

PENSAMENTO SISTÊMICO NA ORGANIZAÇÃO: UMA EXIGÊNCIA DO CONTEXTO ATUAL

Aluisio Nogueira Batista

Graduado em Administração pelas Faculdades Cathedral/FASES/RR

Naronete Pinheiro Nogueira

Pós-graduada em Pedagogia Escolar e Magistério Superior IBPEX/FACINTER/PR

Professora efetiva em Língua Inglesa do CEFET/RR. nognet@click21.com.br

RESUMO

O estudo apresenta os padrões que regem os velhos paradigmas e o contexto atual. Busca discutir o enfoque adotado pelas organizações tradicionais e o enfoque sistêmico que gradativamente vem sendo aplicado pelas organizações para atender às exigências da nova conjuntura. Adota como metodologia uma abordagem qualitativa, crítica e reflexiva a partir de pesquisas bibliográficas na literatura pertinente, destacando uma discussão conceitual acerca do pensamento analítico, da globalização, das organizações não-sistêmicas, do pensamento sistêmico e organizações não sistêmicas. Destaca ainda, que o pensamento sistêmico pode ser o suporte para que sociedade e organizações vejam o mundo como um sistema integrado e empregue-o para dominar os fenômenos dentro das complexas estruturas no nosso sistema.

PALAVRAS-CHAVE

Pensamento sistêmico. Pensamento analítico
Contexto atual. Globalização. Organização sistêmica.

ABSTRACT

The study shows the standards that establish the old paradigm and the actual context. It tries to discuss the approach adopted by the traditional organizations and the systemic approach that gradually has been applied by the organization to attend the exigency of new conjecture. It adopts as methodology a qualitative, critic and reflexive approach based on bibliographic researches in the appropriate literature. It detaches a conceptual discuss about the analytic thinking, the globalization, the non-systemic and systemic organization thinking. It still discusses, that the systemic thinking can be the support to the society and organizations to see the world as an integrated system and use this knowledge to dominate the phenomenon in the complex structure in our system.

KEYWORDS

*Systemic thinking. Analytical thinking.
Actual context. Globalization. Systemic Organization.*

O pensamento sistêmico pode contribuir para que indivíduos e organizações estejam preparados frente às novas exigências e enfrentem com êxito a crise de percepção, que se configura através do confronto da visão anterior com as novas exigências da cosmovisão que gradativamente se estabelece no novo paradigma mundial.

Neste contexto, estabelece-se uma discussão conceitual acerca dos velhos paradigmas, do pensamento analítico, das organizações não sistêmicas, da complexidade do contexto atual e dos princípios do pensamento sistêmico nas organizações, através de estudos bibliográficos encontrados sobre o assunto.

Tal análise faz-se necessária, principalmente se tomarmos como reflexão o contexto político-econômico do nosso país, os acordos internacionais do Mercosul, a ALCA, a globalização e se estabelecermos um paralelo entre as exigências das relações comerciais internacionais, as potencialidades do nosso povo e a realidade de muitas organizações, onde o ambiente organizacional ainda favorece a fragmentação de conhecimentos e ações.

Justifica-se ainda, fundamentado nas idéias de CAPRA (1996) sobre percepção ecológica profunda, na existência de uma “interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza (e, em última análise, somos dependentes desses processos)”.

Reconhecer esta interdependência, os processos cíclicos, a existência de estruturas complexas dentro de um sistema, pode ajudar-nos a entender a nova conjuntura, contribuindo para percebermos como estamos interligados neste sistema e como o pensamento sistêmico pode auxiliar-nos.

Esta visão, que gradativamente se impõe, vem sendo adotada pela sociedade e pelas organizações, como suporte para a superação dos desafios, através do emprego de ações integradas. Contrapondo-se à visão anterior, implementada pelos velhos paradigmas, que pregam o uso da visão fragmentada nas soluções dos problemas confrontados.

