

Idalberto Chiavenato

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Elsevier/Campus

www.elsevier.com.br

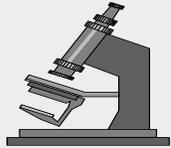
www.chiavenato.com

Capítulo 17

Teoria de Sistemas

(Ampliando as Fronteiras da Empresa)

- As Origens da Teoria de Sistemas.
- O Conceito de Sistemas.
- O Sistema Aberto.
- A Organização como um Sistema Aberto.
- Características da Organização como um Sistema Aberto.
- Os Modelos de Organização.
- Apreciação Crítica da Teoria de Sistemas.



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?

Conceito de Sistemas

1. Características dos sistemas.

- 1. Propósito ou objetivo.**
- 2. Globalismo ou totalidade.**

2. Tipos de sistemas.

- 1. Quanto à sua constituição: concretos ou abstratos.**
- 2. Quanto à sua natureza: fechados ou abertos.**

3. Parâmetros dos sistemas.

- 1. Entrada ou insumo (input).**
- 2. Saída, produto ou resultado (output).**
- 3. Processamento ou processador (throughput).**
- 4. Retroação ou retroalimentação (feedback).**
- 5. Ambiente.**

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

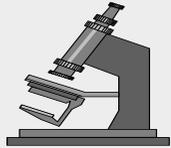
- 1. Comportamento probabilístico e não-determinístico.**
- 2. As organizações como partes de uma sociedade maior.**
- 3. Interdependência das partes.**
- 4. Homeostase ou "estado firme".**
 - 1. Unidirecionalidade.**
 - 2. Progresso em relação ao objetivo.**
 - 3. Homeostasia e equilíbrio.**
 - 4. Adaptabilidade.**
- 5. Fronteiras ou limites.**
- 6. Morfogênese.**
- 7. Resiliência.**



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?

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

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.
- Equifinalidade.
- Limites ou fronteiras.

b. Características de Primeira Ordem:

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

c. Cultura e clima organizacionais.

d. Dinâmica de sistema.

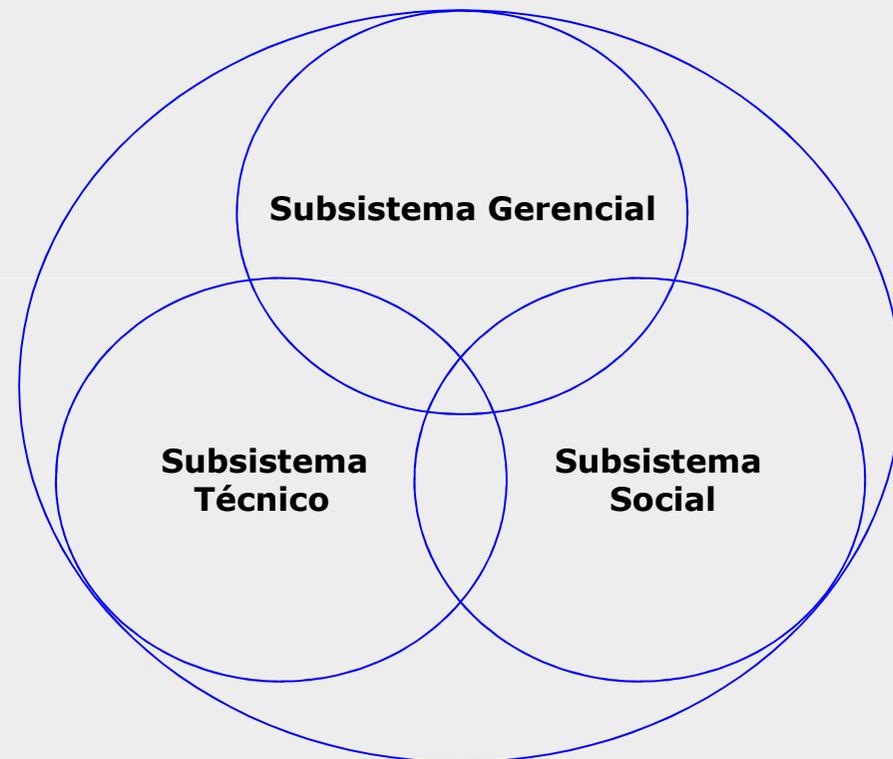
e. Conceito de eficácia organizacional.

f. Organização como um sistema de papéis.

