

## A importância da visão sistêmica para lideranças em contextos complexos, uma revisão integrativa da literatura

### *The importance of a systemic vision for leadership in complex contexts, an integrative literature review*

Denise Wentz Forte<sup>1</sup> , Karmel Cristina Nardi Da Silva ,  
Cristiano José Castro De Almeida Cunha , Solange Maria Da Silva .

<sup>1</sup>Faculdade SENAI Chapecó e Universidade Federal de Santa Catarina

\*Correspondente: [denise.forte@edu.sc.senai.br](mailto:denise.forte@edu.sc.senai.br)

#### Resumo

O Liderar na atualidade torna-se um desafio, dada a intensidade de mudanças vivenciadas na sociedade em período de transformação digital. Os desafios estão presentes dentro das organizações e relacionados principalmente a tecnologia, processos e pessoas. Dessa forma, entende-se que as organizações são sistemas adaptativos complexos, pois têm uma necessidade frequente de se adaptar à complexidade que se apresenta constantemente nas mudanças. O objetivo deste artigo é analisar as publicações científicas da última década, buscando subsídios para entender como o pensamento sistêmico pode auxiliar as lideranças para lidar com a complexidade. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases Scopus, Web of Science e Ebsco. Como resultado da revisão de literatura, foram observados quatro temas que se destacam para o desenvolvimento de líderes, no que se refere ao pensamento sistêmico: Sistemas Adaptativos Complexos e Liderança; Competências e valores que guiam as lideranças; Propostas de modelos e Avaliação do pensamento sistêmico em lideranças. A análise das publicações demonstrou a importância do pensamento sistêmico para os líderes, principalmente do ponto de vista das relações que se estabelecem nas equipes e organizações, sendo interessante que eles desenvolvam certas competências para lidar com a complexidade a partir desse pensamento.

**Palavras-chave:** liderança; abordagem sistêmica; Teoria Geral de Sistemas; sistemas adaptativos complexos; organizações.

**Abstract**

Leading today becomes a challenge, given the intensity of changes experienced in society in a period of digital transformation. Challenges are present within organizations and are mainly related to technology, processes and people. In this way, it is understood that organizations are complex adaptive systems, as they have a frequent need to adapt to the complexity that is constantly presented in the changes presented. The objective of this article is to analyze the scientific publications of the last decade seeking subsidies to understand how systems thinking can help leaders to deal with complexity. For this, an integrative literature review was carried out in the Scopus, Web of Science and Ebsco databases. As a result of the literature review, four themes were observed that stand out for the development of leaders, with regard to systems thinking: Complex Adaptive Systems and Leadership; Competencies and values that guide leaders; Model proposals and assessment of systemic thinking in leadership. The analysis of the publications showed the importance of systems thinking for leaders, especially from the point of view of the relationships that are established in teams and organizations, being interesting the development of certain skills by leaders to deal with complexity from systemic thinking.

**Keywords:** leadership; systems approach; General Systems Theory; complex adaptive systems; organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

A cada nova geração e a cada nova revolução, o mundo e as relações que estabelecemos como seres humanos se tornam mais complexos (CORNELL, 2013). Essa complexidade é tratada desde sempre na filosofia, como demonstra Platão na Alegoria da Caverna, nos fazendo pensar que o mundo real é tão complexo que nos limitamos a perceber como mundo apenas um fragmento do que conseguimos inferir através de nossos sentidos (MARCONDES, 2000). Porém, pode-se expandir essa visão limitada do mundo: assim como há uma evolução do mundo, há também uma evolução da visão de mundo individual e coletiva.

Alves (2012) alega que a visão de mundo é individual, pois é construída na mente consciente do ser humano, levando em consideração as características que garantem a individualidade de cada um. Portanto, cada ser humano tem sua visão de mundo, que é atualizada constantemente a partir das vivências e reflexões que fazem parte da trajetória de vida de cada pessoa. Quando o autor se refere à visão de mundo coletiva, diz respeito à interseção em determinados pontos da visão de mundo individuais, chamando estas interseções de paradigmas.

Dada essa complexidade e os paradigmas formados pelas interseções de visão de mundo individuais, torna-se fundamental ter percepção do todo para compreender os eventos presentes no mundo contemporâneo, pois os fenômenos não podem ser considerados isoladamente. É dessa percepção que surge o pensamento sistêmico, no qual, a partir da organização das partes, surge um todo com características próprias, que deve ser considerado a partir de um dado contexto (GOMES, BOLZE, BUENO & CREPALDI, 2014).

