

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Organizacões podem se tornar referências do seu sistema de gestão [Organizations can become references to your management system]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Rodrigues, Luis Henrique
Publisher	Instituto Humanitas Unisinos - IHU
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-04-14 09:51:36
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/162863">http://hdl.handle.net/20.500.12424/162863</a>

profissionais precisam ser parte integrante de um sistema nacional de educação, com execução descentralizada nos diferentes níveis da administração pública nas formas previstas pela legislação pertinente. No momento, acontecem discussões fragmentadas, situadas no campo da reforma do ensino superior, da retomada de proposta de lei orgânica da educação profissional e tecnológica, da implantação do ensino médio integrado, de programas de formação para o trabalho, viabilizados pelos Ministérios da Educação, do Trabalho e Emprego, da Saúde, entre outras ações. Se o elenco de iniciativas pode ser fértil, é também preocupante, disperso em

ações com tendências de dualismo entre as perspectivas de uma educação cidadã e de uma formação instrumental descontextualizada de reais possibilidades de trabalho. São sabidas as limitações de desenvolvimento nacional em razão dos compromissos da política econômica continuada pelo atual governo, que, mesmo advindo das classes trabalhadoras, sofre restrições de verbas públicas para investimentos educacionais que ele mesmo propõe. Não é uma tarefa simples superar as desigualdades de toda ordem, mais contundentes se observadas na dinâmica do cenário de disputa internacional.

## Organizações podem se tornar reféns do seu sistema de gestão

**Entrevista com Luis Henrique Rodrigues**

“Organizações podem se tornar reféns do seu sistema de gestão”. A afirmação é do Prof. Dr. Luis Henrique Rodrigues, da Unisinos, em entrevista concedida à *IHU On-Line*. Para ele, “não há uma autoconsciência dos limites que a organização se impõe através de indicadores e seu modelo de gestão”. Uma das soluções seria utilizar o pensamento sistêmico, “ferramenta que propõe uma certa autoconsciência do que está acontecendo”. Um de seus pontos positivos é que ela pode ser usada por qualquer tipo de organização e fomenta um entendimento do todo em relação com suas partes. Conforme Rodrigues, o pensamento sistêmico é uma reação à departamentalização à qual as organizações vêm se submetendo.

Luis Henrique Rodrigues é graduado e mestre em Administração de Empresas pela UFRGS e doutor em Management Sciences pela Lancaster University, na Inglaterra, com a tese *Developing an approach to help companies synchronise manufacturing*. Leciona na Unisinos, no curso de Administração. A entrevista que segue foi realizada por telefone. Confira as opiniões do pesquisador.

***IHU On-Line* - O que podemos entender sobre o pensamento sistêmico aplicado à gestão de empresas?**

**Luis Henrique Rodrigues** - Primeiramente, é preciso contextualizar o que significa pensamento sistêmico. Na verdade, existe uma série de

abordagens sistêmicas. Teoricamente, poderíamos traçar uma raiz de abordagem de sistemas na administração, oriunda de outras teorias. Existe uma certa interdisciplinaridade de uso para a gestão de conceitos de abordagem de sistemas. Quando falamos de pensamento sistêmico, estamos falando da abordagem derivada de Peter Senge<sup>8</sup>, autor da “quinta disciplina”. Uma delas seria, justamente, o pensamento sistêmico, que é entender uma organização como um sistema, não apenas por suas partes, mas na inter-relação delas. Esse é o contexto em que se fala em termos de pensamento sistêmico, oriundo de uma técnica que vem da cibernética, da teoria de controle.

#### **IHU On-Line - Existe alguma ligação com a Teoria dos Sistemas de Bertalanffy?**

**Luis Henrique Rodrigues** – A Teoria dos Sistemas de Bertalanffy está numa das bases da essência da abordagem de sistemas, mas não tem muita interligação. Há até um material que faz uma espécie de árvore genealógica a respeito dos sistemas. Certamente Bertalanffy e a Teoria dos Sistemas é parte importante nessa revolução de abordagem sistêmica.

