centralização, as deficiências no apoio informático, as falhas na aprovação e direção de créditos, captações, serviços bancários e a deficiente administração dos recursos humanos e físicos ocasionam congestão, concentração, perda de controle sobre as operações e repercutem no alto índice de inadimplência existente neste momento nas agências da instituição financeira. O estudo prevê poucas possibilidades de recuperação, ao menos que se iniciasse uma mudança radical, começando por sanear a raiz e por refazer a fundo a identidade, sua estrutura, suas práticas e sua tecnologia. E, segundo os resultados do estudo, a empresa operando com a estrutura vigente, tem poucas probabilidades de sobreviver no médio prazo.

QUADRO DA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL RESUMIDA	
AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> - falta de autoridade do diretório frente ao gerente geral - rigidez no processo de resolução de problemas localmente (agência)
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> - hierarquizada - deficiente estrutura de sistemas de informação - burocracia - falta de políticas transparentes e constantes - má administração de recursos humanos e físicos - alto índice de inadimplência - corrupção
IDENTIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - falta de orientação clara se é banco múltiplo ou de assistência ao pequeno produtor - dificuldade de fazer planejamentos de alto controle
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - falta de informações bottom up, fluxo unilateral - cultura do falatório: todos dão palpites na administração e fazem comentários infundados - paternalismo, protecionismo

QUADRO 1- Problemática geral da organização

A viabilidade pelo VSM

A seguir se apresenta, a maneira do exemplo, em todos os níveis o uso do VSM como ferramenta de diagnóstico, usando exemplos em cada um de seus sistemas.

Sistema Um - Implementação

Em seu segundo nível de Organização, o Sistema Um são as Agências, que respondem pelos serviços de banco financeiro em uma localidade específica. Os serviços de banco incluem serviços de banco comercial, créditos e operações internacionais; os serviços sociais, administração de recursos de investimento financeiro de diferentes procedências e com diferentes destinos, sendo o mais relevantes no momento o programa de Fideicomissos e outras linhas de crédito, que são em sua maioria administrados por estas regionais e operam através de três agências.

Um dos problemas de variedade que se observa na prestação do serviço bancário, é a carência de filtros para a direção de informação relevante, como movimentos diários, aprovação e reestruturação de créditos, dados de clientes e mercados, entre outros.

Os sistemas Um (agências) não operam como sistemas viáveis, por não serem dotadas de suficiente autonomia na direção de recursos físicos, humanos e financeiros, dependendo da respectiva unidade regional da empresa ou diretamente do nível central. Como consequência, operação das agências se caracterizava por sua

lentidão e burocratização e a qualidade percebida dos seus serviços bancários, frente a outras entidades financeiras é menos satisfatória.

Por outro lado, a prestação de serviços de Fideicomissos precisava, para sua execução, do desenvolvimento de relações com os beneficiários e a comunidade local, de natureza radicalmente diferente as que necessitam de prestação de serviços bancários. A entidade carecia de, por exemplo, desenvolvimento de contato direto com clientes, fornecedores dos programas de crédito e os representantes de autoridades locais; era requerido operar pesquisas de índices sociais para destinação de recursos às populações de maior pobreza e acompanhar seu desenvolvimento mediante esquemas moldados na visão social, cidadã, entre outros.

A confluência de ações nos dois tipos de serviços financeiro e bancário, destas regionais e agências não permite observar com clareza os problemas próprios de cada negócio e sobrecarregava a administração regional e das agências. Igualmente, ao não contar com equipes profissionais qualificadas nos níveis locais, é evidente a dificuldade de delegação de poderes para produzir ótimos resultados em cada frente de trabalho.

Destacava-se, ainda, a sensação prevalecente nos gerentes regionais e de agências de ficar sobrecarregado e com problemas de adaptação aos serviços sociais, objetivos este central do negócio da empresa, que sempre foi percebido por eles e pelos diretores, como prestação de serviços de banco rural. O fornecimento da gerência de Fideicomissos tentava em parte solucionar esta situação. A criação de equipes especializadas a cargo desse fim ocasionaria melhoras importantes na oportunidade e qualidade da instituição como executora do programa Fideicomisso.

