



LA ADOPCIÓN DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA GESTIÓN PÚBLICA: UN CAMBIO DE PARADIGMA

ARTÍCULO DE REVISIÓN

REBELO, Michele Alves Correa¹

REBELO, Michele Alves Correa. **La adopción del pensamiento sistémico en la gestión pública: un cambio de paradigma.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. año 04, Ed. 10, Vol. 01, págs. 45-63. Octubre de 2019. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/pensamiento-sistematico>

RESUMEN

Dado el escenario político brasileño actual y los cambios en el panorama de la gestión pública en el siglo XXI, este artículo tiene como objetivo presentar las reflexiones de la adopción del pensamiento sistémico por parte del gestor público que demuestra la influencia que este pensamiento Toma de decisiones. Se deduce de una investigación de carácter aplicado, de un objetivo exploratorio, con la adopción de la investigación bibliográfica. Se trata de una cuestión importante, debido a la dificultad del gestor público para lograr la eficiencia en la ejecución de las actividades administrativas. Con la investigación fue posible observar que el pensamiento sistémico del gerente influye en la dirección de la gestión pública, los beneficios de esta postura pueden ser visibles en los servicios prestados a la sociedad y en las acciones internas de la institución. Hoy en día, se observa la personalidad en la toma de decisiones, debido a la influencia política del Estado y porque es un escenario altamente competitivo, donde prevalecen la vanidad personal y la cultura de la inmediatez. El pensamiento sistémico contribuye

¹ Máster en Gestión de Políticas Públicas – UNIVALI. Especialista en derecho penal y procesal-Escuela de la magistratura de Santa Catarina. Especialista en gestión de la seguridad pública – UNIVALI. Licenciado en Derecho – FEBE.



a que las nuevas visiones emergentes se compartan y se efisquen. La gestión pública carece de innovación sistemática del pensamiento para satisfacer las necesidades sociales y lograr la eficiencia.

Palabras clave: gestión pública, gestor público, principio de eficiencia, pensamiento sistémico.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone demostrar a los lectores las reflexiones de la adopción del pensamiento sistémico por parte del gestor público y cómo esto puede influir en la vida de las personas.

Desde la década de los 80, se ha observado un movimiento creciente en busca de técnicas de gestión modernas y eficientes, capaces de proporcionar mejoras en los servicios públicos (KETTL, 2005; PAULA, 2005; MANNING *et al.*, 2009). Paralelamente a esta realidad, el gestor público se ha encontrado con un nuevo entorno global, nuevas demandas sociales, nuevas tecnologías y conceptos de proyectos.

Debido a estos factores, la forma de administrar los servicios públicos se ha ido transformando. El modelo burocrático está siendo sustituido por el personal de gestión y los cambios políticos, sociales y culturales comienzan a interferir en la forma de pensar de la sociedad.

A pesar de este avance en los conceptos de gestión y administración pública, se percibe la dificultad del gestor público para lograr la eficiencia en el ejercicio de sus actividades. Esto se debe a la priorización de los intereses particulares de los candidatos a las posiciones de dirección, liderazgo y asesoramiento, así como a la influencia política en la toma de decisiones de los gestores públicos.

Según el consejo (2009), la función de dirección, realizada por el acceso a la posición pública clasificada como de libre disposición, implica expectativas sobre el desempeño



del puesto asociado a los intereses políticos de quienes tienen la facultad de nombrar. Por esta razón, se requiere lealtad personal de los designados. Este es un enlace precario y puede ser exonerado en cualquier momento.

En la tradición administrativa brasileña, sólo el núcleo más técnico del estado tiende a tener puestos de alta gerencia preservados de nombramientos marcadamente políticos (FLEURY, 2009). Idealmente, estas posiciones estarían ocupadas por personas que tuvieran conocimientos técnicos. Sin embargo, se adopta en la mayoría de los casos, criterio de nomenclatura subjetivo.

El objetivo de este trabajo es buscar una reflexión sobre una nueva postura del gestor público frente a este problema. Será necesario abordar de manera perfunctiva aspectos de carácter subjetivo, como el carácter del gestor, que determina el comportamiento moral o social y, en consecuencia, la dirección de la buena o la mala gestión.

