

## O Pensamento Sistêmico e o Mundo do Trabalho Pós-Fordista

### Fernanda Meireles e Silva

Universidade Severino Sombra, Centro de Letras, Ciências  
Sociais Aplicadas e Humanas, Curso de Administração,  
Nanda-m8@hotmail.com

### Fernanda Rebello

Universidade Severino Sombra, Centro de Letras, Ciências Sociais  
Aplicadas e Humanas, Curso de Administração,  
Nandarebello@hotmail.com

### Livia Delfim Maia

Universidade Severino Sombra, Centro de Letras, Ciências Sociais  
Aplicadas e Humanas, Curso de Administração,  
livia.maia@light.com.br

**Resumo:** *O Pensamento Sistêmico surgiu como um contra-ponto a visão do organismo como uma máquina, pois as máquinas são construídas e os organismos crescem, se transformando, suas partes não são feitas em uma linha de montagem. Assim, surge uma nova visão da realidade. Esse rompimento de paradigma favorece a nova concepção do homem como ser social, da relação e interdependência entre as partes de um sistema, apontando que nada se constrói ou se mantém sozinho. As mudanças vieram ocorrendo como uma nova forma de ver e querer as coisas, deixando de lado a conformidade e abrindo-se a transformações e a correr riscos, tendo como característica a flexibilidade, promovendo mudanças no mundo do trabalho, influenciando a vida de cada indivíduo.*

**Palavras-Chaves:** *Pensamento Sistêmico. Mundo do trabalho.*

## Systems Thinking

**Abstract:** *The Systems Thinking has emerged as opposed to a vision of the body as a machine, because machines are built and the organisms grow, becoming, then its parts are not made on an assembly line. Thus, a new vision of reality, this paradigm favors the breaking of new conception of man as a social relationship and interdependence between the parts of a system, pointing out that nothing is built or remain alone. The changes have occurred as a new way of seeing things and wanting, let alone compliance and being open to changes and take risks, having the characteristic of flexibility. Thus, changing the world of work and, above all, influencing the lives of each individual.*

**Keywords:** *Systems Thinking. World of Work.*

## Introdução

Uma nova fase se inicia. Junto com as diversas maneiras de ver o mundo, surge o Pensamento Sistêmico, com uma nova visão da realidade, ultrapassando os limites e o vazio entre as diversas ciências, “pois há sistemas que não podem ser entendidos pela investigação separada e disciplinar de cada uma de suas partes. Só o todo possibilita uma explicação” (Lodi, 1973, p. 200). Por meio do Pensamento Sistêmico, passa-se a ver o mundo e as coisas de outra forma, como um conjunto de partes que se interconectam, tendo uma dependência recíproca entre elas. As organizações deixam de ser vistas como partes isoladas e passam a ser compreendidas como parte de um sistema maior, mudando seu jeito de compreender as coisas.

Um contra-ponto ao Fordismo é mais uma característica de um “novo” mundo, influenciando não somente a concepção, da organização, mas também mudando o comportamento do ser humano. Mudanças que acarretaram em organizações e indivíduos mais flexíveis, adaptáveis e cada vez mais vivendo num mundo a “curto prazo”.

O texto tem como objetivo principal conceituar o Pensamento Sistêmico e relacioná-lo com Fordismo e Pos-fordismo, demonstrando ao longo do trabalho a sua importância no mundo de hoje, e destacando as mudanças que envolvem esse tema. Pensamento muito utilizado em empresas e que teve influências no mundo do trabalho, como analisado no livro “A corrosão do caráter”, onde são expostas transformações significativas não só para uma organização, mas também para vida de cada indivíduo.

## 1. Pensamento Sistêmico

“Nenhum homem é uma ilha, completo em si próprio; cada ser humano é uma parte do continente, uma parte de um todo.” (John Donne)

O Pensamento Sistêmico surgiu como um contra-ponto à visão do organismo como uma máquina, da relação do mundo e dos animais com o relógio, pois havia a necessidade de ir além, considerando significativa a relação entre suas partes. Por mais que fosse indispensável o conhecimento delas era preciso a compreensão de todo processo.