A compreensão dos fenômenos a partir de uma visão sistêmica torna-se necessária também dentro das organizações, tendo em vista que o trabalho é parte fundamental da vida humana. Para Backes (2002), a liderança se constitui de maneira sistêmica, sendo que o líder e o liderado passam a ter funções compartilhadas, tornando a liderança um ciclo dinâmico que compreende a equipe em sua totalidade. Portanto, olhar para as relações que se estabelecem dentro de uma empresa como um sistema permite tomar decisões mais assertivas diante dos problemas que surgem no cotidiano.

Dessa forma, os líderes têm papel fundamental ao influenciarem pessoas para o alcance de objetivos organizacionais a partir de sua visão de mundo. Backes (2022) entende a liderança como um processo repleto de significados, podendo ser considerada uma ferramenta de transformação quando direcionada a conectar pessoas.

Partindo da visão das organizações como sistemas complexos, o objetivo deste artigo de revisão integrativa é compreender a importância da visão sistêmica para as lideranças. Para tanto, buscou-se, revisando a literatura científica recente, avaliar como a ciência vem tratando esse tema.

O artigo conta com a seguinte estrutura, além desta introdução: na Seção 2, apresenta-se a metodologia utilizada na revisão integrativa; na Seção 3, os resultados encontrados; na Seção 4, são discutidos os resultados; e na Seção 5, são apresentadas as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

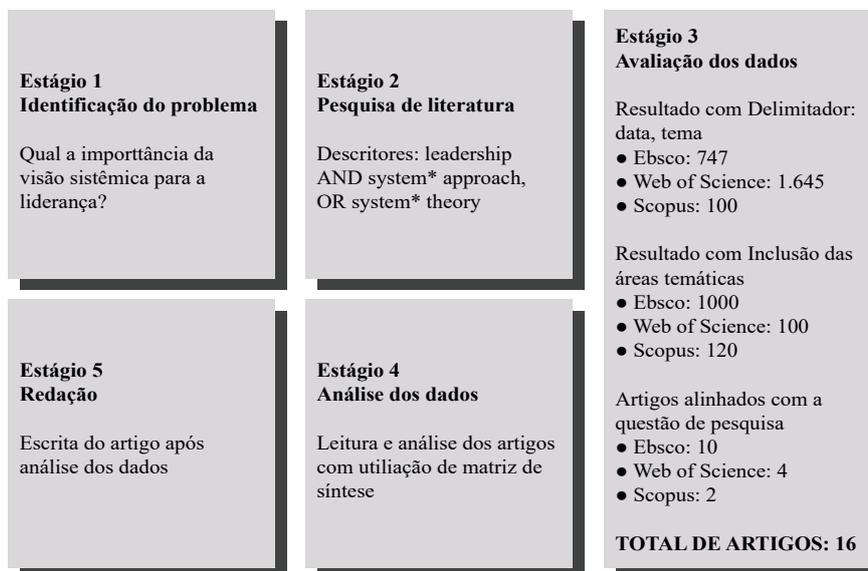
## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para conhecer a visão geral da ciência a respeito de determinado tema, torna-se fundamental uma revisão de literatura. Dessa forma, neste artigo foi utilizado o método de revisão integrativa proposto por Whittemore e Knafl (2005), que busca resumir a literatura empírica ou teórica já existente com o objetivo de possibilitar uma visão mais abrangente de determinado tema. O propósito desse tipo de revisão está atrelado a definir conceitos,

revisar teorias e evidências e, ainda, analisar questões metodológicas sobre tópicos específicos. A escolha por esse método de revisão deu-se com o intuito de ter uma amplitude maior sobre as pesquisas realizadas a respeito da temática.

Na metodologia proposta pelos autores, a elaboração da revisão integrativa é composta por cinco estágios: 1- Identificação do problema; 2- Pesquisa de literatura; 3- Avaliação dos dados; 4- Análise dos dados; 5- Redação (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Imagem 01 - Estágios de desenvolvimento da Revisão Integrativa



Fonte: dos Autores

A partir da metodologia de Whittemore e Knafl (2005), foi inicialmente identificado o problema de pesquisa (Estágio 1), sendo ele **Qual a importância da visão sistêmica para a liderança?**. Após, foi realizada pesquisa na literatura de artigos científicos (Estágio 2), utilizando os seguintes descritores: *leadership, AND system\* approach, OR system\* theory*. A adoção do termo *system\** ocorreu para tentar incluir o maior número de pesquisas relacionadas a sistemas. A busca foi realizada com os descritores presentes no

título, nas palavras-chave e resumo, nas seguintes bases de dados: Web of Science, Scopus e Ebsco.