La gestión pública carece de nuevas posturas de poder y liderazgo. Una innovación sistemática del pensamiento debe ocurrir en cualquier momento de la institución. No se trata sólo de hacer cosas diferentes, sino de hacer las mismas cosas de diferentes maneras, creando, como Peter Drucker menciona (2002), nuevos potenciales de satisfacción.

Dada la complejidad del tema y de un análisis sistemático, tenemos el derecho y el gestor como sistemas abiertos, que se relacionan en una afinación dinámica. Están en continuo e incesante proceso de intercambios e intercambios con el medio ambiente. Las organizaciones son sistemas de funciones desempeñados por las personas (CHIAVENATO, 2000).

Bajo la visión y la contribución de las ciencias sociales, existe la posibilidad de llevar a cabo la investigación basada en la Teoría de Bertalanffy (1937), que tiene una visión diferente del reduccionismo científico hasta entonces aplicado por la ciencia convencional.



Según Valena (2011), el enfoque sistémico está directamente asociado con la lectura de la complejidad del razonamiento, el dominio o la superveniente de la emoción en las decisiones y estímulos humanos a una decisión efectiva.

Pensar sistemáticamente es pensar en la complejidad, la inestabilidad y la intersubjetividad. Un profesional que vive – ve el mundo y actúa en él – las implicaciones de haber asumido las suposiciones antes mencionadas, puede ser considerado un profesional sistémico. Debe tener la mirada del observador – el Observador como parte del sistema (VASCONCELOS, 2009).

Con el tema esbozado, se propone demostrar las reflexiones de la adopción del pensamiento sistémico y las influencias que esta postura puede generar en la vida de las personas, respondiendo a la siguiente pregunta: será posible lograr la eficiencia con la adopción del pensamiento sistémico ¿Gerente público?

Para alcanzar el objetivo propuesto, el método descriptivo se utilizará a través de la investigación bibliográfica.

Para Fonseca (2002), la investigación bibliográfica se realiza a partir de la encuesta de referencias teóricas ya analizadas, y publicadas por medios escritos y electrónicos, tales como libros, artículos científicos y páginas de sitios web.

En el próximo capítulo se presentará el concepto de gestión pública y, en un punto específico, el gestor. El principio de eficiencia se abordará entonces de manera perfuncional. Y por último, presentaremos el pensamiento sistémico y las reflexiones sobre esta mirada en la construcción de un nuevo paradigma de gestión pública.

2. GESTIÓN PÚBLICA

En los últimos 30 años el término "gestión pública" se ha utilizado en sustitución de la administración pública y, por esta razón, se ha considerado un término polémico, ya que parte de la doctrina entiende que los dos términos son erróneos. Otros sostienen



que hubo una interrupción del concepto tradicional, porque abarca las herramientas de gestión del mundo empresarial y, por lo tanto, un concepto más amplio.

Henri Fayol (1950), ya en la década de 50, definió la gestión como funciones administrativas de predicción, organización, mando, coordinación y control.

Desde la década de los 80, los gobiernos de varios países han emprendido esfuerzos para modernizar la administración pública con el fin de reducir el alcance del gobierno y hacer que funcione mejor en la búsqueda de la agilidad. La evaluación de la propia administración pública cambia, y luego se desvía por criterios cercanos a los utilizados por la administración privada.

Como resultado de esta postura surge el *Nuevo Management Público (NPM)*, asociado con el contexto de una reforma específica del Estado, cuyo modelo se opone a la administración pública convencional, basado en el modelo de burocracia de lesionados por la weberiana consiste en Enfoque gerencial, inspirado en los métodos de gestión empresarial privada, a la administración pública (HOOD, 1995; HERNES, 2005), con el fin de garantizar una mayor capacidad de respuesta y un mejor rendimiento en la prestación de servicios públicos a la población (MANNING et al., 2009).

Perry y Kraemer (1983) Consideran que la gestión pública es una fusión de la orientación normativa de la administración pública tradicional y la orientación instrumental de la gestión, en un sentido genérico. En otras palabras, en el primer aspecto, la gestión pública incorpora temas como la democracia y la rendición de cuentas, y valores como la equidad, la igualdad y la probidad. Y en la segunda, una orientación instrumental, con la idea de que el sector público comparte con el privado la necesidad de alcanzar sus objetivos de una manera más económica y eficiente.