“A primeira diferença óbvia entre máquina e organismos é o fato de que as máquinas são construídas, ao passo que os organismos crescem” (Capra, 1982, p. 262). Portanto, suas partes não são feitas em uma linha de montagem. É preciso então, uma nova forma de enxergar a realidade. Não encontramos mais respostas satisfatórias ao nosso embasamento ou relacionarmos todos os elementos, considerando sempre o conceito de um mundo mecânico, estudando isoladamente as peças, mas sim, levando em conta a interatividade e interdependência entre elas, entre os organismos e os meios.

Segundo Capra (1982, p. 260), “a concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores”. A abordagem sistêmica está mais interessada em juntar as coisas do que em separá-las, procurando entender que o todo é diferente de cada uma de suas partes.

Capra (1982, p. 263) também destaca que “um organismo vivo é um sistema auto-organizador, o que significa que sua ordem, em estrutura e função, não é imposta pelo meio ambiente, mas estabelecida pelo próprio sistema”. Ele estabelece uma visão dos seres que interagem e se modificam, evoluindo, estando em constante mudança resultante da relação com outros seres.

Numa máquina, por exemplo, se alguma peça estiver com defeito ela para de funcionar, fica inoperante, ao contrário dos organismos vivos, o permanecem em contínuo processo de renovação, mantendo-se operante. O Pensamento Sistêmico abre essa visão de um mundo onde as coisas estão entrelaçadas, da dependência entre essas partes para compor um sistema maior. Capra (1982, p.264) referiu-se ao assunto da seguinte forma:

Um mecanismo de relógio, por exemplo, é um sistema relativamente isolado que exige energia para funcionar, mas que não precisa necessariamente interagir com seu meio ambiente para manter-se em funcionamento. (...) Os organismos vivos funcionam de um modo diferente. São sistemas abertos, o que significa que tem de manter uma contínua troca de energia e matéria com seu meio ambiente a fim de permanecerem vivos.

Essa visão do mundo como máquina, a forma de analisar as coisas isoladamente, nada mais é do que o Pensamento Analítico, oposto do Pensamento Sistêmico. E para entendermos melhor a diferença entre esses dois pensamentos, daremos um exemplo:

Baseado no filme “O ponto de mutação”, se pararmos para caracterizar uma árvore, por exemplo, no pensamento analítico, iríamos analisá-la isoladamente, dizer sobre suas folhas e em alguns casos seus frutos, e, a partir daí, diríamos sua importância. Hoje em dia esta é uma forma ultrapassada de se analisar. A partir do pensamento sistêmico, entender-se-ia a árvore como parte de um sistema maior, não a restringiríamos somente pelas suas folhas, mas pela importância que ela tem em relação às espécies que delas necessitam, a relação dela com a terra, com a água, com o ar, as raízes que penetram a terra à procura de água, os animais que necessitam disso, e que se uma parte não funcionar bem, a árvore morrerá, ou seja, há uma relação de interdependência entre as partes, onde nada sobrevive sozinho.

A partir daí, essa mudança de visão que antes era focada nos elementos fundamentais para uma visão focada no todo, revolucionou o pensamento administrativo. A Teoria Administrativa passou a pensar, predominantemente, de forma sistêmica. Portanto, um sistema concentra-se na idéia de totalidade, não é somente as partes e nem é somente o todo, é as duas coisas ao mesmo tempo, é complexo.

“Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes” Capra (1982, p. 260).

## 2. Sistema Aberto e Fechado

“A empresa ou organização é vista como um sistema de decisão onde o indivíduo participa racionalmente e conscientemente, escolhendo entre alternativas mais ou menos racionais” (Lodi, 1973, p. 204). Ao todo, uma organização está sujeita a influências e consequências externas, sendo assim, um sistema aberto. Lodi (1973, p. 200) ainda destaca que “todo organismo vivo é essencialmente um sistema aberto porque mantém um fluxo contínuo de entradas e saídas com o ambiente externo (...)”.

