



O pensamento complexo de Edgar Morin aplicado à gestão estratégica e à tomada de decisão nas organizações

Edgar Morin's complex thought applied to strategic management and organizational decision-making

Sandro Marcio Pessutti¹

Submetido: 26/03/2026 Aprovado: 01/06/2026 Publicação: 10/06/2026

RESUMO

Este artigo analisa como o pensamento complexo de Edgar Morin pode contribuir para a gestão estratégica e a tomada de decisão nas organizações. Parte-se do problema de que modelos lineares, fragmentados e excessivamente deterministas mostram-se insuficientes diante de ambientes marcados por interdependência, incerteza, contradições e mudanças aceleradas. O objetivo é articular os princípios dialógico, recursivo e hologramático, a auto-eco-organização e a ecologia da ação com abordagens contemporâneas de estratégia e decisão. Metodologicamente, desenvolve-se pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, mediante análise temática de obras de Morin e de estudos consolidados e recentes em Administração. A síntese indica que a complexidade não elimina o planejamento, mas exige combiná-lo com aprendizagem, adaptação, participação, monitoramento de efeitos e responsabilidade ética. Como contribuição, propõe-se um ciclo de decisão estratégica complexa, composto por contextualização, pluralização de perspectivas, formulação de cenários, experimentação responsável, acompanhamento de retroações, aprendizagem e prestação de contas. Conclui-se que o pensamento complexo amplia a capacidade organizacional de agir com coerência sem reduzir a realidade a relações simples de causa e efeito.

Palavras-chave: Pensamento complexo. Gestão estratégica. Tomada de decisão. Organizações. Edgar Morin.

ABSTRACT

This article examines how Edgar Morin's complex thought can contribute to strategic management and organizational decision-making. It addresses the problem that linear, fragmented and overly deterministic models are insufficient in environments characterized by interdependence, uncertainty, contradictions and rapid change. The objective is to connect the dialogical, recursive and hologrammatic principles, self-eco-organization and the ecology of action with contemporary approaches to strategy and decision-making. Methodologically, the study adopts a qualitative, exploratory and bibliographic design, using thematic analysis of Morin's works and established and recent management research. The synthesis indicates that complexity does not reject planning; rather, it requires planning to be combined with learning, adaptation, participation, monitoring of consequences and ethical responsibility. As a contribution, the article proposes a complex strategic decision cycle consisting of contextualization, pluralization of perspectives, scenario formulation, responsible experimentation, feedback monitoring, learning and accountability. It concludes that complex thought strengthens the organizational capacity to act coherently without reducing reality to simple cause-and-effect relationships.

Keywords: Complex thought. Strategic management. Decision-making. Organizations. Edgar Morin.

¹Doutor em Administração pela Universidad Columbia del Paraguay (UCP), Paraguai. E-mail: sandropessutti@gmail.com.

1. Introdução

A gestão estratégica foi historicamente associada à capacidade de analisar o ambiente, formular objetivos, escolher cursos de ação e coordenar recursos para produzir resultados. Essa formulação permanece relevante, mas se torna insuficiente quando pressupõe que a organização pode conhecer integralmente o contexto, prever relações estáveis de causa e efeito e executar planos sem que a própria ação transforme as condições inicialmente observadas. Mercados, tecnologias, regulações, expectativas sociais, redes de fornecedores e comportamentos humanos interagem de modo simultâneo, produzindo efeitos não lineares e, por vezes, inesperados. O problema administrativo, portanto, não é apenas selecionar a melhor alternativa entre opções previamente dadas, mas construir interpretações plausíveis, reconhecer interdependências, aprender durante a execução e revisar premissas sem perder coerência estratégica.

A teoria clássica da decisão já demonstrou que o decisor não dispõe de informação completa, capacidade cognitiva ilimitada nem tempo suficiente para examinar todas as alternativas. Simon (1997) descreveu a racionalidade administrativa como limitada e orientada à busca de soluções satisfatórias, em contraste com a maximização abstrata pressuposta por modelos de racionalidade plena. March (1994), por sua vez, mostrou que as decisões organizacionais dependem de regras, identidades, ambiguidades e processos de interpretação, e não apenas de cálculos consequencialistas. Essas contribuições deslocaram a Administração de uma imagem do gestor onisciente para a compreensão de decisões situadas, produzidas sob restrições e influenciadas pelas estruturas e significados da organização.

No campo da estratégia, Mintzberg e Waters (1985) distinguiram estratégias deliberadas e emergentes, evidenciando que padrões efetivamente realizados não correspondem necessariamente às intenções iniciais. A perspectiva da estratégia como prática ampliou essa crítica ao estudar a estratégia como atividade social realizada por pessoas, mediante reuniões, discursos, ferramentas, rotinas e negociações (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Em revisão de duas décadas do campo, Jarzabkowski, Seidl e Balogun (2022) indicam sua consolidação e seu potencial de diálogo com outras áreas dos estudos organizacionais. A estratégia deixa, assim, de ser apenas um documento produzido pela alta direção e passa a ser compreendida como processo cotidiano de construção e reconstrução do agir coletivo.

