



Enfoque Sistêmico

Prof. Alexandre Dias



Objetivos:


Compreender as origens e os pressupostos do enfoque sistêmico

Compreender as características dos sistemas abertos e complexos

Interpretar as organizações à luz da teoria dos sistemas

Estabelecer os pressupostos da teoria contingencial





Diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações baseadas em diferentes métodos de organização [...] a congruência com o ambiente é o fator de sucesso.

Vamos pensar nas organizações como se elas fossem organismos. [...] vamos vê-las como sistemas vivos [...]

Morgan (2000)

Contexto Histórico

- A decomposição do trabalho em partes não é suficiente para responder a tais desafios de forma universal
- Aumento da complexidade dos desafios sociais e econômicos ao longo do século XX
- 2ª Guerra mostrou como os países eram mutuamente dependentes.
- É preciso olhar para a interdependência e combinação das dimensões do todo
- Ludwing Von Bertalanffy: Teoria Geral dos Sistemas (1956).

Teixeira et al. (2010)



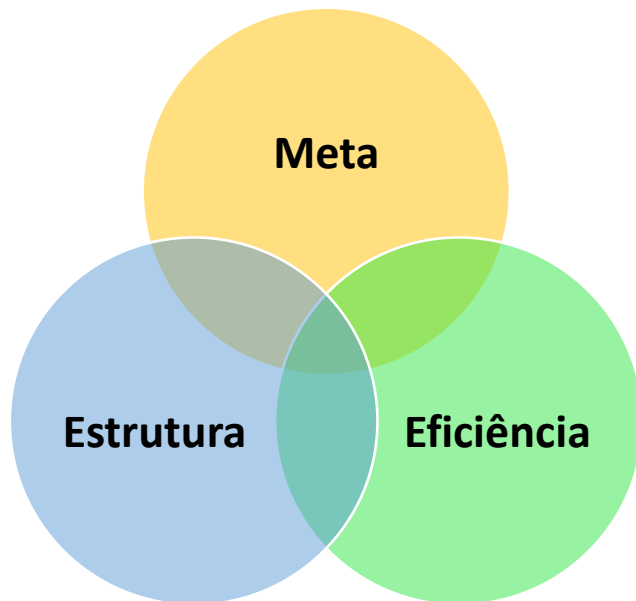
Pressupostos do Enfoque Sistêmico

- Sistema: conjunto de partes interdependentes dotado de objetivos. O todo é formado por elementos e suas inter-relações.
 - O todo é maior que a soma das partes.
 - O todo determina a natureza das partes.
 - As partes não podem ser entendidas se consideradas isoladamente.
 - As partes são dinamicamente interdependentes.

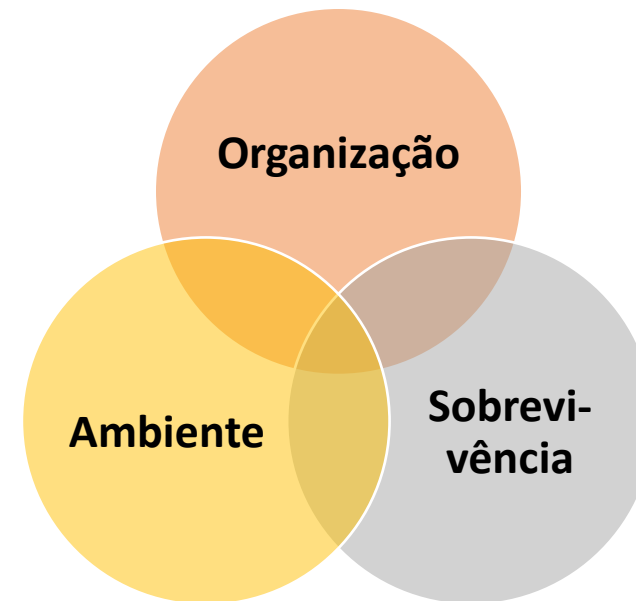


Do Sistema Fechado para o Sistema Aberto

Organização como máquina



Organização como organismos



Morgan (2000)

