

# Aula 09/10: TGA

# Teoria dos Sistemas

*Margarete Boteon*

[maboteon@usp.br](mailto:maboteon@usp.br)

Margo.boteon@gmail.com

# LIVRO TEXTO

Idalberto Chiavenato – Introdução a Teoria Geral da Administração – várias edições

## Capítulo – Teoria de Sistemas

## As Principais Teorias da Administração:

Anos: Teorias:

1903 → Administração Científica

1909 → Teoria da Burocracia

1916 → Teoria Clássica

1932 → Teoria das Relações Humanas

1947 → Teoria Estruturalista

1951 → Teoria dos Sistemas

1954 → Teoria Neoclássica

1957 → Teoria Comportamental

1962 → Desenvolvimento Organizacional

1972 → Teoria da Contingência

1990 → Novas Abordagens (Era da Informação)

ABORDAGEM

“CLÁSSICA”

ABORDAGEM

CONTEMPORÂNEA

# Abordagem contemporânea

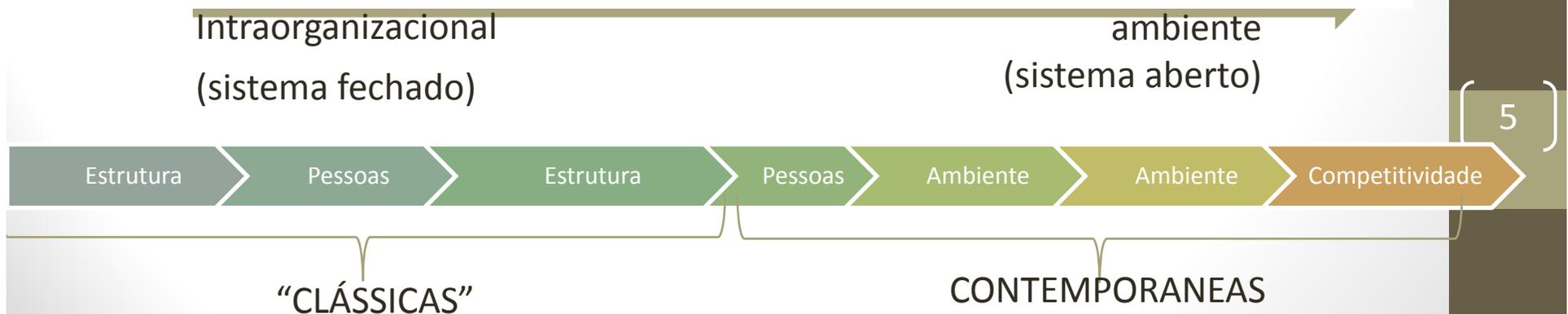
- Estamos na Sociedade PósIndustrial “Era da Informação” “Era Moderna”: necessidade de constante **inovação**, a adoção de novas ideias e conceitos e a busca de **flexibilidade** nas organizações para se adaptar as constantes mudanças/incertezas.
- Quanto mais dinâmico e competitivo o cenário que a organização se encontra, **maior é a necessidade de se fundamentar em conceitos, ideias, modelos, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento.**

# Principais abordagens da TGA

EM

A análise das organizações dentro da abordagem múltipla envolvendo a interação entre a organização e o ambiente foi iniciada pelos estruturalistas. Na medida em que a análise organizacional começou a ser influenciada pela abordagem de sistemas abertos, aumentou a ênfase do estudo do meio ambiente como base para a compreensão da eficácia da organização.

**A ênfase na análise ambiental ainda não produziu uma adequada sistematização e operacionalização dos conhecimentos acerca do ambiente. As organizações pouco sabem a respeito de seus ambientes.**



## 6 ENFOQUES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO



# Evolução

- A teoria geral começou com **ênfase nas tarefas** (Taylor). A seguir passou para a **ênfase na estrutura** (Fayol e Weber). A **reação humanista** surgiu pela Teoria Comportamental.
- A ênfase no **ambiente** surgiu com a Teoria dos Sistemas.
- Todas essas teorias (linhas de pensamento) tem contribuições para o nosso dia-a-dia.
- *Não há uma melhor/pior abordagem na teoria da Administração.* O administrador pode tentar resolver problemas administrativos com o enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer mais apropriada.

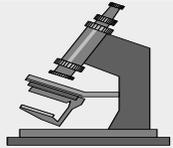
# Abordagem Sistêmica da Administração

Fonte: Idalberto Chiavenato – Introdução a Teoria Geral da Administração – várias edições  
Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=K5KAoNbhhcQ>

# Visão sistêmica

VER:

- Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=K5KAoNbhhcQ>



## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 473

Maria Amália está muito ligada à revolução que está varrendo o mundo empresarial em busca da competitividade.

Ela é a Diretora Executiva da MasterPeças, empresa dedicada à produção e comercialização de peças e componentes para carros. Nos últimos cinco anos, Maria Amália comandou um processo de reorganização da empresa no sentido de tirar as gorduras (muita gente e muitos recursos) que se acumularam em seus processos de negócios e aumentar a eficácia e competitividade da empresa. Para tanto, precisa enfatizar a visão sistêmica do negócio e buscar maior integração entre os departamentos e aumentar a agilidade na criação e oferta de novos produtos.