Essa compreensão é convergente com o estudo de Schuster, Santos e Castro (2026), publicado na Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem (REBENA). Ao investigarem a praxis estratégica em escolas privadas, os autores identificaram que a estratégia emerge das interações diárias entre gestores e equipes, combinando componentes deliberados e emergentes. A liderança foi observada como elemento integrador de pessoas, rotinas e recursos, favorecendo decisões

compartilhadas, negociação e adaptação das diretrizes institucionais às condições locais. Embora realizado em organizações educacionais, o estudo oferece uma evidência pertinente para a Administração: a estratégia ganha existência concreta quando é interpretada, negociada e ajustada por atores situados em contextos específicos.

É nesse ponto que o pensamento complexo de Edgar Morin oferece uma contribuição epistemológica e prática. Para Morin (2015), a complexidade não significa mera complicação nem abandono da clareza. Ela designa o desafio de compreender aquilo que é tecido em conjunto, preservando as relações entre partes e totalidade, ordem e desordem, autonomia e dependência, unidade e diversidade. O pensamento complexo não elimina a análise, mas se opõe à análise mutiladora que isola o fenômeno de seu contexto e trata relações multidimensionais como se fossem lineares. Aplicado às organizações, esse enfoque convida a religar estratégia, estrutura, cultura, pessoas, tecnologia, ambiente e ética, reconhecendo que decisões locais podem produzir efeitos sistêmicos e que resultados organizacionais retroagem sobre os próprios processos decisórios.

O problema de pesquisa que orienta este artigo é: de que modo os princípios do pensamento complexo de Edgar Morin podem qualificar a gestão estratégica e a tomada de decisão nas organizações? O objetivo geral consiste em analisar a aplicabilidade do pensamento complexo à formulação, execução e revisão de estratégias, bem como aos processos decisórios conduzidos em contextos de incerteza e interdependência. Especificamente, pretende-se: a) apresentar conceitos centrais da complexidade moriniana; b) relacioná-los às abordagens de estratégia deliberada, emergente e como prática; c) discutir implicações para a decisão, a liderança, a aprendizagem e a responsabilidade; e d) propor um ciclo integrador de decisão estratégica complexa.

A relevância teórica do estudo reside na aproximação entre um referencial epistemológico amplo e problemas centrais da Administração. Não se afirma que Morin tenha elaborado um modelo gerencial prescritivo. A contribuição aqui desenvolvida é uma aplicação analítica: conceitos concebidos para enfrentar a fragmentação do conhecimento são utilizados como lentes para reinterpretar fenômenos estratégicos e decisórios. Essa cautela é importante para evitar a conversão do pensamento complexo em um conjunto superficial de técnicas. Seu valor está menos em oferecer receitas universais e mais em reformar a maneira pela qual o gestor observa, formula problemas, articula contradições e assume as consequências de sua ação.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e caráter bibliográfico. A escolha decorre do objetivo de interpretar conceitos, estabelecer relações teóricas e construir uma síntese aplicável à Administração, e não de medir variáveis ou testar relações causais em uma população específica. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica permite examinar contribuições já produzidas e construir uma compreensão articulada do problema. Severino (2017) acrescenta que o trabalho teórico exige leitura analítica, categorização e argumentação coerente, evitando que a revisão se reduza à justaposição de resumos.

O corpus conceitual foi estruturado em dois conjuntos. O primeiro reúne obras de Edgar Morin voltadas ao pensamento complexo e à ética, com ênfase em Introdução ao pensamento complexo e O método 6: ética (MORIN, 2015; 2017). O segundo reúne literatura de Administração sobre racionalidade limitada, estratégia deliberada e emergente, estratégia como prática, capacidades dinâmicas, sensemaking, liderança da complexidade, paradoxo, resiliência e decisão em ambientes complexos. Também foram priorizados estudos revisados por pares com aderência direta ao problema, incluindo trabalhos recentes que atualizam os debates sobre complexidade e tomada de decisão (BENDER; LÖBLER, 2023), estratégia como prática (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022) e práxis estratégica e liderança (SCHUSTER; SANTOS; CASTRO, 2026).

A seleção das fontes foi intencional e orientada pela relevância conceitual, pela consistência editorial e pela possibilidade de diálogo entre os campos. Não se trata de revisão sistemática nem de levantamento exaustivo; por isso, não são apresentados protocolos de busca, métricas bibliométricas ou alegações de cobertura total da literatura. Essa delimitação torna o método compatível com o propósito ensaístico-analítico do artigo e preserva a transparência quanto ao alcance dos resultados.