Este emprego da visão fragmentada, que gradativamente vem sendo ultrapassada, é uma herança direta do pensamento analítico, o princípio intelectual que associado ao *reducionismo* e *mecanicismo* influenciou toda a produção científica e, conseqüentemente, a teoria empregada na administração de organizações no século XX.

O pensamento analítico que influenciou a produção científica deste período provém do método *cartesiano* de René Descartes (1596-1650). “René Descartes criou o método do pensamento analítico, que consiste em quebrar os fenômenos complexos em pedaços a fim de compreender o comportamento do todo

a partir de suas partes” (CAPRA, 1996:34).

O *reducionismo* é o princípio que se baseia na afirmação de que todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em suas partes mais simples, o tanto quanto possível. O Pensamento analítico é utilizado pelo *reducionismo* para explicar as coisas ou tentar compreendê-las melhor pelo conhecimento das características da parte fundamental.

O *mecanicismo* é o princípio que se fundamenta nas idéias empregadas por DESCARTES para descrever o funcionamento do corpo como um sistema mecânico, uma máquina. “Para Descartes, o universo material era uma máquina, nada além de uma máquina. A natureza funcionava de acordo com leis mecânicas, e tudo no mundo material podia ser explicado em função da organização e movimento de suas partes”. (CAPRA, 56).

A adoção deste princípio reducionista, mecanicista, fundamentado nas concepções do pensamento analítico desenvolveu-se na administração clássica. Nesta fase da Administração, buscou-se unir esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência que possibilitassem resolver os problemas enfrentados pelas empresas industriais, buscando eficiência, padronização do processo produtivo e economia de recursos.

A concepção cartesiana, a idéia de fragmentação, colaborou para o desenvolvimento de um conjunto de valores que influenciou e ainda influencia as diferentes áreas do conhecimento científico, inclusive a ciência da administração. “A auto-afirmação excessiva como poder, controle e dominação excessiva de outros pela força são esses os padrões predominantes em nossa sociedade” (CAPRA, 1982: 41).

A idéia mecanicista privilegia, segundo o autor, valores como a auto-afirmação, expansão, competição, quantidade, dominação e traz como características o pensamento auto-afirmativo, racional, analítico, reducionista, linear. Assim, através do pensamento racional busca-se discriminar as partes, medir e classificar.

Tal forma de pensar e a busca pelo desenvolvimento desses valores influenciaram as escolas clássicas da administração e ainda são encontradas em muitas organizações nos dias atuais.

Este enfoque tradicional do pensamento analítico na administração prega que a organização deve estar composta por estruturas que deveriam funcionar para atender todos os casos, isto é, soluções universais para todos os problemas ou situações, em que as tarefas são especializadas e precisas, a hierarquia de controle é bem definida, a responsabilidade pela coordenação e a visão de conjunto pertencem exclusivamente à alta administração.

Segundo MAXIMIANO (2004), a administração científica tradicional focaliza apenas a eficiência de um sistema isoladamente, enfatiza a regulamentação e a padronização de procedimentos, no entanto, dá pouca atenção ao mundo exterior da organização e à maneira como os diversos aspectos interagem uns com os outros.

Embora estas manifestações da tendência mecanicista ainda sejam muito fortes em nossa sociedade, em muitas organizações, é preciso reconhecer que as transformações sociais, associadas ao avanço do conhecimento científico têm provocado no ser humano uma crise frente a tantas transformações.

CAPRA (1982) argumenta que a transformação que estamos vivenciando agora poderá ser bem mais dramática do que qualquer das precedentes. Isto justifica-se, segundo o autor, porque o ritmo de mudança em nosso tempo é mais célere do que no passado, porque as mudanças são mais amplas, envolvendo o globo inteiro, e porque várias transições importantes estão coincidindo.

Segundo CAPRA (1982), a crise atual não é apenas uma crise de indivíduos, governos ou instituições sociais; é uma transição de dimensões planetárias. Acrescenta ainda, que estas mudanças provocarão alterações nas relações sociais e formas de organização.

