

Abordagem Sistêmica da Administração

A curiosidade e a necessidade de se verificar a maneira pela qual eram estruturadas as organizações trouxeram contribuições significativas para a busca da eficiência. A fim de avaliar de que maneira os sistemas organizacionais e administrativos eram estruturados e quais mecanismos eram necessários para que funcionassem como o previsto, matemáticos e sociólogos encontraram um ponto comum na investigação de como as organizações funcionavam como sistemas.

O primeiro autor a desenvolver essas idéias foi Norbert Wiener (1864-1964). Wiener foi o matemático, pesquisador do Instituto de Tecnologia de Massachusetts e trabalhou na criação de mísseis dirigidos. A partir deste trabalho, aprofundou seu interesse pela manipulação de informações, no seu livro relata o resultado de seu estudo sobre controle e comunicação no animal e na máquina, além de detectar uma analogia entre máquinas e o cérebro e sistema nervoso do homem. Os trabalhos iniciais de Wiener sobre computadores e neurologia levaram-no a estudar padrões de comportamento de controle que ele acreditava serem significativos. Em seu livro ele define a cibernética como o estudo da regulação e controle em sistemas, com ênfase sobre a natureza do feedback. Além disso, a cibernética trata dos métodos pelos quais os sistemas e seus subsistemas utilizam o seu próprio output para aferir o efeito e realizar os ajustamentos necessários. O processo fundamental de output, feedback e ajustamento é o tema central da cibernética.

Mas é Anthony Stafford Beer, um inglês excêntrico, nascido 1926, quem transforma a cibernética em instrumento prático da Administração. Ele definiu a cibernética como a ciência da organização eficaz, sua tese fundamental postula que as organizações são como pessoas; têm um "cérebro" e um sistema nervoso central. Segundo o autor, muitos dos problemas empresariais repousam na incompreensão clara de como seus sistemas funcionam. Assim, a raiz do problema está na maneira pela qual os sistemas se criam dentro das organizações. E a melhor forma de entender como uma organização funciona é ignorar o "organograma oficial", que apenas diz teoricamente o que deveria acontecer, "mapeando" como cada parte da organização realmente reage em face das ações das outras partes. Desse modo, acredita o autor, os efeitos de quaisquer mudanças no sistema podem ser previstos de antemão e corrigidos.

Suponhamos que uma organização se empenhe em formular determinados conceitos sobre suas atividades concretas, para poder

generalizá-los e aplicá-los futuramente. A organização, ao aplicar esses conceitos, pode confirmá-los ou não. Caso não sejam confirmados, a organização inicia todo o processo – observação, análise, formulação de conceitos, generalização e experimentação futura.

Esse processo é reiterado e circular, e enquanto a organização existir o processo não cessará. A circularidade torna-se, então, um hábito. No encadeamento das atividades organizacionais, o processo também não é linear, ocorrendo sempre a circularidade do feedback.

De acordo com Jay Forrester (1918), professor da Sloan School of Management do Instituto de Tecnologia de Massachussetts, todos falam de sistemas, mas poucos se apercebem de quão difusos são os sistemas na criação de dificuldades que nos perturbam, e de como o termo sistema abrange uma vasta amplitude do nosso universo, desde o físico até o organizacional. Kenneth Bouding fez uma classificação dos sistemas presentes em nosso universo, distribuindo-os em uma hierarquia de nove níveis:

- 1- O primeiro nível é o da estrutura estática. Poderia ser chamado o nível das estruturas.
- 2- O segundo nível é o do sistema dinâmico simples, com movimentos predeterminados e necessários. Poderia ser chamado o nível do determinismo.
- 3- O terceiro nível é o dos sistemas dos mecanismos de controle ou cibernético, que poderia receber o nome de nível do termostato, pois é autoregulável na manutenção do equilíbrio.
- 4- O quarto nível é o da estrutura do sistema aberto ou da estrutura que se mantém sozinha. É o nível em que a vida começa a se diferenciar da não-vida e poderia ser chamado o nível da célula.
- 5- O quinto nível é o genérico-social, exemplificado pela planta e que domina o mundo empírico dos botânicos.
- 6- O sexto é o nível animal, que se caracteriza pela mobilidade.
- 7- O sétimo é o nível humano, isto é, aquele que vê o ser humano, individualmente considerado, como um sistema provido de autoconsciência e capaz de utilizar a linguagem e o simbolismo.
- 8- O oitavo nível é o do sistema social, que tem por base uma organização humana, onde se tomam em consideração o conteúdo e o sentido das mensagens, a natureza e as dimensões dos sistemas de valores, a transmutação das imagens em registros históricos, as simbolizações da arte, da música e da poesia e a complexa gama das emoções humanas.
- 9- Por último, os sistemas transcendentais, que são os sistemas supremos e absolutos, desconhecíveis, aos quais não é possível

escapar, mas que também apresentariam estrutura e relacionamento sistemático.

