

ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA

1. Origem

A Administração Sistêmica ou Teoria dos Sistemas surgiu em 1937 e sua base foi estudada por Ludwig Von Bertalanffy através de uma percepção de que certos princípios e conclusões eram válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência.

Para ele, um sistema poderia ser definido como um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, que têm um propósito específico (objetivo) e podem afetar as demais partes.

Duas idéias centrais:

- A importância da interdependência das partes: necessidade de analisar não apenas os elementos, mas suas inter-relações.
- Necessidade de um tratamento complexo para uma realidade complexa: necessidade de aplicar vários enfoques para entender e lidar com uma realidade que se tornava cada vez mais complexa.

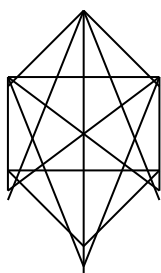
A Teoria foi amplamente reconhecida na administração, durante os anos 60. Sua difusão se deu a uma necessidade de síntese e integração das teorias precedentes.

De forma simultânea, o desenvolvimento de novas áreas científica, como a informática, possibilitou a operacionalização e a aplicação de conceitos da Teoria dos Sistemas à Administração.

2. Conceito de Sistemas

É um conjunto de partes relacionadas entre si para atingir determinado objetivo.

As partes do sistema são os elementos ou órgãos componentes chamadas também de subsistemas. Elas estão relacionadas entre si através de uma rede de comunicações que proporciona a sua integração no todo.



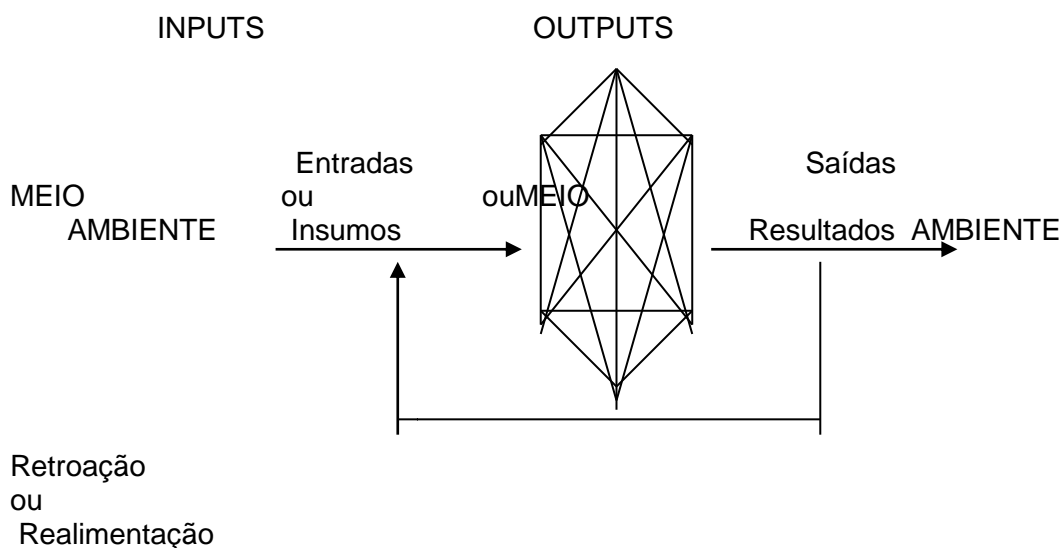
Se a rede de comunicação funcionar mal, as relações entre as partes tornam-se precárias, as partes perdem o contato entre si e tendem a dispersar-se, provocando o desmanche, a desintegração e a desagregação do sistema chamado de "ENTROPIA".

Se a rede de comunicação funcionar bem, as relações entre as partes tornam-se estreitas; tudo o que ocorre em qualquer uma das partes é rapidamente transmitido às demais. Assim, o funcionamento perfeito da rede de comunicações é que proporciona a amarração do sistema, ou seja, o comportamento integrado e global do sistema. É o que chamamos de comportamento sistêmico. Como uma parte ajuda a outra, através de relacionamentos,

ocorre o efeito de "SINERGIA" que significa uma forma de combinação das partes que produz um resultado multiplicador e potencializador.