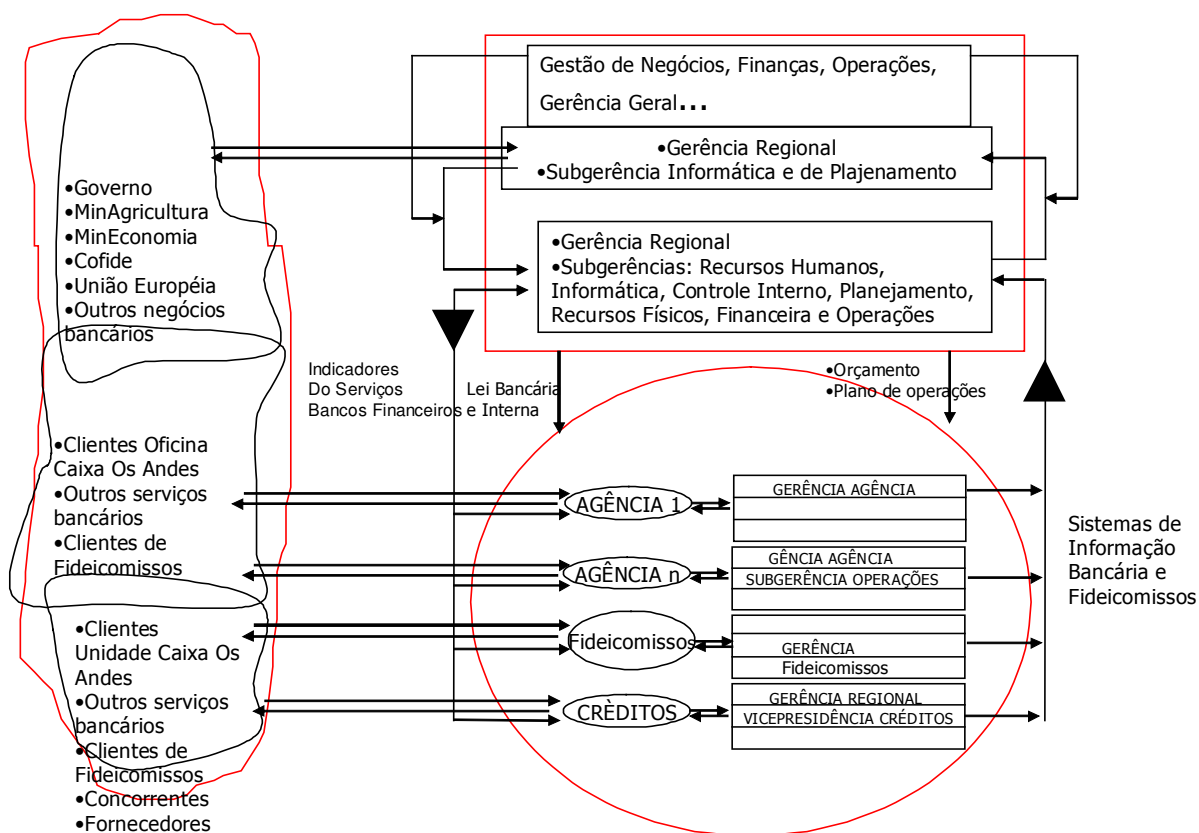


FIGURA 8- Possível organização recursiva para a empresa.

No tema de investimento financeiro, por exemplo, se observam deficientes mecanismos de comunicação com as comunidades de clientes e perda de controle no seguimento a linhas e contratos de execução de recursos financeiros. Este problema, recorrente também nos níveis regional e nacional explica perda de credibilidade da empresa frente às Organizações de financiamento.

Outra medida a ser tomada seria a total separação de gestão do Fideicomisso que trata de uma área diferente à de crédito de origem internacional, é essencial uma equipe própria para sua atividade.

É de suma importância aplicar essas ações corretivas já que seu conjunto construirá a um novo modelo de das agências e divisões. Servirá de atenuante de complexidade e somente repassará as informações e detalhamento realmente essenciais à alta gerência. Como conseqüência, deve-se sanar problemas de autonomia possibilitando maior capacidade de solução de problemas localmente, ou seja, serão medidas que proporcionarão ao sistema um sua viabilidade.