Para Druker (1993) la gestión no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistemática del conocimiento y de tomar de ella el máximo rendimiento en su aplicación a la producción.



A diferencia de la gestión privada, la gestión pública debe guiarse por los valores sociales. Aquí se asume la concepción de que la gestión es un acto complejo que nos acerca al mundo de la política (BRUGUÉ; SUBIRATS, 1996).

Pensar en la evolución histórica de la gestión pública, prospectivamente, se refiere a una reflexión sobre el verdadero papel del Estado hoy en día. Gestionar lo que es público es un acto complejo y desafiante porque el escenario es altamente competitivo. La vanidad personal y la cultura de la inmediatez prevalecen en medio de él. Cada legislatura se altera la dinámica de la administración. No hay continuidad de las acciones debido a la personalidad en la toma de decisiones, en vista de la influencia política que desluma al país.

La gente está aterrorizada por la noticia de crímenes bárbaros que se ven condenados en los medios de comunicación. Sin embargo, no se dan cuenta de que un trabajo sobrevalorado o inacabado, debido a la mala gestión, puede haber contribuido al caos en la educación y la salud de una región en particular.

Cardoso Jr (2001) argumenta que la responsabilidad del estado no es sólo hacer las cosas mejor y más eficientemente. Más que esto, es tarea de inducir, fomentar o incluso producir las condiciones para transformar las estructuras económicas y sociales del país. El proceso implica el rediseño de la estructura, procedimientos y prácticas del sector público, incorporando cambios de gran magnitud en la dimensión institucional, que incluyen cuestiones relacionadas con los principios y valores que informan la relación de dichas organizaciones con la sociedad y el mercado (FERLIE et al., 1999; Ormond LOFFLER, 1999; HERNES, 2005).

En este sentido, la gestión pública carece de innovación sistémica para satisfacer las necesidades sociales y lograr la eficiencia. La adopción del pensamiento sistémico por parte del gerente puede contribuir a que las nuevas visiones emergentes se conviertan en visiones compartidas y colaborativas. La visión del conjunto es fundamental para la toma de decisiones.



Para Abrúcio (2007), la gestión pública tiene una serie de peculiaridades que se relacionan con la necesidad de disponer de instrumentos directivos y democráticos para combatir los problemas que enfrenta el Estado en el mundo contemporáneo. En este contexto, el formalismo y la rigidez burocrática deben ser atacados como males, y la meritocracia puede promover la modernización.

La visión compartida es el primer paso para que las personas que no confían entre sí comiencen a trabajar juntas. Crea una identidad común. (SENGE,2009). A través de una cultura de retroalimentación, la relación de confianza en el equipo y el reconocimiento del esfuerzo contribuyen a la eficiencia de la gestión pública, ya que logra el aspecto relacionado con la motivación.

El gerente puede transformar los conceptos (pre) establecidos a lo largo de la historia. A pesar de estar ligado al principio de legalidad, puedes marcar la diferencia. Para ello, debe asumir una nueva postura, la mirada sistémica en la búsqueda de la eficiencia, cuyos conceptos y aspectos se discutirán a continuación.

2.1 GERENTE PÚBLICO

De acuerdo con el concepto clásico desarrollado por Henri Fayol (1950), el gerente se define por sus funciones en la organización. Es la persona responsable de interpretar los objetivos propuestos por la institución y actúa a través de la planificación con el fin de alcanzar los objetivos y metas.

Entonces se puede decir que el gerente es alguien que desarrolla el plan estratégico y operativo, juzga los medios efectivos, concibe las estructuras y establece las reglas y procedimientos de política más apropiados y, en última instancia, implementa y coordina la ejecución de proyectos. El medio de un tipo particular de comando (o liderazgo).

Para Chiavenato (2004) ser gerente o líder es tener una visión global, una relación entre el hombre y su entorno de trabajo. Además, es aprender a enseñar y aprender, siendo este último de vital importancia. Comenzando por una premisa más subjetiva,



Peter Drucker (1993) afirma que es a través del carácter que se ejerce el liderazgo. En la misma línea de pensamiento, Havard (2011) define esa virtud, además de ser un valor intrínseco del ser humano, es una fuerza dinámica que aumenta la capacidad de acción, una característica que es tan necesaria para el líder. La virtud crea confianza, y sin confianza se vuelve imposible liderar.

