

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Administração (Parte de ABE) e ISSE - Temporários (Coordenador, Conselheiro de Supervisão) - Pós-Edital

Professor: Carlos Xavier

Apresentação do curso. Aspectos gerais da Administração. Organizações como sistemas abertos.

Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
2. Palavras iniciais.....	6
3. Mapa da mina	7
4. Alguns conceitos iniciais importantes.....	8
1. Abordagem Sistêmica da administração.....	9
5. Questões Comentadas	14
6. Lista de Questões	21
7. Gabarito.....	25
8. Bibliografia principal	25



1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Vamos começar a parte de administração geral que estava no seu Edital como “noções de administração/situações gerenciais”, para o concurso do IBGE, numa abordagem multibanca.

Para quem ainda não me conhece, me apresento:

Meu nome é **Carlos Xavier**, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração, e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao de vocês, meus alunos, **tenho visto muitos alunos obterem sucesso nas provas que realizam**, o que me deixa muito satisfeito!

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em **livros eletrônicos no formato .PDF**, dividido em “aulas” que funcionam como “capítulos”. As aulas contém o conteúdo cobrado no último Edital, mas com teorias e questões atualizadas comentadas, para que você possa se preparar da melhor forma. Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos abordados nos livros eletrônicos.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: **use os livros eletrônicos em .PDF como base para os seus estudos**! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios? Você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!



Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:



AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	I - Aspectos gerais da Administração. Organizações como sistemas abertos.	Disponível
Aula 01	Papéis e habilidades do administrador. II - Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Noções básicas de gerência	Disponível
Aula 02	comunicação	Disponível
Aula 03	Processo decisório e resolução de problemas	Disponível
Aula 04	Estrutura organizacional (Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação. Aspectos gerais da Administração. Noções básicas de gerência e gestão de organizações e de pessoas)	Disponível
Aula 05	Indicadores de desempenho e 6Es do desempenho (Aspectos gerais da Administração.)	Disponível
Aula 06	Estratégia organizacional (parte 1) (Aspectos gerais da Administração.)	Disponível
Aula 07	Estratégia organizacional (parte 2, incluindo redes) (Aspectos gerais da Administração.)	Disponível
Aula 08	Qualidade (Qualidade na prestação de Serviços. Ferramentas de gestão da qualidade.)	Disponível
Aula 09	Ferramentas de gestão da qualidade (Qualidade na prestação de Serviços.	Disponível

	Ferramentas de gestão da qualidade.)	
Aula 10	Qualidade no atendimento (referente ao tópico "qualidade na prestação de serviços")	Disponível

Alguém pode estar se perguntando:

- *Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?*

- R.: não precisa! No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de *otimizar os seus estudos*, você encontrará, em *nossa plataforma (Área do aluno)*, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como *“Resumos”*, *“Slides”* e *“Mapas Mentais”* dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela *Trilha Estratégica e Monitoria* da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o *melhor caminho* a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a *responder as seguintes perguntas*:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- *“Estou sem tempo e o concurso está próximo!”* Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da *“Monitoria”*, pelo *Link* da nossa *“Comunidade de Alunos”* no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é *exclusiva* para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da *“Monitoria”* também serão respondidas na nossa *Comunidade de Alunos* do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.



2. PALAVRAS INICIAIS

Oi!

Na aula de hoje teremos uma aula curta, entendendo conceitos iniciais de administração de forma ampla e estudando a teoria das organizações enquanto sistemas abertos de forma específica.

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



3. MAPA DA MINA

Sempre que possível trarei um “mapa da mina” para explicar a distribuição dos tópicos da aula em questões de prova, de maneira mais detalhada.

Na aula de hoje não teremos mapa da mina, por ser de um tema curto e muito cobrado em conjunto com outros assuntos não pertinentes para a sua prova.

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



4. ALGUNS CONCEITOS INICIAIS IMPORTANTES

Para iniciarmos nossos estudos, é fundamental que você conheça alguns conceitos iniciais muito utilizados na administração, e que comumente são utilizados no estudo do nosso assunto. Vejamos alguns:

- **Administração:** é um processo que envolve diferentes atividades que são executadas pelas pessoas para que os objetivos de uma organização sejam atingidos, considerando as várias dimensões do desempenho. Tipicamente se diz que o processo administrativo (funções da administração) é composto pelo planejamento, organização, direção e controle.
- **Organização:** é o conjunto de pessoas e recursos estruturados na busca de um ou mais objetivos em comum. Os dirigentes são responsáveis por estabelecer o seu funcionamento e direcionamento estratégico, buscando o atingimento dos resultados necessários para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.
- **Stakeholders:** termo em inglês que representa os detentores de interesses (ou partes impactadas) pela organização. É uma palavra moderna cunhada para se sobrepôr ao conceito de que os acionistas (do inglês: *shareholders*) deveriam ser as únicas pessoas a ser satisfeitas pela organização. Sob esta nova visão, a organização deve se importar com o impacto de suas ações sobre as diferentes partes, incluindo: clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, funcionários, sociedade, comunidade e governo.
- **Diretores:** profissionais que ocupam cargos no nível corporativo/estratégico (mais elevado), sendo responsáveis por decisões estratégicas para a organização. Normalmente são possuidores de elevada capacidade conceitual.
- **Gerentes:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível intermediário da organização (tático/administrativo), em seus respectivos departamentos.
- **Supervisores:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível operacional, coordenando a execução direta das tarefas e procedimentos pelos funcionários a eles subordinados.
- **Chão de fábrica:** expressão que significa o nível estrutural mais baixo da organização, onde ocorrem as operações. É neste nível que estão os funcionários que realizam as tarefas mais básicas da organização. São os operadores de máquinas do processo produtivo em uma fábrica, por exemplo.

Com tais conceitos iniciais em mente, vamos iniciar o estudo da teoria dos sistemas.



1. ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Em primeiro lugar, gostaria que vocês soubessem que a concepção de ser humano por traz da visão sistêmica é a de homem funcional. Nela, o ser humano desempenha papéis no sistema em que se insere, sendo guiado por incentivos mistos. O homem funcional tem expectativas sobre os papéis das outras pessoas no sistema e busca deixar claras essas expectativas, reforçando ou modificando os papéis dos indivíduos. Neste sentido, a organização é um grande sistema de papéis, na qual os indivíduos desempenham suas partes. Considera-se ainda que os indivíduos possam ser incentivados por incentivos mistos.

A abordagem sistêmica surge a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) de Ludwig von Bertalanffy. Esse sujeito questionou o seguinte:

- Será que é possível criar uma teoria geral para proporcionar princípios básicos para todas as ciências, como a biologia, física, sociologia?

- Pois bem, a resposta que ele mesmo deu foi: SIM! A partir dessa pergunta ele desenvolveu a TGS.

Segundo a TGS, as ideias clássicas de reducionismo (decomposição do todo em cada detalhe), pensamento analítico (análise de cada detalhe) e mecanicismo não serviriam para a análise das ciências. O ideário deveria ser substituído pelo:

- **Expansionismo** (olhar o “todo”, no qual a parte se insere).
- **Pensamento sintético** (sintetizar as coisas pelo papel que exercem no todo).
- **Teleologia** (a causa é uma condição necessária, mas nem sempre levará a uma dada consequência).

Trata-se de uma verdadeira revolução na forma de pensar as coisas. O foco deveria estar não mais dentro da própria organização, mas na relação que as partes da organização tinham entre si e com o ambiente externo, sendo esta a primeira teoria que observa a organização como aberta ao ambiente. Além disso, as relações do tipo “uma causa gera um efeito”, são abandonadas, pois o que se sabe é que os efeitos terão causas, mas nunca se sabe o que acontecerá depois, ao se fazer alguma coisa agora.

A TGS foi bastante influenciada pelo desenvolvimento da cibernética, que buscava ser uma ciência interdisciplinar, com foco na sinergia entre os conhecimentos científicos.

A ideia central dessa abordagem aplicada à administração leva à conclusão de que a organização pode ser vista como um sistema que interage com o seu ambiente, ou seja, que recebe insumos (inputs), realiza o processamento desses insumos, e apresenta saídas (outputs) para o ambiente. Além disso, o próprio ambiente realimenta o sistema por meio de novos insumos, que gerarão novos processamentos e saídas. Percebe-se, desse modo, a existência de 5 componentes dos sistemas como um todo (inclusive o sistema organizacional):

1. **Insumos ou entradas (inputs).**
2. **Processamento.**
3. **Saídas (outputs).**
4. **Retroação.**



5. Ambiente que envolve o sistema.



Nesse contexto, é importante saber também que, quando visualizamos o sistema dessa forma, a parte de processamento é vista como uma “caixa-preta”, ou seja, nessa análise, não se sabe ao certo o que é executado dentro do processamento. Esse conceito é também chamado de Black Box.