Sistema Três -Controle

Um aspecto destacado de falta de efetividade do Sistema Três da empresa é a multiplicidade de canais de autoridade das gerências regionais com os níveis centrais, representados pela Unidade de Gestão de Negócios, de Crédito e Carteira, Financeira e a Gerência de Operações Bancárias. Esta situação ocasionava problemas recorrentes de coordenação e perda de controle com as conseqüentes oscilações nas relações entre os Níveis, regionais e locais. Havia pouca clareza na definição de quem mandava em quem e a quem se devia obedecer, pois as agências recebiam ordens diretas tanto da gerência regional como da diretoria.

Como foi discutido a Unidade Gestão de Negócios deve, em princípio, integrar os temas relacionados com a gestão de resultados comerciais e financeiros da instituição, a informação sobre esses era em princípio recebida e coordenada pela Unidade de Informática, que dependia da Gerência Financeira, criando-se freqüentemente problemas de controle e coordenação entre estas unidades e as regionais.

Uma análise mais detalhada da estrutura operativa da entidade revela aspectos inoperantes ou pouco efetivos, que contribuem na geração de situações de perda de controle, na operação de regionais e agências como a inexistência de canais estruturados de direção de informação e comunicações sobre temas de planejamento e seguimento à gestão de regionais e agências, excluída dos esquemas tradicionais de contabilidade bancária. Este é um exemplo de problemas no mecanismo de negociação de recursos a cargo do Sistema Três.

O canal de “accountabilite” que sugere Beer operava deficientemente na empresa. Os funcionários “protegem” aos funcionários representantes de qualquer requerimento por não cumprimento de suas responsabilidades com a entidade, criando um clima de impunidade e ineficiência. Não existem mecanismos de avaliação de desempenho, nem de tipo individual nem de unidades, e existia a falta de critérios quanto ao uso de recursos de orçamento.

Outro canal que operava deficientemente é o de normas legais e corporativas. Apresentava imoralidade interna na organização, falta de ética dentro do trabalho, de sentido de pertinência e compromisso com a entidade, de mística pela atenção e o bom serviço ao cliente. Em geral, se percebia que a empresa teria problemas por deficiente atenção ao cliente, comparativamente com outras agências bancárias.

A situação se agrava ante a porcentagem de ilícitos cometidos por conluios de funcionários, como o outorgar créditos sem cumprir todos os requisitos o favorecendo interesses pessoais ou políticos e não institucionais. É também evidente a carência de mecanismos de controle em temas como cobrança judicial, de

repreensão à carteira vencida (ajuizamento) e reestruturações de créditos todos eles contabilizados como saldo negativo já que ela deixa de reemprestar a quantia a clientes potenciais.

A imagem da empresa se abalava mais e os funcionários chegam a fazer comentários do tipo: “cliente lá não empresta, doa”. De fato, uma alta porcentagem dos créditos rurais terminava por não cobrados pela incapacidade da empresa arcar com o custo de resgate da dívida.

Um conselho seria tentar diminuir as oscilações nas relações entre os níveis através de uma redefinição de controle direto. É inegável a necessidade de uma reestruturação de comandos e o acordo de quem mandará em quem. Seria interessante criar mecanismos de avaliação de desempenho pessoal e por agência e divisão e quanto à corrupção, firmar normas mais rígidas para diminuição da corrupção interna.

Estabelecer critérios ao uso dos recursos.

Fazer treinamentos para melhorar atendimento ao cliente.

Neste âmbito, sugere-se a criação de um código de ética e de leis punitivas, bem como um programa de conscientização de funcionários.

O controle deve se encarregar de estimular à cobrança pessoal na agência e exigir dela uma porcentagem de capital extra baseado na taxa de inadimplência insolvente para o resgate de dívidas. O tema deve ser discutido internamente para que se estabeleça se isso será parte o sistema um (agência, divisão) ou se haverá controle direta do sistema três.

Sistema Dois - Coordenação

A descrição anterior da empresa deixa, sem dúvida, o sabor de uma entidade carente de linguagens e mecanismos de comunicação efetivos entre os distintos níveis operativos e administrativos. Para isso, tentar gradativamente criar uma linguagem comum a todos permitiria, ao invés de comentários sem fundamentos, sugestões mais eficazes.