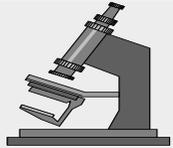
**Como você poderia ajudá-la?**



## Exercício:

### A Global Face

Meditando a respeito de sua empresa, a Global Face, Waldomiro Pena começou a pensar em uma nova forma de gestão dos seus negócios. A Global Face tinha passado por várias mudanças de produtos e serviços, novas exigências de clientes, alterações na legislação e nas políticas governamentais e agora, a globalização e o forte desenvolvimento tecnológico que envelhece rapidamente qualquer produto e o torna obsoleto em questão de momentos. A Global Face passara por tudo isso e continuava firme. Mas perdera terreno para empresas concorrentes. Waldomiro acha que a empresa poderia ser mais sensível ao mercado e mais aberta para o ambiente de negócios. Quais as sugestões que você daria a Waldomiro a respeito da Global Face?



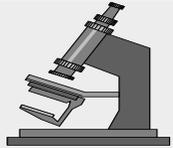
## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 482

Maria Amália acredita que uma empresa como a MasterPeças requer uma forte integração em toda a extensão de sua cadeia de valor. Para isso, ela precisa envolver clientes, fornecedores e parceiros que fazem parte direta ou indiretamente do negócio da empresa.

Para ela, qualquer melhoria interna somente daria resultados se fosse acompanhada de melhoria externa.

Quais as sugestões que você daria a Maria Amália?



## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 491

Maria Amália pretende construir um modelo de organização integrado, convergente e sólido que possa funcionar de maneira harmônica e sinérgica, com o máximo rendimento e o mínimo de perdas.

Para construir esse modelo a MasterPeças precisa de um íntimo inter-relacionamento entre seu sistema social e tecnológico graças a um sistema gerencial adequado.

Como você poderia ajudar Maria Amália?

# TEORIA GERAL DE SISTEMAS

- O conceito de sistema proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística (as totalidades representam mais que a soma de suas partes) e gestáltica (o todo é maior que a soma das partes) de um conjunto de coisas complexas, dando-lhes uma configuração e identidade total.
- *“Pensar globalmente, agir localmente.”(Capra, 1996)*

# TEORIA GERAL DE SISTEMAS

A teoria de sistemas penetrou rapidamente na teoria administrativa por duas razões (CHIAVENATO, 1993):

- A necessidade de integração maior das teorias que precederam.
- A tecnologia da informação trouxe imensas possibilidades de desenvolvimento e operacionalização de ideias que convergiram para uma teoria de sistemas aplicada à administração.

## UMA NOVA ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

A perspectiva sistêmica trouxe uma nova maneira de ver as coisas. Não somente em termos de abrangência, mas principalmente quanto ao enfoque. O enfoque do todo e das partes, do dentro e do fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia.

- O aspecto mais importante do conceito de sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo.

## SISTÊMICA

- **Tecnologia e Administração (Criando a Infraestrutura da Empresa):** A tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Todavia, foi a invenção do computador na segunda metade do século XX que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização. *O computador ofereceu as organizações a possibilidade de lidar com grandes números e com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo muito baixo e com maior rapidez e absoluta confiabilidade.*
- **Teoria Matemática da Administração (Racionalizando as Decisões):** A TGA recebeu muitas contribuições da Matemática sob forma de modelos matemáticos para proporcionar soluções de problemas empresarias. Muitas decisões administrativas são tomadas com base em soluções contidas em equações matemáticas que simulam situações reais que obedecem a certas leis ou regularidades. A teoria matemática aplicada a solução dos problemas administrativos é conhecida como Pesquisa Operacional (PO).
- **Teoria de Sistemas (Ampliando as Fronteiras da Empresa)**

# Teoria de Sistemas

## (Ampliando as Fronteiras da Empresa)

- Início da década de 60.
- A TGS não busca solucionar problemas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica.
  - **A teoria de sistemas é demasiadamente abstrata e conceptual e de difícil aplicação prática.**
  - **Ela se tornou a teoria geral das organizações e da administração, síntese integrativa dos conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas e comportamentalistas. Ela trouxe uma nova forma de ver a organização.**

# Origem da Teoria de Sistemas



- A TGS surgiu com os trabalhos do biólogo alemão **Ludwig von Bertalanffy**.
- Biólogo austríaco, nascido em 1901, desenvolveu os seus estudos em Biologia, interessando-se pelo desenvolvimento dos organismos. Opõe-se às concepções mecanicistas do Mundo e da ciência vigentes na época.
- Na década de 30 desenvolve o fundamental da sua teoria: o ser humano e os animais funcionam como um todo, como um sistema. Em 1950 publica uma série de artigos onde desenvolve a noção de sistema aberto que constituirá a base da Teoria Geral dos Sistemas. Em 1954 funda, com um grupo de amigos, a Society for General Systems Research com o objetivo de aprofundar o estudo da Teoria dos Sistemas.
- Em 1968 publica a sua obra fundamental - General System Theory - onde perspectiva a aplicação da sua teoria à Matemática, às Ciências da Natureza, às Ciências Sociais, etc. Manteve intensa atividade na defesa das suas concepções até à data da sua morte, em 1972.

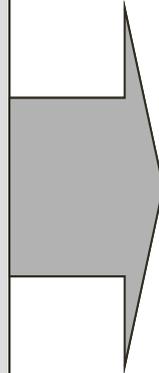
# A revolução da abordagem sistêmica – quando a TGA passou a pensar sistematicamente:

O que é um pensamento sistêmico na administração?

- <http://www.youtube.com/watch?v=7XdPBwyyDc>

## Abordagem Clássica:

1. **Reduccionismo:** visão focada nos elementos.
2. **Pensamento analítico:** reduccionismo para explicar as coisas. O conceito de divisão do trabalho e especialização do operário
3. **Mecanicismo:** relação simples de causa-efeito entre os dois sistemas (sistema fechado).