Perceba que, se resolvêssemos estudar o que acontece dentro desse processamento, poderíamos enxergar vários outros subsistemas operando um dentro do outro. Assim, a TGS se fundamenta em três premissas:

1. Os sistemas estão dentro de sistemas maiores.
2. Os sistemas são abertos e interagem com o ambiente.
3. As funções exercidas pelo sistema dependem da sua estruturação.

Chiavenato (2011) nos lembra de que existem diversos conceitos para os sistemas. Como estamos diante de um concurso de uma banca que faz pensar, reproduzo os conceitos levantados por este autor:

- *Sistema é um conjunto de elementos em interação recíproca.*
- *Sistema é um conjunto de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade.*
- *Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.*
- *Sistema é um conjunto de elementos interdependentes no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade.*
- *Sistema é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujas características são diferentes das características das unidades.*
- *Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.*

A visão organizacional a partir dos sistemas é que a empresa (ou organização) é um sistema aberto que interage com o ambiente para receber insumos de todas as naturezas e fornecer produtos ou serviços como resultado do seu processamento interno.

As organizações enquanto sistemas abertos possuem as seguintes características:



1. **Importação de insumos (entradas).** A organização depende de entradas de energia vindas do ambiente, em qualquer de suas formas, como informações, materiais ou pessoal, por exemplo.
2. **Transformação (processamento interno).** As organizações transformam os seus insumos em saídas para o ambiente no qual se insere.
3. **Exportação (saída de produtos/serviços).** Os insumos processados são exportados para fora da organização, sob a forma de produtos ou serviços.
4. **Ciclos de eventos.** As organizações importam e exportam constantemente para o ambiente, em uma atividade cíclica de entrada-processamento-saída-retroação-entrada-...
5. **Entropia negativa (ou negentropia).** A entropia é um processo de desorganização natural das coisas até sua morte. Associa ao seguinte: seria a entropia que nos envelhece e que leva à bagunça que pode se instalar no seu armário se você seguir usando sem cuidado. A entropia negativa é a força que o sistema usa para combater a entropia. Pode ser considerada também como o excesso de energia que o sistema importa do ambiente em relação ao que precisa gastar, utilizando-o para combater a entropia. É o reabastecimento de energias que a organização usa para manter sua estrutura organizacional com vigor. No armário de casa, a entropia negativa é o esforço para arrumá-lo de vez em quando, antes que ele se torne inutilizável. No nosso corpo, seria a possibilidade de vida eterna!
6. **Retroação negativa (ou feedback negativo) e informação como insumo.** Essa é uma característica igualmente interessante. Os sistemas abertos, assim como a organização, recebem informações não só sobre o ambiente externo, mas também sobre si mesmos, possibilitando o seu ajuste estrutural. O feedback negativo é a informação sobre a própria organização que mostra a inadequação de seu sistema interno ao ambiente. Quando retorna à organização, ele faz com que seus processos internos sejam modificados e melhorados.
7. **Estado firme e homeostase dinâmica.** Os sistemas mantêm o seu funcionamento estável a partir do que recebem e do que fornecem para o meio ambiente. Este equilíbrio é mantido por meio do processo de homeostase dinâmica. A homeostase é uma propriedade dos sistemas abertos de manter seu ambiente interno regulado para se ajustar dinamicamente aos acontecimentos do ambiente externo. Um dos exemplos mais comuns de homeostase no corpo humano é o fato da temperatura interna do corpo tender ao equilíbrio independentemente de a temperatura externa subir ou descer muito. O sistema biológico regula automaticamente a temperatura interna por meio da interação de seus diversos subsistemas para combater o frio (tremendo, arrepiando...) ou aliviar o calor (suando...). A organização faz o mesmo quando está constantemente buscando certa estabilidade interna apesar das constantes interações com o meio ambiente.
8. **Diferenciação.** Nas organizações enquanto sistemas abertos o sistema organizacional tende a se diferenciar internamente em funções especializadas, diferenciadas e estruturadas em hierarquia.
9. **Equifinalidade.** A organização enquanto sistema aberto pode atingir o fim que deseja, mesmo partindo de diferentes pontos de partida e passando por diferentes caminhos. A própria estabilidade do sistema organizacional pode ser atingida por mais de um meio diferente.



10. Fronteiras ou limites do sistema. Assim como nas fronteiras territoriais do Brasil, as fronteiras da organização enquanto sistema aberto separam o que é interno ao sistema daquilo que é de fora. Elas definem até onde o sistema pode atuar e qual o nível de abertura do sistema em relação ao ambiente.

Uma frase que sintetiza muito bem o pensamento sistêmico, com a percepção da interação de todas as suas partes gerando algo maior que se relaciona com o ambiente é: “o todo é maior do que a soma das partes!”