A teoria Geral dos Sistemas

O aparecimento da Teoria geral dos sistemas forneceu uma base para a unificação dos conhecimentos científicos nas últimas décadas. Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) concebeu esse nome no início da década de 1920, criando em 1954 a Society for General Systems Research. Bertalanffy introduziu esse nome para descrever as características principais das organizações como sistemas, pouco antes da Segunda Guerra Mundial.

A Teoria Geral dos Sistemas, segundo o próprio Bertalanffy, tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles. De acordo com o autor, existem certos modelos ou sistemas que, independentemente de sua especificidade, são aplicáveis a qualquer área de conhecimento. Tais modelos impulsionariam uma tendência em direção a teorias generalizadas. Assim, como princípios gerais que na verdade, são idéias vinculadas ao desenvolvimento e ao surgimento da automação e da cibernética, Bertalanffy propõe uma nova teoria científica, a Teoria Geral de Sistemas, que tem leis semelhantes às que governam sistemas biológicos. Nessa formulação teórica, o autor incorpora os conceitos fundamentais dos postulados anteriores do sistema biológico e das matemáticas correlatas.

Um sistema se define como um complexo de elementos em interação de natureza ordenada e não fortuita. A Teoria Geral dos Sistema é interdisciplinar, isto é, pode ser utilizada para fenômenos investigados nos diversos ramos tradicionais da pesquisa científica. Ela não se limita aos sistemas materiais, mas aplica-se a todo e qualquer sistema constituído por componentes em interação. Além disso, a Teoria Geral dos Sistemas pode ser desenvolvida em várias linguagens matemáticas, em linguagem escrita ou ainda computadorizada.

A aplicação do pensamento sistêmico, segundo Kast & Rosenzweig, tem uma particular importância para as ciências sociais, além de apresentar um estreito relacionamento entre a teoria e sua aplicação a diversas áreas do conhecimento humano. A teoria de sistemas possibilitou, por exemplo, a unificação de diversas áreas do conhecimento, pois "sistema é um conjunto de elementos em interação e intercâmbio com o meio ambiente (environment). Ou ainda, conforme define Littlejohn", um

sistema pode ser definido como um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam mutuamente para formar um todo único.

Além disso, para entendermos a teoria de sistemas e sua difusão, devemos levar em conta duas características obrigatórias aos sistemas sociais:

- 1- Funcionalismo: embora esta palavra apresente várias conotações, fundamentalmente o termo dá ênfase a sistemas de relacionamento e à unificação das partes e dos subsistemas em um todo funcional. O funcionalismo procura ver nos sistemas suas partes componentes, realçando que cada elemento tem uma função a desempenhar no sistema mais amplo. Isto significa que cada elemento de um subsistema tem um papel a desempenhar em um sistema mais amplo.
- 2- Holismo: um conceito estreitamente relacionado ao do funcionalismo, é a concepção de que todos os sistemas se compõem de subsistemas e seus elementos estão inter-relacionados. Isto significa que o todo não é uma simples soma das partes, e que o próprio sistema só pode ser explicado como uma globalidade. O holismo representa o oposto do elementarismo, que encara o total como soma das partes individuais.

Assim, o conceito de organização como um sistema complexo de variáveis torna-se cada vez mais importante na sua análise e compreensão.

Principais Conceitos da Teoria dos Sistemas

Tipos de sistemas: fechado e aberto. Uma distinção importante para a teoria da organização é a classificação das organizações em sistemas fechados ou abertos. Um sistema fechado é aquele que não realiza intercâmbio com o seu meio externo, tendendo necessariamente para um progressivo caos interno, desintegração e morte. Nas teorias anteriores da Administração, a organização era considerada suficientemente independente para que seus problemas fossem analisados em torno de estrutura, tarefas e relações internas formais, sem referência alguma ao ambiente externo, pois as atenções estavam concentradas apenas nas operações internas da organização, adotando-se, para isso, enfoques racionalistas.