A análise foi conduzida por leitura temática e comparação conceitual. Inicialmente, identificaram-se categorias morinianas com potencial explicativo para a Administração: princípio dialógico, recursividade, princípio hologramático, auto-eco-organização, ecologia da ação, incerteza e religação ética. Em seguida, essas categorias foram confrontadas com problemas recorrentes da gestão estratégica: relação entre planejamento e emergência, coordenação entre partes e totalidade, aprendizagem, adaptação, participação, tensões paradoxais e efeitos não intencionais. Por fim, elaborou-se uma síntese propositiva sob a forma de um ciclo de decisão estratégica complexa.

3. Fundamentos do pensamento complexo de Edgar Morin

3.1. Paradigma simplificador e religação dos saberes

Morin (2015) critica o paradigma simplificador quando este separa objetos de seus contextos, reduz o múltiplo ao uno e exclui a contradição como se fosse apenas um defeito do raciocínio. A simplificação cumpre uma função legítima: sem seleção e abstração, o conhecimento seria inviável. O problema surge quando o recorte é confundido com a realidade total e quando as relações descartadas deixam de ser consideradas no retorno à ação. Nas organizações, esse risco aparece quando indicadores financeiros são tratados como representação integral do desempenho, quando problemas humanos são convertidos exclusivamente em custos ou quando cada área otimiza seus resultados sem avaliar efeitos sobre clientes, fornecedores, trabalhadores, sociedade e ambiente.

Religar não significa fundir disciplinas ou eliminar diferenças. Significa estabelecer comunicação entre conhecimentos especializados e reconstruir o contexto no qual cada informação adquire sentido. Uma decisão de investimento, por exemplo, pode exigir simultaneamente análise financeira, capacidade operacional, riscos tecnológicos, impactos trabalhistas, conformidade regulatória, reputação e sustentabilidade. Cada especialidade oferece uma visão necessária, porém parcial. O pensamento complexo busca organizar essas contribuições sem pretender uma síntese final e perfeita. Trata-se de reconhecer a incompletude e, ao mesmo tempo, construir uma compreensão suficientemente integrada para agir.

3.2. Princípios dialógico, recursivo e hologramático

O princípio dialógico permite associar no mesmo processo noções simultaneamente complementares e antagônicas. Ordem e desordem, estabilidade e mudança, competição e cooperação, centralização e autonomia não precisam ser tratadas como pares nos quais um termo elimina necessariamente o outro. Em muitas situações estratégicas, a organização depende da tensão produtiva entre polos. Smith e Lewis (2011) demonstram, na teoria do paradoxo, que elementos contraditórios e interdependentes persistem no tempo e podem ser administrados por respostas dinâmicas, em vez de resolvidos por escolhas definitivas. Essa formulação dialoga com Morin ao reconhecer que a contradição pode revelar a estrutura do problema e não apenas indicar falta de clareza.

Na gestão estratégica, o princípio dialógico impede que eficiência e resiliência sejam tratadas como objetivos mutuamente excludentes. A busca de máxima eficiência pode remover redundâncias e margens de segurança; a resiliência, por sua vez, pode exigir capacidade ociosa,

diversidade de fornecedores, reservas financeiras e autonomia distribuída. A decisão complexa não abandona a eficiência, mas pergunta quais níveis de redundância e flexibilidade são necessários para preservar a continuidade em condições adversas. Duchek (2020) conceitua a resiliência organizacional como metacapacidade que envolve antecipação, enfrentamento e adaptação, reforçando que a preparação para o inesperado deve ser integrada à gestão, e não acionada apenas depois da crise.

O princípio recursivo descreve processos nos quais produtos e efeitos retroagem sobre aquilo que os produz. A organização forma comportamentos por meio de estruturas, rotinas e culturas, mas os comportamentos cotidianos também reproduzem ou transformam essas estruturas. Da mesma forma, uma estratégia orienta decisões operacionais, enquanto os resultados e aprendizados das operações modificam a estratégia. Essa circularidade supera a imagem linear formulação-execução-avaliação, pois mostra que formular e executar são atividades mutuamente constitutivas.

A recursividade torna o feedback elemento central do governo estratégico. Indicadores não devem funcionar apenas como controles posteriores; precisam alimentar a interpretação, revelar efeitos imprevistos e permitir revisão de premissas. A consequência administrativa é a necessidade de ciclos curtos de aprendizagem, fóruns interfuncionais, canais de informação ascendente e sistemas capazes de registrar tanto resultados quanto sinais fracos. Sem retroação, a organização persiste em planos que perderam aderência ao contexto; com retroação acrítica, pode oscilar a cada variação. A complexidade exige equilíbrio entre continuidade de propósito e capacidade de correção.

O princípio hologramático afirma que a parte está no todo e o todo está, de algum modo, inscrito na parte. Em termos organizacionais, cada unidade contém elementos da identidade, da cultura, dos processos e das contradições do conjunto, ainda que não o represente integralmente. Uma decisão local sobre atendimento ao cliente, segurança ou qualidade pode expressar valores corporativos e, ao mesmo tempo, alterar a imagem da organização como um todo. Inversamente, políticas globais condicionam a ação local, mas precisam ser reinterpretadas à luz de realidades específicas.