Foram definidos como critérios de delimitação de pesquisa, aqueles artigos publicados nos últimos 10 anos, ou seja, o período entre 2011 a 2021, e como critérios de inclusão os temas *Business, Management and Accounting; Psychology; Social Sciences; Multidisciplinary Sciences*. Dessa forma, a busca em literatura chegou aos resultados, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Resultados da pesquisa em bases de dados

BASE DE DADOS	RESULTADOS TOTAL	DELIMITADOR: DATA, IDIOMA E	DELIMITADOR: ÁREA TEMÁTICA DA PESQUISA	ARTIGOS ALINHADOS À QUESTÃO DE PESQUISA
Scopus	26.948	120	120	2
Web of Science	122.874	1.645	100	4
Ebsco	220.673	747	100	10
TOTAL	370.495	2.512	320	16

Fonte: dos Autores

Após a utilização dos delimitadores, chegou-se ao total de 320 artigos, os quais tiveram os resumos lidos para verificar o alinhamento com o tema da pesquisa, utilizando como critérios de seleção a utilização da abordagem sistêmica como lente teórica e o estudo de lideranças, totalizando, dessa forma, 16 artigos alinhados à questão de pesquisa, que configuram a amostra deste trabalho (Etapa 3). Após a definição da amostra do trabalho, todos os artigos foram lidos e analisados, utilizando-se uma matriz de síntese (Etapa 4) para posterior escrita do artigo (Etapa 5).

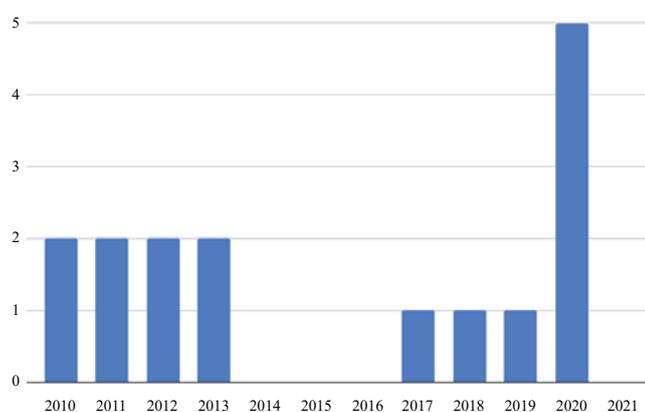
### 3. RESULTADOS

A partir da busca e avaliação dos artigos, identificou-se um conjunto de 16 documentos que, efetivamente, tratam do uso do

pensamento sistêmico na liderança, ou seja, de como os líderes, ao tomar decisões, comunicar-se e inspirar seguidores, avaliam e levam em consideração todo o sistema do qual fazem parte. A busca realizada, resultou em 16 artigos analisados. Verificou-se que o ano com maior quantidade de publicações foi 2020, com cinco artigos publicados. O restante dos artigos divide-se em dois artigos por ano entre 2010 e 2013 e um artigo por ano entre 2017 e 2019. Ressalta-se que entre 2014 e 2016 não tiveram publicações relacionando a abordagem sistêmica na liderança, conforme mostra o Gráfico 1.

Do total de 16 artigos, nove deles são publicações das áreas de saúde, quatro relacionados a Comportamento organizacional, um de Segurança, um de Gestão do conhecimento e um da área de Educação.

Gráfico 1 - Ano de publicação



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Com relação às temáticas estudadas nas pesquisas, dá-se maior ênfase nas Teorias de Sistemas Adaptativos Complexos, tendo cinco artigos relacionando o tema à liderança, o que demonstra a necessidade de compreender as organizações diante da complexidade, não linearidade e exploração de possibilidades no meio em que estão inseridas, somando-se a esses fatores o pensamento humano e a evolu-

ção social (FREMDER, 2004). O conjunto de valores e competências que guiam a liderança também é uma temática estudada nas produções acadêmicas pesquisadas, aparecendo também em cinco artigos. Os demais dizem respeito à proposta de modelos, três artigos, e à avaliação do pensamento sistêmico em lideranças, três artigos. Essa categorização pode ser melhor visualizada no Quadro 01.

Quadro 2 - Categorização dos artigos

CATEGORIA	ARTIGOS
Sistemas Adaptativos Complexos e Liderança	(JAMES, 2010), (KNOBLOCH <i>et al.</i> , 2019), (WEBER, 2012), (HOOGERBOOM; WILDEROM, 2020), (RAMOS-VILLAGRASA <i>et al.</i> , 2018)
Competências e valores que guiam as lideranças	(STURMBERG; MARTIN, 2011), (BIGLAND <i>et al.</i> , 2013), (CORNELL <i>et al.</i> , 2013), (DAVIDSON, 2020), (HOLDER; RAMAGEM, 2012)
Propostas de modelos	(CAMPOS-MOREIRA <i>et al.</i> , 2020), (TAMS; MARSHAL, 2011), (MOWBRAY; WILKINSON, 2020)
Avaliação do pensamento sistêmico em lideranças	(DONOVAN <i>et al.</i> , 2017), (SHUKLA, 2018), (CHRIYSANTHAKI <i>et al.</i> , 2013)