## Abordagem Sistêmica:

1. **Expansionismo:** visão focada no todo.
2. **Pensamento sintético:** mais focado em juntar as coisas do que separar,
3. **Teleologia:** a causa é uma condição necessária, mas não suficiente para que surja efeito (sistema aberto).

# Definição de Sistema

*"Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado". Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário".*

*(Chiavenato p.545)*

*"Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo".*

*(Maximiano p.356)*

# TGS fundamenta-se em três premissas básicas:

- Os sistemas existem dentro de sistemas: cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. (vai da célula ao Universo)
- Os sistemas são abertos: cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas
- As funções de um sistema dependem de sua estrutura: cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercambio com outros sistemas dentro do meio ambiente;

## Conceito de Sistemas

1. **Características dos sistemas: o sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas: decorrem de dois conceitos o do propósito e de globalismo:**
  1. **Propósito ou objetivo:** buscam um objetivo ou finalidade a alcançar
  2. **Globalismo ou totalidade:** qualquer estimulação em qualquer unidade do sistema afetará todas as unidades devido ao relacionamento existente entre elas.

## Conceito de Sistemas

### 1. Tipos de sistemas.

1. **Quanto à sua constituição:** concretos (hardware-máquina – descritos em termos quantitativos) ou abstratos (software – conceitos, filosofias, planos).
2. **Quanto à sua natureza: fechados** (sem intercâmbio com o meio ambiente – são os chamados sistemas mecânicos, como máquinas e equipamentos) **ou abertos** (apresentam relação de intercâmbio com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saída).

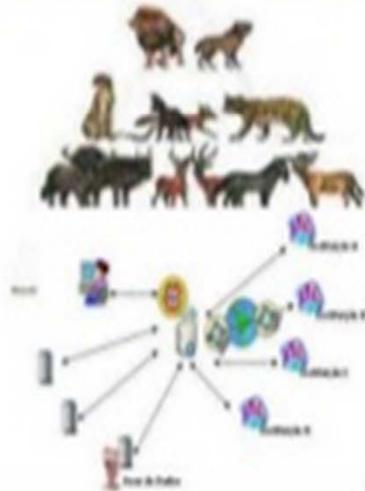
***ABERTOS: São sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente através de entradas e saídas e trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente.***

***FECHADOS: São sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circundam. Não influenciam e nem sofrem influência do ambiente.***

# DIFERENÇA ENTRE SISTEMA FECHADO E SISTEMA

Sistema Aberto	Sistema Fechado
Está em constante interação dual como ambiente.	Não interage com o ambiente.
Tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até auto reprodução sob certas condições ambientais.	O Sistema Fechado não tem essa capacidade.
Possui a capacidade de competir com outros sistemas.	Não tem a capacidade de competir com outros sistemas.

## SISTEMAS ABERTOS



## SISTEMAS FECHADOS



## CONFRONTO ENTRE TEORIAS DE SISTEMA ABERTO E FECHADO

**A abordagem de sistema aberto trouxe uma nova e moderna concepção para a Administração, a partir dos seguintes aspectos:**

- A natureza essencialmente dinâmica do ambiente conflita com a tendência essencialmente estática da organização;
- Um sistema organizacional rígido não pode sobreviver na medida em que não consegue responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente.
- Para garantir sua viabilidade, a organização como sistema aberto oferece ao ambiente os produtos que ele necessita e, se for o caso, cria nele a necessidade de tais produtos, pois somente assim garante a absorção dos produtos e a provisão de insumos.
- O sistema precisa de constante e apurada informação do ambiente sobre sua natureza, sobre a qualidade e a quantidade dos insumos disponíveis e sobre a eficácia ou adequação Dos produtos ou respostas da organização ao ambiente.

## A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

O conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos.

Em suma, o sistema aberto "pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente."

## Conceito de Sistemas

Uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes

### 1. Parâmetros dos sistemas.

1. Entrada ou insumo (input).
2. Saída, produto ou resultado (output).
3. Processamento ou processador (throughput)
4. Retroação ou retroalimentação (feedback) - controle.
5. Ambiente – meio que envolve externamente o sistema.



# Parâmetros dos Sistemas

*Uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes:*

- **Entradas ou insumo (input)** – é a força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou a informação para a operação do sistema.
- **Saída ou resultado (output)** – é a consequência para a qual se reuniram elementos e relações do sistema.
- **Processamento ou transformador (throughput)** – é o fenômeno que produz mudanças, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.
- **Retroação ou retroalimentação** – é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido.
- **Ambiente** – é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema e o ambiente encontram-se inter-relacionados e interdependentes.



## Caso Wall-Mart

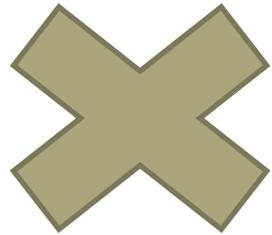
Você já ouviu falar de fronteiras organizacionais? A Wall-Mart (WM) é uma empresa de vendas a varejo, com dezenas de lojas abastecidas por centros de distribuição para suprir os pedidos das lojas. O problema era buscar o equilíbrio: nem estoques elevados e nem insuficientes. Para tanto, a WM fez uma parceria com a Procter & Gamble (P&G) para cuidar de seus estoques de fraldas descartáveis Pampers – de grande volume e pequeno valor unitário. O processo ultrapassou as fronteiras entre as duas empresas que se tornaram interfaces inter-empresas, com o reabastecimento contínuo entre fabricante e varejista. A gestão de estoques foi tão otimizada que as fraldas passam do centro de distribuição para as lojas e delas para o consumidor antes que a WM tenha de pagá-las à P&G, o que é feito com o dinheiro do consumidor. A WM trabalha com estoque mínimo, menor capital de giro e espaço liberado. A P&G tornou-se um fornecedor que adiciona valor ao produto por executar todo o processo de gestão de estoques. A P&G ganha com o direito a espaço adicional nas prateleiras das lojas e por gerir sua produção e logística com mais eficiência. O processo de contas a pagar é facilitado e o pedido é gerado pela P&G. A P&G precisa de dois pontos de contato: a fatura e o pagamento.