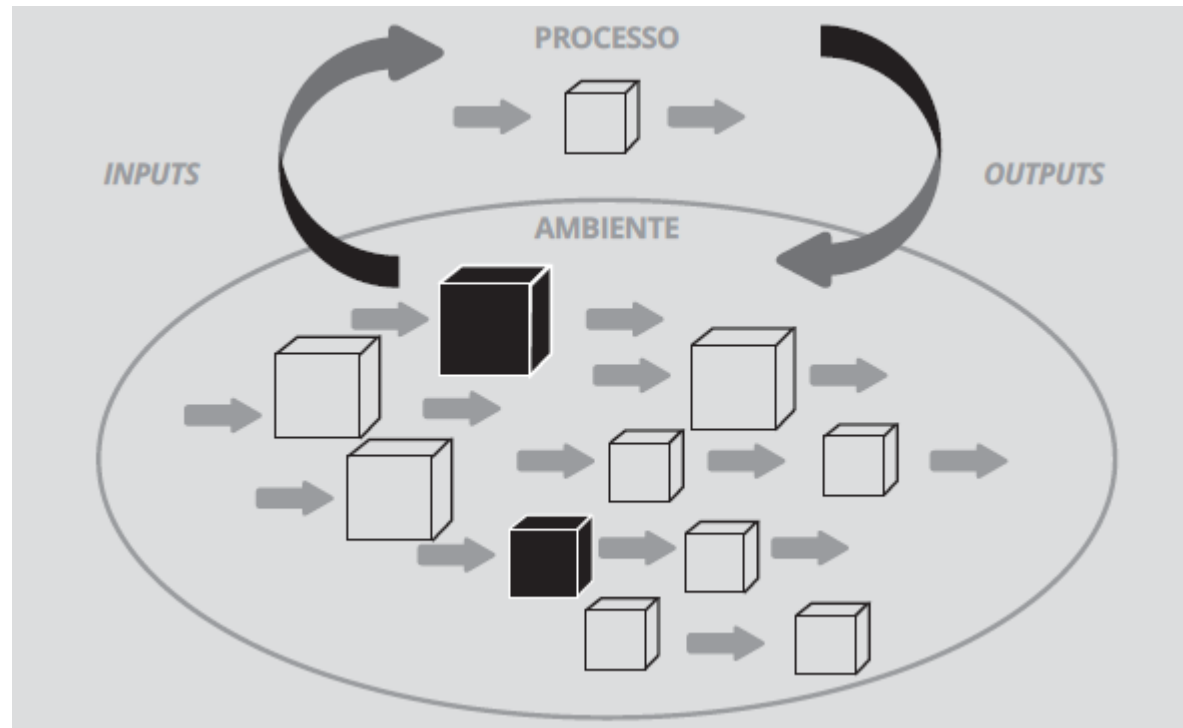
A Organização como Sistema Aberto

- Décadas de 60 e 70 = aplicação do enfoque sistêmico às organizações
- Organização como um sistema de conjuntos de papéis que se sobrepõem e se ligam (Homem Funcional)
 - Concepção da organização como sistema aberto que interage com o ambiente externo.
 - Concepção de análise da organização e suas partes, tratadas como subsistemas.



Teixeira et al. (2010)
Motta e Vasconcelos (2006)

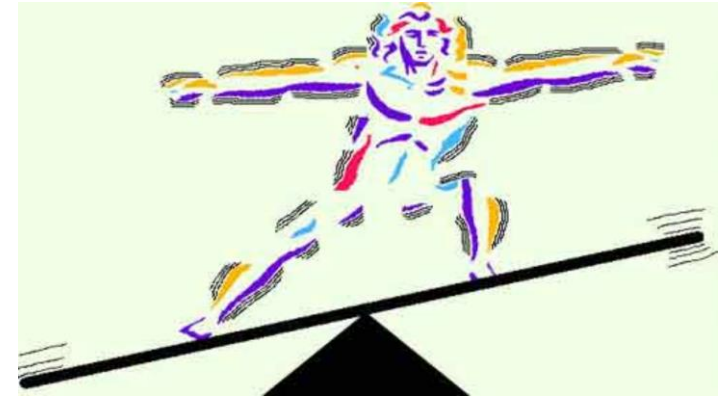
Visão Sistêmica da Organização



Maximiano (2017)