Ser un gestor público es un reto, porque gestionar algo que es público es un acto complejo debido al panorama político altamente competitivo. En vista de los frecuentes titulares convocadas en los medios de comunicación de la corrupción, las desviaciones de los fondos públicos, se ha establecido un paradigma de que los servicios públicos no sirven a la sociedad de manera eficiente.

En cada legislatura, se altera la dinámica de la administración, con cambios radicales que se producen. Este proceso es saludable, porque de lo contrario habría dictadura o monarquía. Sin embargo, se requiere una continuidad de acciones y proyectos. Es muy importante que el gerente tenga ciencia y la noción de lo importante que es cambiar la postura en la ejecución de las tareas diarias y cómo esta actitud puede transformar la vida de las personas. Una decisión sabia puede significar la educación de los niños necesitados en una región en particular. Más que nunca, la sociedad clama por resultados diferentes. Es necesario revisar el proceso tradicional de pensar en el servicio público e implementar nuevas actitudes.

El gestor público de la misma manera que en la iniciativa privada necesita las características y cualidades que le permitan promover los cambios que se proponen. Como líderes del sector público, los gestores deben estar dotados de conocimientos, habilidades y actitudes, así como una fuerte vocación para hacer frente a las diversas formas y fuentes de poder que impregnán al sector público (MORGAN, 1996).

La adopción del pensamiento sistémico está íntimamente ligada al desarrollo de las virtudes éticas del gerente y/o líder. Podemos relacionar algunas características con los aspectos sistémicos, a saber: liderazgo centrado en la cooperación y la influencia, la comunicación con énfasis en las relaciones, el humanitarismo con énfasis en el



proceso, el pensamiento en red, la flexibilidad, Amplia visión con totalidad y dinamismo (ANDRADE, 2016).

La acción de la administración está vinculada a la práctica del pensamiento sistémico y el apalancamiento estratégico. Las características del liderazgo, en el contexto de la interacción humana que favorece los procesos de optimización del aprendizaje, están orientadas al ejercicio de la participación a todos los niveles y a la construcción de equipos (ZANELLI,2008).

Debe abandonarse la idea de la ineeficacia de los servicios públicos y reducir la influencia política. Es necesario entender que si la atención se centra en una parte aislada dirigida a intereses restringidos, no será posible percibir todo el sistema, siendo fundamental pensar en el todo y no en las fases, si se quiere corregir las direcciones y lograr la eficiencia, cuya temática se mostrará en el tema siguiente.

3. PRINCIPIO DE EFICIENCIA

Inicialmente, es necesario establecer que los principios administrativos son directrices básicas que corroboran y apoyan la forma de operar los agentes públicos, cuando las atribuciones vinculadas a la administración pública son efectivas.

El principio de eficiencia, previsto en el arte. 37 del CF de 1988, tuvo su origen en el Derecho privado, siendo insertado en la administración pública, en la reforma administrativa.

La eficiencia en el sector público es un requisito de la nueva tendencia mundial para satisfacer los intereses colectivos de forma rápida y con resultados efectivos. Busca un estado que planifique, desarrolle y realice sus funciones de manera efectiva, haciendo uso de nuevas técnicas y hábitos que pretendan resultados satisfactorios.

El principio de eficiencia puede entenderse en dos sesgos: en primer lugar en relación con el modo de acción del agente público, que se espera el mejor desempeño posible de sus atribuciones, con el objetivo de obtener los mejores resultados y, en segundo



lugar, en relación con la forma de organizar, Estructurar y disciplinar la administración pública, también con el objetivo de lograr los mejores resultados en la prestación de servicio público (DI PIETRO, 2014).

La actividad administrativa debe ser realizada por gestores comprometidos y preocupados por la eficacia en la prestación de servicios públicos. La característica principal del gerente debe ser el pensamiento sistémico, como una forma de visualizar todo el proceso. La gestión eficiente tiene como hilo conductor el desarrollo social. Por lo tanto, el objetivo principal del gestor debe estar relacionado con el uso de los mejores medios para lograr la satisfacción de las necesidades colectivas.

