



## Abordagem Sistêmica Aula 2

Profa. Janaina Giraldi


**Bases do Enfoque Sistêmico**

- Sistema: elementos que interagem e se influenciam, agregados em conjuntos complexos
- Visão integrada das organizações e do processo administrativo
- Linhas de pensamento
  - Teoria da forma
  - Cibernética
  - Teoria geral dos sistemas

**Bases do Enfoque Sistêmico**

Teoria	Autor	Principais idéias
Gestalt (teoria da forma)	Max Wertheimer (1880-1943)	Pessoas enxergam fenômenos no conjunto As propriedades das partes são definidas pelo todo a que pertencem Raciocínio integrativo
Cibernética	Norbert Wiener (1894-1964)	A informação é a base do controle dos sistemas O autocontrole de um sistema depende de informações sobre seu objetivo e sobre seu próprio desempenho Cibernética: autocontrole visando objetivo
Teoria geral dos sistemas	Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972)	Sistemas abertos e fechados Interdependência das partes Tratamento complexo da realidade complexa (abordagens holísticas)
Sistema social e sistema técnico	Eric Trist (1911-1993) e Frederick Edmund Emery (1925-1997)	Subsistemas da organização: técnico (recursos físicos e abstratos) e social (manifestações do comportamento)

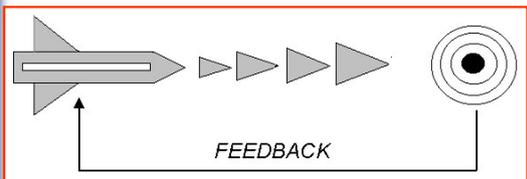
Fonte: MAXIMIANO (2000), MOTTA (2000)


**Aplicação da teoria Gestalt na criação de logomarcas**



Logos shown: Carrefour, Toblerone, FedEx, Formula 1.


**Feedback é o ciclo de informações sobre o comportamento do sistema e sobre o comportamento de um objetivo, utilizados pelo próprio sistema para autocontrole**



FEEDBACK


**Visão Sistêmica na Administração**

- A teoria geral dos sistemas, aplicada à **Administração**, veio da necessidade de administrar a complexidade da organização, que precisava ser analisada como um todo
- Foi uma forma de **integrar as teorias** da administração (científicas, recursos humanos, estruturalista, comportamental)
- As empresas são analisadas como **sistemas abertos**, mantendo um contínuo intercâmbio com o ambiente
- São sistemas abertos, pois não podem ser compreendidas isoladamente, mas sim pelo **inter-relacionamento** entre diversas variáveis internas e externas que afetam seu comportamento

**Falta de visão sistêmica: fracassos globais nos anos 80**

- **Parker**
  - Símbolo mundial de qualidade em instrumentos de escrita
  - Crescimento explosivo das esferográficas
  - Tentou entrar no mercado de canetas descartáveis, reposicionando suas canetas com base no preço
- **Bic**
  - Sucesso no desenvolvimento de produtos de baixos preços, descartáveis, de alta qualidade
  - Pesquisas: consumidores consideram a fragrância a característica mais importante de um perfume, não sua imagem
  - Perfumes de U\$ 5: Jour, Nuit, Homme, Sport nos mesmos canais de distribuição



**Principais características das organizações, em uma abordagem sistêmica**

- **Comportamento probabilístico:** e não determinados, afetadas por variáveis externas, sistema social num ambiente sem fronteiras e imprevisível
- **Parte de uma sociedade maior:** sistemas dentro de sistemas, com elementos complexos
- **Interdependência entre as partes:** partes são coordenadas pela integração, cumprindo as funções do sistema
- **Morfogênese:** capacidade de se modificar e corrigir, obter novos e melhores resultados

**Exemplo da visão sistêmica**

- **Fábrica da Peugeot**
- Comportamento cibernético
- Interdependência das etapas do processo produtivo
- Presença dos subsistemas técnico e social
- Busca da otimização dos sistemas
- Mensuração e avaliação das saídas do sistema
- Planejamento da produção
- Padrões de controle



**Administração – Enfoque Sistêmico**

O **papel da administração** é cuidar do desempenho do sistema numa visão integrada das organizações e processos, organizar, coordenar subsistemas para alcançar resultados e eficácia global