# A Organização como um sistema aberto:

- *A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos.*
- É um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de influenciar o meio externo e por ele ser influenciado.

**A organização como um sistema aberto: o sistema aberto se caracteriza por um intercâmbio de transações com o ambiente .**

**Sistemas Vivos**  
(Organismos)



**Sistemas Organizados**  
(Organizações)

Os seres vivos constituem uma categoria mais importante dos sistemas abertos. Existem certas analogias entre empresas e organismos vivos. “Um organismo social assemelha-se a um organismo individual: no crescimento; no fato de tornar-se mais complexo a medida que cresce”.

A empresa reage ao seu ambiente (ajustando-se e adaptando-se a ele para sobreviver) e muda seus mercados, produtos, processos, estratégias e estrutura organizacional, podendo até reproduzir-se em empresas subsidiárias.

## A organização como um sistema aberto

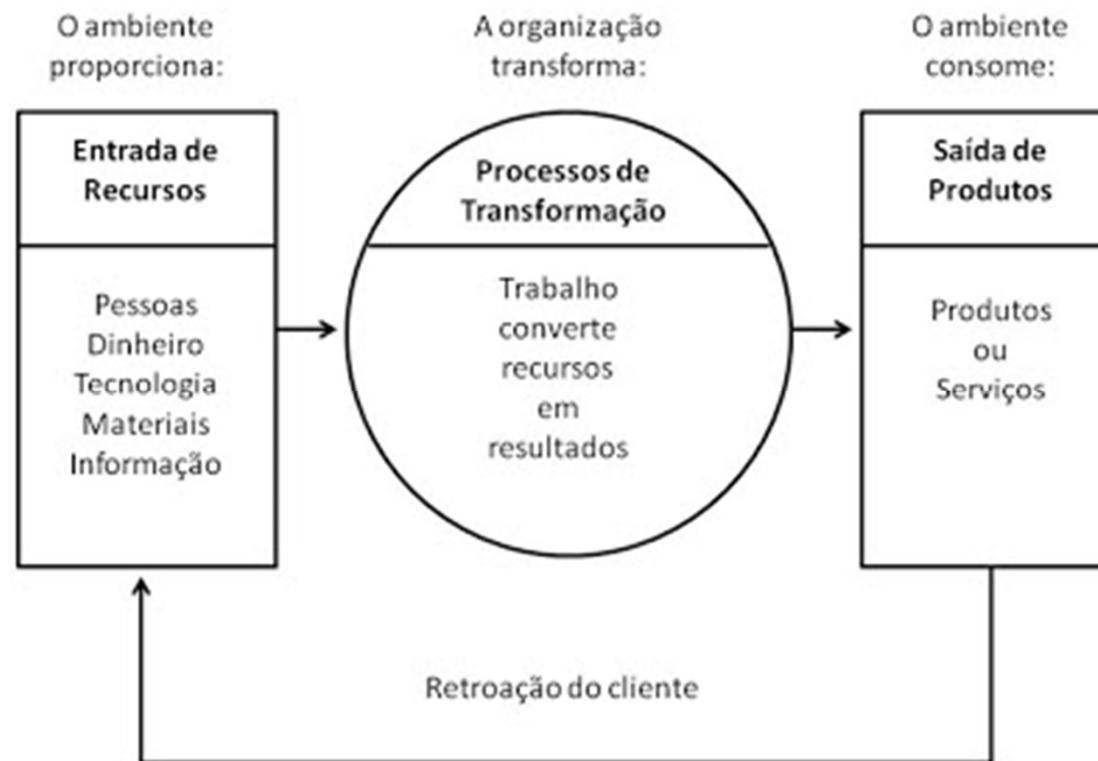
### Sistemas Vivos (Organismos)

- Nascem, herdam seus traços estruturais.
- Morrem, seu tempo de vida é limitado.
- Têm um ciclo de vida predeterminado.
- São concretos – o sistema é descrito em termos físicos e químicos.
- São completos. O parasitismo e a simbiose são excepcionais.
- A doença é definida como um distúrbio no processo vital.

### Sistemas Organizados (Organizações)

- São organizados, adquirem sua estrutura em estágios.
- Podem ser reorganizados, têm uma vida ilimitada e podem ser reconstruídos.
- Não tem ciclo de vida definido.
- São abstratos – o sistema é descrito em termos psicológicos e sociológicos.
- São incompletos: dependem de cooperação com outras organizações. Suas partes são intercambiáveis.
- O problema é definido como um desvio nas normas sociais.

# Características das Organizações como Sistemas Abertos: *os sistemas abertos trocam energia e informação com seus ambientes e são por eles influenciados.*



Fonte: (Chiavenato pag.552)

# Características das Organizações como Sistemas Abertos

## Comportamento probabilístico e não determinístico:

- *as organizações são sistemas abertos, são afetadas por mudanças em suas variáveis externas desconhecidas e incontroláveis em seu comportamento.*

## As organizações como partes de uma sociedade maior e constituída de partes menores:

- *as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas.*

## Interdependência das Partes:

- *a organização é um sistema social com partes independentes, mas inter-relacionadas.*
- *a organização não é um sistema mecânico no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras partes. As partes precisam ser coordenadas através de meios de integração e controle.*

# Características das Organizações como Sistemas Abertos

**Homeostase ou “Estado Firme”:** a organização alcança um estado firme – ou seja, um estado de equilíbrio quando satisfaz dois requisitos: a unidirecionalidade e o progresso.