Fonte: do Autor

Dessa forma, a sessão de discussão encontra-se dividida em quatro tópicos, de acordo com as categorias tratadas pelos artigos. Em “Sistemas Adaptativos Complexos e Liderança” apresenta-se o quadro conceitual da complexidade como modelo de impermanência que vivenciamos na atualidade e como a teoria dos sistemas adaptativos complexos auxilia a liderança nesse contexto; já em “Competências e valores que guiam as lideranças” há uma reflexão sobre as principais competências requeridas às lideranças para guiar suas decisões e comportamentos frente aos desafios contemporâneos, levando em consideração o pensamento sistêmico e a complexidade; Propostas de modelos e Avaliação do pensamento sistêmico em lideranças.

## 4. DISCUSSÃO

### 4.1 Sistemas Adaptativos Complexos e Liderança

Para compreender a relação existente entre liderança e Sistemas Adaptativos Complexos dentro do pensamento sistêmico, é particularmente importante ter a percepção de que a ciência da complexidade facilita a promoção de habilidades para o pensamento sistêmico (James, 2010), tendo em vista que os profissionais têm cada vez mais atuado em ambientes relacionados ao Mundo VUCA, com contextos voláteis, incertos, complexos e ambíguos, como remonta Bigland *et al.* (2020).

Neste sentido, James (2010) contribui com Bigland *et al.* (2020) ao dizer que o caos e a incerteza são normais, são sinais de mudança e que contribuem com as oportunidades de inovação, sendo, portanto, necessário perceber que as organizações têm um senso de identidade e sua imprevisibilidade no contexto VUCA é influenciada por valores coletivos. Percebemos, então, que os sistemas adaptativos complexos compartilham muitas “propriedades e regras comuns, no entanto, eles são imprevisíveis, resilientes e inovadores devido a sua natureza orgânica”. (JAMES, 2010).

Diante desse cenário, o papel da liderança torna-se crucial para as organizações, sendo um dos fatores enfatizados por Knobloch *et al.* (2019) como condição necessária para uma disseminação da abordagem de sistemas, ao lado de uma cultura condutora e capacidade de melhoria robusta da qualidade. O autor destaca os líderes como agentes de mudança e que se faz necessário o treinamento das lideranças para sustentar as melhores práticas.

Ainda, em equipes com uso intensivo do conhecimento, líderes e seguidores acabam por desenvolver um olhar compartilhado sobre o ambiente e também sobre as tarefas a serem realizadas, exigindo, assim, maior compartilhamento de informações e sua interpretação, o que favoreceria, de acordo com Hoogeboom & Wilderom (2020), um melhor desempenho da equipe, tendo em vista a menor probabilidade de haver soluções que sejam um padrão, quando os problemas são complexos.

Desde muito tempo, os líderes têm papel fundamental dentro das empresas e equipes, retomando o legado newtoniano e mecanicista com grande foco na estrutura física e na separação de funções dentro das organizações com objetivo no controle das variáveis, inclusive humanas (DAVIDSON, 2020). Esse modelo de liderança foi necessário diante de

um contexto industrial e mecanicista, porém a rapidez com que as transformações na era digital ocorrem traz à tona a necessidade de uma liderança diferente, que coloca o papel do líder frente aos relacionamentos e não em sua posição dentro de uma equipe (WEBER, 2012).

Essa linearidade que era presente em outro momento toma outros contornos, e, diante da complexidade, atualmente o pensamento complexo volta seu olhar para o holismo e não às partes individuais (DAVIDSON, 2020). O que altera os padrões de interação das equipes, deixando-as mais participativas, requerendo, dessa forma, um novo perfil de liderança (HOOGEBOOM & WILDEROM, 2020). Weberg (2012) cita que a liderança nesse contexto ocorre em circunstâncias nas quais os grupos precisam sair de situações e problemas que são imprevisíveis, por isso é necessária a interconexão, pensando sobre os impactos do sistema e obtendo competências para a inovação.

Bigland *et al.* (2020) acrescentam ainda à liderança os conceitos relacionados ao pensamento sistêmico para lidar com a complexidade, tendo em vista a ênfase colocada nas relações entre as partes que formam o sistema. Além da necessária compreensão das partes individuais e do sistema separadamente, faz-se necessário olhar para as organizações como um sistema inteiro.