Um sistema aberto é aquele que troca matéria e energia com o seu meio externo. E, como diz Bertalanffy, a organização é um sistema aberto, isto é, um sistema mantido em importação e exportação, em construção e destruição de componentes materiais, em contraste com

os sistemas fechados de física convencional, sem intercâmbio de matéria com o meio.

Considerando a perspectiva de sistema aberto, podemos dizer que um sistema consiste em quatro elementos básicos:

- a) Objetivos: são partes ou elementos do conjunto. Dependendo da natureza do sistema, os objetivos podem ser físicos ou abstratos.
- b) Atributos: são qualidades ou propriedades do sistema e de seus objetos.
- c) Relações de interdependência: um sistema deve possuir relações internas com seus objetos. Essa é uma qualidade definidora crucial dos sistemas. Uma relação entre objetos implica um efeito mútuo ou interdependência.
- d) Meio ambiente: os sistemas não existem no vácuo; são afetados pelo seu meio circundante.

Entropia

Os sistemas fechados devem, de acordo com o segundo princípio da termodinâmica, eventualmente alcançar um estado de equilíbrio em que o sistema permanece constante no tempo e os processos param. O estado de equilíbrio eventualmente alcançado nos sistemas fechados é determinado pelas condições iniciais. Isso significa que a característica principal do sistema fechado é a tendência inerente à movimentação para um equilíbrio estático e à entropia. A entropia, um conceito emprestado da termodinâmica, diz respeito à tendência que todos os sistemas fechados apresentam de passar a um estado caótico ou aleatório, em que não há mais potencial para a transformação de energia ou trabalho. Assim, a organização como sistema fechado tende a aumentar a entropia com o passar do tempo, caminhando para a desordem e conseqüente declínio.

Eqüifinalidade

Os sistemas abertos, por sua vez, podem, uma vez pressupostas algumas condições, alcançar um estado constante de equilíbrio, de modo que os processos e o sistema como um todo não chegue a um repouso estático. Ou seja: se em um sistema aberto é alcançado um estado constante independentemente do tempo, esse estado é independente das condições iniciais e depende apenas das condições atuais do sistema. Essa propriedade é denominada de Eqüifinalidade. Desse modo, a eqüifinalidade do sistema significa que um certo estado

final pode ser atingido de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes.

Mecanismo de feedback

Os sistemas abertos são regulados, procuram atingir metas e, portanto, são intencionais, possuindo uma finalidade objetiva. Desse modo, a organização, mesmo sem estímulos externos, não é um sistema passivo, mas um sistema intrinsecamente ativo. E como uma organização naturalmente se mantém em desequilíbrio, chamado de estado constante de um sistema aberto, e; é capaz de liberar potenciais ou tensões existentes em resposta a estímulos libertadores. Um estímulo, isto é, uma alteração nas condições externas, não causa um processo em um sistema autonomamente ativo.

Os mecanismos de feedback correspondem a respostas a uma perturbação externa. Partindo das saídas do sistema, o feedback remete às suas entradas, de forma a controlar o funcionamento do sistema, para manter um estado desejado ou orientá-lo para uma meta específica. Os mecanismos de feedback podem Ter graus de complexidade diferenciada.

A regulação do feedback dá-se por causalidade linear e unidirecional, enquanto a regulação do sistema aberto se dá por meio de interação multivariável.

As regulações do primeiro tipo são baseadas em arranjos ou estruturas preestabelecidas, e as do segundo tipo, em interação dinâmica. Os arranjos ou estruturas de feedback são sistemas fechados com relação à energia e à matéria, embora sejam abertos com relação à informação. Geralmente, os circuitos de feedback são superpostos a regulações primárias, como mecanismos secundários de regulação, e se desenvolvem a partir delas.

Basicamente, o feedback pode ser classificado como positivo ou negativo, dependendo do modo que o sistema lhe responde. O feedback ocorre quando há um desvio em relação a um padrão e o sistema ajusta-se reduzindo ou neutralizando esse desvio. Esse tipo de feedback é o mecanismo mais importante para a homeostase. Por outro lado, diante do desvio, o sistema pode também responder ampliando ou mantendo esse desvio. A isso se dá o nome de feedback positivo. Esse tipo de mecanismo é importante no desenvolvimento do sistema.