Quanto à questão de o pensamento sistêmico se adaptar às organizações, vale destacar que, geralmente, a gestão

se dá por cortes construídos por meio de alguns modelos mentais. O modelo mental das organizações hoje é o linear-mecanicista, que segmenta o todo em partes e tenta entendê-las e assim, havendo uma visão de cada parte funcionando no seu ótimo para ter um ótimo global para a organização. O pensamento sistêmico contrapõe-se a essa visão mecânica das partes em termos de um sistema social, fazendo com que essas partes interajam. Muitas vezes, essa interação é bem mais importante do que o ótimo tão somente local.

Outra questão importante na abordagem do pensamento sistêmico é que ele apresenta níveis de complexidade de percepção da realidade. Senge refere-se à metáfora do *iceberg*, quando a pontinha dele são eventos - geralmente existem nas organizações pessoas mais sensíveis a eventos, que reagem gerencialmente a eles. Uma ilustração disso pode ser a primeira crise energética brasileira, ocorrida há alguns anos. Naquela oportunidade, nós todos reagimos a um evento. Faltou chuva e, como reação disso, nós tivemos uma crise energética. Na verdade, existe um nível de complexidade maior que se chama padrão de comportamento, o que está em um conjunto maior de fatos e em uma série histórica de comportamento daqueles fatos. Por exemplo, há o crescimento econômico do país que demanda mais consumo e há uma oferta de energia. Chega um momento em que essa demanda pode superar sua oferta.

#### **IHU On-Line - No caso das universidades, como elas poderiam usar o pensamento sistêmico para integrar a gestão?**

**Luis Henrique Rodrigues** – As organizações e as próprias universidades, como a Unisinos, não estão livres de se tornarem reféns do seu sistema de gestão. Isso significa dizer que não há uma autoconsciência

<sup>8</sup> Peter Senge: Pai e guru por excelência do Aprendizado Contínuo nas Empresas, autor de *A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990, que popularizou o Pensamento Sistêmico. (Nota da *IHU On-Line*)

<sup>9</sup> Ludwig von Bertalanffy (1901-1972): autor do livro *General systems theory - Essays on its foundation and development*. New York. 1968. Tradução francesa: *Théorie générale des systèmes: physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*. Paris. 1973. Publicou também *The Theory of open systems*, General System Yearbook. 1956. A primeira edição brasileira de *Teoria Geral dos Sistemas* foi publicada pela Editoras Vozes, de Petrópolis (RJ), em 1968. (Nota da *IHU On-Line*)

dos limites que a organização se impõe pelos indicadores e seu modelo de gestão. O pensamento sistêmico é uma ferramenta que propõe uma certa autoconsciência do que está acontecendo para procurar o que nós chamamos de ponto de alavancagem, que seriam os pontos em uma estrutura que, com o menor esforço, consegue os melhores resultados. Isso se dá no terceiro nível de complexidade, que é o da estrutura sistêmica. A estrutura sistêmica é um conjunto de inter-relações entre as variáveis que demonstra como aquele sistema está reagindo ao longo do tempo. Então, se tomarmos a gestão universitária, ela tem complexidades, relações entre essas variáveis. O pensamento sistêmico serve para verbalizar o que está acontecendo e promover o que se vê no último nível de complexidade e percepção, que é o mais complexo, pois trata-se dos modelos mentais, que são as crenças, a cultura, as vivências e as experiências que carregamos. Esses modelos mentais condicionam nossas ações. Todo sistema de gestão está carregado de modelos mentais que geralmente não são verbalizados. Por exemplo, numa sala de aula, onde há na frente um estrado onde o professor fica ao alto, na verdade isso reflete um modelo mental, neste caso, do conhecimento, de quem vai passar a mensagem, de poder e assim por diante.