Ramos-Vilagrassa (2018) caracteriza as equipes também como sistemas adaptativos complexos, dada sua inserção em organizações que demonstram um comportamento complexo, a necessidade de lidar com constantes mudanças ambientais e ainda por seu funcionamento estar intrinsecamente relacionado com sua história, a história dos seus membros e também do seu futuro antecipado. Sendo assim, os líderes das equipes devem estar preparados para os fenômenos que ocorrem dentro das equipes e nas organiza-

ções como um todo, entendendo sua complexidade e suas relações.

Outra questão importante está relacionada à função dos líderes diante da complexidade, que passa para a facilitação do fluxo de informações e as interações entre os membros da equipe (WEBERG, 2012).

A importância dada às relações entre as partes é mencionada também por Davidson (2020) e por James (2010), ao afirmarem que o que vivenciamos dentro de uma organização deixaria de existir na ausência de relacionamentos, pois são eles que definem a realidade. Dessa forma a liderança envolveria a construção de relações sustentáveis, buscando reconhecer um mundo que está nos relacionamentos e que acaba “apagando as fronteiras tradicionais de separação”, tornando a liderança improvisada e não uma adesão às táticas, ferramentas ou habilidades pré-estabelecidas (DAVIDSON, 2020).

## 4.2 Competências e valores que guiam as lideranças

O estudo da complexidade e de como o pensamento sistêmico auxilia na visualização das mudanças, da imprevisibilidade e principalmente dos relacionamentos dentro das organizações no contexto que vivenciamos na atualidade nos permite olhar para a liderança como tendo um papel fundamental para o alcance de objetivos, mas também um direcionamento ao que Davidson (2020) relata, para “emancipar o potencial relacional de maneiras que nos movem em direção a um futuro preferido”.

Buscando alcançar esse objetivo dentro de Sistemas Adaptativos Complexos os diferentes autores estudados neste artigo retratam uma série de competências e também valores que podem guiar as lideranças nesse trajeto, iniciando pela comunicação, pois ela pode ser a diferença entre culturas que facilitam

ou prejudicam o trabalho de uma organização (KNOBLOCH et al., 2019). Bigland *et al.* (2013) ainda se referem à necessidade de realizar perguntas, mas principalmente de estar disposto a ouvir com atenção as respostas. A comunicação foi citada também por Davidson (2020) como sendo um vetor para construção dos valores organizacionais.

O mesmo autor continua falando sobre a importância dos valores, considerados fundamentais para atrair e dar sentido à vida, caracterizados como uma força capaz de co-criar significado para os indivíduos por meio da comunicação nas organizações. Os valores se contrapõem às normas, que têm um caráter mais restritivo e podem ser experimentadas como obrigação, afastando as pessoas dos propósitos organizacionais (DAVIDSON, 2020). Portanto, o líder teria um papel central na construção e comunicação de valores organizacionais, sintonizando os valores individuais e criando compromisso dos indivíduos com a empresa. O que é corroborado por James (2010), quando fala que “os relacionamentos são tudo que existe nas organizações e na liderança e que o contexto do relacionamento define a realidade”.

O caráter relacional da liderança foi citado por James (2010), Davidson (2020) e Bigland *et al.* (2013) como sendo absolutamente necessário diante da complexidade, pois, como já foi citado anteriormente, são os relacionamentos que definem a realidade em Sistemas Adaptativos Complexos. Nesse sentido, Davidson fala que a liderança não se trata de controle e comando, ferramentas e técnicas, pois bons líderes participam do processo relacional que irá conectar o trabalho com valores que impulsionam a agir para determinado fim, cocriando significados, trabalhando juntos e falando do que é importante para as relações. Dessa forma, o foco é nutrir conscientemente os relacionamentos (BIGLAND *et al.*, 2013).

Para conseguir nutrir relacionamentos sustentáveis, os diferentes autores sugerem uma série de competências que está listada abaixo, na Figura 01.

Figura 01 - Competências para liderança

COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇA FRENTE A CONTEXTOS COMPLEXOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter a mente aberta</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Fazer perguntas e ouvir atentamente as respostas</li> <li>• Confiança e sentimento de valorização</li> <li>• Nutrir conscientemente os relacionamentos</li> <li>• Flexibilidade e adaptação</li> </ul>

Fonte: dos Autores (2021)

Essas competências vão ao encontro do caráter relacional da liderança já citado por diferentes autores neste artigo. O que podemos perceber também é a atenção que devemos dar para o contexto no qual o trabalho acontece, conforme Davidson (2020) evidencia ao falar que a perspectiva construcionista social nos permite cocriar o conhecimento por meio dos relacionamentos. Sendo assim, o trabalho da liderança passa a ser também de articular esse contexto de forma participativa, como Weberg (2016) se refere, com facilitação do fluxo de informações e das interações entre os diferentes agentes das equipes, criando condições para mudanças no lugar de ditar a mudança em si.