3.3. Auto-eco-organização, incerteza e ecologia da ação

A noção de auto-eco-organização articula autonomia e dependência. Um sistema vivo ou social produz e mantém sua organização, mas só o faz por meio de intercâmbios com o ambiente. As organizações possuem regras, recursos, competências e identidades próprias, porém dependem de clientes, trabalhadores, fornecedores, infraestrutura, instituições, conhecimento e legitimidade

social. A autonomia estratégica, portanto, não é isolamento: é capacidade de organizar respostas a partir de relações ambientais das quais a própria organização depende.

Esse conceito aproxima o pensamento complexo da perspectiva das capacidades dinâmicas. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidades dinâmicas em relação à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências diante de ambientes em transformação. O pensamento moriniano acrescenta uma advertência: a organização não apenas se adapta a um ambiente externo previamente dado, pois participa de redes que também modifica. Estratégias de preço, inovação, emprego, comunicação e sustentabilidade alteram comportamentos de concorrentes, consumidores, reguladores e comunidades, criando novas condições para decisões posteriores.

A incerteza, nessa abordagem, não é sinônimo de ignorância absoluta. Existem dados, regularidades, experiências e modelos úteis; contudo, o conhecimento sobre sistemas abertos e sociais permanece incompleto. Eisenhardt (1989), ao estudar decisões estratégicas rápidas em ambientes de alta velocidade, mostrou que rapidez não depende necessariamente de pouca informação ou de centralização extrema, mas pode envolver uso intenso de informação em tempo real, consideração simultânea de alternativas e integração entre decisão e implementação. A lição é compatível com a complexidade: enfrentar a incerteza requer ampliar a qualidade do processo, e não fingir que ela foi eliminada.

A ecologia da ação expressa a ideia de que toda ação, ao ingressar em um ambiente de interações, pode escapar às intenções de seu autor. Uma política de incentivo pode estimular comportamentos oportunistas; uma redução de custos pode deteriorar capacidades críticas; uma inovação pode gerar dependências técnicas ou efeitos sociais não previstos. Isso não conduz à paralisia. Conduz à prudência estratégica: formular hipóteses explícitas, avaliar reversibilidade, monitorar consequências, preparar respostas alternativas e reconhecer que responsabilidade não termina na intenção inicial.

Em O método 6, Morin (2017) vincula complexidade e ética ao imperativo da religação. Para a gestão, essa formulação significa recolocar a decisão no tecido de relações que a torna possível e que será afetado por ela. Resultados econômicos permanecem necessários à continuidade organizacional, mas não esgotam a avaliação. A legitimidade da decisão depende também da forma como distribui riscos e benefícios, respeita pessoas, utiliza recursos comuns e preserva condições futuras de ação. A ética complexa não oferece cálculo capaz de eliminar dilemas; oferece critérios de responsabilidade, compreensão e vigilância sobre as consequências.

4. Gestão estratégica sob a ótica da complexidade

4.1. Estratégia deliberada, emergente e como prática

O planejamento estratégico traduz propósitos em prioridades, metas e alocação de recursos. Seu valor reside em criar direção comum, explicitar escolhas e coordenar compromissos. O problema não está no planejamento, mas na sua transformação em programa fechado, incapaz de aprender com o contexto. Morin (2015) distingue a lógica do programa, adequada a condições relativamente estáveis, da estratégia, que precisa considerar acontecimentos, desvios e oportunidades. Nas organizações, programas e estratégias são complementares: rotinas padronizadas garantem confiabilidade, enquanto a estratégia permite adaptar a ação quando as premissas deixam de ser válidas.

A distinção entre estratégias deliberadas e emergentes, proposta por Mintzberg e Waters (1985), permite compreender essa complementaridade. Estratégias puramente deliberadas exigiriam intenções precisas, compartilhadas e realizadas sem interferência relevante; estratégias puramente emergentes exigiriam padrões consistentes sem intenção prévia. Na prática, as organizações combinam graus de intenção e emergência. A contribuição do pensamento complexo é impedir que a emergência seja vista apenas como falha de execução. Em determinadas circunstâncias, ela constitui aprendizagem produzida pela interação entre plano, atores e ambiente.

A estratégia como prática aprofunda essa visão ao concentrar-se naquilo que as pessoas fazem quando produzem estratégia. Whittington (2006) organiza esse campo em torno de práxis, práticas e praticantes. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) destacam o desafio de compreender atividades socialmente situadas e suas consequências. O foco nas práticas não elimina estruturas, poder ou resultados; ele revela os mecanismos cotidianos pelos quais as orientações são interpretadas, aceitas, contestadas e transformadas. Reuniões, apresentações, planilhas, narrativas, indicadores e conversas informais não são elementos periféricos: participam da construção do sentido estratégico.