Destaca também atraso tecnológico na maioria de agências, as deficiências e limitações do sistema de informação financeiro e bancário em uso (ao menos cinco anos por detrás da tecnologia bancária) e a deficiente infra-estrutura de comunicações. Por exemplo, em casos de agências com difícil acesso físico, seus relatórios diários chegavam com vários dias de atraso para serem processados no sistema informático.

Adicionalmente, a informação procedente do nível local e regional que deve chegar ao nível central da instituição, através das diferentes unidades, chega em diferentes formatos e com diferentes temporalidades, até mesmo tratando-se muitas vezes da mesma informação. Em termos gerais a informação sobre fluxo diário de movimentos entre o Sistema Um (agência) e o Sistema Três de seguinte nível de Organização (regional) é pouco confiável e oportuna, o qual denota falências do Sistema dois, a esse nível.

Entre os ajustes estruturais sugeridos para melhorar esta situação de falta de coordenação, se recomenda procurar a Unidade de Sistemas ao mais alto nível na estrutura, dando para ela a responsabilidade de desenho de padrões de relatórios, estratégias de informática, coordenação de contratos do nível geral e possibilitá-la ser interventora sobre contratos de investimento em informática e tecnologia do nível regional, desenvolvimento e mantendo pacotes *de softwares* ajustados ao cliente interno, entre outras.

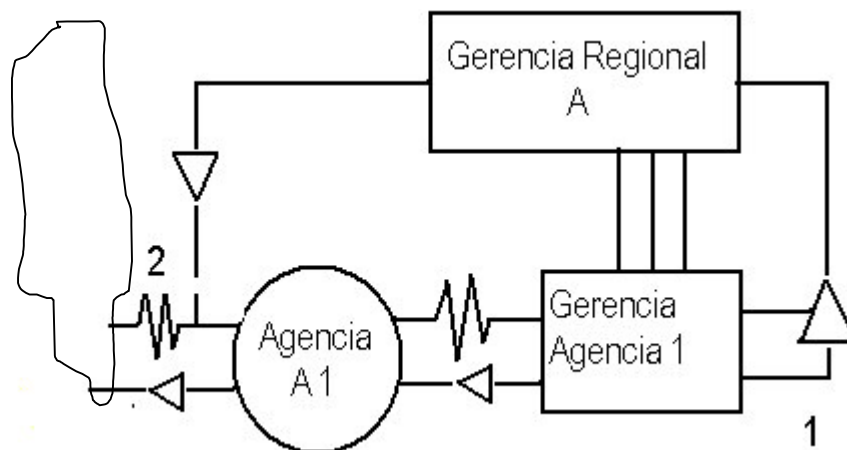


FIGURA 8- Mecanismo Monitoramento, Coordenação e Controle - (nível regional e de agências).

LEGENDAS:

1. Informação sobre movimento diário: Imprecisa Inoportuna, informação sobre Cartões de Crédito: Demorada, deficiente atenção ao cliente, comunicação fragmentada e pouco precisa, deficientes mecanismos transmissão de dados
2. Ordens: Aprovação de créditos, deficientes mecanismos transmissão de dados.

Na Figura 8 podemos ver claramente porque o processo administrativo da empresa se dá de uma maneira muito demorada, todos seus fluxos de comunicações, controle e etc são vastamente falhos.

Igualmente se recomenda uma estratégia de centralização de recursos informáticos com descentralização operativa (capacitação, suporte técnico, manutenção) às regionais. A Unidade de Sistemas procuraria garantir a qualidade e coerência tecnológica e operativa das tecnologias a adquirir ou contratar por parte das regionais, ampliaria substancialmente a infra-estrutura informática da entidade e conectaria à um sistema interbancário em rede que lhes permitisse compartilhar informação sobre clientes e fornecedores (por exemplo, garantias em uso de parte dos respectivos clientes) das agências e regionais.

Sistema Três*- Verificação

Um exemplo de carência de um sistema adequado de monitoramento se apresenta na empresa, na administração de programas de Fideicomisso. A informação de controle de programas de Fideicomisso demora, desqualificando dos dados, cifras sobre execução e estado de desembolso de recursos. Por tanto, se refere à urgência de melhora na acuidade e rapidez do processamento de dados bem como à total separação dos programas e suas respectivas informações. Esta separação viria não somente de forma virtual e sim na forma física assim, os funcionários de uma mesma área poderiam se comunicar mais agilmente.