O processo denominada "relação circular de causa e efeito" é um exemplo de feedback positivo, ou seja, o feedback aumenta ou acelera s desvios do sistema, podendo criar descontinuidade e culminar na destruição desse sistema. Isso significa que muitas vezes a circularidade pode levar o sistema à descontinuidade.

As relações circulares de causa e efeito precisam ser rompidas antes que rompam o sistema. Daí se introduz o feedback negativo.

Homeostase

O funcionamento autônomo do sistema e seu impulso para realizar certos movimentos representa o princípio da homeostase, que focaliza exclusivamente uma tendência para o equilíbrio. Em geral, o conceito de homeostase não é aplicável a atividades espontâneas; a processos cuja meta é a criação de tensões e não a redução; aos processos de crescimento, desenvolvimento, e criação; e às leis dinâmicas, isto é, não baseadas em mecanismos fixos, mas inerentes a um sistema que funciona como um todo. Uma das tarefas primárias de muitos subsistemas interatuantes é a manutenção do equilíbrio no sistema.

A homeostase é, essencialmente, um conceito sincrônico, isto é, referente á manutenção da constância durante um certo lapso de tempo.

Diferenciação

Inversamente ao conceito sincrônico, existem conceitos desenvolvimentistas ou diacrônicos, que são regras empíricas que estabelecem que os sistemas vivos tendem a uma crescente diferenciação e organização. Como existe um meio ambiente circundante em constante mudança, o sistema deve ser adaptável e capaz de ele próprio, efetuar mudanças e reordenar-se na base de pressões ambientais. Assim, padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. Um tipo de crescimento diferenciado nos sistemas é o que Bertalanffy qualificou como mecanização progressiva. Segundo suas palavras: "o princípio da mecanização progressiva exprime a transição da inteireza indiferenciada para função mais alta, possibilitada pela especialização e divisão do trabalho, importa também, em perda de potencialidade nos componentes e de regulabilidade no todo". A mecanização freqüentemente conduz ao estabelecimento de partes principais ou centros do sistema, isto é, componentes que dominaram o seu comportamento e podem exercer uma causalidade desencadeadora. Por meio desse processo, uma

pequena alteração em uma parte principal pode, por mecanismos de ampliação, causar grandes mudanças no sistema total. Por esse motivo deve ser estabelecida uma ordem hierárquica das partes ou processos.

Hierarquias

Todo sistema compõe-se de sistemas de ordem inferior, que, por sua vez, fazem parte de um sistema de ordem superior. Desse modo, há uma hierarquia entre os componentes do sistema. A noção de hierarquia não está apenas relacionada com os níveis de subsistemas, fundamentando-se na necessidade de um abarcamento mais amplo ou de um conjunto de subsistemas que componha um sistema mais amplo, visando à coordenação das atividades e processos.

Fronteiras

Qualquer sistema possui fronteira, sejam elas espaciais ou dinâmicas. As fronteiras espaciais existem apenas em uma observação simplista. Assim, todas as fronteiras são, em última análise, dinâmicas. As fronteiras estabelecem uma separação entre o sistema e o meio ambiente e fixam o domínio em que devem ocorrer as atividades dos subsistemas.

Isso significa que toda organização possui fronteira, isto é, uma determinação de seu campo de ação. Desse modo, uma organização só pode ser eficaz à medida que conhece suas fronteiras, seu limite organizacional. Pensar em fronteiras leva-nos a pensar em diversos aspectos da análise sistêmica: o grau da abertura do sistema, sua maior ou menor receptividade das organizações quanto a insumos e informações e suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento.

Inputs e outputs

Como os sistemas lidam com as discontinuidades? Uma das formas foi dada por pesquisadores da cibernética, que formularam o chamado princípio da "caixa preta".

Suponhamos que num sistema organizacional, seus membros sabem coletar informações ou insumos entram e saem, mas ignoram ou não têm condições de levantar dados sobre o que ocorre dentro do sistema. É o fenômeno denominado em matemática de "transformação", algo que transforma um determinado tipo de entrada (input) em determinado tipo de saída (output). Como a organização não tem condições de momento para saber o que está ocorrendo na "caixa preta", ela procura

introduzir o input certo e obter o output desejado. Daqui percebe a importância do controle, tanto em sistemas quanto em atividades.

Alguns Esquemas Conceituais da Teoria de Sistemas

Churchman é um autor que focaliza o aspecto da praticidade da teoria sistêmica no campo administrativo, formulando considerações básicas como o objetivo central do sistema, o seu ambiente, os recursos e os componentes dos sistemas e suas respectivas medidas de rendimento.