Na verdade, quando se diz “é maior”, você deve entender que isso acontece devido ao bom funcionamento do sistema. Uma compreensão mais ampla considera que o todo sistêmico também pode ser um resultado menor do que a soma das partes. Isso acontece quando um sistema pode estar com seu funcionamento prejudicado, pois o que se busca no sistema é justamente que o todo seja maior que a soma das partes.

1.1.1. Perspectiva sociotécnica.

A Perspectiva Sociotécnica foi proposta por Eric Trist, do Instituto de Relações Humanas de Tavistok, com base na teoria dos sistemas. Para ela, a organização é um sistema sociotécnico composto de dois subsistemas:

- Subsistema técnico: é a tecnologia utilizada, o território e o tempo, sendo responsável pela eficiência potencial da organização. Envolve aspectos como tarefas, instalações, equipamentos, operações, arranjo físico, etc.
- Subsistema social: são as pessoas e seus relacionamentos formais e informais no trabalho (inclusive por meio das exigências e demandas da organização). É ele que transforma a eficiência potencial em real.

1.1.2. Sistemas autopoieticos.

Importante destacar uma visão diferente sobre sistemas, que merece tratamento em separado: a da autopoiese. Se a banca estiver tratando de uma visão sistêmica de forma geral, sem se referir a esta visão, melhor não utilizá-la, pois isto pode gerar confusão na hora de responder! Use apenas se a banca falar especificamente!

Para a autopoiese, presente na visão de Morgan sobre as organizações e com origem nas ideias de Maturana e Varela, os sistemas podem até ter relação com o ambiente, mas este tipo de relação é determinada internamente e apenas explicado por meio de um observador externo, que tenta fazer com que o sistema tenha sentido para o ambiente.

A autopoiese de um sistema é justamente a características de que os sistemas seriam fechados, autocentrados e autorreprodutores. O objetivo dos sistemas, em última instância, é sua própria autorreprodução, inclusive no caso dos seres vivos.

Vejam o que Misoczky (2003, p.6) diz sobre o assunto:



Autopoiese, nessa concepção, se refere à constante autoprodução dos seres vivos e inclui a diferenciação entre organização e estrutura. Organização é o conjunto de relações que ocorrem entre os componentes; a estrutura compreende os componentes e relações que constituem uma unidade particular, realizando sua organização. Os sistemas vivos são, nessa concepção, organizações fechadas, sistemas autônomos de interação que fazem referência somente a si mesmo.

Ainda nesta visão, as mudanças do sistema não decorrem do ambiente, mas sim de um padrão de interações entre os diferentes elementos do próprio sistema que se relacionam entre si independentemente da existência de eventuais causas.

Como falei, a aula de hoje foi bem curta e tranquila. Vamos para as questões.

Abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



5. QUESTÕES COMENTADAS



QUESTÕES SOBRE SISTEMAS ABERTOS

1. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Com relação à Teoria Geral de Sistemas (TGS), analise as afirmativas a seguir.

I. No modelo sociotécnico de Tavistok a organização é concebida como um sistema fechado com dois subsistemas.

II. A TGS contraria a ideia de organização como um sistema fechado, determinístico e protegido de influências externas.

III. Os sistemas fechados, no processo de entropia negativa, renovam as energias necessárias à sua sobrevivência.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

Vejam cada item, tendo como base a Teoria Geral dos Sistemas:

I) Errado. O Modelo de Tavistok vê as organizações como um sistema aberto com dois subsistemas, e não um sistema fechado, como afirmado pelo item.

II) Certo. A TGS realmente contraria uma visão de sistema fechado, fazendo nascer uma visão de sistema aberto, que interage com o ambiente.

III) Errado. Os sistemas abertos, num processo de entropia negativa, é que renovam as energias para sobrevivência.

GABARITO: B.

2. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) Assinale a alternativa que apresente corretamente o tipo de homem focado pelas abordagens da Teoria dos Sistemas Abertos e a Perspectiva Sociotécnica das Organizações.

A) Homem organizacional.



- B) Homem econômico.
- C) Homem social.
- D) Homem funcional.
- E) Homem administrativo.

Comentário:

Questão bastante direta que cobra que você tivesse memorizado as visões de homens de cada teoria.

A teoria dos sistemas e a perspectiva sociotécnica (que se encaixa dentro da visão sistêmica, incluindo um subsistema técnico e um subsistema social) possuem a visão de homem funcional.

GABARITO: D.

