



Evento:XXX Jornada de Pesquisa

PENSAMENTO SISTÊMICO E TOMADA DE DECISÃO EM SUSTENTABILIDADE: UMA PERSPECTIVA INTEGRADA PARA A GESTÃO PRIVADA ¹

Cidinei de Oliveira Cichoves², Euselia Paveglio Vieira³, Darlan Ariel Prochnow⁴

¹ Pesquisa para elaboração da dissertação de mestrado.

² Bolsista de Mestrado PPGDR -UNIJUI. Email: cidinei.cichoves@sou.unijui.edu.br

³ Professora Doutora e Orientadora UNIJUI. Email: euselia@unijui.edu.br

⁴ Bolsista Doutorado PPGDR UNIJUI. Email: darlan.prochnow@sou.unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos contextos organizacionais contemporâneos, impulsionada por crises climáticas, desigualdades sociais e incertezas econômicas, exige das organizações privadas decisões mais conscientes e sustentáveis. Os modelos dominantes de tomada de decisão, fortemente pautados na racionalidade instrumental, no pensamento linear e em lógicas de curto prazo, se mostram insuficientes para lidar com as tensões e polaridades, *trade-offs*, inerentes ao desenvolvimento sustentável ODS e ESG (Hahn *et al.*, 2010). Nesse cenário, destaca-se a importância crescente dos princípios ESG, os quais representam um conjunto de critérios que avaliam o desempenho ambiental, social e de governança. Para Elkington, (2001) autor Triple Bottom Line (TBL) superar a lógica exclusivamente focada no lucro e alcançar o equilíbrio entre essas três dimensões econômico, ambiental e social é um dos principais desafios das organizações contemporâneas.

Frente a esse contexto, o Pensamento Sistêmico (PS) emerge como uma abordagem epistemológica promissora para enfrentar os desafios relacionados à sustentabilidade organizacional. Diferentemente de abordagens lineares e fragmentadas, o PS favorece a compreensão das inter-relações entre os componentes internos das organizações e seu ambiente, promovendo decisões mais integradas, éticas e de longo prazo (Capra, 2014; Senge, 2000).

O presente estudo tem como objetivo identificar fatores que favorecem ou dificultam a adoção dessa lógica sistêmica na cultura e estrutura decisória das organizações privadas e oferecer subsídios teóricos e práticos a gestores e organizações comprometidas na transição rumo a políticas e práticas organizacionais mais sustentáveis.



METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, com abordagem exploratório-descritiva, e fundamenta-se em uma revisão narrativa da literatura (Gil, 2019). A análise seguiu uma orientação interpretativa, voltada à articulação entre sustentabilidade, estratégia organizacional e pensamento sistêmico. Foram consultadas obras clássicas, artigos de referência e publicações recentes (2019–2024), disponíveis nas bases SciELO, Scopus, Google Acadêmico e no Catálogo de Teses da CAPES. Os critérios de inclusão consideraram: (i) aderência direta à temática; e (ii) publicações com fundamentação teórica reconhecida no campo da gestão. Foram excluídas fontes opinativas, ensaísticas ou desvinculadas das áreas da gestão e das ciências sociais aplicadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Historicamente, a ciência alternou entre visões holísticas e mecanicistas. O paradigma cartesiano, predominante desde o século XVII, consolidou uma racionalidade linear e reducionista que moldou o pensamento moderno e os modelos tradicionais de gestão. Conforme Capra e Luisi (2014), esse paradigma fragmentou o conhecimento e priorizou a previsibilidade e o controle, afastando-se da complexidade dinâmica dos sistemas sociais. A partir do século XX, transformações impulsionadas pela física quântica, biologia, termodinâmica e pelas ciências sociais provocaram uma ruptura epistemológica e favoreceram o surgimento do PS.