MARQUES (1999) define que este conjunto de transformações por que passa a sociedade, e que gera uma crise de percepção, é fruto do processo de globalização. Este processo envolve três sub-processos importantes.

Primeiro, *A globalização dos mercados*, que se refere ao fato de que atualmente estamos saindo de um sistema econômico onde mercados distintos, isolados por barreiras alfandegárias e culturais, estão gradativamente se fundindo, formando blocos políticos e econômicos.

Segundo, *A globalização da produção*, que ocorre quando as empresas têm liberdade para instalar suas fábricas em qualquer lugar do mundo, o que é comum, devido aos incentivos para diminuir seus custos de produção, transporte ou simplesmente aproveitar as vantagens de tratados econômicos regionais, onde a isenção de tarifas alfandegárias e a pouca burocracia comercial são uma grande atração para os pequenos, médios e grandes negócios.

O último é *A globalização do potencial humano*. Significa a contratação de profissionais em outras nações. Muitos executivos de empresas internacionais são nativos de países diferentes do país de origem da empresa que lhe emprega. Estes executivos “internacionais” possuem uma experiência única, vivência, fluência em diferentes línguas, associada a uma perspectiva global de negócios que um executivo estritamente experiente em negócios domésticos não tem.

Neste sentido, desprezar a influência destas transformações nos grupos so-

ciais e adotar velhos padrões para solucionar dificuldades, situações-problemas confrontadas na conjuntura atual, parece ser uma incoerência imperdoável e que pode levar organizações a permanecerem à margem da evolução global e, segundo SENGE (2004), a cometerem deficiências de aprendizagem.

SENGE (2004) argumenta que a maioria das empresas que enfrentam problemas, que ainda permanecem presas a velhos paradigmas ou desaparecem, têm deficiências de aprendizagem. São elas:

1. “Eu sou meu cargo” - É a dificuldade que enfrentamos quando confundimos o cargo que ocupamos com a nossa própria identidade. Esta concentração exclusiva no cargo que ocupa não contribui para a percepção dos resultados da interação de todos os cargos. Não contribui, também, para percebermos as razões dos resultados frustrantes e sim, para culpar alguém.
2. “O inimigo está lá fora” - É a incapacidade de perceber que as conseqüências acabam retornando e prejudicando a organização; bem como, a interpretação errônea de que a causa dos problemas é externa. Esta deficiência de aprendizagem não se limita à questão da culpa e sim à incapacidade de perceber que os problemas internos ou externos pertencem a um sistema único.
3. A ilusão de assumir o controle - É a deficiência de perceber que resolver os problemas difíceis é assumir o controle, resultado; não contribui para a solução dos mesmos. O melhor caminho deve ser a busca de uma solução dentro de uma perspectiva mais sistêmica.
4. A fixação em eventos - É a deficiência que possuímos ao analisarmos os fatos de forma fragmentada e que nos impedem de identificar os padrões de mudanças a longo prazo e de compreender as causas que provocam esses padrões. Não se pode manter a aprendizagem generativa em uma organização se a mentalidade das pessoas está dominada pelos eventos de curto prazo.
5. A parábola do sapo escaldado - Através da parábola do sapo que só percebe a mudança do ambiente se esta acontecer de forma súbita, o autor nos ensina que para aprendermos a identificar os processos lentos e graduais, precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção tanto aos eventos sutis quanto aos drásticos.
6. A ilusão de aprender com a experiência - O aprendizado mais poderoso vem da aprendizagem direta. No entanto, quando nossas atitudes geram conseqüências que se estendem além do nosso horizonte de

aprendizado, torna-se impossível aprender com a experiência direta. Este é o dilema que as organizações têm que enfrentar, pois nunca experimentam diretamente as conseqüências das decisões mais importantes, pois elas atingem o sistema como um todo e se estendem por anos e décadas.