3. (FGV/Potigás/Administrador Júnior/2006) Esse princípio parte da ideia de que, num sistema aberto, podem existir numerosos meios diferentes de se atingir um estado final. Isso contrasta com sistemas mais fechados nos quais os relacionamentos são estruturalmente fixados para produzir padrões específicos de causa e efeito. A que conceito concernente a sistemas abertos se refere o princípio acima?

- A) Equifinalidade.
- B) Diferenciação.
- C) Descentralização.
- D) Externalidade.
- E) Output.

Comentário:

Uma questão muito focada sobre os princípios básicos da organização enquanto sistemas abertos. Sugiro que você memorize todos para a sua prova!

O princípio que afirma que diferentes caminhos podem levar a um mesmo fim a partir de diferentes origens é o princípio da equifinalidade.

GABARITO: A.

4. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) A teoria da autopoiesis, que tem em Gareth Morgan um excepcional divulgador, reconhece que sistemas podem ser caracterizados como tendo “ambientes”, mas insiste em que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. Sendo assim:

- (A) pode haver incontáveis cadeias de interação entre sistemas e, dentro deles, ligando-se a B, C, D, E, e assim por diante, não existe qualquer padrão independente de causalidade.
- (B) o feedback estratégico tem de ser repensado para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas às estratégias diretamente conectadas aos negócios.
- (C) a teoria da autopoiesis pode ser entendida como uma rede de partes separadas, razão pela qual faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente externo, já que as transações de um sistema com seu ambiente não são transações internas, nem são transações automáticas.
- (D) a teoria da autopoiesis é considerada como um esforço de auto-reprodução por um sistema internamente aberto de relações conducentes ao estabelecimento de estratégias e táticas centradas apenas no ambiente que interessa, pois tal ambiente é o desejado pela administração superior porque traz resultados de cunho financeiro.



(E) autores consideram que a teoria da autopoiesis tem uma indesculpável semelhança com a abordagem de sistemas abertos apontada pelo Daniel Katz e Roberto L. Kahn no final da década de 70, por intermédio da obra Psicologia Social das Organizações e, portanto, não merece um tratamento diferenciado.

Comentário:

A teoria da autopoíese (autopoiesis) é aquela abordagem diferente da tradicional visão sistêmica, merecendo tratamento diferenciado, que afirma que os sistemas são fechados e autorreferenciados, tendo como principal objetivo sua própria reprodução, e não reagindo a estímulos do ambiente.

Com essa simples afirmação em mente você já percebe que as alternativas B, C, D e E estão erradas, sobrando apenas a alternativa A como resposta.

GABARITO: A.

5. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria geral de sistemas baseia-se no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, tudo é relativo, dependendo de variáveis que geralmente são incontrolláveis, por estarem em seu ambiente externo, especialmente na prospecção de cenários e mercados.

Comentário:

Questão muito escorregadia.

Em primeiro lugar, note que ela está falando da Teoria Geral dos Sistemas, e não da Teoria da Organização enquanto sistema aberto (aplicação da TGS no universo organizacional), o que já torna a questão errada.

O problema vai além: a teoria geral dos sistemas não está preocupada em explicar supostos relativismos, mas sim em mostrar que o sistema está em sistemas maiores, com os quais interage, importando insumos e exportando produtos.

Assim, a bagunça foi criada para lhe confundir, mas a questão está errada.

GABARITO: Errado.

6. (CESPE/ICMBIO/Técnico Administrativo/2014) A organização é um sistema fechado, pois sobrevive em estado de homeostasia dinâmica.

Comentário:

Ao contrário! Tendo-se a administração de forma geral, podemos afirmar que a organização é um sistema aberto, uma vez que interage com o seu ambiente livremente.

Estar em “homeostase dinâmica” significa exatamente isso: a organização fica interagindo com o seu ambiente e vai se adaptando constantemente para que possa manter o estado firme de seu funcionamento, apesar das mudanças ambientais. É, inclusive, uma característica da organização enquanto sistema aberto!

GABARITO: Errado.

7. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Uma organização que fundamenta suas práticas na abordagem sistêmica atua na valorização do mérito dos seus



colaboradores e privilegia a normatização e a clara definição dos cargos, em detrimento de uma atenção institucional orientada para o feedback organizacional em relação ao ambiente externo.

Comentário:

A visão sistêmica é aquela segundo a qual a organização atua de forma integrada ao seu ambiente externo, fazendo transformações de insumos em produtos que são úteis para clientes do ambiente.

Quando a questão afirma que o foco da organização na visão sistêmica será a criação de normas e definição de cargos, ela está errada. A orientação será justamente para o feedback do ambiente externo.