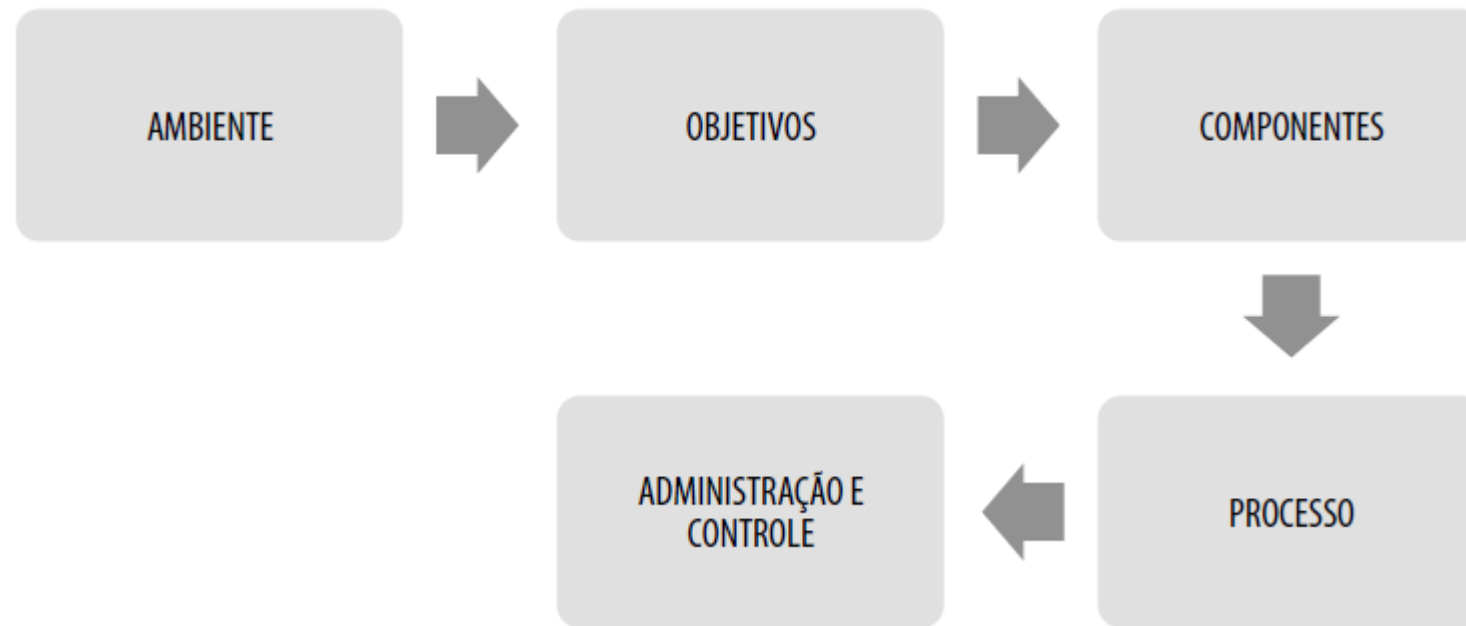
Características dos Sistemas Abertos

- Importação de energia (do ambiente externo)
- Transformação
- Output
- Sistemas como ciclo de eventos
- Entropia negativa (processo de reversão do caos)
- Feedback (retroalimentação)
- Homeostase (equilíbrio dinâmico)
- Diferenciação (multiplicação e elaboração de funções decorrentes da entropia negativa)
- Equifinalidade (o mesmo estado final pode ser alcançado de diferentes formas)