O contrário do Sistema aberto é o Sistema fechado, que não tem ligação e não sofre influência do meio externo. As empresas eram vistas, no início do século passado, como um sistema fechado, como uma estrutura capaz de se mover sozinha e sem referências como mundo externo, pois sua visão estava voltada para o seu ambiente interno. Entretanto, Lodi (1973) apresenta argumentação que explicita a necessidade das organizações adotarem a visão do sistema aberto:

A estrutura organizacional só existe no momento em que os membros da organização preenchem funções para manejar esses eventos. Não há organização em estado de repouso, há apenas móveis, máquina e instalações. Esse aspecto altamente fatural e dinâmico da organização indica um alto grau de abertura com o ambiente, uma vulnerabilidade persistente e a necessidade de uma contínua adaptação da organização ao ambiente (Lodi, 1973, p. 212).

Semelhante a definição de Lodi é a descrita por Morgan (1996, p. 53), onde ele diz que “organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”. Assim, diferente do que se observava no início do século passado, quando emergia o paradigma fordista, as organizações são sistemas abertos, influenciados e influentes ao seu exterior, dependendo e se adequando cada vez mais ao que lhe cerca.

Um sistema aberto está em constante relação com o meio ambiente, um dos pensamentos interligado ao Sistêmico é o Ecológico, onde se predomina a preocupação com a natureza, com o efeito que uma atitude pode causar nela. Num mundo com recursos limitados, essa visão não é necessária somente para cada indivíduo, mas também para uma empresa, um pensamento inevitável dentro das condições do nosso planeta. No mundo Fordista, não havia a preocupação de promover o desenvolvimento sustentável, uma vez que a preocupação com a questão ecológica não era relevante.

## 3. A Relação Entre o Pensamento Sistêmico, Fordismo e Pós-Fordismo

Com a Revolução Industrial e o surgimento do Fordismo, surgiu também um novo modelo de organização, a forma de se trabalhar tornou-se mais rígida, caracterizada por técnicas repetitivas de produção, sendo assim, padronizada, vendo o homem como uma máquina. Uma das características desse processo foi o Pensamento Analítico.

Acreditava-se, que uma mesma parte não poderia pertencer a duas categorias diferentes, estabelecendo então, uma hierarquia de saber. Por exemplo, um funcionário só era capaz

de fazer aquilo que lhe é determinado, sendo considerado incapaz de exercer outro tipo de serviço dentro da empresa. Cada um tinha sua função, tanto que, quando um determinado funcionário não tinha condições de cumpri-la, por qualquer motivo, era escolhido outro que fizesse o mesmo serviço, sem considerar a possibilidade de que um funcionário de outro setor pudesse fazê-la.

O Pensamento Sistêmico surgiu com o declínio do Fordismo e a ascensão do Pós-Fordismo. Tal pensamento tem como objetivo compreender um todo de uma forma mais clara para procurar as influências das partes entre si, ou seja, um sistema não pode ser analisado apenas pelas partes que o integram, mas, é imprescindível a relação entre essas partes, contextualizando-as para entender o funcionamento de um todo, compondo assim, um fenômeno maior.

Morgan (1996, p. 38), analisa uma organização fordista da seguinte forma:

As organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situação de mudança porque são planejadas para atingir objetivos pré-determinados; não são planejadas para a inovação. Isso não deveria causar surpresa, uma vez que as máquinas têm comumente um propósito único, assim como os mecanismos planejados, para transformar insumos específicos em produtos também específicos, só podendo engajar-se em atividades diferentes, caso sejam explicitamente modificadas ou replanejadas para tanto.

No decorrer do tempo, com essas mudanças, as organizações se tornaram mais flexíveis, deixando o jeito formal de ser e pensando no grupo, passando a ter a compreensão de todo processo, ao invés de ter somente o controle. Tendo assim, um pensamento voltado ao processo e não à estrutura.

Esse rompimento de paradigma favorece a nova concepção do homem como ser social, da relação e interdependência entre as partes de um sistema, apontando que nada se constrói ou se mantém sozinho, necessitando, ou de agentes externos para a sua organização, ou agente internos, que se organizam de acordo com suas necessidades, os chamados sistemas abertos e fechados.

O Pensamento Sistêmico é uma nova forma de ver e compreender o desenvolvimento humano, e nesse caso o funcionamento de uma empresa. Observando não somente o indivíduo isoladamente, percebendo que ele não é o único responsável pela formação de um sistema, mas que existe uma relação estabelecida entre diversas partes para manter esse sistema.