GABARITO: Errado

8. (CESPE/ANTT/Analista Administrativo/2013) Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa — concepção que se refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.

Comentário:

Note que a referência a Ludwig Von Bertalanffy é apenas para confundir, mas que a questão traz vários conceitos realmente associados à teoria dos sistemas.

Em geral, as bancas não fazem referência à autores na área de administração, a não ser autores muito consagrados (como Fayol, Taylor, etc.). Em Trata-se apenas de forma de confundir na qual (geralmente) se o conteúdo está correto, não é o nome do autor que estará errado!

GABARITO: CERTO

9. (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013) Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantém uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.

Comentário:

A visão de sistema é justamente esta: um conjunto de elementos que está inter-relacionado e do qual surge um novo ente que é maior do que a simples soma das partes!

GABARITO: CERTO

10. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A visão sistêmica das organizações considera que há um ciclo de vida organizacional definido para que não haja desvios nas normas sociais de sua estrutura.

Comentário:

Item errado. A visão sistêmica considera que as várias partes da organização são integradas e auto ajustáveis, não existindo essa relação que o Cespe propõe nesse item com o único objetivo de confundir o candidato.



GABARITO: ERRADO.

11. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A entropia positiva ocorre quando uma organização busca insumos ou matérias-primas para convertê-los em produtos que atendam às necessidades de clientes.

Comentário:

Os conceitos foram bastante misturados nesse item. O que existe é entropia ou entropia negativa, não se deve falar em entropia positiva como proposto pelo item.

Apenas para conhecimento, lembro que entropia negativa é a força que a organização utiliza com base em seus insumos / energia acumulados com o objetivo de manter a perenidade da organização, evitando sua tendência à desordem e à morte.

GABARITO: ERRADO.

12. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) A estrutura básica dos sistemas preconiza quatro variáveis: as entradas, as saídas, o próprio sistema e o ambiente em que toda a transformação ocorre.

Comentário:

Note que a questão fala em 4 variáveis. O Cespe acreditou que, como a retroação vem do próprio ambiente, ambiente e retroação seriam, na verdade, uma coisa só.

O gabarito foi mantido. Apesar disso, a banca poderia ter considerado como 5 variáveis, separando ambiente e retroação, tenha atenção!

GABARITO: CERTO.

13. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) Apesar de a teoria dos sistemas ter revolucionado a forma de se estudar o ambiente, não é possível afirmar que essa teoria tenha estabelecido um novo paradigma a partir da reorientação do pensamento em torno da inter-relação dos elementos, em contraposição às escolas clássicas apoiadas no pensamento analítico.

Comentário:

Item errado! A Teoria dos Sistemas estabeleceu uma verdadeira revolução ao mudar o paradigma da visão analítica e fechada das organizações para uma visão sintética e inter-relacionada entre suas partes e o meio em que se insere.

GABARITO: ERRADO.

14. (CESPE/MS/ADMINISTRADOR/2010) Uma organização com mais de dez anos de existência, resistente em se atualizar tecnologicamente, e que a cada dia perde um grande número de clientes, é considerada como um sistema aberto, mesmo não tendo se adaptado às mudanças do ambiente externo, por possuir equifinalidade e entropia negativa.

Comentário:

Lembre-se do seguinte: sistemas abertos estão constantemente se relacionando com o meio ambiente, enquanto sistemas fechados, em tese, nem sequer existem, sendo uma expressão usada para explicar casos extremos nos quais a organização tem interação mínima com o ambiente, não



se adaptando às suas demandas e preocupada apenas com questões internas, como no caso da abordagem clássica.

Então, se a empresa não se adapta ao ambiente externo, ela não está com características de um sistema aberto.

GABARITO: ERRADO.

15. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010) Na abordagem sistêmica, o desempenho de um sistema é determinado pelas relações diretas de causa e efeito das ações executadas pelas partes.

Comentário:

Errado! Na abordagem sistêmica a relação de causa-efeito direta deixa de existir, passando a ser substituída por uma relação entre as partes que considera que cada causa pode ter vários efeitos, e vice-versa!

GABARITO: ERRADO.

16. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010-ADAPTADA) Com relação à abordagem sistêmica das organizações, julgue: Nessa abordagem, há possibilidade de o efeito global sobre um sistema resultar maior ou menor que a soma dos efeitos das ações das partes.

Comentário:

Pessoal, lembrem-se, para a Teoria dos Sistemas, o todo pode ser maior que a soma das partes! O Cespe considerou ainda que o todo pode ser menor do que a soma das partes, o que realmente pode acontecer quando o sistema não funciona bem, sendo disfuncional. Assim, a alternativa está correta!