O estudo de Schuster, Santos e Castro (2026) ilustra essa dinâmica ao demonstrar que diretrizes institucionais foram traduzidas de acordo com necessidades locais e que a liderança colaborativa favoreceu alinhamento e corresponsabilidade. A evidência reforça o princípio hologramático: a unidade local contém e reinterpreta o projeto global, enquanto sua práxis retroage sobre a organização. Também reforça o princípio recursivo, pois decisões e interações cotidianas não apenas executam a estratégia; elas a reproduzem e a modificam.

Sob a ótica complexa, a gestão estratégica deve manter um núcleo de identidade e direção, mas admitir múltiplos caminhos de realização. Isso implica distinguir elementos não negociáveis — valores, limites legais, critérios de segurança e compromissos essenciais — daqueles que podem

ser adaptados por unidades e equipes. A autonomia sem contexto pode fragmentar a organização; o controle sem autonomia reduz a capacidade de resposta. A solução não é um ponto fixo, mas uma arquitetura de governança que combine orientação, transparência, participação e mecanismos de retroação.

4.2. Organizações como sistemas abertos e interdependentes

Uma organização não pode ser compreendida apenas como soma de departamentos. Processos atravessam fronteiras funcionais e conectam decisões tomadas em tempos distintos. A promessa comercial condiciona a operação; a política de compras afeta qualidade e sustentabilidade; a arquitetura tecnológica influencia segurança, produtividade e experiência do cliente; a política de pessoas altera aprendizagem e inovação. A decomposição funcional é necessária para administrar, mas precisa ser acompanhada por visão transversal e responsabilidade compartilhada pelos resultados do sistema.

O princípio hologramático sugere que indicadores locais sejam vinculados a finalidades globais. Metas isoladas podem induzir comportamentos incompatíveis com a estratégia: elevar vendas sem avaliar inadimplência, acelerar produção comprometendo segurança, reduzir atendimento para cumprir orçamento ou automatizar processos sem considerar riscos e exclusões. A decisão complexa pergunta não apenas se a meta local foi atingida, mas quais efeitos foram produzidos em outras partes, quais custos foram deslocados e como o resultado contribui para a sustentabilidade do conjunto.

A auto-eco-organização também modifica a análise ambiental. O ambiente não é cenário externo passivo, mas rede de relações. Stakeholders fornecem recursos, conhecimento, legitimidade e restrições; ao mesmo tempo, respondem às ações organizacionais. A estratégia deve mapear dependências críticas, assimetrias de poder, possíveis contágios e efeitos de segunda ordem. Essa leitura é especialmente importante em ecossistemas digitais e cadeias globais, nos quais uma falha localizada pode propagar-se rapidamente e uma decisão de plataforma pode reorganizar comportamentos de diversos participantes.

As capacidades dinâmicas ajudam a operacionalizar parte dessa exigência ao enfatizar identificação de oportunidades e ameaças, mobilização de recursos e reconfiguração (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Contudo, a reconfiguração não deve ser tratada apenas como capacidade competitiva. A perspectiva complexa pergunta quem suporta os custos da mudança, quais competências são descartadas, quais dependências são criadas e quais consequências permanecem após o ganho imediato. A adaptação organizacional pode ser eficiente e, ainda assim,

social ou ambientalmente destrutiva; por isso, a avaliação estratégica necessita de critérios éticos e temporais ampliados.

A resiliência organizacional fornece outro elo. Duchek (2020) propõe que antecipar, enfrentar e adaptar são fases relacionadas e alimentadas pela aprendizagem. A antecipação envolve observar sinais, preparar recursos e desenvolver consciência; o enfrentamento requer aceitar a realidade, mobilizar respostas e improvisar; a adaptação transforma experiência em mudança. Sob a recursividade, essas fases não constituem uma sequência rígida. Aprendizados de crises anteriores alteram a antecipação, enquanto decisões de enfrentamento podem criar vulnerabilidades ou capacidades futuras.

4.3. Liderança, aprendizagem e coordenação

A liderança em sistemas complexos não se reduz ao comando do ocupante de um cargo. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) desenvolveram a teoria da liderança da complexidade para enfatizar condições que favoreçam aprendizagem, criatividade e adaptação em sistemas adaptativos complexos. A liderança formal continua relevante para estabelecer limites, mobilizar recursos e assumir responsabilidades, mas precisa também criar espaços nos quais interações, divergências e iniciativas possam gerar respostas que não seriam produzidas por planejamento centralizado.

Essa concepção desloca o líder de fonte exclusiva de respostas para arquiteto de condições decisórias. Entre suas funções estão formular perguntas, conectar conhecimentos, proteger dissenso qualificado, tornar conflitos tratáveis, explicitar critérios e impedir que urgência seja confundida com precipitação. O gestor complexo não abdica da decisão; ele melhora a qualidade do processo pelo qual a decisão é construída e cria condições para que informações desconfortáveis cheguem aos centros de poder.