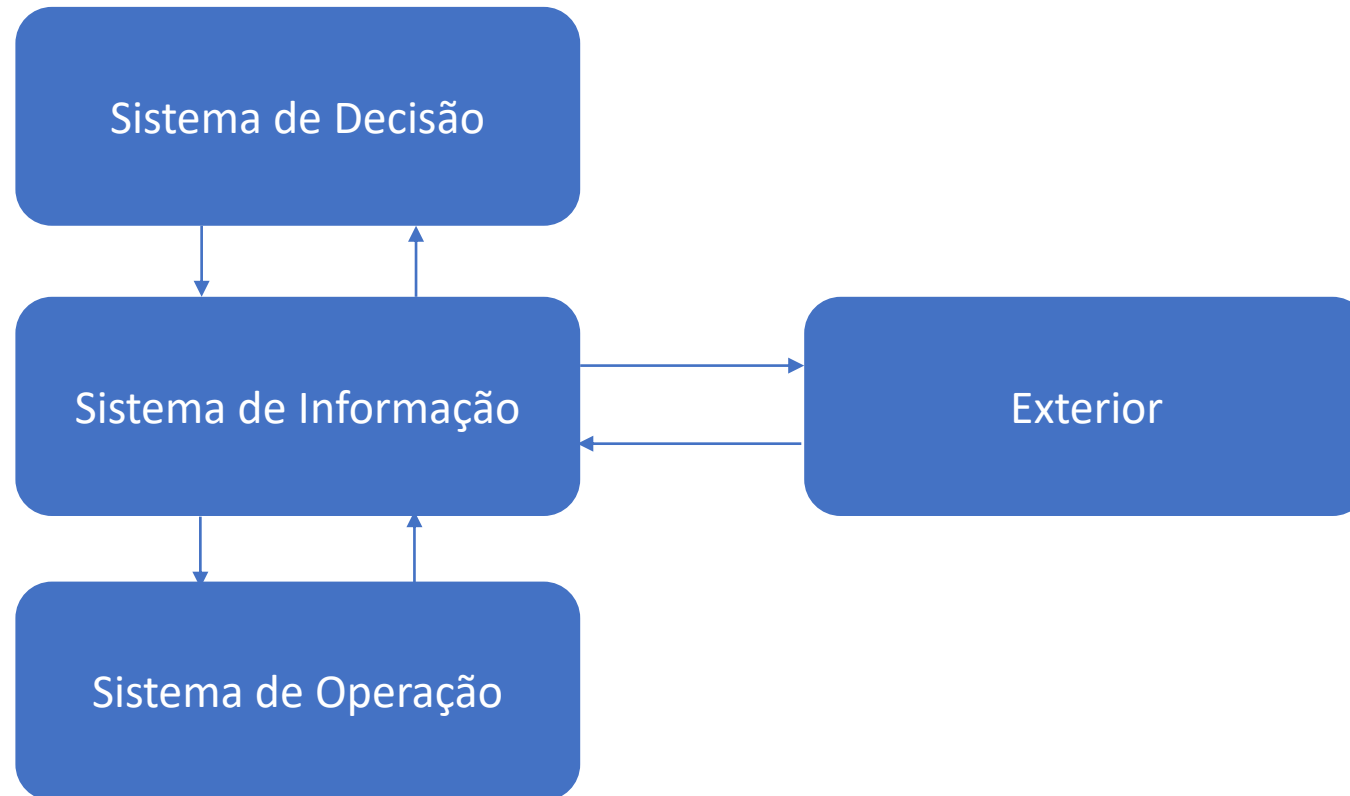


Katz e Khan (1970 apud Teixeira et al., 2010)

Análise e Planejamento de Sistemas



Análise e Planejamento de Sistemas

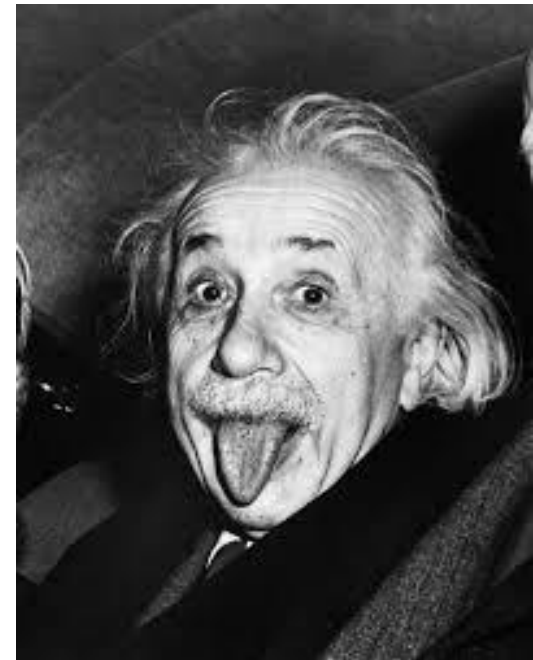


Teixeira et al. (2010)