GABARITO: CERTO.

17. (FCC/CLDF/Analista – Administrador/2018) Entre as teorias desenvolvidas ao longo do tempo acerca das estruturas organizacionais, insere-se a Abordagem Sistêmica

(A) desenvolvida por Henri Fayol, sustentada pelo princípio da cadeia escalar e unidade de comando como pilares para a manutenção do sistema organizacional.

(B) que, de acordo com o modelo predicado por Eric Trist, identifica dois subsistemas na organização: o técnico, compreendendo as demandas da tarefa, e o social, compreendendo as relações sociais dos encarregados da tarefa.

(C) desenvolvida a partir dos estudos do sociólogo George Homans em seu livro The human group, predicando a independência entre os sistemas interno e externo à organização, a qual se traduz em um ambiente fechado e impermeável a mutações.

(D) inspirada na Teoria dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, predicando a autonomia das unidades de uma organização, como sistemas autônomos, denominados centros de resultado.

(E) baseada nos estudos de Mary Parker Follet, que propõe um enfoque holístico das relações entre os integrantes da organização de molde a fomentar a motivação e a produtividade.

Comentário:

A questão traz uma “subteoria” da abordagem sistêmica, em vez de cobrar a visão mais geral.



Cobra, como resposta correta, a abordagem sociotécnica de Eric Trist (na letra B).

A letra D fala de Bertalanffy, associado à visão geral sobre sistemas abertos, mas erra dizendo que ele fala em sistemas autônomos – ele fala em sistemas abertos!

GABARITO: B

18. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;

II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;

III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a

a) homeostase; importação de energia; diferenciação.

b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.

c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.

d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.

e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

Comentário:

Questão mais inteligente da FCC, mas ainda assim fácil. Você teria que saber quais as características das organizações enquanto sistemas abertos que estão representadas em cada um dos itens, conforme a seguir:

I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;

O estado equilibrado, por si só, seria o estado firme, mas a capacidade de utilizar mecanismos autorreguladores é a homeostase dinâmica, que anda junta com o estado firme!

II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;

Trata-se de uma definição clara para a entropia negativa. Esta característica é aquela segundo a qual o sistema precisa desse excesso de energia importada de seu ambiente para que possa combater a entropia!

III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Esta afirmativa está falando claramente sobre a equifinalidade, que é a capacidade do sistema alcançar seus resultados desejados mesmo que passe por diferentes caminhos ou que parta de condições iniciais variadas.

GABARITO: B.

6. LISTA DE QUESTÕES



QUESTÕES SOBRE SISTEMAS ABERTOS

1. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Com relação à Teoria Geral de Sistemas (TGS), analise as afirmativas a seguir.

I. No modelo sociotécnico de Tavistok a organização é concebida como um sistema fechado com dois subsistemas.

II. A TGS contraria a ideia de organização como um sistema fechado, determinístico e protegido de influências externas.

III. Os sistemas fechados, no processo de entropia negativa, renovam as energias necessárias à sua sobrevivência.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

2. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) Assinale a alternativa que apresente corretamente o tipo de homem focado pelas abordagens da Teoria dos Sistemas Abertos e a Perspectiva Sociotécnica das Organizações.

- A) Homem organizacional.
- B) Homem econômico.
- C) Homem social.
- D) Homem funcional.
- E) Homem administrativo.

3. (FGV/Potigás/Administrador Júnior/2006) Esse princípio parte da ideia de que, num sistema aberto, podem existir numerosos meios diferentes de se atingir um estado final. Isso contrasta com sistemas mais fechados nos quais os relacionamentos são estruturalmente fixados para produzir padrões específicos de causa e efeito. A que conceito concernente a sistemas abertos se refere o princípio acima?

- A) Eqüifinalidade.
- B) Diferenciação.
- C) Descentralização.



- D) Externalidade.
- E) Output.

4. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) A teoria da autopoiesis, que tem em Gareth Morgan um excepcional divulgador, reconhece que sistemas podem ser caracterizados como tendo “ambientes”, mas insiste em que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. Sendo assim:

(A) pode haver incontáveis cadeias de interação entre sistemas e, dentro deles, A ligando-se a B, C, D, E, e assim por diante, não existe qualquer padrão independente de causalidade.

(B) o feedback estratégico tem de ser repensado para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas às estratégias diretamente conectadas aos negócios.

(C) a teoria da autopoiesis pode ser entendida como uma rede de partes separadas, razão pela qual faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente externo, já que as transações de um sistema com seu ambiente não são transações internas, nem são transações automáticas.