Dentro de uma empresa, podemos dizer que o Pensamento Sistêmico se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as partes que a integram e da necessidade da sua interação para um melhor desenvolvimento. Essas partes se influenciam, um setor afeta e é afetado por outro, então podemos dizer da co-dependência de ambas as partes. Ou seja, se uma parte não funciona bem isso, resulta no mau funcionamento da outra.

Para Lodi, (1973, p. 201) “a Teoria de Sistemas veio enriquecer a Teoria da Organização

com noções importantes para explicar o funcionamento da empresa. Noções como totalidade, crescimento, diferenciação, controle, integração, informação (...)

#### 4. Pensamento Sistêmico e o Mundo do Trabalho

O “todo” de uma empresa pode ser mais eficaz do que a soma de suas “partes”. E nas organizações essas partes podem ser diferentes departamentos, funções, processos, setores, etc. “(...) as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante” (Morgan, 1996, p. 49).

O Pensamento Sistêmico é muito importante para o mundo do trabalho. A partir do momento em que uma empresa adota esse pensamento, comum nos dias de hoje, existe a tendência dela se tornar cada vez mais flexível. Deixa-se de ser apenas uma forma de ver as pessoas como parte de um conjunto maior, em constante conexão dentro de uma organização e, passando-se para uma forma de agir e calcular a melhor maneira para se fazer uma escolha.

Em uma organização, toda ação tem implicações e consequências que devem ser devidamente analisadas antes de ser implantadas. Portanto, por meio do Pensamento Sistêmico tende-se a conhecer a organização como um todo e analisar suas diversas partes e a interação entre elas, assim como, as implicações e consequências de qualquer ação são previstas com maior eficiência. Então, as decisões tendem a ser tomadas de uma forma integrada, fruto de uma visão compartilhada e do trabalho em equipe.

As mudanças vieram ocorrendo como uma nova forma de ver e querer as coisas, deixando de lado a conformidade abrindo-se a transformações e a correr riscos, tendo como característica a flexibilidade.

A flexibilidade tem grande destaque no livro “A corrosão do caráter”, onde o autor enfatiza muito essas mudanças e as consequências de um mundo bem flexível. Vimos ao longo do trabalho capítulos, como as transformações interferiram e mudaram as empresas. É cada vez mais evidente a busca pelo retorno imediato, as organizações visando o seu todo e querendo mais a inovação.

Essas mudanças e a tecnologia, permitiram as empresas terem mais controle de seus funcionários, buscando cada vez mais a eficiência, e, quando necessário, tomar decisões que se desprendem do passado. A partir desse momento, sem o comando rígido de uma organização fordista, uma empresa vai se tornando flexível e tende a ser mais fraca com os laços sociais, ou seja, como hoje em dia com a visão do ser humano como um ser social, como um ser capaz de se interagir em prol de um objetivo, é cada vez mais fraca a relação entre empresa e indivíduo. Decompondo cada vez mais esse laço, então reestruturar-se, a empresa pode dispensar seus funcionários, coisa que era mais difícil de vermos. No mundo fordista, os laços do indivíduo com a empresa eram muito fortes, o funcionário tinha que passar por etapas até conseguir alcançar um cargo no topo da pirâmide da empresa, e dispensar esse funcionário acarretaria em esperar todo o processo de outro até chegar aquele ponto. Todavia, no tempo de hoje essa prática não é mais usual, é comum o trabalhador não criar vínculos com a organização.

Com tudo isso, o homem passa a ser mais flexível deixando de lado aquela “relação” com a organização, pois sabe que não pode contar com ela, que é uma peça, muitas vezes, momentânea e descartável dentro da empresa.

Bem mais do que interferir nas organizações, essas mudanças influenciaram também a vida privada de cada ser humano, passando da empresa para “dentro de casa”, tornando o homem mais flexível, o necessário para torná-lo competitivo, porém, rompendo o laço do homem com a confiança, com o compromisso.