**Usando o enfoque sistêmico**

- Natureza dos sistemas é definida pelo observador
- Aprender a enxergar sistemas e sua complexidade
- Todas as organizações são sistemas que podem fazer parte de sistemas maiores
- Aprender a delimitar fronteiras de sistemas (recortes)

**Nas organizações, existem pelo menos três sistemas**



**SISTEMA SOCIAL**  
Pessoas, grupos, sentimentos e emoções, etc.



**SISTEMA TECNOLÓGICO**  
Máquinas, equipamentos, conhecimentos



**SISTEMA ESTRUTURAL**  
Autoridade, hierarquia, normas, regulamentos



**Falhas no planejamento do sistema: a PepsiCo chora o chocolate derramado**

- Agosto de 2011: uma das máquinas de envasamento da fábrica em Guarulhos interrompe seu trabalho por cerca de uma hora para ser limpa, mas volta a trabalhar de repente. Em vez de chocolate, as embalagens recebem uma mistura química com PH de 13,3, equivalente ao da **soda cáustica ou da água sanitária**. O erro é detectado e o lote é deixado de lado. Fica separado para ser analisado pelo controle de qualidade da empresa, mas **80 caixinhas** foram misturadas com o restante da produção e enviadas para o Rio Grande do Sul.
- Fim de setembro: ligações no SAC de consumidores que tiveram a boca queimada. Até o início de outubro já eram 39 pessoas feridas, de 15 diferentes cidades.
- Já se registra uma **queda** de 30% nas vendas no Rio Grande do Sul, segundo a Associação Gaúcha de Supermercados. **Autuação** do governo paulista no valor de R\$ 175 mil por "fabricar, embalar, armazenar, expedir, transportar e colocar à venda produtos sem qualidade e segurança".
- Reação inicial da PepsiCo: rápida, mobilizou seu comitê de gerenciamento de crise e determinou as providências iniciais.
  - **comunicado para a imprensa e canais internos da companhia, nas redes sociais e no portal corporativo.**
  - **lote contaminado foi alvo de recall, um médico foi colocado à disposição para atender os afetados e o número do SAC ganhou destaque nos canais de comunicação**

**Novas falhas: "Pepsico confirma que lote de Toddyinho está contaminado com bactéria"**

Porto Alegre (08/2014): A PepsiCo, fabricante do achocolatado **Toddyinho**, confirmou que 8.810 unidades do produto, fabricadas em Garulhos, São Paulo, estavam **contaminadas** com a **bactéria Bacillus Cereus** que provoca **intoxicação** alimentar. Segundo o comunicado, análises químicas realizadas pela companhia identificaram a presença da bactéria. O bacilo surge, em geral, devido ao **resfriamento inadequado** de alimentos e pode causar **enjoo, vômitos e diarreia**. Segundo a PepsiCo, duas mil unidades do produto contaminado já foram localizadas e recolhidas na rede de estabelecimentos comerciais de Porto Alegre e da região metropolitana abastecidas pela companhia.

- Em **2011**, a Pepsi já havia feito recall de 80 unidades do mesmo produto devido à presença de **detergente** na composição da bebida, fabricada em Guarulhos (SP) e distribuída no Rio Grande do Sul. Na época, 32 ocorrências de intoxicação foram notificadas junto à Vigilância Sanitária estadual antes do recolhimento do produto.
- Fonte: <http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/pepsico-confirma-que-lote-de-toddyinho-esta-contaminado-com-bacteria-13576454>

**Principais Características da Abordagem Sistêmica**

- Importância dada às redes de comunicações entre os órgãos ou pessoas de uma empresa
- A busca da integração e intercâmbio internos e a preocupação com a sinergia
- Visão total e integrada da empresa e dos seus objetivos globais
- Informação é essencial
- Pode ser aplicada a qualquer tipo ou tamanho de empresa

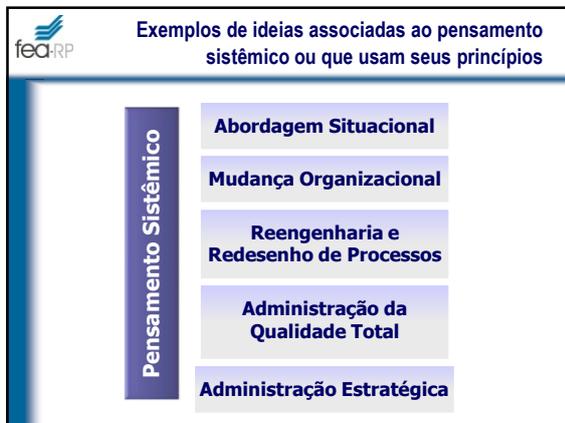
**A organização como um sistema aberto**