Algumas definições que auxiliam na aplicação prática dessa teoria são:

- a) **Sistemas:** Conjunto estruturado visando a um fim, no qual existem relações complexas e não triviais entre os elementos constitutivos, de modo que o todo seja mais do que a soma das partes. Exemplo: sistema econômico.
- b) **Sistema Operacional:** Conjunto de atividades estruturadas, visando a um objetivo estabelecido, especialmente à produção de bens e serviços econômicos ou socialmente valiosos. Exemplos: empresa, hospital, escola.
- c) **Sistema Administrativo:** Conjunto de recursos estruturados, constituídos de pessoas, equipamentos, materiais e procedimentos, destinados a processar uma tarefa administrativa específica. Exemplos: rotina de seleção e controle de produção e materiais, controle de desempenho.
- d) **Sistema de informação:** Subsistema do sistema administrativo, destinado a processar o fluxo de informação. Exemplos: sistema contábil, sistema de controle de qualidade.

Alguns elementos dos sistemas são:

- 1- Diretrizes, objetivos, planos, projetos, metas;
- 2- Entrada (input), saída (output), processamento, meio externo, variáveis endógenas, interface, ambiente externo, variáveis exógenas;
- 3- Laços positivos (amplificadores) e laços negativos (estabilizadores);
- 4- Sensor, medidor, controle, correção, retroação, homeostase, regulador, servomecanismo, cibernética de Segunda ordem;
- 5- Ruído, entropia, anti-sistema, redundância,

Alguns dos princípios da dinâmica do sistema são:

- 1- Todas as partes de um sistema são relacionados. Assim, uma alteração numa das partes do sistema causa necessariamente uma mudança em todas as demais. Isso significa que a otimização dos objetivos requer uma integração do próprio sistema.
- 2- Em vista da grande complexidade que existe no relacionamento entre as variáveis do sistema e em razão dos muitos laços que interligam os subsistemas, os efeitos das mudanças que incidem sobre o modelo são contra-intuitivos e devem ser analisados pela construção e validação de um modelo.
- 3- Quanto mais rápida a informação e quanto menor o número de estágios de um sistema, menores serão as oscilações produzidas por uma perturbação e mais rápida será a volta ao equilíbrio.

Outro esquema conceitual provém de alguns dos membros do Instituto Tavistock de Londres, que sublinham a relação meio ambientes-grupos de trabalho, mostrando relações entre a parte formal da organização [dimensão técnica] e os aspectos grupais (dimensão social).

Desse modo, as organizações de trabalho podem ser definidas como sistemas sociotécnicos estruturados, e os subsistemas psicossocial e técnico devem ser encarados como parte da organização.

Quadro 6.1 Sistema sociotécnicos estruturado

Social	relações sociais (inclusive as informais) dentro da empresa
Técnico	tecnologia
Estrutura	divisão do trabalho

Os sistemas organizacionais podem ser ainda divididos em três níveis:

- a) *Técnico*: parcelamento de tarefas;
- b) *Organizacional*: coordenação do parcelamento das tarefas;
- c) *Institucional*: responsável pelo relacionamento entre a organização e o meio ambiente.

A partir de pesquisas empíricas realizadas por Trist & Bamforth sobre a modernização das minas de carvão, verificou-se uma relação bastante íntima entre instituições e estruturas. As tecnologias tradicionais de extração de carvão faziam com que os mineiros trabalhassem em

pequenos grupos coesos e integrados. As tecnologias mecanizadas modernas, chamadas de *Longwall Methods*, instituíram o trabalho individual, rompendo com o sistema tradicional de operação e abolindo os pequenos grupos de trabalho. Esse novo método trouxe diversos problemas: foram verificados absenteísmo, *turnover* e queda na produtividade. Com o tempo, de forma gradual e espontânea, o antigo sistema voltou a ser implantado. O pesquisador Rice voltou a aplicar semelhante método de pesquisa numa organização de grupos de trabalho em tecelagens indianas, obtendo resultados semelhantes.