Para funcionar, todo sistema precisa de:

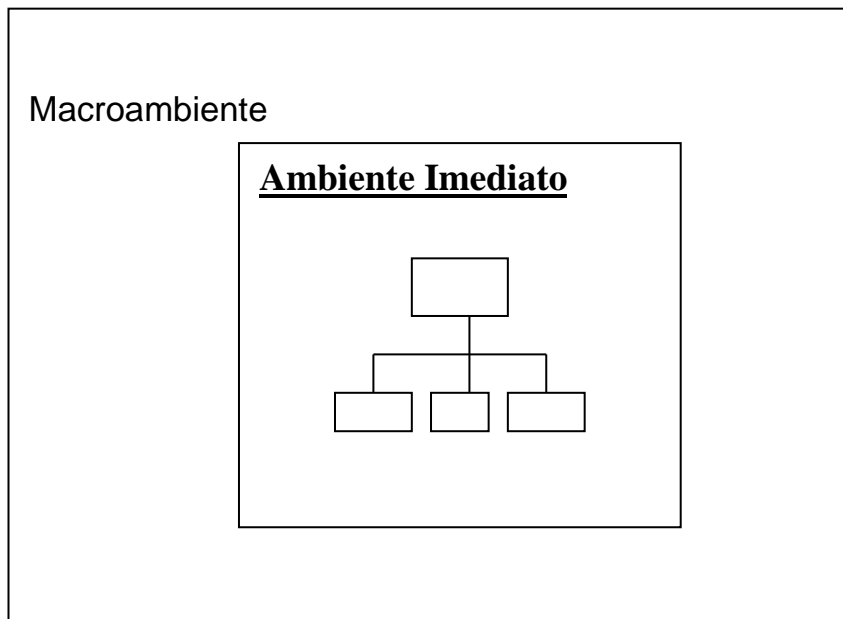
- Entradas ou Insumos (Inputs): é tudo o que o sistema importa do meio ambiente externo para dentro de si.
- Operações: todo sistema processa ou transforma as entradas e produz saídas.
- Saída ou Resultados (Outputs): é tudo o que o sistema exporta para o meio ambiente externo.
- Retroação ou Realimentação (Feedback): é a reentrada ou retorno de parte das saídas que influenciam seu funcionamento.



Para as ciências administrativas, o pensamento sistêmico é muito importante pois as organizações envolvem vários aspectos:

- Transformações físicas necessárias à fabricação dos produtos e prestação dos serviços.
- Comunicação entre os agentes e colaboradores para desenvolver, produzir e entregar o produto ou serviço atendendo as expectativas e necessidades do cliente;
- Envolvimento das pessoas para que elas se empenhem no processo cooperativo;
- Desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos, para que as pessoas tenham condições de realizar o trabalho da maneira esperada.
- Por esses motivos, as organizações podem ser entendidas como sistemas "sociotécnicos" abertos.

3. Estrutura do Ambiente



Ambiente Imediato

- **Mercado e clientes:** Clientes, normalmente, dão seu dinheiro em troca de serviços e produtos da organização. Podem ser pessoas ou outras organizações que adquirem os produtos ou serviços para seu uso próprio ou para outras organizações ou pessoas utilizarem
- **Concorrência:** Principal fonte de ameaças para a organização. Acompanhar ou se possível antecipar os movimentos da concorrência é um dos principais elementos do sistema de planejamento estratégico de uma organização.
- **Fornecedores:** Estão na base do sistema produtivo de qualquer organização. A moderna administração dá ênfase ao estabelecimento de parcerias com pequeno número de grandes fornecedores.
- **Distribuidores:** A filosofia da qualidade total considera os distribuidores e concessionários como integrantes do sistema que procura garantir a satisfação do cliente.
- **Sindicatos de empregados:** São interlocutores muito importantes da empresa e estabelecer um bom relacionamento com estas organizações é extremamente saudável.
- **Associações de classe:** Congregam concorrentes e defendem seus interesses.