<b>Sistemas Vivos (Organismos)</b>	<b>Sistemas Organizados (Organizações)</b>
Nascem, herdam seus traços estruturais	São organizados, adquirem sua estrutura em estágios
Morrem, seu tempo de vida é limitado	Podem ser reorganizados, têm uma vida ilimitada e podem ser reconstruídos
Têm um ciclo de vida predeterminado	Não tem ciclo de vida definido
São concretos – o sistema é descrito em termos físicos e químicos	São abstratos – o sistema é descrito em termos psicológicos e sociológicos
São completos – o parasitismo e a simbiose são excepcionais	São incompletos: dependem de cooperação com outras organizações
A doença é definida como um distúrbio no processo vital	Suas partes são intercambiáveis
	O problema é definido como um desvio nas normas sociais

**Críticas à Abordagem Sistêmica**

- Sistemas administrativos **não são exatamente sistemas biológicos** (menos previsíveis)
- Ênfase excessiva no **meio ambiente** (em detrimento das atividades referentes ao desenvolvimento do ambiente interno)

Fonte: Ferreira et al. (1997)



- Escolas do Enfoque Sistêmico**
- **Administração Estratégica:**
    - tratamento sistêmico do equilíbrio entre sistemas internos e externos.
  - **Administração da Qualidade Total:**
    - qualidade é um problema de toda a empresa!
  - **Reengenharia e redesenho de processos:**
    - processos sistêmicos interdependentes;
    - desempenho de um processo: depende de toda a cadeia.

- Aplicações do Enfoque Sistêmico**
- **Administração Participativa:**
    - interação entre coordenadores e colaboradores na tomada de decisão.
  - **Abordagem Contingencial:**
    - em administração: nada funciona bem em todas as situações;
    - as soluções sempre dependem das situações (contingências).

- Ambiente Organizacional**
- Para melhor conhecer uma organização, é preciso conhecer o contexto em que ela atua
  - **Ambiente:**
    - tudo aquilo que envolve uma organização;
    - provoca mudanças nas organizações;
    - varia sempre, oferecendo oportunidades e impondo ameaças às organizações.



- Aplicação do enfoque sistêmico**
- Importância do pensamento holístico
  - Importância em considerar ambiente
  - Tratamento da questão estratégica na administração
  - **Consolidação da abordagem contingencial**
    - Formas diferentes de administrar para cada situação
- Ambiente (variável independente)**  
**Tecnologia (variável dependente)**

 **Filme: "Ponto de Mutação"**

- Uma cientista desencantada com o projeto Guerra nas Estrelas (Sistema Nacional de Defesa Anti-Mísseis), um candidato   presidência dos Estados Unidos derrotado e um dramaturgo em crise
- Esses personagens se encontram no castelo medieval de Mont Saint Michel, no litoral da França, e se surpreendem discutindo ecologia, política, tecnologia e futuro
- Este filme   a expressão de um novo paradigma, de uma **nova visão de mundo** que percebe a inter-rela o de tudo

Baseado no livro "Ponto de Muta o" (1982), de Fritjof Capra  
 Compara o entre o pensamento cartesiano, reducionista, e o paradigma sist mico. Trecho:  
<https://www.youtube.com/watch?v=BW9Os6nhCKM>

 **Exercício sobre Abordagem Sist mica: Lacta**

- [https://www.youtube.com/watch?v=tQDW5N\\_eFVY](https://www.youtube.com/watch?v=tQDW5N_eFVY)
- Assista ao vídeo sobre a empresa Lacta e faça uma **análise dos cinco componentes principais do sistema organizacional** da empresa
  - **Ambiente**
  - **Objetivos**
  - **Componentes**
  - **Processo**
  - **Controle**

 **Bibliografia**

- ARAUJO, L. C. G. de. *Teoria geral da administra o*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolu o e tendências da moderna administra o de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMPTON, D. R. *Administra o contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- **MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administra o: da revolu o urbana   revolu o digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.**
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administra o: uma introdu o*. 22. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- STONER, R. *Teoria geral da administra o*. São Paulo: Makron Books, 1999.