O sistema de monitoramento incluiria no âmbito local e regional a observação sistemática de padrões de interação, entre as entidades executoras e os clientes, de parte do estudo. Para ele aplica-se diversos mecanismos de coleta de dados e análise de informação sobre resultados dos programas, em uma área representativa do total de áreas de operação.

Este sistema de monitoramento permite recolher informação da fonte para suportar decisões em cada nível, local, regional, sobre feitos relevantes para melhorar a rentabilidade social de investimento. Os mecanismos que sustentam essa operação do sistema incluiriam desde trabalho com os clientes, para construção

de indicadores de seguimento aos processos de investimento e ao impacto dos mesmos, incluindo até comitês de gestão e comitês interinstitucionais de vigilância, para operar em algumas regiões.

Além disso, propõe-se a criação de formas de avaliação de resultados de programas separadamente.

Sistema Quatro - Inteligência

Um dos problemas associados à uma organização centralizada e burocratizada é a carência de autonomia por falta de suporte dos níveis operativos da organização. No âmbito regional como no âmbito de agências, se evidenciava carência de um sistema integral de suporte às decisões de gerência em cada nível. A entidade não cumpre com os procedimentos regulamentarias de planejamento, não desenvolve mecanismos adequados de articulação de planos e programas entre os diferentes níveis operativos, apresentando desinformação e falta de alinhamento entre os resultados e os planos e programas estabelecidos pelo nível central.

Também se percebe ausência de mecanismos sistemáticos de observação do todo (por exemplo, sobre a percepção dos clientes pela qualidade do serviço recebido, sobre necessidades não satisfeitas em serviços bancários). Em geral, nenhum papel assume de forma explícita responsabilidade de desenvolver percepções estruturais do todo sócio econômico e político em que opera a entidade, nos níveis regionais e locais. Por não possuir esse respaldo informativo o sistema de inteligência atuava de forma muito desequilibrada.

Neste caso, um procedimento simples a ser tomado é o treinamento de atendimento ao cliente por parte dos funcionários.

Essa atividade se desenvolve em forma esporádica no nível regional através de consultorias pontuais, que geralmente não são assimiladas como suporte às decisões de política. Tampouco se tem desenvolvido no âmbito de agências (nem incluso no âmbito de todas as regionais) papéis do Sistema Quatro, que prevê e antecipe comportamentos do setor bancário às necessidades de investimento financeiro em cada nível local.

Claramente, a entidade não fazia investimentos suficientes para financiar ações condizentes ao desenho de novos produtos, esquemas modernos de mercado, comercialização, exploração, desenvolvimento de novas tecnologias e programas de qualidade do serviço bancário e financeiro, entre outros. O atraso da instituição em assumir este tipo de iniciativas, que constituíam já parte das estratégias de muitas instituições financeiras e de serviço financeiro, vêm repercutindo em forma evidente nas condições de competitividade no setor bancário e de rendimento do investimento financeiro da entidade, como é visível, por exemplo, não atualização tecnológica comparativa com outras entidades financeiras similares e nos baixos índices de competitividade como investidor financeiro.

Portanto, para reagir a este sistema deve-se primeiramente rearticular os sistemas um, dois e três para que seu bom funcionamento permita uma interação coerente o bastante gerando alto conhecimento interno. A partir daí, pode-se pensar em estudos estratégicos de posicionamento, segmentação, novos produtos, etc..

O que se torna claro é que a contratação de consultorias pontuais teve um resultado pífio à organização, então essa prática deve passar a ser abolida na empresa a partir desse momento.

Sistema Cinco – Política

Uma de suas limitações estruturais é precisamente a falta de efetividade do sistema cinco. O Diretório da entidade inclui o Gerente da empresa, Presidente de Diretório e Diretores e também organizações de

financiamento. Todos eles representam papéis de sistema Três. O critério predominante nas decisões estratégicas se limitava à resolução de situações conjunturais, desde uma perspectiva financeira e econômica. Os tomadores de decisão se prendiam muito a detalhes operacionais e, portanto, não podiam ou conseguiram pensar estrategicamente no futuro da empresa, ou seja, a área de atuação do sistema cinco era vaga.