O PS oferece uma abordagem mais qualitativa, relacional e interdependente para compreender as complexidades inerentes sistemas organizacionais e foi sistematizado por autores como Bertalanffy, Wiener e Bateson. A Teoria Geral dos Sistemas (Bertalanffy) introduz o conceito de sistemas abertos e propriedades emergentes, destacando princípios como globalidade, equifinalidade e morfogênese. A Cibernética, (Wiener) especialmente a de segunda ordem (von Foerster), ressalta a retroalimentação (feedback) e o papel ativo do observador na construção do conhecimento. Já a Teoria da Comunicação Humana (Bateson; Watzlawick) evidencia os padrões relacionais e os paradoxos da comunicação como centrais na dinâmica organizacional. Esses referenciais valorizam a complexidade, a subjetividade e a co-construção da realidade nos sistemas humanos.

Deste modo, o PS amplia a compreensão das dinâmicas organizacionais, pois compreende os sistemas sociais, como estruturas vivas e autopoieticas, cuja sustentabilidade depende da qualidade das interações, da diversidade dos modelos mentais e da capacidade de



aprendizagem coletiva. Bem como, fornece fundamentos teórico-metodológicos para a construção de modelos de gestão e tomadas de decisões mais integrativas, éticas e sustentáveis (Senge, 2000; Meadows, 2011).

A Teoria da Sustentabilidade Corporativa (TSC), enquanto campo teórico e prático, propõe que as decisões organizacionais sejam orientadas não apenas por retornos econômicos, mas também por impactos sociais e ambientais (Elkington, 2001). Superar a lógica exclusivamente focada no lucro e alcançar o equilíbrio entre essas três dimensões ESG, tem se tornado um dos principais desafios estratégicos para alcançar as metas dos ODS. A tomada de decisão sustentável pressupõe um olhar de longo prazo, o envolvimento dos *stakeholders* e a integração entre dimensões tangíveis e intangíveis (Raizer; Giddens, 2011). De acordo com Hahn *et al.*, (2010) as organizações sustentáveis são aquelas que desenvolvem visão sistêmica e capacidades dinâmicas para lidar com paradoxos, tensões e ambiguidade. Requerendo abordagens mais complexas, adaptativas e contextuais, que não ignoram os *trade-offs* presentes nas tomadas de decisões. Para Senge (2000), o PS possibilita perceber as limitações dos modelos decisórios lineares e fragmentados e inserir novas abordagens capazes de mapear consequências sistêmicas imprevisíveis e incorporar valores éticos, diversidade de perspectivas e múltiplas temporalidades na tomada de decisão.

No campo da estratégia organizacional, Whittington (2001) classifica o PS como uma abordagem que considera a pluralidade de racionalidades e os condicionantes culturais, históricos e políticos das escolhas estratégicas. Ele aponta para a necessidade de alinhamento entre os níveis micro (indivíduos), meso (equipes/áreas) e macro (instituições). Assim, as organizações não operariam isoladamente, mas inseridas em sistemas sociais que impõem limites e oferecem possibilidades à ação estratégica. Além disso, possibilita o reconhecimento da pluralidade de atores e interesses que precisam ser negociadas com *stakeholders*, redes de relações, gerando ciclos de aprendizagem e tensões político-culturais internas e externas. A eficiência econômica, portanto, passa a dividir espaço com fatores como legitimidade social, reconhecimento institucional social e sustentabilidade (Whittington, 2001).

Diversos autores contribuem para a consolidação do paradigma sistêmico na gestão organizacional. Donella Meadows (2008) entende os sistemas, incluindo as organizações, como compostos por três elementos essenciais: partes, interconexões e propósito. Segundo ela, esses componentes isoladamente não explicam o funcionamento do sistema. A dinâmica real está nas



interconexões, os fluxos de informação, relações causais e ciclos de retroalimentação, que configuram padrões de comportamento frequentemente não lineares, com efeitos retardados, reforçadores ou compensatórios. Para Meadows (2011), o propósito do sistema é o fator mais determinante. Não se trata apenas do propósito declarado formalmente, mas daquele que se manifesta empiricamente, por meio dos resultados sistemáticos produzidos ao longo do tempo. Ela afirma: “Os sistemas funcionam exatamente como foram projetados para funcionar. Se eles estão produzindo resultados indesejados, é porque estão perfeitamente configurados para produzir esses resultados” (Meadows, 2008, p. 153). Neste mesmo sentido Ackoff (1999; 2000) classifica os problemas organizacionais em simples, complicados, complexos ou desorganizados, sendo este último os que mais necessitam de abordagens proativas, democráticas e integradoras. Ackoff propõe o “design idealizado”, defendendo intervenções proativas e criativas na formulação de estratégias sustentáveis.