El cambio de postura está ligado a la nueva visión de los gestores y de los ciudadanos en relación con la administración de lo público. Es necesario separarse de la opinión obsoleta de que el interés del Estado se solapa con el interés privado.

El constitucionalismo moderno no sólo posicionó al hombre en el epicentro del ordenamiento jurídico, garantizando la protección diferenciada de los derechos fundamentales individuales, sino también los intereses tutorizados de carácter colectivo, que superan la esfera individual, en El propósito de permitir el disfrute de los derechos por parte de todos los miembros de la comunidad política (BINENBOJM, 2010).

El término interés público debe interpretarse como la máxima realización de todos los intereses, individuales y colectivos, legalmente protegidos. En el estado democrático actual del derecho, los derechos fundamentales de la sociedad se solapan y su satisfacción debe ser perseguida por el Estado por encima de cualquier otro interés.

La falta de control de la sociedad sobre el Estado, todavía dominada por intereses particulares, se indica como un factor negativo en la gestión pública. Para el Hijo (2005), la preservación de la esfera privada del individuo junto con la promoción de los deseos de la comunidad política representa el verdadero interés público que debe perseguir la administración.



Para que la eficiencia mejore significativamente, no sólo es necesaria la democratización del sistema político, sino también la inclusión de mecanismos democráticos internos para la administración pública, que están relacionados con la formación de políticas públicas y la Reparto de poder en la toma de decisiones.

Los gestores públicos, los ciudadanos y otros actores forman parte de un sistema de gobernanza dinámico, abierto e interactivo, en el que la autoridad del Estado se utiliza de diferentes maneras para lograr diversos resultados públicos.

En este contexto, la participación de la sociedad tiene un valor incommensurable, ya que fomenta la ciudadanía activa. El empoderamiento de las comunidades y el espíritu cívico pueden marcar la diferencia en la gestión pública y, en consecuencia, en los resultados de los servicios públicos prestados por el Estado.

Por otro lado, el gestor público debe reflejar sus acciones, bajo la égida del pensamiento sistémico, cuyo tema se discutirá a continuación.

4. PENSAMIENTO SISTÉMICO

A través del acto de pensar, los seres humanos modelan el mundo, interactuando de acuerdo a sus deseos, planes y metas. Los conceptos y procesos de cognición, sentencia, conciencia e imaginación (ANDRADE, 2016) se pueden asociar con el pensamiento. Con un enfoque en la evolución de la ciencia, podemos citar los pensamientos cartesianos, complejos y sistémicos predominantes.

El pensamiento sistémico surgió en el siglo TWENTIETH, opuesto al pensamiento reduccionista-mecánico de Descartes y Newton, que se basa en el paradigma de la ciencia tradicional referido por Vasconcellos (2009), cuyas suposiciones básicas se resumen en Simplicidad, estabilidad y objetividad.

La asunción de la simplicidad se basa en la creencia de que es necesario separar a las partes para entender el conjunto. En esta mirada, Cunha (2006) interpreta que la reducción es otra operación en busca de simplicidad, que unifica lo que es diverso. Al



encontrar un fenómeno complejo, el científico busca su reducción a otro fenómeno más simple y ya bien entendido.

La suposición de estabilidad radica en la creencia de que hay estabilidad en el mundo y hay repeticiones regularmente. Bajo la asunción de la objetividad, constituye la creencia de que es posible conocer el mundo tal como está compuesto en la realidad, considerando el criterio esencial del pensamiento científico (CUNHA, 2006).

El paradigma de la ciencia tradicional, a través del pensamiento lineal-cartesiano, se desarrolló y se estableció en las ciencias físicas y exactas, convirtiéndose en un modelo de ciencia. Los físicos actuaron sobre la base de las suposiciones de simplicidad, estabilidad y objetividad, y tuvieron éxito, explicando el mundo físico y desarrollando tecnologías sofisticadas que modificaron cada vez más las relaciones del hombre con la naturaleza (VASCONCELLOS, 2009).

