



Abordagem Sistêmica Aula 1

Profa. Janaina Giraldi


Conteúdo

- Introdução
- Teoria de Sistemas
- Organizações como sistemas
- Aplicações do Enfoque Sistêmico
- Bibliografia


Escolas fundadoras da administração

- Escolas: grupos de autores que privilegiam determinado enfoque
- Diferentes perspectivas para analisar as organizações e processos

Escola Clássica	Fordismo	Escola das Relações Humanas	Enfoque Comportamental	Enfoque Sistêmico
Taylor e colaboradores Fayol Weber	Ford	Follet Mayo	Simon Barnard McGregor Maslow Herzberg	Wertheimer Wiener Von Bertalanffy Trist e Emery

Fonte: MAXIMIANO (2000), MOTTA (2000), HAMPTON (2001), ARAUJO (2004)


Enfoque Sistêmico

- Complexidade é a base
 - Nenhum problema é totalmente linear
 - Sociedade moderna é intrinsecamente complexa
 - Complexidade: quantidade de problemas e variáveis

Pensamento sistêmico

➔

Interpretação e solução para problemas complexos


 De acordo com o pensamento sistêmico, tudo é complexo. Qualquer situação tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos



Causas → PROBLEMAS, SITUAÇÕES E EVENTOS → Efeitos


Sociedade moderna

- Grandes concentrações urbanas
- Esgotamento de recursos naturais
- Transportes, educação, ecologia
- Evolução tecnológica acelerada
- Integração na sociedade global
- Desemprego, inflação, criminalidade
- Catástrofes naturais, epidemias
- Volatilidade de mercados financeiros
- Existência de organizações muito complexas

Um aeroporto é mais que uma organização singular
É a síntese da complexidade organizacional



Enfoque Sistêmico

- Soluções complexas para problemas complexos: uso do Enfoque Sistêmico
 - visualizar a interação dos componentes de **conjuntos complexos**;
 - entender o problema em sua totalidade, avaliando as diversas **causas e variáveis**;
 - criar soluções que consideram as diversas implicações **simultaneamente**.

Teoria de Sistemas

- **Teoria Geral de Sistemas (TGS):**
 - surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)
 - iniciou suas pesquisas sobre sistemas nos anos 20;
 - entre 1950 e 1968 publicou seus artigos mais importantes;
 - em 1968 publicou o livro "**General System Theory**" – Teoria Geral dos Sistemas (TGS).



Teoria de Sistemas

- Visão **Holística**:
 - visão do todo, totalidade.
- Conceito de **Sinergia**:
 - o todo é maior que a simples soma das partes.
- Conceito de **Equifinalidade**:
 - existem muitos caminhos que conduzem ao mesmo resultado.
- **Teoria de Sistemas (TS)**:
 - ramo específico da TGS;
 - a abordagem sistêmica na TGA ocorreu somente a partir da década de 60;
 - trazia uma visão holística de todo o sistema; organizacional e enfatizava os processos.

Enfoque Sistêmico

- Difere das abordagens clássica, comportamental e burocrática por não estudar a organização de forma isolada
- Estuda a empresa de forma unificada e como parte de um organização maior: o ambiente externo
- **ABORDAGEM DE SISTEMAS ABERTOS**



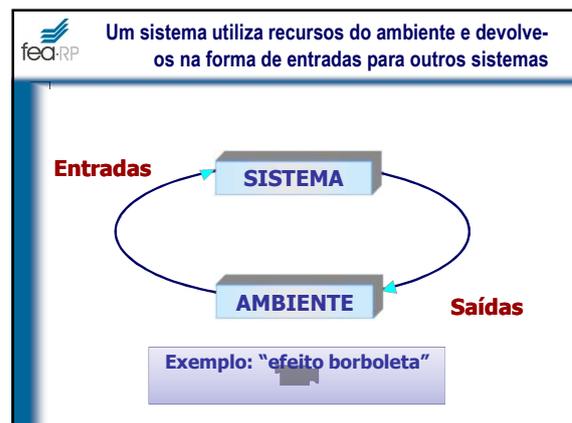
Classificação quanto à interação

- **Sistemas fechados**
 - Sem intercâmbio com o ambiente externo
 - Não existem sistemas totalmente fechados
 - Saídas invariáveis
- **Sistemas abertos** (dinâmicos)
 - Têm intercâmbio com o ambiente externo
 - São influenciados e influenciam o ambiente pelas entradas e saídas
 - Adaptam-se para sobreviver



- Enfoque Sistêmico**
- Sistema: todo complexo ou organizado; conjunto de partes ou elementos que formam um todo complexo
 - Enfoque sistêmico: sistema de ideias, método para resolver problemas
 - Permite a efetiva resolução dos problemas a partir de um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise específica das partes
 - Conceito de todo é diferente do conceito de soma das partes

- Estrutura dos sistemas**
- **Entradas**
 - Inputs
 - Recursos físicos e abstratos
 - **Processo**
 - Interliga os componentes e transforma entradas em saídas
 - Influências: tecnologia, normas, regulamentos, cultura
 - **Saídas**
 - Outputs
 - Resultados do sistema
 - Produtos, salários, lucro, poluição
 - Conceito de **sinergia**
 - **Feedback**
 - Realimentação
 - Reforça ou modifica o comportamento do sistema



- A Empresa na Abordagem Sistêmica**
- É um conjunto de **partes inter-relacionadas** e interdependentes;
 - Deve ser organizada de maneira a produzir um todo **unificado**;
 - É um sistema **aberto**: influencia e é influenciada pelo ambiente externo;
 - Busca **eficiência** (mais relacionada ao ambiente interno) e **eficácia** (mais relacionada ao ambiente externo).



Falta de integração entre áreas: como as boas ideias morrem nas empresas

- 1975: Kodak desenvolveu o primeiro protótipo de uma câmera fotográfica digital **Sony lançou primeira câmera digital comercial**
- 1973: Xerox desenvolveu o primeiro microcomputador da história
Apple lançou primeiro computador pessoal
- 1986: Brosol no Brasil projetou um sistema de injeção eletrônica para carros **Bosch e Volks lançaram primeiro carro com injeção eletrônica**
- 2002: TAM desenvolveu projeto para oferecer check-in pelo celular aos clientes sem bagagem **Gol lançou primeiro esse serviço**
- Estudo feito pela FGV (RJ): mais da metade dos projetos iniciados pelas companhias não chegam até o mercado. Os que chegam sofrem diversas modificações que vão tirando o caráter inovador do produto. Nesse caminho até o consumidor, as boas idéias vão sendo bombardeadas, ignoradas ou até mesmo ironizadas.
- Às vezes, o mais difícil não é ter uma boa ideia, mas fazê-la ir adiante
- **Se você não adotar a nova tecnologia, alguém vai fazê-lo**

Os inimigos da criatividade (problemas mais comuns que atrapancam o andamento de projetos), segundo Revista EXAME

- **"Burocracia"**
 - A ideia tem de ser aprovada por diversos setores. No caminho, acaba modificada e perde seu caráter inovador
- **Aversão ao risco**
 - As empresas relutam em lançar produtos que de alguma forma se choquem com seu negócio principal
- **Disputas internas**
 - Brigas entre departamentos e seus respectivos diretores atrapancam a aprovação ou a liberação de dados para novos projetos
- **Custos**
 - Companhias descartam projetos inovadores sob a alegação de que a tecnologia necessária para implementá-los é muito cara e, portanto, inacessível
- **Falta de comunicação**
 - Líderes não conseguem envolver todos os funcionários no processo inovador, inibindo a aparição de novas ideias