Para Weberg (2016) os líderes precisam compreender a complexidade do sistema no qual estão inseridos para buscar soluções inovadoras aos problemas que se apresentam. Para isso, o comportamento e a localização do líder devem ser pensados dentro do sistema ao qual ele faz parte. Por isso, Bigland *et al.* (2013) consideram que,

a qualidade geral considerada mais benéfica para uma liderança de sistemas bem-sucedida foi a capacidade de flexibilidade e adaptação de comportamentos para se adequar ao contexto.

Sendo assim, tanto Weberg (2016), quanto Bigland *et al.* (2013), concordam que o entendimento da liderança e das relações estabelecidas deve ser de acordo com o sistema do qual fazem parte e, dessa forma, pode-se cocriar a mudança necessária no contexto da complexidade.

### 4.3 Avaliação do pensamento sistêmico em lideranças

Levando-se em consideração as competências que são importantes e necessárias para os líderes desenvolverem um pensamento sistêmico nos sistemas aos quais estão inseridos, uma questão que se levanta em três artigos apresentados nesta revisão integrativa é se as lideranças estão conseguindo em seus desafios cotidianos utilizar-se do pensamento sistêmico.

Um dos estudos apresentados é o de Shukla (2018), realizado através de investigação empírica com líderes de instituições de ensino superior da Tailândia, buscando acessar o pensamento sistêmico com a incorporação de critérios de tomada de decisão.

Levando em consideração que o pensamento sistêmico oferece a oportunidade de atingir os objetivos organizacionais com eficácia operacional por meio da organização dos subsistemas organizacionais, Schuka observa que os líderes precisam melhorar o pensamento sistêmico e a retenção de habilidades cognitivas, o que pode ser conseguido através de ferramentas e sistemas internos, como *design thinking*, por exemplo, para aplicar o pensamento sistêmico na prática.

Shukla (2018) relata que o pensamento sistêmico geral em ação dos líderes de ensino superior estudados encontra-se em nível satisfatório. Todavia, apesar de os líderes estarem incorporando visão e missão nos processos e ouvindo a opinião das partes interessadas, ainda há uma lacuna na modelagem da tomada de decisão e intervenção, sendo necessário alinhar e dar suporte aos subsistemas para motivar o desempenho.

Em outro estudo, Donovan *et al.* (2017) avaliam a liderança em segurança sob a lente do pensamento sistêmico em indústrias de alto risco, como as mineradoras em casos de acidentes, buscando verificar a utilidade dos métodos do pensamento sistêmico, que, de acordo com os autores, é considerado uma das principais abordagens para compreender os fatores que influenciam a segurança em sistemas críticos.

Na pesquisa de Donovan *et al.* (2018) foram avaliadas as decisões de liderança e ações relacionadas a um acidente específico. Como resultado percebeu-se que adotar uma metodologia de pensamento sistêmico permitiu avaliar a liderança em diversos níveis e também o sistema de trabalho como um todo, possibilitando uma exploração maior do que a de supervisão-linha, na tomada de decisão. Outro fator importante da abordagem foi que as decisões e ações da liderança de segurança estão relacionadas a um sistema complexo e seu desempenho é impactado por diversos atores, estando o controle da segurança distribuído por todo o sistema e não centralizado no líder.

Os resultados de Donovan (2018) corroboram o que foi relatado também por Weberg (2012) quanto à importância da facilitação do fluxo de informações nas equipes pela liderança em sistemas adaptativos complexos, sendo a comunicação fator preponderante na abordagem sistêmica.

#### 4.4 Propostas de modelos

Integrar o pensamento sistêmico ao comportamento dos líderes nas organizações, principalmente em organizações vistas diante de sua complexidade, é uma maneira de instigar práticas que facilitem processos grupais e também o alcance de objetivos organizacionais. Com esse intuito foram encontrados na literatura três propostas de modelos que contribuem para o alcance dessa meta.

O primeiro, fruto da pesquisa de Mowbray e Wilkinson (2020), trata do comportamento de voz do funcionário em equipes de alto desempenho ao integrar práticas de Recursos Humanos e oportunidades de voz aos funcionários, obtendo melhorias em produtividade e qualidade de vida no trabalho em ambientes nos quais os funcionários podem expressar suas opiniões e participar de maneira democrática na tomada de decisões.

Outro fator impactante no comportamento de voz dos funcionários é a consistência nas práticas implementadas pelas lideranças. Dessa forma, os autores apontam que líderes que lideram com consenso e consistência em suas ações e comportamentos conseguem melhores resultados de forma sistêmica.