Con la convicción de que hay una diferencia entre los seres humanos y la naturaleza, y que los fenómenos humanos son de naturaleza subjetiva, se ha establecido la ruptura entre las Ciencias de la Naturaleza (objetivo) y las ciencias humanas. Según Vasconcellos (2009), las ciencias físicas adoptaron fácilmente las tres suposiciones epistemológicas. Las ciencias biológicas adoptaron la asunción de objetividad, y tenían problemas con las de simplicidad y estabilidad, mientras que las humanidades tenían dificultades en relación con los tres supuestos, en particular, el de la objetividad.

El pensamiento sistémico propone, en cambio, los paradigmas de complejidad, inestabilidad e intersubjetividad, que se integran increíblemente con la psicología analítica de Carl Gustav Jung (VASCONCELLOS, 2009).

Un profesional que vive, ve el mundo y actúa en él las implicaciones de haber asumido por sí mismo los supuestos de complejidad, inestabilidad e intersubjetividad puede considerarse un profesional sistémico (VASCONCELLOS, 2009).

El paradigma sistémico, que considera los supuestos de complejidad, subjetividad, inestabilidad, tiene como principios la flexibilidad y plasticidad que se manifiestan en



los sistemas a través de las características auto-erésicas que, desde el caos, Asume aspectos de auto-renovación y auto-transceptor. Así, los sistemas abiertos lejos del equilibrio pueden preservar, reproducir, renovar, adaptar y evolucionar. Así, los procesos de adaptación por un lado y por otro son evidentes, los de aprendizaje, desarrollo y evolución (COSTA, 2007).

Cunha (2006) expresa la noción de que el pensamiento sistémico significa pensar en términos de conexiones, relaciones, contexto, interacciones de los elementos de un todo; Ver las cosas en términos de redes, redes y comunidades.

El pensamiento sistémico no niega la racionalidad científica, pero cree que no proporciona parámetros suficientes para el desarrollo humano y para la descripción del universo material. Por esta razón, busca mirar en la dirección opuesta del reduccionismo, dando mayor énfasis al conjunto que aparte.

Presupone una metodología de procesos de pensamiento, que configuran la existencia del todo. Es decir, es necesario estudiar los sistemas globalmente, para implicar todas sus interdependencias, ya que cada uno de los elementos, cuando se ensambla para constituir una unidad funcional más grande, desarrollan cualidades que no están en sus componentes Aísla (BERTALANFFY, 2009).

Capra (1996) argumenta que el pensamiento fragmentado no es capaz de abordar la interconexión de los problemas globales, tanto a los niveles superiores de la sociedad como a nivel individual. En este sentido, la esencia del pensamiento sistémico está en el cambio de mentalidad, lo que significa ver interrelaciones en lugar de cadenas lineales de causa-efecto y ver procesos de cambio en lugar de instantáneas (Senge, 2009). En esta reunión, los cambios no deben considerarse como acciones aisladas, sino como un conjunto de medidas interdependientes que forman parte de la planificación de mejoras de la organización.

Es una forma de analizar y pensar el conocimiento sobre el mundo, a través de sistemas. Una visión sistémica o "pensamiento sistémico" significa tener en cuenta lo que uno quiere resolver, eligiendo la manera correcta o la más apropiada. Se puede



decir que se trata de una habilidad que un individuo adquiere para analizar los acontecimientos y sus posibles consecuencias, con el objetivo de crear una solución única que contemple las expectativas de todas las partes implicadas.

Tanto en la gestión privada como en la pública, no existe uniformidad en la adopción del pensamiento sistémico por parte de los gerentes. La mayoría de los agentes públicos ni siquiera conocen el concepto. Se puede reafirmar la importancia del pensamiento sistémico en la gestión a través de las palabras de Zanelli:

La acción de la administración está vinculada a la práctica del pensamiento sistémico y el apalancamiento estratégico. Las características del liderazgo, en el contexto de la interacción humana que privilegie los procesos de optimización del aprendizaje, están orientadas al ejercicio de la participación a todos los niveles y a la construcción de equipos (ZANELLI, 2008, p. 13).

En 2008, la National Quality Foundation (FNQ), presente en los modelos mundiales de excelencia más prestigiosos, realizó una encuesta virtual con 196 ejecutivos brasileños. Los resultados revelaron que la mayoría de los encuestados conocían sólo parcialmente el concepto de pensamiento sistémico.