(D) a teoria da autopoiesis é considerada como um esforço de auto-reprodução por um sistema internamente aberto de relações conducentes ao estabelecimento de estratégias e táticas centradas apenas no ambiente que interessa, pois tal ambiente é o desejado pela administração superior porque traz resultados de cunho financeiro.

(E) autores consideram que a teoria da autopoiesis tem uma indesculpável semelhança com a abordagem de sistemas abertos apontada pelo Daniel Katz e Roberto L. Kahn no final da década de 70, por intermédio da obra Psicologia Social das Organizações e, portanto, não merece um tratamento diferenciado.

5. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria geral de sistemas baseia-se no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, tudo é relativo, dependendo de variáveis que geralmente são incontroláveis, por estarem em seu ambiente externo, especialmente na prospecção de cenários e mercados.

6. (CESPE/ICMBIO/Técnico Administrativo/2014) A organização é um sistema fechado, pois sobrevive em estado de homeostasia dinâmica.

7. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Uma organização que fundamenta suas práticas na abordagem sistêmica atua na valorização do mérito dos seus colaboradores e privilegia a normatização e a clara definição dos cargos, em detrimento de uma atenção institucional orientada para o feedback organizacional em relação ao ambiente externo.

8. (CESPE/ANTT/Analista Administrativo/2013) Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa — concepção que se



refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.

9. (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013) Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantém uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.

10. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A visão sistêmica das organizações considera que há um ciclo de vida organizacional definido para que não haja desvios nas normas sociais de sua estrutura.

11. (CESPE/CORREIOS/ADMINISTRADOR/2011) A entropia positiva ocorre quando uma organização busca insumos ou matérias-primas para convertê-los em produtos que atendam às necessidades de clientes.

12. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) A estrutura básica dos sistemas preconiza quatro variáveis: as entradas, as saídas, o próprio sistema e o ambiente em que toda a transformação ocorre.

13. (CESPE/EBC/ANALISTA/2011) Apesar de a teoria dos sistemas ter revolucionado a forma de se estudar o ambiente, não é possível afirmar que essa teoria tenha estabelecido um novo paradigma a partir da reorientação do pensamento em torno da inter-relação dos elementos, em contraposição às escolas clássicas apoiadas no pensamento analítico.

14. (CESPE/MS/ADMINISTRADOR/2010) Uma organização com mais de dez anos de existência, resistente em se atualizar tecnologicamente, e que a cada dia perde um grande número de clientes, é considerada como um sistema aberto, mesmo não tendo se adaptado às mudanças do ambiente externo, por possuir equifinalidade e entropia negativa.

15. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010) Na abordagem sistêmica, o desempenho de um sistema é determinado pelas relações diretas de causa e efeito das ações executadas pelas partes.

16. (CESPE/ANEEL/ANALISTA/2010-ADAPTADA) Com relação à abordagem sistêmica das organizações, julgue: Nessa abordagem, há possibilidade de o efeito global sobre um sistema resultar maior ou menor que a soma dos efeitos das ações das partes.

17. (FCC/CLDF/Analista – Administrador/2018) Entre as teorias desenvolvidas ao longo do tempo acerca das estruturas organizacionais, insere-se a Abordagem Sistêmica



- (A) desenvolvida por Henri Fayol, sustentada pelo princípio da cadeia escalar e unidade de comando como pilares para a manutenção do sistema organizacional.
- (B) que, de acordo com o modelo predicado por Eric Trist, identifica dois subsistemas na organização: o técnico, compreendendo as demandas da tarefa, e o social, compreendendo as relações sociais dos encarregados da tarefa.
- (C) desenvolvida a partir dos estudos do sociólogo George Homans em seu livro *The human group*, predicando a independência entre os sistemas interno e externo à organização, a qual se traduz em um ambiente fechado e impermeável a mutações.
- (D) inspirada na Teoria dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, predicando a autonomia das unidades de uma organização, como sistemas autônomos, denominados centros de resultado.
- (E) baseada nos estudos de Mary Parker Follet, que propõe um enfoque holístico das relações entre os integrantes da organização de molde a fomentar a motivação e a produtividade.

18. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

- I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;
- II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;
- III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a

- a) homeostase; importação de energia; diferenciação.
- b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.
- c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.
- d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.
- e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

7. GABARITO



1. B	4. A	7. E	10. E	13. E	16. C
2. D	5. E	8. C	11. E	14. E	17. B
3. A	6. E	9. C	12. C	15. E	18. B

8. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

CHIAVENTO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.