- **Unidirecionalidade ou constância de direção:** os sistema continua orientado para o mesmo fim, usando outros meios.
- **Progresso em relação ao objetivo:** o sistema mantém em relação ao fim desejado, um grau de progresso dentro dos limites definidos como toleráveis.
  - Para atingir o estado de equilíbrio, precisa-se conciliar:  
**Homeostasia x equilíbrio:**
  - A homeostasia garante a rotina do sistema, enquanto a adaptabilidade leva a ruptura, a mudança e a inovação. Rotina e ruptura.
  - *Manutenção e inovação. Estabilidade e mudança. Identidade e ajustamento. Ambos os processos são levados a cabo pela organização para garantir a sua viabilidade.*

# Características das Organizações como Sistemas Abertos

## Fronteiras ou Limites:

- é a linha que demarca e define o que está dentro e o que está fora do sistema ou subsistema.
- Essas fronteiras não existem fisicamente.

## Morfogênese:

- o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e a sua estrutura básica

## Resiliência:

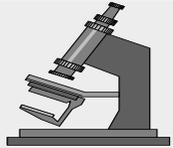
- é a capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo
- é a capacidade de superar distúrbio imposto por um fenômeno externo. A resiliência determina o grau de defesa ou de vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.

# CONCEITO MODERNO DE EQUILIBRIO

- Modernamente, predomina-se o conceito de que toda organização é caracterizada simultaneamente por ordem/desordem (em contraposição a teoria de equilíbrio dos sistemas).
- Ordem, na medida em que congrega repetição, regularidade, e redundância e é capaz de autorregularão para preservação da estabilidade. E, desordem, pois é também produtora de eventos, perturbações, desvio e ruídos que conduzem a instabilidade e a mudança;

# Contribuições da Teoria de Sistemas

- Adoção de conceitos como sistema aberto, sistema fechado e sinergia
- Valorização do ambiente na organização
- **Reconhecimento da importância da visão holística nas organizações, importante nas estratégias da administração.**



## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 482

Maria Amália acredita que uma empresa como a MasterPeças requer uma forte integração em toda a extensão de sua cadeia de valor. Para isso, ela precisa envolver clientes, fornecedores e parceiros que fazem parte direta ou indiretamente do negócio da empresa.

Para ela, qualquer melhoria interna somente daria resultados se fosse acompanhada de melhoria externa.

Quais as sugestões que você daria a Maria Amália?

# Principais representantes e suas contribuições

- **Edgard Schein** – propõe aspectos que a teoria de sistemas considera na definição de organização como sendo um sistema aberto, com objetivos, é um conjunto de subsistemas em interação.
- **Daniel Katz e Robert L. Kahn** – desenvolveram um modelo de organização através da aplicação da Teoria dos Sistemas à teoria administrativa. No modelo proposto, a organização apresenta as características típicas de um sistema aberto.

## Modelos de Organização

### Modelo de Schein:

- A organização é um sistema aberto.
- A organização tem objetivos e
- A organização é um conjunto de subsistemas.
- Os subsistemas são mutuamente dependentes.
- A organização existe em um ambiente dinâmico.
- É difícil definir as fronteiras organizacionais.

## Modelos de Organização (modelos que explicam a organização como um sistema aberto):

### Modelo de Edgar Schein (criador do termo “cultura organizacional”):

- **A organização é um sistema aberto:** constante interação com meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente.
- **A organização tem objetivos e funções múltiplas que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente;**
- **A organização é um conjunto de subsistemas:** deve-se analisar o comportamento dos subsistemas em vez de focalizar o comportamento individual.
- **Os subsistemas são mutuamente dependentes:** e as mudanças ocorridas em um deles afetam o comportamento dos outros.
- **A organização existe em um ambiente dinâmico:** o funcionamento da organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas impostas pelo meio ambiente;
- **É difícil definir as fronteiras organizacionais (stakeholders):** os múltiplos elos entre a organização e o seu ambiente e tornam difícil a clara definição das fronteiras organizacionais.

## Modelos de Organização

### Modelo de Katz e Kahn:

#### a) Organização como um sistema aberto.

- Importação (entradas).
- Transformação (processamento).
- Exportação (saídas).
- Ciclos de eventos que se repetem.
- Entropia negativa.
- Informação como insumo.
- Estado firme e homeostase dinâmica.
- Diferenciação.
- Eqüifinalidade.
- Limites ou fronteiras.

#### b. Características de Primeira Ordem:

- Sistemas sociais têm limitação de amplitude.
  - Necessitam de entradas de manutenção e de produção.
3. Têm sua natureza planejada.
  4. Apresentam maior variabilidade.
  5. Funções, normas e valores são importantes.
  6. Constituem um sistema formalizado de funções.
  7. Conceito de inclusão parcial.
  8. A organização em relação ao meio ambiente.

#### c. Cultura e clima organizacionais.

#### d. Dinâmica de sistema.

#### e. Conceito de eficácia organizacional.

#### f. Organização como um sistema de papéis.

## CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

Katz e Kahn salientam que cada organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, usos e costumes. A cultura do sistema reflete as normas e os valores do sistema formal e sua reinterpretação pelo sistema informal, bem como decorre das disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema.

## **CONCEITO DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

Como sistemas abertos, as organizações sobrevivem enquanto forem capazes de manter negentropia, isto é, importação sob todas as formas, de quantidades maiores de energia do que elas devolvem ao ambiente como produto.