La gran preocupación de los científicos sistémicos es el reconocimiento de que la necesidad de un cambio profundo de percepción y pensamiento, para asegurar la supervivencia, aún no ha llegado a la mayoría de los gerentes, ni a los administradores y maestros de Nuestras principales universidades (CAPRA, 1996).

Cuando las personas perciben el mundo de manera diferente, surgen nuevas creencias y suposiciones, lo que permite el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, formando un ciclo continuo de aprendizaje organizacional.

Peter Senge (2009) Lugares que el pensamiento sistémico se puede presentar como una disciplina, un estudio con teoría y práctica, que permite desarrollar la visión de la asamblea, una estructura para ver las interrelaciones en lugar de las cosas, para ver patrones de cambio En lugar de estática ' instantáneas '. El gerente, a medida que adopta el pensamiento sistémico, puede marcar la diferencia en la gestión pública y



cambiar la realidad del país. Con este nuevo aspecto, puede llevar a cabo las acciones de la institución, interpretando políticas y procedimientos y adaptando los procesos y prácticas internas a los requisitos definidos por la ley.

Se necesita innovación en la gestión pública. El gerente tiene que asumir el papel y deja de actuar como mero apoyo, realizando las tareas con valentía. Pensar sistemáticamente en aras del bienestar social.

Es un tema complejo, porque el cambio de postura del gestor, al adoptar el pensamiento sistémico en el ejercicio de la gestión, está relacionado con criterios subjetivos, como el carácter, cuya virtud no se mide o se evalúa cuando la entrada de este Profesional en la actividad pública, independientemente de si se trata de licitación pública o nominación por nominación.

Sin embargo, como se presenta en la investigación, la gestión pública está aumentando el progreso, ampliando la capacidad política del Estado para "hacer bien la política" para servir mejor a la sociedad y, por lo tanto, lograr la eficiencia. Cada vez más autores abogan por el abandono teórico del principio de supremacía. Los intereses públicos y los intereses privados claramente no son categorías antagónicas, sino complementarias (JUSTEN FILHO, 2005).

La investigación nos permitió inferir que la aplicación de los conceptos de pensamiento sistémico puede agregar un valor significativo a varias áreas de investigación y en sectores en las organizaciones. En este sentido, el uso del enfoque sistémico en otras áreas puede revelarse como una contribución académica relevante.

Por lo tanto, es válido afirmar que el objetivo de este estudio se logró, y es posible afirmar que la adopción del pensamiento sistémico por parte del gerente está directamente relacionada con el principio de eficiencia.

Para estudios futuros, se propone llevar a cabo investigaciones en órganos de la administración pública, con el objetivo de verificar las características de



comportamiento sistémico de los gerentes, sugiriendo prácticas para el manejo sistémico con un enfoque en el comportamiento de las personas .

5. CONSIDERACIONES FINALES

Después de analizar los documentos encontrados en la literatura, fue posible identificar que la adopción del pensamiento sistémico por el gerente puede influir en la dirección de la gestión pública del país. Esta es una habilidad que un individuo adquiere para analizar los eventos y sus posibles consecuencias, con el objetivo de crear una solución única que contemple las expectativas de todas las partes involucradas. Los beneficios de esta nueva visión/postura pueden ser visibles en los servicios prestados a la sociedad y en las acciones internas de la institución, porque está directamente relacionada con la toma de decisiones.

Para ello, el gestor público, del mismo modo que en iniciativa privada, necesita las características y cualidades que le permitan promover los cambios que se proponen. Como líderes del sector público, los gestores deben estar dotados de conocimientos, habilidades y actitudes, así como una fuerte vocación para hacer frente a las diversas formas y fuentes de poder que impregnán al sector público (MORGAN, 1996).

La adopción del pensamiento sistémico está íntimamente ligada al desarrollo de las virtudes éticas del gerente. La cosmovisión es individual. Pronto, no hay manera de tener una unidad o control en la forma de pensar y actuar. En esta coyuntura, no se debe pensar en cambios como acciones aisladas, sino como un conjunto de medidas independientes que forman parte de la planificación de mejoras de la organización.