7. O mito da equipe gerencial – É a deficiência de aprendizagem que acredita que um conjunto de gerentes sensatos, experientes, é a solução para superar essas deficiências de aprendizagem. Na visão sistêmica, o conjunto da organização não pode ser desconsiderado na busca de soluções.

A descrição destas deficiências é essencial para compreendermos como estes erros são comuns e ainda estão arraigados em muitas organizações com padrões tradicionais, contribuindo para o surgimento de muitos conflitos e dificuldades na solução dos problemas detectados.

A partir do reconhecimento desses erros e da complexidade da nova conjuntura global, estamos caminhando em direção a uma nova fase de mudança de mentalidade, apontada por SENGE (2004) como metanóia, a mudança necessária para a aquisição do pensamento sistêmico.

Nessa perspectiva, os paradigmas tradicionais não atendem mais aos anseios da nova conjuntura, restando a indivíduos e organizações a necessidade de redimensionar suas ações para que reflitam sobre a análise e a busca do todo.

Segundo CAPRA (1982), existe uma necessidade de nos prepararmos para a grande transição em que estamos prestes a ingressar, de um profundo reexame dos princípios e valores de nossa cultura, de uma rejeição daqueles modelos conceituais que duraram mais do que sua utilidade justificava, e de um novo reconhecimento de alguns valores descartados em períodos anteriores de nossa história cultural.

Com a decadência gradativa da visão fragmentada, a integração do mundo como uma cadeia complexa e global e a busca pelo equilíbrio para a sobrevivência, exigirá do homem a adoção de uma visão que o permita interagir positivamente no contexto em que se encontra inserido e se perceba como parte de um sistema que passa por evoluções constantes. Somente constituindo esforços para se compreender o sistema, o todo, suas estruturas, será possível vislumbrar soluções para corresponder às exigências que se apresentam.

Esta tentativa de ver o todo concretiza-se através do pensamento sistêmico. Esta forma de pensar é extremamente necessária frente à crise de percepção que sentimos diante da complexidade do novo paradigma.

O pensamento sistêmico é a forma de pensar que ajuda a perceber que “as empresas e outros feitos humanos são sistemas” e que se encontram “igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras” (SENGE, 2004, p.40).

Segundo o autor, o pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e que ajuda a ver para modificá-los efetivamente.

Esta forma de perceber o mundo como um sistema integrado, “o novo paradigma, pode ser chamado de uma visão de mundo holística, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas. Pode também ser denominada visão ecológica” (CAPRA, 1996: 25).

O termo “ecológico” é adotado pelo autor para descrever a visão que deve ser adotada pela sociedade para aprender a dominar os fenômenos no meio social. Para ele, a percepção ecológica profunda reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, onde indivíduos e sociedade estariam encaixados nos processos cíclicos e interdependentes destes.

Esta visão de ecologia profunda, utilizada por CAPRA, é fundamental, pois enfatiza a necessidade de reconhecermos a existência da interdependência de fenômenos em um sistema, uma rede interconexa de relações, todas igualmente importantes. Serve, também, como fundamento para entendermos os princípios inerentes ao pensamento sistêmico, pois se trata de um conjunto de conhecimentos que orienta como compreender estes fenômenos que se encontram integrados e propõe como transformá-los na busca do equilíbrio.

Na visão sistêmica, ao estudarmos a teia de relações, as estruturas sistêmicas, as estruturas complexas, passamos a conhecer, segundo SENGE, os “fenômenos”, que ele classifica como sendo “arquetipos”.

Esta iniciativa é o primeiro passo para o início de um processo de libertação das forças antes não identificadas e o princípio para então dominar a habilidade de lidar, de trabalhar com elas, de mudá-las e contribui para que o homem perceba o mundo como algo sistêmico, contextual, facilitando a compreensão das estruturas que compõem a realidade de tantas crises, em que causa e efeitos podem não estar no mesmo tempo e espaço.

O reconhecimento de elementos que se interagem e que se influenciam dentro um contexto complexo fundamenta a base do enfoque sistêmico.