## 5. Influências na Vida do Indivíduo

O Pensamento Sistêmico foi muito importante para dar ao indivíduo o seu valor, para mostrar o quanto a relação das partes entre si podem influenciar no todo, o quanto uma atitude pode ser abrangente e gerar algo maior, dando ao homem uma visão ampla e consciente do mundo.

Porém, quando falamos em flexibilidade, fruto de todo esse processo, dessa mudança, podemos ver seu lado positivo e fica mais exposto o seu lado negativo. Por mais que a flexibilidade faça com que as empresas se tornem mais adaptáveis, respondendo as expectativas do mercado e se superando, na vida do indivíduo tudo é bem diferente.

No fordismo, o tempo era linear, anos após anos trabalhando em empregos que raramente variavam, as conquistas eram cumulativas, dando estabilidade ao indivíduo. Como explicado por Sennet (2000), usava-se a “história de vida”, de trabalho, como fonte para se educar os filhos, dando-lhes exemplos a seguir. No entanto, com o passar do tempo e uma vida mais flexível, não era possível usar esse meio, pois não se deve construir ou conduzir os filhos através da vida inconstante dos pais, conforme opinião de Sennet (2000, p.21): “as qualidades do bom trabalho não são as mesmas do bom caráter”.

O indivíduo anda cada vez mais impaciente, busca sempre uma forma mais rápida de obter algo desejado para suprir suas necessidades, muitas vezes momentânea. Destaca-se na vida das pessoas que “não há longo prazo”, deixando de ser algo relevante apenas para o mundo do trabalho e passando a interferir na vida pessoal e na relação familiar. Ressalta-se que, quando se constrói e mantém uma família, um caráter, esse pensamento não é favorável, por se tornar inconstante, instável.

Em contra-ponto a isso está a rotina x flexibilidade. A rotina faz com que a vida, o homem, se torne previsível, porém, mantendo-o distante dos males da flexibilidade, que por sua vez, quebra o laço do homem com o compromisso e confiança. Como citado no livro, a opinião de Adam Smith, refere-se à formação do caráter de um indivíduo ser formada a partir de histórias, essas, obtidas através da fuga da rotina, pois se depender dessa rotina, muito pouco se constrói.

Se pararmos para pensar, a mudança causa a insegurança, trazendo instabilidade principalmente na vida social do indivíduo, parecendo estar em constante teste. Mas como exposto por Sennet (2000, p. 91): “(...) se não se faz alguma coisa nova, a vida como um terno muito usado, vai-se tornando cada vez mais esmolambado.”

## **Conclusão**

Levando-se em conta o que foi observado em todo o trabalho, podemos notar que essas, como outras, mudanças levaram-nos às circunstâncias atuais. Ressaltando que, o Pensamento Sistêmico trouxe ao homem uma visão mais ampla do todo, tendo, acima de tudo, uma consciência e percepção maior. Vimos, ainda, o Pensamento Sistêmico como um contraposto ao Fordismo e conseqüentemente sua relação com o Pós-Fordismo, trazendo, com essas mudanças, uma forma de organização diferente e interferindo na vida e no caráter de cada indivíduo, um indivíduo que hoje em dia permanece em constante mutação.

Há um conflito entre pensamentos que tentam ver as conseqüências de ambas as formas de se viver no dia a dia do indivíduo. Como estudado e analisado pelo grupo, as mudanças fizeram com que, além da preocupação do homem de perder o emprego, ele também tenha a preocupação de tentar controlar e sobreviver sem deixar tal fato influenciar sua vida pessoal.

Diante do exposto, o homem cada vez mais perde o seu vínculo com o passado, não tendo referências, vivendo a “curto prazo”, com a ideia de passado sendo degradada e vivendo somente o hoje. É a flexibilidade fazendo com que o homem perca a capacidade crítica, abandonando de certa forma a educação rígida e passando a uma educação flexível, abrindo mão de certos valores para se adaptar ao mundo.



## Referências

- Capra, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- Chiavenato, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. Nv.
- Chiavenato, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 6.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2001. v. ISBN 8535208496 (Volume 1).
- Lodi, João Bosco. *A História da administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.
- Morgan, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. ISBN 852241341X
- Sennet, Richard. *A corrosão do caráter. Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.