A descobertas desses pesquisadores foi a existência da relação indissolúvel entre tarefas e pessoas, entre instituições e estruturas. Isso porque a tecnologia baseia-se nas tarefas a serem executadas pelas pessoas, e a tecnologia, como fator determinante da mudança, não pode induzir uma alteração radical na composição dos grupos de trabalho, sob o risco de resultar uma desorganização de seu sistema social. Isso significa que, embora o potencial da tecnologia moderna seja indiscutivelmente maior do que a tecnologia tradicional, não havendo simultaneamente uma reestruturação do sistema psicossocial da organização, a produtividade decorrente será menor. Os autores concluem que no interior das organizações as pessoas produzem novas aspirações e novos valores, fazendo com que a noção de eficiência da organização nunca seja real. Dessa forma, o que se pode estimar é apenas sua eficiência potencial.

Vendo organizações como sistemas sociotécnicos

Na abordagem sistêmica das organizações, estas são vistas como sistemas sociotécnicos estruturados. Essa abordagem apresenta vários aspectos de interesse. As organizações são analisadas como sistemas abertos, relacionados com outros sistemas, com os quais trocam informações. São sistemas dinâmicos, em constante adaptação e mudança, buscando o equilíbrio, a homeostase. Como sistemas que são, estão sujeitos a receber insumos (*inputs*), analisá-los e liberá-los como resultados (produtos/ serviços – *outputs*). Em função desses produtos, o sistema é então retroalimentado (por *feedback*) segundo suas necessidades. Estabelece-se então um ciclo. Esquemáticamente, podemos representá-lo como na figura 6.2.

A compreensão dos processos administrativos foi auxiliada pelo enfoque sistêmico, na medida em que este demonstra um aspecto de organização ainda não abordado. Ele oferece uma visão moderna e abrangente, mostrando a parte formal da organização (técnico) e

também aspectos grupais (social). Fornece assim meios de analisar as organizações com seu atual estágio de desenvolvimento e complexidade.



A Concepção da natureza Humana: O Homem Organizacional

Vimos, no capítulo anterior, a primeira vertente da influência da sociologia estruturalista na teoria administrativa, os funcionalistas. Como segunda versão do estruturalismo, surge a teoria de sistemas abertos.

Para os autores Kast & Rosenzweig, o enfoque sistêmico apresenta algumas limitações, que derivam de alguns aspectos em si presentes. A principal é que, por derivar muito das ciências exatas, a abordagem trata a organização de forma a criar um modelo. Mas as organizações são ainda mais complexa do que os sistemas físicos ou biológicos. A visão da empresa como sistema parece, às vezes, muito mecanizada, como se esta fosse uma máquina física. Destacados estes aspectos, o enfoque sistêmico ainda oferece grande utilidade nos estudos sobre a organização.

Vimos também, pelas conclusões das pesquisas realizadas, que na Abordagem Sistêmica há uma forte tendência em se enfatizar as funções (ou conjunto de atividades) exercidas pelos indivíduos nos subsistemas. Essa tendência faz surgir uma teoria da organização de sistemas de papéis. Os autores Maynts, Luhmann, Gross, McEachner, e Getzels, por exemplo, apresentam esquemas conceituais nos quais a

organização é entendida como um sistema de papéis, mediante o qual as pessoas se mantêm inter-relacionadas. Em outros termos, se nas outras abordagens a ênfase estava na questão do papel dos indivíduos é o ponto focal. O conjunto dos comportamentos esperados de uma determinada posição social no sistema social (que se transforma em comportamento esperado na organização) relaciona-se com outros indivíduos nos seus respectivos papéis. É o chamado conjunto de papéis organizacionais, com cada indivíduo com o seu papel.

O modelo de sistema de papéis baseia-se na noção do papel social como sendo fundamental. É a idéia de que, existindo papéis, existem também funções na organização que alteram ou reforçam comportamento destes papéis, conforme a expectativa de valores percebida, ou seja, o comportamento potencial, no qual cada papel funciona como um sistema. Quando a expectativa coincide com o esperado, será obtido o comportamento desejado.

Nessa abordagem, as variáveis organizacionais são as que intervêm na relação.

Social, tais como a personalidade dos indivíduos e a relação interpessoal. São variáveis que se referem à posição, de caráter flexível ou rígido, o que é uma extração do papel independentemente do papel social no qual o indivíduo está inserido. Esse indivíduo é o chamado *Homem Organizacional*, sobre o qual a predisposição a atuar, se dirija rumo às metas organizacionais. O equilíbrio, nessa Abordagem Sistêmica, está na dependência direta do equilíbrio emocional, dado pelos parâmetros da eficiência dos seus participantes.