Aplicar esta abordagem sistêmica na organização implica reconhecer que “os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores” (CAPRA, 1982: 260). Compreender uma organiza-

ção como sistema é identificar a interação que existe entre suas partes e como estas interagem com o sistema; bem como, identificar como estas partes e o próprio sistema interagem com o meio em que estão inseridos.

Fundamentados nas idéias de MAXIMIANO (2004) podemos entender que a primeira característica de uma organização sistêmica se fundamenta sobre a indissociabilidade dos subsistemas técnico (recursos e componentes) e social (as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos).

Na visão sistêmica é impossível estudar ou gerenciar um sistema sem considerar o sócio-técnico. A administração sistêmica propõe uma visão integrada: as organizações são sistemas sócio-técnicos.

Considerar a interdependência dos subsistemas pode contribuir para que se alcance o objetivo maior de uma organização em um enfoque sistêmico que é a eficácia do sistema todo. Para isso, há uma ênfase na visão de conjunto que prioriza a administração estratégica preocupada com as questões éticas.

SENGE (2004) nos ensina que para que uma organização alcance sucesso dentro de um contexto complexo é preciso que aconteça o domínio da visão sistêmica. O autor aborda que sempre nos foi ensinado a fragmentar o mundo para compreendermos os problemas e que esta visão não nos permite perceber a noção intrínseca de conexão com o todo.

Afastando-nos deste pensamento fragmentado, o autor afirma que podemos construir organizações que aprendem, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem a aprender juntas.

Acrescenta, ainda, que a diferença entre as organizações que aprendem das organizações controladoras, autoritárias, tradicionais, será o domínio de disciplinas básicas. São elas:

1. Pensamento sistêmico – É a forma de perceber que as empresas e os feitos humanos são interligados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas que se influenciam. É aquela que integra as outras disciplinas, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática.
2. Domínio pessoal – É a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente.
3. Modelos mentais – São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e reagir.
4. A construção de uma visão compartilhada – É a capacidade coletiva dentro da organização para a busca de uma imagem compartilhada do

futuro que querem alcançar.

5. Aprendizagem em equipe – É a busca pelas equipes de uma organização pelo aprendizado, que contribui para o crescimento rápido de seus integrantes, da instituição, e para resultados positivos. Esta disciplina deve estar fundamentada na capacidade de dialogar, pensar em conjunto.

O enfoque sistêmico defende a adoção de um modelo de gestão que parte do reconhecimento de que algumas situações que acontecem com pessoas dentro de uma organização são padrões chamados “arquétipos” e podem ser identificados para adoção de soluções similares.

Arquétipos são modelos, padrões, estruturas de sistemas que se repetem freqüentemente com pessoas e organizações. SENGE (2004) define que “[...] os arquétipos de sistema são como as sentenças básicas ou histórias simples contadas repetidas vezes”.

O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo e que este pensar pode ser facilitado pela compreensão dos fenômenos identificados pelos arquétipos.

A partir do emprego dos arquétipos, e conseqüentemente do pensamento sistêmico, identificaríamos algumas situações e que precisaríamos para a análise, segundo o autor, nos desprendermos de velhos paradigmas.

Quanto ao reconhecimento dessas situações, o autor destaca alguns pontos importantes. Primeiro, a realidade é constituída de círculos. Se numa visão sistêmica acharmos que a realidade se compõe em linhas retas, estamos sendo limitados enquanto pensadores sistêmicos. A fragmentação do pensamento deriva de nossa visão; o que nós enxergamos depende do que estamos preparados para ver.

Segundo, reconhecer quando os elementos básicos do pensamento sistêmico estão agindo. Por exemplo, perceber que se você estiver em uma situação em que as coisas estão crescendo, pode ter certeza de que o “Feedback de reforço” (amplificação) está em ação. Acrescenta por exemplo, que a adoção de soluções paliativas distrai a busca por soluções fundamentais, criando um ciclo de dependência dos paliativos que aflige organizações, indivíduos e sociedades. Para lidar com essas estruturas, caracterizadas por ele como de transferência de responsabilidade, é preciso combinar o fortalecimento da resposta fundamental e o enfraquecimento da paliativa.