A aprendizagem exige segurança para comunicar erros e anomalias, mas também disciplina para analisar causas e executar correções. Uma cultura que celebra experimentação sem critérios pode normalizar irresponsabilidade; uma cultura que pune todo desvio pode ocultar problemas e bloquear inovação. O princípio dialógico permite combinar responsabilidade e abertura. Erros evitáveis por negligência devem ser tratados de modo diferente de resultados incertos obtidos em experimentos autorizados, limitados e monitorados.

5. Tomada de decisão em contextos complexos

5.1. Racionalidade limitada, complexidade cognitiva e construção do problema

A decisão estratégica começa antes da escolha: começa na definição do que será considerado problema. Enquadramentos diferentes selecionam fatos, alternativas e critérios distintos. Uma queda de desempenho pode ser interpretada como falha de pessoas, inadequação de processos, mudança de mercado, problema de portfólio ou consequência de metas conflitantes. Cada formulação mobiliza uma resposta. Por isso, o primeiro risco da decisão não é escolher mal entre alternativas, mas formular de modo empobrecido a situação que deveria ser compreendida.

A racionalidade limitada de Simon (1997) mostra que decisores utilizam simplificações, regras e buscas sequenciais. Tais mecanismos são inevitáveis e muitas vezes eficientes. Entretanto, quando o ambiente muda, heurísticas desenvolvidas em contextos anteriores podem conservar pressupostos obsoletos. March (1994) acrescenta que decisões dependem de lógicas de consequência e de adequação: as pessoas avaliam resultados esperados, mas também perguntam quem são, que situação enfrentam e qual ação é apropriada. Identidade e cultura, portanto, influenciam quais dados são considerados relevantes e quais alternativas parecem legítimas.

Bender e Löbner (2023), ao mapearem a produção científica sobre complexidade e tomada de decisão, evidenciam a expansão do tema e apontam a decisão compartilhada como agenda emergente. O estudo confirma que complexidade não é característica exclusiva de situações excepcionais; ela aparece quando alternativas, atributos, relações e consequências aumentam a demanda cognitiva. Para a gestão estratégica, isso significa que acumular informação não resolve automaticamente o problema. Dados excessivos, mal estruturados ou desconectados do contexto podem ampliar confusão e produzir falsa confiança.

A resposta complexa combina redução e restituição. É necessário decompor a decisão em dimensões analisáveis, mas depois reconstruir as interações entre elas. Matrizes, modelos financeiros, análises multicritério e sistemas de apoio à decisão são úteis quando tornam premissas transparentes e favorecem comparação. Tornam-se perigosos quando sua precisão formal oculta incertezas, valores contestados ou variáveis excluídas. O modelo deve servir à deliberação, não substituir o juízo responsável.

5.2. Sensemaking, diagnóstico do contexto e experimentação

Em situações ambíguas, decisores não apenas processam informação; constroem sentido. Weick (1995) descreve o sensemaking como processo social pelo qual pistas são selecionadas e organizadas em narrativas plausíveis que permitem ação. A plausibilidade não equivale à verdade

arbitrária: interpretações precisam ser confrontadas com dados, experiência e consequências. Contudo, esperar certeza completa antes de agir é incompatível com contextos nos quais parte do conhecimento só emerge por meio da própria ação.

Snowden e Boone (2007) propõem distinguir contextos simples, complicados, complexos e caóticos, adequando a resposta ao tipo de relação entre causa e efeito. Em contextos complexos, padrões são reconhecidos retrospectivamente e a ação deve favorecer experimentos seguros para aprender. Embora esse quadro não derive de Morin, ele converge com a ecologia da ação e com a crítica ao método único. Problemas diferentes exigem formas diferentes de conhecer e decidir; aplicar a mesma lógica de controle a todas as situações constitui erro de categoria.

A experimentação estratégica não deve ser confundida com improvisação sem limites. Experimentos responsáveis possuem hipótese, escala controlada, critérios de interrupção, métricas, responsáveis e proteção contra danos desproporcionais. A organização pode testar um novo serviço em uma região, validar um processo antes da expansão ou conduzir projetos-piloto com grupos definidos. A reversibilidade reduz o custo do erro e aumenta a velocidade de aprendizagem, mas não elimina a necessidade de consentimento, segurança e avaliação ética.

Eisenhardt (1989) demonstra que decisões rápidas em ambientes dinâmicos podem apoiar-se em informação atualizada, múltiplas alternativas e integração com a implementação. A rapidez de qualidade resulta de preparação, comunicação e experiência coletiva, não de eliminar análise. A complexidade sugere diferenciar velocidade decisória e rigidez de compromisso. É possível decidir rapidamente iniciar um experimento reversível e, ao mesmo tempo, adiar um investimento irreversível até que novos dados estejam disponíveis.