Modelos de Organização

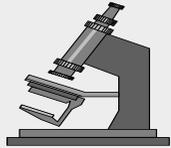
Modelo Sociotécnico de Tavistock:

- a) **Subsistema técnico.**
- b) **Subsistema social.**
 - **Importação (entradas).**
 - **Conversão (processamento).**
 - **Exportação (saídas).**



Apreciação Crítica da Teoria de Sistemas

- 1. Confronto entre teorias de sistema aberto e de sistema fechado.**
- 2. Características básicas da análise sistêmica.**
 - 1. Ponto de vista sistêmico.**
 - 2. Abordagem dinâmica.**
 - 3. Multidimensional e multinivelada.**
 - 4. Multimotivacional.**
 - 5. Probabilística.**
 - 6. Multidisciplinar.**
 - 7. Descritiva.**
 - 8. Multivariável.**
 - 9. Adaptativa.**
- 3. Caráter integrativo e abstrato da Teoria de Sistemas.**
- 4. O efeito sinérgico das organizações como sistemas abertos.**
- 5. O “homem funcional”.**
- 6. Uma nova abordagem organizacional.**
- 7. Ordem e desordem.**



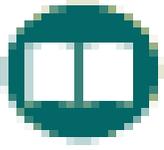
Caso Introdutório: A MasterPeças

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.

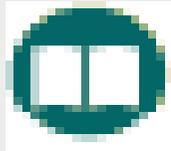
Para construir esse modelo a MasterPeças precisa de um íntimo inter-relacionamento entre seu sistema social e tecnológico graças a um sistema gerencial adequado.

Como você poderia ajudar Maria Amália?



Caso Wall-Mart

Você já ouviu falar de fronteiras organizacionais? E em sistemas abertos? Pois bem. A Wall-Mart (WM) é uma empresa de vendas a varejo, com dezenas de lojas abastecidas por centros de distribuição que dispõem de estoques suficientes para suprir os pedidos das lojas em sua jurisdição. Quando os estoques dos centros de distribuição atingiam um limite crítico, a empresa encomendava novos pedidos aos fornecedores. Contudo, um dos maiores problemas da Wall-Mart eram os artigos de grande volume e de pequeno valor unitário que exigiam muito espaço de armazenamento para tão pouco valor. A Wall-Mart queria o equilíbrio: nem estoques elevados que acarretam custos financeiros e de estocagem e nem estoques insuficientes que provocam queda de vendas e reclamações dos clientes. Para tanto, entrou em contato com a Procter & Gamble para cuidar de seus estoques de fraldas descartáveis Pampers. Como a P&G conhece melhor a movimentação de fraldas e possui informações sobre padrões de consumo e reposição de varejistas em todo o país, a Wall-Mart pediu que a própria P&G assumisse toda função de reposição de estoques. Com isso, o processo ultrapassou as suas fronteiras organizacionais que se tornaram interfaces interempresas. E introduziu-se o reabastecimento contínuo entre fabricante varejista. A gestão de estoques foi tão otimizada que as fraldas passam do centro de distribuição para as lojas e delas para o consumidor

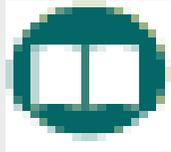


Caso Wall-Mart

Pág: 492

antes que a WM tenha de pagá-las à P&G, o que é feito com o dinheiro já recebido do consumidor. Os custos de manutenção de estoques de fraldas foram eliminados. E os estoques são geridos com mais eficácia pelo fornecedor, melhor qualificado para tanto. A WM trabalha com menos estoque, menor necessidade de capital de giro e espaço liberado no centro de distribuição.

Por outro lado, a P&G tornou-se um fornecedor que adiciona valor ao produto que fornece pelo fato de executar todo o processo de gestão dos estoques. É fornecedor preferencial, com direito a espaço adicional nas prateleiras e nas extremidades nos corredores das lojas da WM. A P&G ganha também pelo fato de gerir sua produção e logística com mais eficiência por dispor de informação segura sobre a demanda do produto. Os estoques não são mais transferidos em grandes lotes e irregularmente para WM, mas continuamente e em pequenas quantidades. Outro benefício para a P&G é a minimização do número de pontos de contato externo no seu processo de contas a receber. Normalmente, o processo de contas a receber executa a reconciliação dos pagamentos dos clientes com os pedidos deles e as faturas do próprio fornecedor, que devem bater entre si. O pedido é gerado pela P&G e não pela WM. A P&G precisa agora apenas de dois pontos de contato nas suas contas a receber: A fatura e o pagamento.



Caso Wall-Mart - Questões

Pág: 492

- 1- Wall-Mart e P&G estão trabalhando como sistemas abertos em íntima conexão no intuito de obter sinergia de esforços. Como você poderia explicar melhor esse aspecto?**
- 2-Como você pode explicar a minimização do número de pontos de contato externo no processo de contas a receber? Para que serve?**
- 3-Afinal, qual é a função das fronteiras organizacionais? Defender, limitar ou integrar?**
- 4-Como se pode estabelecer entrelaçamentos com outras empresas para melhorar o desempenho da organização?**
- 5-Como o caso Wall-Mart poderia estar relacionado com a teoria de sistemas?**