O Sistema e a Contingência

Tudo é relativo

Albert Einstein



- Influência do ambiente
 - É crucial na tomada de decisões e implantação de métodos de gestão.
- Supremacia do transitório
 - O ambiente é dinâmico e mutável, portanto, a empresa não pode ser estática no tempo. Ela reage aos desafios e oportunidades que surgem.
- Fim do modelo ideal
 - Não existe “receita de bolo”. Não há um modelo ideal de administração.
 - A conjuntura envolve muitas variáveis.
- A otimização da estrutura varia de acordo com determinados fatores, denominados de fatores contingenciais: estratégia, tamanho, tecnologia etc.

Portanto, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais.

Adaptação das Organizações ao Meio Ambiente – O Modelo de Erick Trist e Fred Emery

- Diferentes ambientes oferecem condições de “luta” por sobrevivência distintas.
 - Ambientes turbulentos e complexos → alto nível de competição e mudança → MDO qualificada, sistemas de captação, manutenção e difusão de informação
 - Ambientes estáveis e simples → menor competitividade e mudança → formais organizacionais e estruturas de captação de informações mais simples

Sistemas Mecanicistas e Organicistas de Burns e Stalker

Organizações Mecanicistas	Organizações Orgânicas
<ul style="list-style-type: none">• Estruturas burocráticas, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho• Tarefas rotineiras• Ambientes estáveis• Estruturas permanentes• Alta centralização do processo de tomada de decisões• Pouca delegação• Cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente bem definidas• Predomínio da interação vertical entre superior/subordinado• Ênfase exclusivamente individual	<ul style="list-style-type: none">• Estruturas flexíveis, que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas.• Estruturas temporárias• Descentralização da tomada de decisões• Compartilhamento de responsabilidades e de controle• Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.• Predomínio da interação horizontal sobre a vertical• Ênfase nos relacionamentos

O Modelo da Contingência Estrutural



No. de empregados

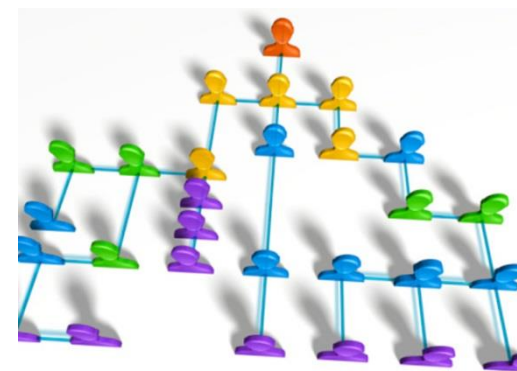
Níveis hierárquicos

Delegação

**Complexidade das
decisões**

Divisão do trabalho

**Procedimentos e
regras**



Apreciação Crítica

- Biologismo – ilusão científica de as ciências sociais podem ser tão previsíveis quanto a biologia.
- O ambiente influencia a organização. E a organização, não influencia o ambiente? Primazia no ambiente.



Resumo da Aula

Enfoque sistêmico:

- Pressupostos

A organização como sistema aberto:

- Visão sistêmica da organização
- Características dos sistemas abertos

O sistema e a contingência:

- Abordagem contingencial
- Organizações mecânicas e orgânicas
- O modelo da TCE

Apreciação crítica



Leitura Básica

- Cap. 8 da referência 6.
- Cap 13. da referência 1.



Leitura Complementar

- Cap. 6 da referência 5.

Referências

1. ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
2. DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
3. MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2017.
4. MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
5. MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
6. TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos da administração**: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.





Obrigado.