**Apreciação Crítica da Teoria de Sistemas:** é a menos criticada, e origem de conceitos estruturalistas e comportamentalistas.

ABORDAGEM MODERNA DA TGA (p. 458/459)

1. Confronto entre teorias de sistema aberto e de sistema fechado.
2. Caráter integrativo e abstrato da Teoria de Sistemas: **a teoria de sistemas é demasiado abstrata e conceptual e de difícil aplicação prática. Ela se tornou a teoria geral das organizações e da administração, síntese integrativa dos conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas e comportamentalistas.**
3. O efeito sinérgico das organizações como sistemas abertos. Sinergia é o esforço simultâneo de vários órgãos que provoca um resultado ampliado e potenciado. Uma das razões da existência das organizações é o seu potencial sinérgico.

# Decorrências para a administração atual

- Pode-se concluir que a Teoria Geral dos Sistemas, portanto, é a exploração de "todos" e de todas "totalidades" que há pouco tempo, eram consideradas noções metafísicas, que transcendiam as fronteiras da ciência.
- Os sistemas de informações atuais devem atender a todas as necessidades de uma empresa. A característica mais particular de uma empresa é ampliar a capacidade de ampliar seu ciclo de vida valendo-se de reorganizações contínuas.
- Em uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas, verifica-se que essa abordagem trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição a antiga abordagem do sistema fechado. Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização são realmente surpreendentes.
- Situações complexas, componentes de um todo, interdependência, interação, feedback e aplicação nas mais variadas áreas ditam o rumo do pensamento sistêmico.
- A visão do homem funcional dentro das organizações é a decorrência principal sobre a concepção da natureza humana.
- Por fim, o conhecimento de Sistema é imprescindível para se entender o funcionamento de uma organização, bem como para estruturá-la e avaliá-la no seu decurso.

## O "O HOMEM FUNCIONAL"

O indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, interrelacionando e com os demais indivíduos como um sistema aberto. Nas suas ações em um conjunto de papéis, o "homem funcional" mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e procura enviar aos outros as suas expectativas de papel.

## CONFRONTO ENTRE TEORIAS DE SISTEMA ABERTO E FECHADO

**Ao contrário da abordagem de sistema aberto, a velha perspectiva de sistema fechado levou a TGA às seguintes distorções:**

- A teoria administrativa ficou limitada às regras de funcionamento interno, à apologia da eficiência como critério básico da viabilidade organizacional e à ênfase em procedimentos e não em programas;
- A perspectiva de organização como sistema fechado;
- Já que o ambiente não faz diferença, a perspectiva da organização como sistema fechado leva à insensibilidade para a necessidade de mudanças e adaptação contínua e urgente das respostas da organização ao ambiente.

# DISCUSSÃO

- Qual são os principais conceitos da Teoria dos Sistemas? Qual é a aplicação desses conceitos na Teoria Geral da Administração e na área ambiental?
- **Recomendo VER as seguintes fontes:**
  - O filme completo Mindwalk / O Ponto De Mutação
  - (<http://www.youtube.com/watch?v=7tVslZSpOdl>) . Esse filme introduz a Teoria de Sistemas.
  - *A entrevista do autor Fritjof Capra, autor de “Ponto de Mutação”, e inspirou o filme MindWalk e hoje é um renomado ecologista/ambientalista na atualidade*  
(<http://www.youtube.com/watch?v=nj72c4ragyc>)
  - Material da Aula e do Capítulo Teoria dos Sistemas do livro Introdução da Teoria Geral da Administração, de **IDALBERTO CHIAVENATO** (qualquer edição)

# Visão Sistêmica/ Interdependência

- O físico austríaco Dr. Fritjof Capra, autor de best-sellers como "**O Ponto de Mutação**" e "A Teia da Vida", conversou com os professores participantes do concurso cultural "Santander Práticas de Educação para Sustentabilidade."
  - <https://www.youtube.com/watch?v=g7sAj6RlwC0>
  - Confira outros vídeos e palestras em [www.santander.com.br/sustentabilidade](http://www.santander.com.br/sustentabilidade)

**BECOME A CLIMATE LEADER**

## Climate Guidance

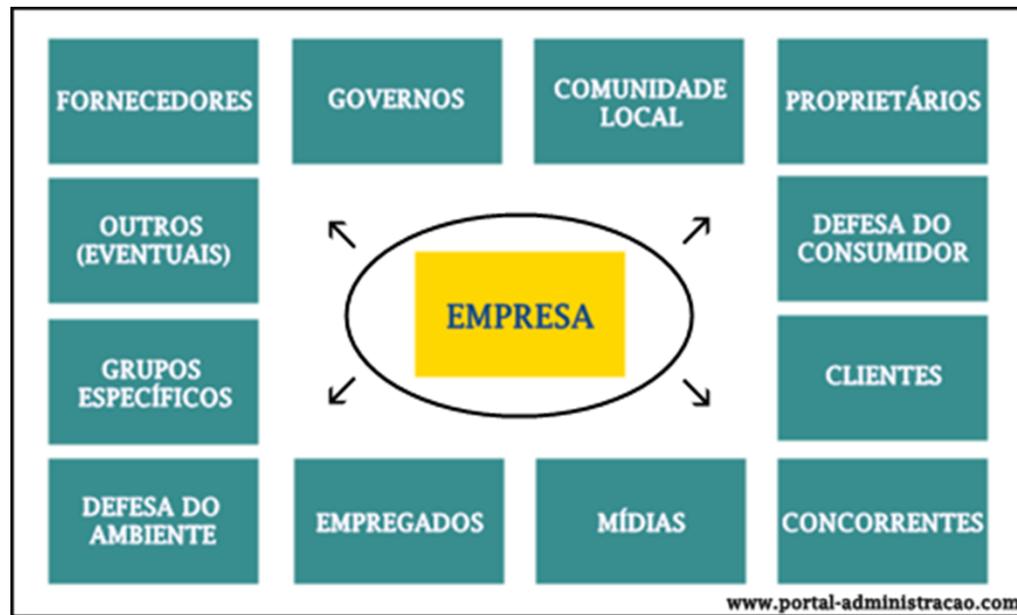
The guidance and tools campus leaders need to implement the Climate Leadership Commitments.