Num sistema universitário como a Unisinos, sua gestão está carregada de modelos mentais, que, quase nunca são tratados nas técnicas tradicionais de gestão. Nós implementamos recentemente ferramentas de gestão, sistemas de gestão como o *people soft*<sup>10</sup>,

---

<sup>10</sup> **Peoplesoft:** Empresa americana, fornecedora de softwares de gestão empresarial. Atua no Brasil, onde algumas empresas utilizam seus softwares, principalmente nos segmentos de ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) e HRMS (Recursos Humanos), sendo o último um dos seus principais e mais rentáveis produtos. Em 2005 a Unisinos implantou o software *Peoplesoft*. Sobre o assunto, conferir a edição 136 da *IHU On-Line*, de 11 de abril de

um sistema de desenvolvimento de estratégia, o PSC. Todas essas ferramentas, que são técnicas, foram implementadas e carregaram consigo modelos mentais. Não me cabe comentar aqui se aqueles modelos mentais estão corretos, incorretos, adequados ou não. O que o pensamento sistêmico tenta fazer é expor esses modelos mentais que estão dentro da organização para que consigamos percebê-los melhor. É claro que é impossível ter um retrato fiel do que são os modelos mentais de cada ator dentro da organização. Nós tentamos, na verdade, identificar qual é a percepção que temos do modelo mental desses atores. Esse entendimento faz com que tenhamos melhor compreensão da realidade.

### **Falsa percepção**

Vou citar o exemplo real de uma organização na qual prestamos assessoria, uma empresa que tinha dois grandes acionistas, um nacional e outro internacional. Essa empresa tinha um bilhão de dólares de faturamento. Para os diretores e gerentes, o modelo mental do acionista nacional era de tentar prejudicar a empresa. Existia uma percepção do acionista como sendo um ser maquiavélico que queria destruir o valor dessa empresa. Pensando nesse modelo mental, eles tinham uma série de atitudes perante o acionista. Em um exercício do pensamento sistêmico, em que nós verbalizamos, ilustramos esse modelo mental, “caiu a ficha” para a diretoria que essa, na verdade, não era a atitude do acionista, mas tão somente uma percepção de como eles viam o acionista. Assim, eles tiveram uma aprendizagem estratégica de que, na verdade, eles tinham pouco conhecimento dessa pessoa. Em função dessa verbalização, desse modelo mental, tomaram um conjunto de ações gerenciais para se aproximar do

---

2005, *Os desafios das novas tecnologias para a universidade hoje*. (Nota da *IHU On-Line*)

acionista e entender melhor o que ele esperava da empresa.

**IHU On-Line - Quais seriam as principais diferenças e pontos de interfaces entre os modelos de gestão e o pensamento sistêmico?**

**Luis Henrique Rodrigues** - O pensamento sistêmico não é, na verdade, um modelo de gestão. Ele é uma ferramenta de aprendizagem organizacional que pode ser utilizada e é a linha que adotamos. Dentro dessa aprendizagem organizacional posso ter como foco de análise alguns sistemas de gestão ou algumas organizações em si, tentando entender sua complexidade e construir visões de futuro. Seria inadequado considerar o pensamento sistêmico como uma abordagem de gestão. Ele é, sim, um instrumento que auxilia a gestão na sua melhoria contínua.

**IHU On-Line - Quais organizações o senhor citaria que usam o pensamento sistêmico?**

**Luis Henrique Rodrigues** - Internacionalmente, a empresa de referência é a Shell, que adota essa metodologia do pensamento sistêmico, embora com outra terminologia. No Brasil, ainda é um pouco incipiente o uso dessa ferramenta, mas certamente a empresa pioneira nesse sentido é a Samarco Mineração, sediada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Ela já vem adotando essa prática desde 2002. Estou desenvolvendo um projeto de pesquisa com eles sobre a capacitação interna de seus profissionais na multiplicação do pensamento sistêmico. A Samarco já tem, hoje, funcionários que estão aplicando e desenvolvendo projetos de análise, usando o pensamento sistêmico. Outros exemplos são a Trensurb, pioneira no Rio Grande do Sul, pois iniciou a usar essa ferramenta em 1996, e a Votorantin Celulose e Papel, para quem fizemos uma avaliação de cenário até 2030. Podemos dizer que essas empresas são casos de

sucesso de ponta no uso do pensamento sistêmico.