Se acrescentarmos ao comportamento de voz dos funcionários uma liderança culturalmente responsiva, como propõe Campos-Moreira *et al.* (2020), que leva em consideração o contexto no qual a organização está inserida, com maior flexibilidade e abrangência de limites, é possível ter maior habilidade de adaptação a mudanças.

Para Campos-Moreira *et al.* (2020) a liderança deve ser culturalmente responsiva, o que quer dizer levar em consideração as diferenças étnicas e sociais, incorporando valores, história e conhecimento aos seus processos, permitindo uma tomada de decisão mais alinhada com as necessidades das partes interessadas, principalmente quando se fala em

serviços públicos. Dessa forma, tem-se organizações que reconhecem o papel de cada pessoa dentro do sistema, levando em consideração as necessidades de cada um para propor mudanças que impactem significativamente a sociedade.

Ao voltar o olhar de forma sistêmica para a sociedade, Tams & Marshal (2011) refletem sobre as carreiras responsáveis, que seriam aquelas nas quais as pessoas buscam causar um impacto positivo na sociedade, com sustentabilidade e justiça social, por exemplo. Nesse sentido os autores enfatizam que as lideranças éticas têm características condizentes com as carreiras responsáveis por ter forte orientação interna, expressar capacidades relacionais e considerar consequências morais de seus comportamentos, bem como a complexidade e a interdependências dos problemas enfrentados no cotidiano (TAMS & MARSHAL, 2011).

Tams & Marshal (2011) reconhecem também a forte influência do contexto e da cultura organizacional para uma carreira responsável, pois quando na organização os valores são voltados apenas para fatores econômicos exclusivamente, torna-se difícil enquanto indivíduo impactar positivamente a sociedade. Dessa forma, os líderes podem ser agentes de mudança dentro das organizações com o objetivo de refinar as estratégias organizacionais a partir de uma reflexividade sistêmica, compreendendo os campos individuais, institucionais e sociais com vistas a desenvolver planos de carreiras responsáveis dentro das organizações.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar nas publicações da última década de que forma o pensamento sistêmico contribui com os líderes para o enfrentamento dos

desafios na atualidade. Em sua maioria, os estudos relacionam a importância de compreender as organizações como sistemas adaptativos complexos, dada a imprevisibilidade e necessidade de adaptação encontradas na contemporaneidade.

Para os líderes, diante da complexidade e de equipes que buscam a alta performance, uma diferença dos antigos modelos de liderança é a importância dada para as relações e para a comunicação. Entende-se a liderança como o relacionamento estabelecido entre as partes de um sistema e não como um papel que exige um comportamento estanque, como acontecia no período mecanicista.

A análise das publicações demonstrou a importância do pensamento sistêmico para os líderes, principalmente do ponto de vista das relações que se estabelecem nas equipes e organizações, sendo interessante o desenvolvimento de certas competências pelos líderes para lidar com a complexidade a partir do pensamento sistêmico, exigindo flexibilidade e adaptação, comunicação, mente aberta, escuta ativa, confiança e sentimento de valorização. Percebe-se cada vez mais o foco no ser humano e em suas relações, tratando as individualidades de forma sustentável e eticamente responsável, o que é citado por Bigland *et al.* (2013) como nutrir conscientemente os relacionamentos.

Diante desse contexto e necessidades, verifica-se a importância do desenvolvimento do pensamento sistêmico pelos líderes e que este ainda é um campo de estudo a ser mais desenvolvido, seja como teorias ou como forma de avaliar a visão sistêmica no comportamento das lideranças de forma mais global, dada sua importância para desenvolver e nutrir relacionamentos socialmente éticos e sustentáveis dentro das organizações e da complexa sociedade na qual vivemos e evoluímos.