SENGE (2004) destaca que as soluções “paliativas” não contribuem para o equilíbrio, o crescimento das organizações, pois geram perspectivas de sucesso, efeitos secundários, aparente equilíbrio e redução do ritmo de sucesso.

Com esta síntese, percebemos que organizações e indivíduos sempre buscaram numa situação de dificuldade controlar os “eventos”, os sintomas que geram dificuldades, afastando-se, muitas vezes, da busca pelas “causas”.

Pensar sistemicamente contribui para que se busque superar as dificuldades, analisando todo o contexto estrutural na busca da “causa”, do “fator limitante”, que gera a instabilidade, que aflige a organização e que pode estar dentro ou fora da estrutura organizacional, no sistema, no contexto.

Esta busca para investigar as “causas” e não os “eventos” exige uma análise detalhada de toda estrutura organizacional, bem como do contexto de toda “teia sistêmica”.

Diante das observações destacadas durante a realização deste trabalho, confirmamos primordialmente que a sociedade sempre buscou se adaptar aos padrões dominantes, ao mesmo tempo em que sempre buscou estabelecer uma reflexão sobre a influência desses padrões na vida dos indivíduos para posteriormente ultrapassá-los.

Este quadro é extremamente atual, pois estamos assistindo a sociedade contemporânea numa auto-reflexão, rediscutindo diante do novo a necessidade de permanência de alguns padrões. Esta auto-reflexão sempre funcionou como primeiro instrumento utilizado pelos grupos sociais para alcançar seus objetivos em um contexto social, o que não é diferente da sociedade atual.

Na composição do atual paradigma em que a sociedade está inserida, cujo grande desafio se configura pela velocidade da transformação do conhecimento científico e da comunicação, fundamentada pela inserção das novas tecnologias e que geram grandes tensões, é preciso reconhecer que esta reflexão tem nos levado a reconhecer que o domínio da informação é o que diferencia a sociedade atual.

Embora não se saiba muito sobre as perspectivas para o futuro, é preciso reconhecer, fundamentados nas idéias de MORIN (1999), o desafio da fé incondicional na possibilidade de uma verdadeira transformação global, que restaura o princípio da esperança, mas sem certeza científica, nem promessa histórica. Que nestas tensões serão exigidos dos homens cada vez mais a capacidade criativa, o controle, a rapidez e a disseminação compartilhada destas informações para solucionar as situações-problema confrontadas.

Verificamos também, que as organizações, enquanto grupos sociais, estão vivenciando um processo de reflexão e, movidas pelo pavor de tornarem-se obsoletas frente a tantas mudanças, estão buscando a adoção e o emprego de novos padrões administrativos, que busquem estabelecer o equilíbrio dentro da organização e desta com o contexto global.

É a confirmação de que, diante das crises, tensões e dúvidas, as organiza-

ções, cientes de que velhos paradigmas não atendem mais, têm buscado se reorganizar frente ao inusitado, a partir de reflexões contextualizadas constantemente.

Neste âmbito, o pensamento sistêmico, por muitos motivos, surge como um conjunto de princípios capaz de corresponder às exigências de indivíduos e grupos sociais ávidos por orientação frente às novas exigências.

Primeiro, o pensamento sistêmico e as quatro disciplinas inerentes a este princípio, descritas por SENGE (2004), configuram-se como um conjunto que torna compreensível o aspecto da organização que aprende, ideal para contribuir qualitativamente com a capacidade dos indivíduos de perceberem suas potencialidades, com a organização na busca da superação dos problemas enfrentados e com o mundo em que estão inseridos.