[MORE](#)

## Leadership Network

A network of leading higher education presidents making bold commitments to climate change and sustainability actions

[MORE](#)



# *Stakeholders*

Conceito na visão da administração:

# *Stakeholders*

Conceito na visão da administração:

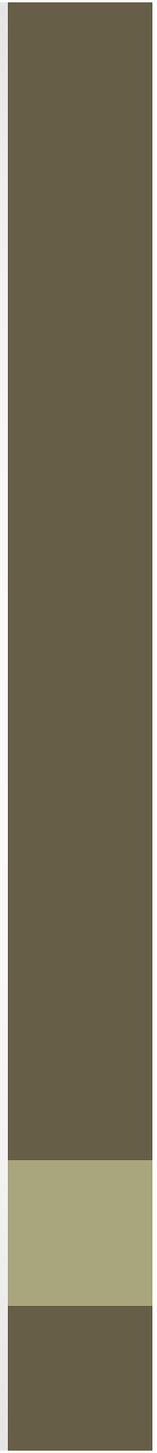
Stakeholder é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui. Stakeholder também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma empresa. Como exemplos de **stakeholders** imaginamos que estes estão relacionados ao projeto, e por isso, seriam o gerente, o patrocinador, a equipe e o cliente do projeto em questão, mas na prática, existem diversas outras partes interessadas, dentre as quais podemos citar: concorrentes, fornecedores e investidores, por exemplo.

O termo stakeholder foi criado pelo filósofo **Robert Edward Freeman**. Ele foi cunhado em 1963 em um memorando interno do Stanford Research Institute e se referia à "grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir". Para Freeman, o termo stakeholder possui um sentido amplo e outro mais estrito. O primeiro faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. E no sentido mais estrito, se refere a indivíduos ou grupos que a organização depende para sobreviver. O objetivo subjacente que define tal agente stakeholder é ser aquele que entrega algum valor a uma pessoa ou organização, mesmo que não seja o único ou principal interessado no negócio.