O monitoramento deve incluir indicadores de resultado, processo e contexto. Resultados revelam o que ocorreu; indicadores de processo mostram como; indicadores de contexto ajudam a avaliar se as premissas permanecem válidas. Também são necessários sinais qualitativos: reclamações, relatos de linha de frente, mudanças regulatórias, comportamentos inesperados e tensões entre áreas. Esses elementos frequentemente antecedem a alteração dos indicadores consolidados.

O sensemaking coletivo requer espaços periódicos de revisão. Nessas instâncias, a equipe pergunta: o que acreditávamos? O que ocorreu? Quais efeitos não previstos apareceram? Que interesses foram afetados? O que deve ser mantido, interrompido ou ampliado? A recursividade transforma a avaliação em parte da decisão, e não em etapa burocrática posterior. A aprendizagem torna-se estratégica quando modifica critérios, rotinas e alocação de recursos.

5.3. Ética, stakeholders e consequências

Decisões estratégicas distribuem oportunidades, riscos e custos. Escolhas sobre automação, terceirização, localização, crédito, dados, remuneração ou sustentabilidade afetam grupos de maneira desigual. A abordagem complexa recusa tanto a moralização abstrata, desconectada das condições de ação, quanto o economicismo que reduz toda consequência a preço. Morin (2017) reconhece a incerteza moral e a possibilidade de efeitos perversos, mas sustenta a responsabilidade de compreender, religar e revisar a ação.

A ecologia da ação impõe dois deveres. O primeiro é prospectivo: antes de agir, identificar stakeholders, dependências, efeitos de segunda ordem, grupos vulneráveis e limites que não devem ser ultrapassados. O segundo é recursivo: depois de agir, acompanhar consequências e corrigir rumos. Uma decisão não se torna ética apenas porque foi aprovada por procedimento formal ou porque seus autores declararam boa intenção. A responsabilidade inclui respostas aos efeitos observáveis e disposição para reparação.

A dimensão temporal também é ética. Metas de curto prazo podem transferir impactos para trabalhadores, comunidades, ecossistemas ou gerações futuras. O pensamento hologramático ajuda a relacionar decisão presente e continuidade do sistema. Isso não elimina a necessidade de resultados imediatos, mas torna explícita a tensão entre exploração de capacidades atuais e preservação de possibilidades futuras. A teoria do paradoxo reforça que sustentabilidade organizacional depende de administrar tensões persistentes, e não de suprimir um dos polos (SMITH; LEWIS, 2011).

A prestação de contas completa o processo. Decisores devem registrar premissas, critérios, alternativas rejeitadas, riscos aceitos e mecanismos de revisão. Esse registro evita reconstruções retrospectivas que transformam resultados fortuitos em prova de competência e fracassos em eventos imprevisíveis. Além de fortalecer governança, a memória decisória permite aprendizagem institucional, reduz repetição de erros e torna visíveis os limites do conhecimento disponível no momento da escolha.

6. Proposta de um ciclo de decisão estratégica complexa

Com base na articulação realizada, propõe-se um ciclo de decisão estratégica complexa. O ciclo não constitui algoritmo universal nem pretende eliminar ferramentas existentes. Ele funciona como arquitetura reflexiva para organizar perguntas, responsabilidades e retroações. Seus movimentos são interdependentes e podem ocorrer de forma iterativa: contextualizar, pluralizar

perspectivas, construir hipóteses e cenários, decidir o grau de compromisso, experimentar responsabilmente, monitorar retroações, aprender e prestar contas.

Contextualizar significa situar o problema em suas dimensões histórica, organizacional, econômica, tecnológica, social e ambiental. A pergunta central é: que relações tornam esta situação possível e quais fronteiras do sistema são relevantes? Pluralizar consiste em incorporar conhecimentos distribuídos, divergências qualificadas e stakeholders afetados, evitando que posição hierárquica seja confundida com domínio integral da realidade.

Construir hipóteses e cenários significa explicitar interpretações concorrentes, premissas críticas e condições nas quais cada alternativa pode funcionar. Não se pretende prever o futuro em detalhes, mas preparar a organização para possibilidades plausíveis e identificar sinais que indiquem mudança de trajetória. Decidir o grau de compromisso requer avaliar reversibilidade, urgência, escala, dependências e risco moral. Quanto maior a irreversibilidade e o impacto sistêmico, maior deve ser o escrutínio.

Experimentar responsabilmente é agir em escala compatível com a incerteza, criando oportunidades de aprendizagem sem expor a organização e seus stakeholders a danos desnecessários. Monitorar retroações envolve acompanhar resultados, processos, contexto e efeitos não intencionais. Aprender significa rever modelos mentais e práticas, não apenas ajustar metas. Prestar contas exige comunicar critérios, consequências e correções, assumindo que decisão estratégica é exercício de poder e responsabilidade.