Segundo, o pensamento sistêmico é a ferramenta para a solução dos problemas que a sociedade enfrenta e pode contribuir principalmente através do aprendizado coletivo para entender e gerenciar os sistemas cada vez mais complexos do nosso mundo. Neste sentido, a aplicação do pensamento sistêmico implica uma mudança de mentalidade e está ligada diretamente à necessidade do desenvolvimento da aprendizagem, levando-nos a concluir que, através da aprendizagem ampliamos nossa visão sobre o mundo, nossa relação com ele, nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo global da vida.

Terceiro, este seria o princípio básico de uma organização que aprende, sistêmica. É aquela que expande sua capacidade de criar seu futuro. A aprendizagem adaptativa, que visa à sobrevivência, é substituída pela aprendizagem generativa, que amplia nossa capacidade de criar.

Quarto, a perspectiva sistêmica ensina-nos a perceber, utilizando os arquétipos, além dos erros individuais ou do azar para entendermos os problemas importantes. Isto é, a perceber além das personalidades e dos eventos, auxiliando-nos a ver dentro das estruturas subjacentes que moldam as ações individuais e que criam as condições para que aconteçam eventos típicos dentro das estruturas sistêmicas.

Destacamos, ainda, que o emprego do pensamento sistêmico, além de contribuir para identificarmos as inter-relações nas estruturas sistêmicas, nos auxilia também para que enxerguemos como elas influenciam no comportamento de indivíduos e organizações ao longo do tempo.

Verificamos, também, que convivemos atualmente com deficiências de aprendizagem e suas conseqüências. As cinco disciplinas das organizações que aprendem, unificadas pelo pensamento sistêmico, podem contribuir para superar as deficiências de aprendizagem, situações complexas e para discernir sobre as soluções empregadas.

Podemos sintetizar, então, que hoje o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca. Pode contribuir como um amparo diante de tanta complexidade. Esta complexidade que em sistemas tradicionais pode facilmente minar a confiança e a responsabilidade, levando indivíduos a pensarem que a culpa é do sistema.

O pensamento sistêmico é uma disciplina que nos ajuda a perceber que os sistemas é que criam suas próprias crises e não as forças externas. Levando-nos a verificar que a solução para um problema muitas vezes não é encontrada porque as pessoas concentram-se apenas em suas próprias decisões, ignorando como essas afetam os outros.

Acreditamos na capacidade do ser humano de ser criativo e de transformar favoravelmente o ambiente. Acreditamos, ainda, que é possível transformar a realidade em muitas organizações ainda presas a paradigmas opostos. No entanto, é necessário um esforço conjunto como podemos aprender com as idéias de MORIN (1999) quando afirma que não se trata de abandonar o conhecimento das totalidades, nem da análise pela síntese, é preciso conjugá-las.

Diante do exposto e já que o novo não pode ser previsto, é necessário, a este propósito, que estejamos preparados para lidar com ele. Pois, qualquer país ou estado, que queira garantir uma qualidade de vida aos cidadãos e ter êxito neste contexto global, tem que investir em ciência, em tecnologia e na promoção do saber, com ênfase no estímulo à aquisição de uma nova forma de pensar.

Neste sentido, pelas justificativas apresentadas, daremos continuidade ao estudo do tema, realizando mais pesquisas bibliográficas e buscando a continuação dos estudos.

REFERÊNCIAS

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

DESCARTES, René. **Discurso do Método / Regras para a Direção do Espírito**. Coleção a obra-prima de cada autor. São Paulo: Editora Martin Claret. 2003.

MARQUES, Alexandre de Moura. **Comércio exterior: aspectos legais relativos às operações do comércio exterior e internacional**. Porto Alegre: Editora Síntese, 1999.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica**

à competitividade em economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORIN, Edgard. **O Método. 3. O Conhecimento do Conhecimento.** Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Sulina, 1999.

_____. **Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro.** Brasília, Distrito Federal: F. Cortez Editora. Edições UNESCO Brasil, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 2004.