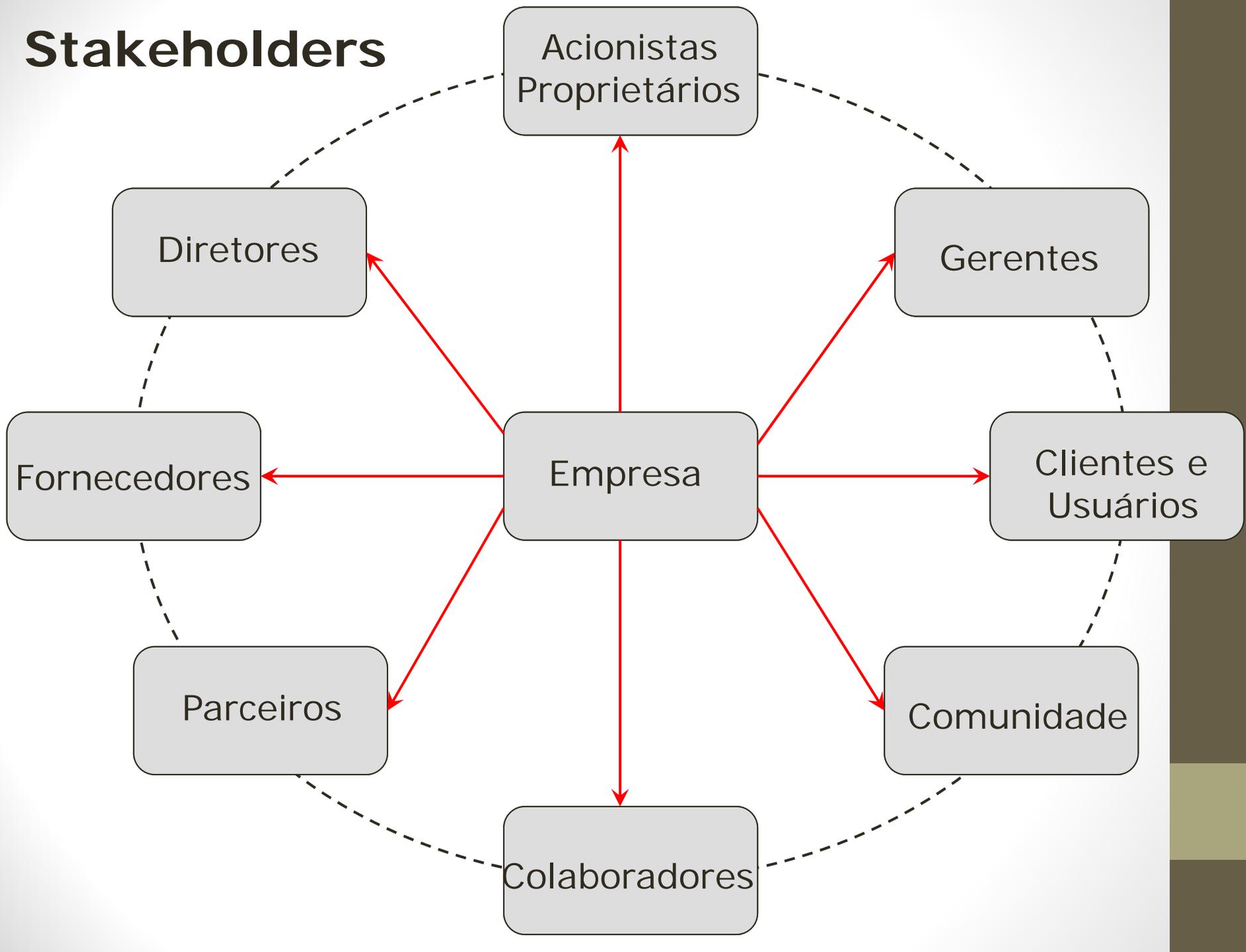
# Shareholders

Acionistas  
Proprietários

Empresa



# Stakeholders



# Stakeholders:

- **Proprietários**
- **Acionistas**
- **Investidores**
- **Clientes e Consumidores**
- **Fornecedores**
- **Parceiros**
- **Colaboradores**
- **Terceiros**
- **Comunidade**
- **Mercado**
- **Órgãos Governamentais**
- **Sindicatos de Classe**

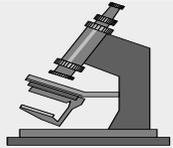
# DISCUSSÃO FINAL

## GOODBYE TO THE TRIPLE BOTTOM LINE

IT'S TIME TO MEASURE CORPORATE SUSTAINABILITY IN A NEW WAY

By IMD Professor Francisco Szekely and IMD Research Associate Zahir Dossa – December 2013

# Outros exercícios



## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 473

Maria Amália está muito ligada à revolução que está varrendo o mundo empresarial em busca da competitividade.

Ela é a Diretora Executiva da MasterPeças, empresa dedicada à produção e comercialização de peças e componentes para carros. Nos últimos cinco anos, Maria Amália comandou um processo de reorganização da empresa no sentido de tirar as gorduras (muita gente e muitos recursos) que se acumularam em seus processos de negócios e aumentar a eficácia e competitividade da empresa. Para tanto, precisa enfatizar a visão sistêmica do negócio e buscar maior integração entre os departamentos e aumentar a agilidade na criação e oferta de novos produtos.

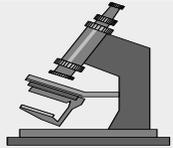
Como você poderia ajudá-la?



## Exercício:

### A Global Face

Meditando a respeito de sua empresa, a Global Face, Waldomiro Pena começou a pensar em uma nova forma de gestão dos seus negócios. A Global Face tinha passado por várias mudanças de produtos e serviços, novas exigências de clientes, alterações na legislação e nas políticas governamentais e agora, a globalização e o forte desenvolvimento tecnológico que envelhece rapidamente qualquer produto e o torna obsoleto em questão de momentos. A Global Face passara por tudo isso e continuava firme. Mas perdera terreno para empresas concorrentes. Waldomiro acha que a empresa poderia ser mais sensível ao mercado e mais aberta para o ambiente de negócios. Quais as sugestões que você daria a Waldomiro a respeito da Global Face?



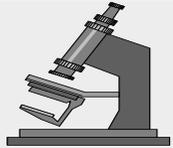
## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 482

Maria Amália acredita que uma empresa como a MasterPeças requer uma forte integração em toda a extensão de sua cadeia de valor. Para isso, ela precisa envolver clientes, fornecedores e parceiros que fazem parte direta ou indiretamente do negócio da empresa.

Para ela, qualquer melhoria interna somente daria resultados se fosse acompanhada de melhoria externa.

Quais as sugestões que você daria a Maria Amália?



## Caso Introdutório: A MasterPeças

Pág: 491

Maria Amália pretende construir um modelo de organização integrado, convergente e sólido que possa funcionar de maneira harmônica e sinérgica, com o máximo rendimento e o mínimo de perdas.

Para construir esse modelo a MasterPeças precisa de um íntimo inter-relacionamento entre seu sistema social e tecnológico graças a um sistema gerencial adequado.

Como você poderia ajudar Maria Amália?



## Caso Wall-Mart

Pág: 492

Você já ouviu falar de fronteiras organizacionais? A Wall-Mart (WM) é uma empresa de vendas a varejo, com dezenas de lojas abastecidas por centros de distribuição para suprir os pedidos das lojas. O problema era buscar o equilíbrio: nem estoques elevados e nem insuficientes. Para tanto, a WM fez uma parceria com a Procter & Gamble (P&G) para cuidar de seus estoques de fraldas descartáveis Pampers – de grande volume e pequeno valor unitário. O processo ultrapassou as fronteiras entre as duas empresas que se tornaram interfaces inter-empresas, com o reabastecimento contínuo entre fabricante e varejista. A gestão de estoques foi tão otimizada que as fraldas passam do centro de distribuição para as lojas e delas para o consumidor antes que a WM tenha de pagá-las à P&G, o que é feito com o dinheiro do consumidor. A WM trabalha com estoque mínimo, menor capital de giro e espaço liberado. A P&G tornou-se um fornecedor que adiciona valor ao produto por executar todo o processo de gestão de estoques. A P&G ganha com o direito a espaço adicional nas prateleiras das lojas e por gerir sua produção e logística com mais eficiência. O processo de contas a pagar é facilitado e o pedido é gerado pela P&G. A P&G precisa de dois pontos de contato: a fatura e o pagamento.