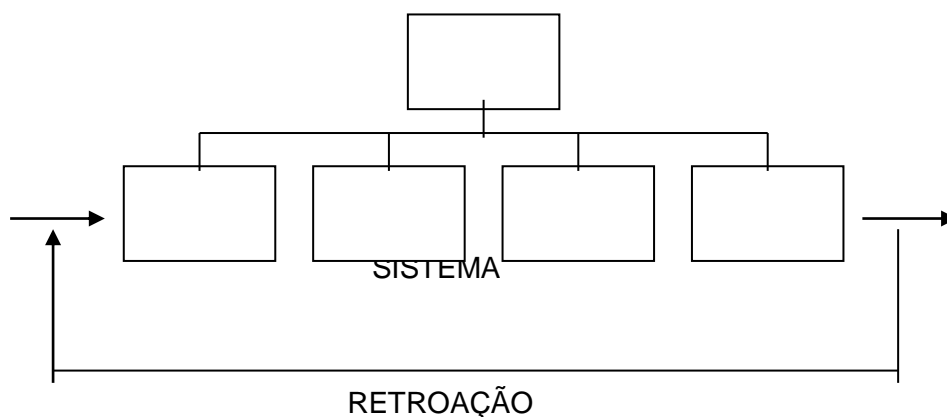
Macroambiente

- Tecnologia: Formado pelos conhecimentos e informações relativos aos processos e produtos de seu ramo de negócios, e pelas organizações que os produzem. A evolução tecnológica influencia as transformações nos sistemas organizacionais chegando a extinguir ramos inteiros.
- Ecologia: No caso do Turismo, o estado de ecossistemas e impactos ambientais são variáveis vitais para negócios e desenvolvimento de regiões.
- Legislação: Afetam as organizações facilitando ou obstaculizando sua atuação. Desde legislações trabalhistas, acordos internacionais, sistemas governamentais, há vários elementos que afetam os sistemas organizacionais.
- Economia: Renda, comportamento dos agentes econômicos, distribuição da riqueza, propensão ao consumo ou poupança, disponibilidade de capital, recessão ou expansão são alguns dos fenômenos econômicos que afetam as empresas de um setor.
- Demografia: Distribuição etária, taxa de crescimento, e composição étnica e outros
- Sociedade e cultura: Componentes comportamentais, hábitos, valores, crenças, e muitas outras variáveis que o enfoque sistêmico procura identificar e entender.

4. Conceito de Administração Sistêmica

É o processo administrativo que reúne ou combina todas as partes integrantes de um sistema global para alcançar determinados objetivos.

Na realidade, a Administração Sistêmica procura fazer com que todos os órgãos da empresa trabalhem em conjunto para obter o efeito de "SINERGIA".



5. Características da Administração Sistêmica

- ✓ Se caracteriza principalmente pela importância dada às redes de comunicação entre os órgãos ou pessoas de uma empresa.
- ✓ Têm uma visão total e integrada da empresa e dos seus objetivos.
- ✓ É que a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos e os limites entre os diferentes órgãos da empresa, tornam-se secundários pois a Administração Sistêmica procura reduzir as separações e aumentar os contatos entre as áreas.
- ✓ É que a informação e a sua comunicação tornam-se o principal recurso da empresa,
- ✓ Pode ser aplicada a qualquer tipo ou tamanho de empresa.

6. O Pensamento Sistêmico

A ciência do século passado adotava a mecânica clássica como modelo do pensamento científico. Isso equivale a pensar nas coisas como mecanismos e sistema fechados.

A ciência de nossos dias adota o organismo vivo como modelo, o que equivale a pensar em sistemas abertos.

SISTEMA FECHADO	SISTEMA ABERTO
Não troca energia nem matéria com o ambiente	Troca energia e matérias com o ambiente
Definido pelo conteúdo	Definido pela forma
Objetivos Físicos	Seres vivos, sociedades, empresas
Conserva matéria, energia	Conserva ordem, informação, memória
Resistência passiva às mudanças	Resistências ativa às mudanças
Entropia sempre aumenta	Complexidade Aumenta

Cinco considerações básicas relativas ao pensamento sistêmico:

- 1) **Os objetivos do sistema total:** as metas ou fins em direção aos quais o sistema atende.
- 2) **O ambiente do sistema:** constitui tudo o que está do “lado de fora” do sistema.
- 3) **Os recursos do sistema:** são os fatores internos e representam todos os meios disponíveis ao sistema para a realização das atividades necessárias para o alcance da meta.
- 4) **Os componentes do sistema:** são todas as atividades que contribuem para a realização dos objetivos do sistema.
- 5) **A administração do sistema:** na administração do sistema, deseja-se incluir duas funções básicas – o planejamento e o controle do sistema.

7. Descrições Gerais

❖ Sistema Fechado

É aquele que não tem ambiente. Isso quer dizer que seus elementos não interagem com elementos externos ao sistema. Um sistema fechado é autocontido. Este tipo de sistema contém um aumento de "ENTROPIA".

❖ Sistema Aberto

É aquele que possui ambiente. Seu estado é influenciado por elementos que não fazem parte do sistema. Os princípios de organização aplicam-se a sistemas abertos, como seres vivos, empresas, grupos sociais. Propicia a "SINERGIA".

8. Críticas à Administração Sistêmica

Uma das críticas mais severas com que se defronta a abordagem sistêmica na administração se refere à cientificidade excessiva no tratamento dos problemas da organização.

Apesar de apresentar semelhanças com um sistema biológico, o sistema administrativo possui características próprias e as associações entre as relações internas da empresa e as que ocorrem na natureza devem ser consideradas dentro de limites claros.

Os exageros podem levar a considerar a empresa como um sistema cujo funcionamento é tão previsível quanto o dos sistemas biológicos.

Outra crítica está na ênfase desproporcional no ambiente. Embora a sobrevivência e o sucesso das empresas estejam cada vez mais condicionados à sua adaptação a um ambiente turbulento, a ênfase nas condições empresariais externas não deve ser continuamente modificada em função das variações ambientais cujo impacto ainda não foi devidamente avaliado.

A harmonia do ambiente interno também deve ser alvo de contínua atenção por parte dos gestores.