A falta de efetividade do sistema quatro descrita anteriormente se fez evidente nos balanços financeiros errados pois a relação três/quatro não funcionava bem, portanto explica dificuldade permanente da empresa de antecipar-se às exigências e tendências do sistema financeiro e bancário, dificuldade que poderia acabar com suas possibilidades de sobrevivência.

A possibilidade de desenhar um Sistema cinco mais adaptável e com melhores possibilidades de decidir estrategicamente com critérios de médio e longo prazo, e incorporando outros critérios de adaptação (desenvolvimento de valores potenciais, inovação tecnológica e administrativa, entre outros), exigiria uma participação mais ativa das funções do Sistema três e quatro, que introduzissem este tipo de critérios na seleção e implantação de políticas, em cada nível organizacional da Caixa. Melhor seleção, avaliação de clientes, funcionários competentes, técnicos, que sejam ótimos em seu trabalho, moralmente eficientes, e que conheçam o funcionamento da instituição financeira, e que tenham potencial para se adaptar rápido uma nova orientação de trabalho.

O estudo demonstrou ações corretivas para alcance de menor complexidade para essa área, com o conceito de sistemas viáveis bem efetivado na empresa, a variedade requerida do sistema cinco será apenas de comando geral estratégico visando à viabilidade geral da empresa no longo prazo.

CONCLUSÃO

A principal recomendação é a de reconhecer a complexidade do negócio bancário e não misturar o negócio de investimento financeiro com social, entendendo a diferente natureza de cada tipo de tarefa. Ou, pelo menos começar a desenvolver, de forma articulada e coerente, não só os processos técnicos de prestação de serviço entre eles, comunicações interna entre os funcionários, entre a administração e entre o ambiente. Quando as operações financeiras são levadas a sério, se reduzem custos operacionais, conseqüente da baixa taxa de inadimplência, melhor qualidade de clientes. Portanto, o uso adequado de recursos humanos, financeiros e físicos leva inevitavelmente à maior lucratividade. Deve-se frisar que esta empresa não tem dificuldades financeiras no que diz respeito ao seu autofinanciamento, já que dispõe de patrocínio internacional e sim, sérias crises na alocação desses recursos.

Os níveis operacionais com as respectivas entidades reitoras de cada tipo de negócio (Ministério da Economia para a área bancária e Ministério de Agricultura), facilitando assim, a capacidade de autocontrole da entidade e sua capacidade de interlocução com o Diretório, sobre custos e resultados dos programas sociais, assim como a avaliação e controle do negócio bancário.

Para melhorar a organização bancária, há que partir da hipótese que o negócio financeiro depende altamente de uma direção efetiva de informação e comunicações. Nesta perspectiva, se recomenda fazer um esforço mais agressivo de reestruturação que permitisse muito mais descentralização, estruturas de processos mais simples, mais operativos e melhores sistemas de informação e de suporte ao negócio financeiro, assim como sistemas de coordenação, controle e monitoramento de suas regionais e agências. Seria aconselhável que se separasse o controle da agência somente para a gerência local e que os gerentes após uma investigação sobre atividades ilícitas de seus funcionários (possíveis demissões) ampliassem a responsabilidade para tomadas de

decisão em processos operacionais nas agências, ou seja, fornecer a capacidade operativa das regionais e agências. Isso porque, menos sobrecarregados poderiam estar mais atentos a planejamentos de longo prazo e possíveis programas de pesquisa de marketing para identificar as reais necessidades de seus consumidores.

Deveria também desenvolver suas habilidades na prestação de serviços de banco comercial e banco especializado, no uso de tecnologia informática e de comunicações e em sua capacidade de gestão local do negócio bancário. A implantação deste tipo de modelo de organização, no caso da Caixa, exigiria de estes esforços entre os que se mencionavam:

- Integrar as Unidades de Gerências em uma Gerência Geral e unificar os canais de comunicação entre os administradores regionais e locais.
- Dotar esta unidade de sistemas mais efetivos de monitoramento e seguimento à gestão financeira e bancária e sistemas de controle de gestão.
- Desenvolver a Unidade Informática com uma função mais clara de coordenação, facilitação e desenvolvimento estratégico de tecnologias informáticas e de comunicações de suporte à gestão bancária e financeira em todos os âmbitos regionais.
- Separar progressivamente os perfis requeridos para cada cargo (capacitação).
- Fornecer a capacidade técnica e administrativa regional e local;
- Desconcentrar papéis, controle interno, administração de recursos, contratação e apoio jurídico aos sistemas no nível regional.