Dessa forma, torna-se interessante que mais estudos sejam realizados, enfatizando principalmente de que forma os líderes podem desenvolver uma visão sistêmica em suas equipes e organizações e como a abordagem sistêmica auxilia esses líderes no desenvolvimento da criatividade e inovação em suas equipes, tendo em vista que esses comportamentos são necessários em ambientes complexos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. **Teoria Geral de Sistemas:** em busca da interdisciplinaridade. Florianópolis: Instituto Stela, 2012.
- BACKES, D. Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 3, n. 56, p. 1-7, fev. 2022.
- BIGLAND, C. *et al.* Systems leadership in practice: thematic insights from three public health case studies. **Bmc Public Health**, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 2-14, 17 nov. 2020. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/s12889-020-09641-1>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- CAMPOS-MOREIRA, L. *et al.* Making a Case for Culturally Humble Leadership Practices through a Culturally Responsive Leadership Framework. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, [s.l.], v. 44, n. 5, p. 407-414, 18 set. 2020. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2020.1822974>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- CORNELL, P. *et al.* **Jona:** The Journal of Nursing Administration, [s.l.], v. 43, n. 11, p. 557-561, nov. 2013. Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1097/01.nna.0000434511.81997.e4>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- CHRYSANTHAKI, T.; HENDY, J.; BARLOW, J. Stimulating whole system redesign: Lessons from an organizational analysis of the Whole System Demonstrator programme. **Journal of Health Services Research & Policy**, v 18, 2013. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27552779/>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- DAVIDSON, S. Hard Science and “Soft” Skills. **Nursing Administration Quarterly**, [S.L.], v. 44, n. 2, p. 101-108, abr. 2020. Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1097/naq.0000000000000406>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- DONOVAN, S. et al. Safety leadership and systems thinking: application and evaluation of a risk management framework in the mining industry. **Ergonomics**, [s.l.], v. 60, n. 10, p. 1336-1350, 7 abr. 2017. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2017.1308562>. Acesso em: 13 jul. 2022.
- FREMDER, M. **Organizações como Sistemas Adaptativos Complexos:** à procura de um modelo para gestão em ambiente de instabilidade e incerteza. Orientador: Donaldo de Souza Dias. Dissertação (Mestrado em Administração) — COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.
- GOMES, L. et al. As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. **Pensando fam**, Porto Alegre, v. 18 n. 2, dez. 2014.
- HOLDER, R.; RAMAGEM, C. Health leadership and management competencies: a systemic approach. **World Hospitals And Health Services**, London, v. 48, n. 3, p. 09-12, nov. 2012.
- JAMES, K. Incorporating Complexity Science Theory Into Nursing Curricula. **Creative Nursing**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 137-142, ago.

2010. Springer Publishing Company. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1891/1078-4535.16.3.137>. Acesso em: 13 jul. 2022.

HOOGEBOOM, M.; WILDEROM, C. Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness. **Group & Organization Management**, [s.l.], v. 45, n. 1, p. 3-42, 21 jun. 2019. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601119854927>. Acesso em: 13 jul. 2022.

KNOBLOCH, M. et al. Exploring leadership within a systems approach to reduce health care-associated infections: a scoping review of one work system model. **American Journal Of Infection Control**, [s.l.], v. 47, n. 6, p. 633-637, jun. 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ajic.2018.12.017>. Acesso em 13 jul. 2022.

MOWBRAY, P.; WILKINSON, A.; TSE, H. High-performance work systems and employee voice behaviour: an integrated model and research agenda. **Personnel Review**, [s.l.], v. --, n. --, p. 1-34, 27 out. 2020. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/pr-12-2019-0692>. Acesso em: 13 jul. 2022.

PLATÃO. A Alegoria da caverna: A República, 514a-517c. Tradução de Lucy Magalhães. In: MARCONDES, D. Textos Básicos de Filosofia: dos Présocráticos a Wittgenstein. 2a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

RAMOS-VILLAGRASA, P. Teams as Complex Adaptive Systems: reviewing 17 years of research. **Small Group Research**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 135-176, 13 jul. 2017. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496417713849>. Acesso em: 13 jul. 2022.

SHUKLA, D. Modeling systems thinking in action among higher education leaders with fuzzy multi-criteria decision making. **Management & Marketing**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 946-965, 1 jun. 2018. Walter de Gruyter GmbH. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2478/mm-cks-2018-0015>. Acesso em: 13 jul. 2022.

STURMBERG, J.; MARTIN, C. Leadership and transitions: maintaining the science in complexity and complex systems. **Journal Of Evaluation In Clinical Practice**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 186-189, 5 jan. 2012. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2753.2011.01789.x>. Acesso em: 13 jul. 2022.

TAMS, S.; MARSHALL, J. Responsible careers: systemic reflexivity in shifting landscapes. **Human Relations**, [s.l.], v. 64, n. 1, p. 109-131, 10 nov. 2010. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726710384292>. Acesso em: 13 jul. 2022.

WEBER, D. Complexity Leadership: a healthcare imperative. **Nursing Forum: an independent voice for nursing**, [s.l.], v. 47, n. 4, p. 268-277, out., 2012. Disponível em: [http://educacionensalud.imss.gob.mx/ces\\_wp/wp-content/uploads/2021/09/BPS16-Complexity\\_Leadership\\_A\\_Healthcare.pdf](http://educacionensalud.imss.gob.mx/ces_wp/wp-content/uploads/2021/09/BPS16-Complexity_Leadership_A_Healthcare.pdf). Acesso em: 10 jul. 2022.