Já Mintzberg (2004) critica a hiperracionalização do planejamento e enfatiza a emergência das estratégias que emergem a partir da prática organizacional e das relações informais e quotidianas das organizações, enquanto Peter Senge (2000), em sua obra “A Quinta Disciplina”, articula essas contribuições ao conceber as organizações como sistemas que aprendem, sustentadas por inteligência coletiva e propósitos compartilhados. Ele apresenta cinco disciplinas do PS aplicados à gestão que favorecem a compreensão ampliada das relações entre ações individuais, coletivas e organizacionais e seus impactos sociais e ambientais de longo prazo. Seu modelo favorece a criação de ambientes propícios ao diálogo, à diversidade e à adaptação contínua. Elementos indispensáveis ao aprendizado e à regeneração dos sistemas organizacionais. Já no Brasil, Ferreira (2011) e Barbieri (2020) destacam a necessidade de uma abordagem organizacional sistêmica para enfrentar desigualdades, resistências culturais e conflitos éticos na agenda ESG. Estudos recentes, de Cortez, Zerbini e Veiga (2019) e Van *et al.*, (2020) reforçam organizações procuram adotar uma visão sistêmica tendem a tomar decisões mais resilientes, adaptativas e inclusivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta o pensamento sistêmico como uma abordagem teórico-prática para qualificar o processo decisório nas organizações privadas no quesito sustentabilidade. Ao reconhecer as limitações da racionalidade instrumental e incorporar dimensões como



complexidade, interdependência, temporalidade, diversidade e propósito, o PS oferece subsídios relevantes para o redesenho de lógicas e estruturas decisórias mais éticas, sustentáveis e regenerativas. A limitação do trabalho reside na abordagem exclusivamente teórica, indicando a necessidade de validação empírica. Ainda assim, os resultados oferecem contribuições para o campo acadêmico, ao integrar marcos teóricos interdisciplinares, bem como, para o campo prático, ao subsidiar gestores e organizações comprometidas com uma transição rumo a políticas e práticas organizacionais mais sustentáveis.

Palavras-chave: Pensamento sistêmico. ESG. ODS. Estratégia organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAPRA, F.; LUISI, P.L. Vida e natureza: uma nova visão ciência. São Paulo: Cultrix, 2014.
- CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. da S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. Trabalho, Educação e Saúde, v. 17, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/9WNtLbvfKvgCZvC69pwCN5x/>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca: a tripla base do lucro: como as empresas podem lucrar com a sustentabilidade. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: M. Books, 2001.
- FERREIRA, M. C. Sistemas organizacionais: um enfoque sistêmico e complexo. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J.; PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. Business Strategy and the Environment, v. 19, n. 4, p. 217–229, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.674>. Acesso em: 25 Jul. 2025.
- MEADOWS, D. H. Thinking in systems: a primer. Chelsea Green Publishing, 2008.
- RAIZER, L. Anthony Giddens e as políticas da mudança climática. Sociologias, Porto Alegre, v. 13, n. 26, p. 190–222, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/20007> Acesso em: 25 jul. 2025.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- VAN DIJK, H.; KOOIJ, D.; KARANIKI-MURRAY, M.; DE VOS, A.; MEYER, B. Meritocracia um mito? Uma perspectiva multinível de como a desigualdade social se acumula por meio do trabalho. Organizational Psychology Review, v. 10, n. 3-4, p. 240–269, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2041386620930063>. Acesso em: 28 nov. 2024.
- WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson Pioneira, 1. ed., 2001.