Para que a organização atinja esse estágio é necessário que assuma os princípios básicos do VSM de Beer, e que tenha como objetivo se tornar um sistema viável. A adaptação e a mudança de toda a sua estrutura exige que esteja disposta a realizar grandes mudanças e sequenciais ajustes para desdobrar e lidar com sua complexidade interna e externa. A metodologia se mostrou uma excelente ferramenta de diagnóstico para percepção de defeitos e também grande suporte para a criação de ações modificadoras de estrutura. Mas, acima de tudo isso o VSM permitiu delinear o enfoque sistêmico de uma forma real, comprovando que por meio de uma visão abrangente ou de todo, uma empresa consegue ver problemas difíceis de se detectar porque são *soft*. Portanto, uma visão adequada para problemas obscuros nos leva a soluções consistentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHBY, R. **Introduction to Cybernetics**. Chichester: Wiley, 1972.

ARREGUI, Pedro N. **El Modelo del Sistema Viable- VSM: Experiencias de su aplicación en Chile**. Santiago: USACH, 2001.

BEER, Stafford. **Cybernetics and management**. Chichester: Wiley, 1967.

_____. **Brain of the firm**. Chichester: Wiley, 1972.

_____. **Diagnosing the System for Organizations** Chichester: Wiley, 1985

CHECKLAND, P. **Soft Systems Methodology: An Overview**, En: Review of Applied Systems Analysis, Vol 15, 1988.

COELHO, Vânio. **Abordagem Sistêmica**. Arquivo disponível em www.geocities.com/vanio_coelho/sistemica.htm capturado dia 20/01/2004.

DIAS, T. **Modelo de Sistemas Viáveis em Organizações Públicas: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado, Escola do Governo e FJP, 1998.

ESPEJO, R. & HARNDEN, R. (Eds). **The VSM: An ongoing conversation**, En: Espejo & Harnden (Eds.). **The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM**. John Wiley & Sons Ltd, 1989.

ESPEJO, R, SCHUHMANN, W, SCHWANINGER, M, & BILLELO. **Organizational Transformation and Learning. A Cybernetic Approach to Management**, John Wiley & Sons, England, 1996.

FLORES, F. **Creando organizaciones para el futuro**, Santiago: Dolmen, 1994.

GUIRRO, A; SILVA, H. **Visão Sistêmica de Empresas Geradas em Incubadoras de Base Tecnológica: Estudo Comparativo entre Empresas Incubadas e Graduasdas**. FEARP-USP, 2002

KEEN, P.G.W. **Shapping the Future**, Harvard Business School Press, 1991.

MACHADO, Alfredo; MONTEIRO, Francimar. **O modelo de Sistemas Viáveis- VSM: Proposta para sua Aplicação em uma Instituição Municipal de Ensino Superior**. FEARP-USP, 2002.

MONOBE, Teruo. **Enfoque Sistêmico na Administração de Investimentos**. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. 10 (17): p. 58-78. Jan/ abr, 1998.

OPTNER, S. **A natureza do sistema**. In: **System Analysis for Business and Industrial problem Solving**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1966.

PINHEIRO, Sergio L. G. **O enfoque sistêmico e o desenvolvimento rural sustentável: Uma oportunidade de mudança da abordagem hard-systems para experiências com soft-systems**. Anais X Congresso Internacional de Sociologia Rural: Rio de Janeiro, 2000.

RODRIGUES, L. **Viable System Model**. 1997. Dissertação de Mestrado, Galtar-Braga.

ROSNAY, J. **Le macroscope: vers une vision globale**. Paris: Seuil, 1975.

SBS. **Superintendencia de Banca y Seguros de la República**. Lima, Perú, 1998.