El pensamiento sistémico "ayuda a entender cómo cambiar los sistemas de manera más eficaz y cómo actuar en mejor armonía con los procesos del mundo natural y social" (VALEN-A, 2011).

Las organizaciones que realmente tendrán éxito en el futuro serán las que descubran cómo cultivar en las personas el compromiso y la capacidad de aprender en todos los niveles de la Organización (SENGE, 2009).



Por lo tanto, debe considerarse que el presente estudio tiene la intención de debatir una perspectiva todavía incipiente sobre un tema estratégico para los organismos públicos en términos de gestión, sin intención de agotar el tema.

REFERENCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Edição Especial Comemorativa.** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública (RAP), 2007.
- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ALVES, João Bosco da Mota. **Teoria Geral de Sistemas – Em busca da interdisciplinaridade.** Florianópolis: Instituto Stela, 2012.
- AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. **O princípio da eficiência no direito administrativo.** Revista Diálogo Jurídico, Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, n.14, jun./ago. 2002.
- ANDRADE, A; Rodrigues, L; Seleme A; Souto, R; **Pensamento sistêmico: Caderno de campo. O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BINENBOJM, Gustavo. **Da Supremacia do Interesse Público ao Dever de Proporcionalidade: Um novo paradigma para o Direito Administrativo.** In: SARMENTO, Daniel (org.). *Interesses públicos versus Interesses privados: desconstruindo o princípio da supremacia do interesse público.* Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.



BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil: 1988.** 25. Ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2012.

CÂMARA, Leonor Moreira. Fatores do Pensamento Sistêmico como Potencializadores de Sucesso de Projetos de Software no Setor Público. *Organização da administração pública Federal Brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais*. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública (RAP)**, 43(3), maio/junho 2009.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação. A ciência, a sociedade e a cultura emergente.** Trad. Álvaro Cabral, São Paulo: Cultrix, 2006.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida. Uma Compreensão Científica dos Sistemas Vivos.** São Paulo (SP). Editora Cultrix. 1997.

CARNEIRO, R., MENICUCCI, TMG. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes.** In Fundação Oswaldo Cruz. *A saúde no Brasil em 2030 – prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde* [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. ISBN 978-85-8110-015-9. Available from SciELO Books.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Organizações e Controle.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

COSTA, Wedja Josefa Granja. **Socionomia de base sistêmica: Método de apoio à gestão de grupos na organização.** Dissertação de Mestrado. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.



CUNHA, Aura Celeste Santana. **Pensamento Sistêmico e tecnologia educacional: a metodologia WEBQUEST**. Dissertação de Mestrado Profissional em Computação. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2006.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. Harper Collins Publishers, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro Poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2009.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo. Atlas, 1990.

FLEURY, S. J. F. **Redes de proteção: incentivos, escolhas e comportamentos na política brasileira**. 2009. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

HERNES, T. **Four ideal-types organizational responses to the new public management reforms and some consequences**. International Review of Administrative Sciences, v. 71, n. 1, p. 5-17, 2005.

HOOD, C. **A public management for all seasons? Public Administration**, . 69, n. 1, 1991.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GOMES, Lauren Beltrão *et al* . **As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. Pensando familiar**, Porto Alegre, 2014.

KOLTER, John P. **Liderando Mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Março de 2018. ISSN:2448-0959.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2002.

MANNING, N. et al. **Reformas de gestão pública: o que a América Latina tem a aprender com a OCDE.** In: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. (Orgs.). Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas. Rio de Janeiro: Qualitymark; Brasília: CONSAD, 2009. p. 97-148.

MORAES, Germana de Oliveira. **Controle Jurisdicional da Administração Pública.** São Paulo: Dialética, 1999, p. 127.

MORGAN, Goreth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 25ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria Mesa: Uma história de Sucesso Empresarial.** Rio de Janeiro, 2002.

VALENÇA, Antônio Carlos. **Aprendizagem Organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos.** São Paulo:SENAC, 2011.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves. **Pensamento Sistêmico: O novo paradigma da ciência.** 9ª ed. Campinas-SP: Papirus,2010.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

ZANELLI, José Carlos. **Interação Humana e Gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Enviado: Octubre, 2019.

Aprobado: Octubre, 2019.

RC: 37710

Disponible em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/pensamiento-sistemico>