**IHU On-Line - O pensamento sistêmico, então, não precisa ser empregado necessariamente por empresas, mas por outro tipo de instituições, como, por exemplo universidades e empresas sem fins lucrativos?**

**Luis Henrique Rodrigues** - Sim, certamente. Há vários exemplos de outro tipo de organizações que utilizam o pensamento sistêmico, como as prefeituras de Porto Alegre e Caxias do Sul. Na Unisinos, eu fiz um projeto de pensamento sistêmico para avaliação do plano de carreiras. Então, ela é uma abordagem de aprendizagem para entender uma solução complexa e vai resultar em melhoria de gestão. Ela serve para qualquer tipo de organização.

**IHU On-Line - O fato de o pensamento sistêmico levar em consideração as diferentes partes em suas peculiaridades, buscando uma compreensão total, abrangente, pode ser considerado como uma reação à fragmentação proposta pelo taylorismo e fordismo, quando se perde o real sentido do todo?**

**Luis Henrique Rodrigues** - Sem dúvida é uma contraposição. Na verdade, mais amplamente, a abordagem sistêmica é uma contraposição à visão mecanicista do mundo, que foi utilizada por uma série de técnicas de gestão, desde o taylorismo até a visão organizacional mais clássica, departamentalista. O pensamento sistêmico adota uma visão não fragmentária, pois considera o todo não apenas compondo suas partes, mas pelas relações entre essas partes. Claro que isso gera desconfortos porque as empresas são segmentadas em termos departamentais. Uma das explicações que sempre adotamos, e o pensamento sistêmico auxilia nessa ilustração, é de

que as organizações assim o são e constroem-se sistemas de indicadores que motivam para que elas permaneçam dessa maneira segmentada. Existe um princípio construtivo, geralmente em termos de indicadores nos quais um certo departamento somente será medido naquilo em que ele teria gestão, em função das metas locais, descolado da relação com o todo. O pensamento sistêmico não propõe uma lógica de indicadores, mas expressa uma lógica de conseqüências sistêmicas para a organização. Esse é um outro trabalho que adotamos no sentido de construir princípios norteadores de indicadores sistêmicos. Um dos princípios desses indicadores sistêmicos é que eles medem o processo, e não a parte.

***IHU On-Line - Que maiores modificações seriam visíveis se o pensamento sistêmico fosse utilizado mais freqüentemente dentro das universidades?***

**Luis Henrique Rodrigues** - A primeira coisa que acontece quando desenvolvemos um trabalho desse tipo é que as pessoas que participam mudam sua linguagem. A linguagem modela comportamentos, diria Vigotsky<sup>11</sup>. Então, na verdade, as pessoas, quando trabalham com esse tipo de abordagem, desenvolvem uma competência de conseguir, no mínimo, estar mais atentas às relações de causa e efeito circulares que existem na vida real. Além disso, elas tentam reconhecer o quanto os modelos mentais influenciam nas decisões locais. Isso não acontece do dia para a noite, é um movimento contínuo, de longo prazo, mas à medida que as pessoas, dentro de uma organização participam,

desenvolvem e captam a competência do pensamento sistêmico. Isso traz resultados nas ações do cotidiano das pessoas e é uma maneira de sair daquilo que falei sobre as organizações se tornam reféns dos seus modelos de gestão.

---

<sup>11</sup> **Lev Semionovitch Vygotsky (1896-1934):** Psicólogo do desenvolvimento russo, descoberto nos meios acadêmicos ocidentais apona depois da sua morte. Pensador importante, foi pioneiro na noção de que o desenvolvimento intelectual das crianças ocorre em função das interações sociais (e condições de vida). (Nota da *IHU On-Line*)