Quadro 1: Princípios do pensamento complexo e implicações para a decisão estratégica

Princípio	Leitura estratégica	Prática decisória associada	Risco a evitar
Dialógico	Articula polos contraditórios e interdependentes.	Tratar tensões como eficiência-resiliência e controle-autonomia por portfólios, limites e revisões.	Escolhas binárias que eliminam uma capacidade necessária.
Recursivo	Resultados retroagem sobre premissas, estruturas e estratégias.	Criar ciclos de feedback, aprendizagem e revisão de hipóteses.	Avaliação tardia e persistência em planos desatualizados.
Hologramático	Partes expressam o todo e decisões locais afetam o sistema.	Vincular metas locais a efeitos transversais e ouvir conhecimento distribuído.	Otimização departamental e transferência de custos.
Auto-eco-organização	Autonomia depende de relações e recursos ambientais.	Mapear dependências, redes, stakeholders e capacidade de reconfiguração.	Isolamento analítico e adaptação que destrói suas próprias condições.
Ecologia da ação	Consequências podem escapar às intenções iniciais.	Avaliar reversibilidade, executar pilotos, monitorar efeitos e preparar correções.	Confundir boa intenção com resultado responsável.
Religação ética	A decisão integra desempenho, pessoas, sociedade e futuro.	Explicitar impactos, grupos vulneráveis, limites e prestação de contas.	Redução da legitimidade ao retorno econômico imediato.

Fonte: Elaboração do autor com base em Morin (2015; 2017).

O ciclo pode ser utilizado em comitês de investimento, processos de inovação, transformação digital, gestão de riscos, planejamento de pessoas e resposta a crises. Sua aplicação

deve ser proporcional ao problema. Decisões rotineiras e reversíveis não precisam de processos extensos; decisões irreversíveis, transversais ou de alto impacto demandam análise mais plural e documentação mais rigorosa. A complexidade não justifica burocracia ilimitada. Ao contrário, ela requer distinguir onde padronizar, onde descentralizar e onde criar espaços de deliberação.

A efetividade do ciclo depende de condições organizacionais: acesso a informações, diversidade de competências, clareza de autoridade, incentivos compatíveis, segurança para comunicar problemas e capacidade de executar correções. Sem essas condições, a linguagem da complexidade pode ser apropriada como retórica, enquanto decisões permanecem centralizadas e impermeáveis ao feedback. A mudança necessária é simultaneamente cognitiva, estrutural e ética.

A análise permite sustentar que o pensamento complexo qualifica a gestão estratégica em três níveis. No nível epistemológico, combate a confusão entre modelo e realidade, lembrando que toda análise seleciona e exclui. No nível processual, substitui sequências rígidas por ciclos de formulação, ação, retroação e aprendizagem. No nível ético-político, torna visíveis relações de dependência, distribuição de impactos e responsabilidade pelas consequências. Esses níveis são inseparáveis: uma decisão tecnicamente sofisticada pode ser estrategicamente estreita e eticamente inadequada se ignora o sistema no qual será executada.

A literatura de estratégia como prática oferece base empírica e conceitual para essa interpretação. Ao tratar estratégia como atividade realizada por praticantes, ela mostra que planos são traduzidos em contextos concretos (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). O estudo de Schuster, Santos e Castro (2026) reforça essa proposição ao identificar decisões compartilhadas, negociação e adaptação local. A perspectiva moriniana adiciona linguagem para compreender a unidade entre plano e emergência, parte e totalidade, autonomia e dependência.

Entretanto, existem limites. Primeiro, conceitos amplos podem produzir aplicações vagas. Para evitar esse problema, o artigo traduziu princípios em práticas, riscos e perguntas, mas essas traduções precisam ser testadas em contextos específicos. Segundo, a valorização da participação pode aumentar tempo e conflito; por isso, o desenho decisório deve considerar urgência, reversibilidade e distribuição de conhecimento. Terceiro, a aceitação da incerteza não pode servir para dispensar evidências ou ocultar responsabilidade. Quanto maior a incerteza, maior deve ser a explicitação de premissas e o monitoramento.

Há também risco de utilizar a complexidade como explicação totalizante. Nem todo problema é complexo no mesmo grau. Processos estáveis podem e devem ser padronizados; relações tecnicamente analisáveis podem ser tratadas por especialistas; situações críticas podem exigir comando imediato. Snowden e Boone (2007) ajudam a lembrar que contextos demandam

respostas distintas. O valor do pensamento complexo está em impedir a aplicação automática de uma única lógica e em favorecer diagnóstico mais cuidadoso das condições da ação.

Para pesquisas futuras, o ciclo proposto pode ser investigado por estudos de caso, pesquisa-ação, experimentos organizacionais e comparação entre setores. Questões relevantes incluem: como equipes equilibram participação e velocidade? Quais práticas tornam retroações efetivamente influentes? Como indicadores sistêmicos reduzem otimizações locais? Em que condições experimentos reversíveis melhoram decisões? Como a religação ética afeta legitimidade e desempenho de longo prazo? A agenda pode aproximar pensamento complexo, estratégia como prática, capacidades dinâmicas, resiliência e governança.

7. Considerações Finais

Este artigo analisou como o pensamento complexo de Edgar Morin pode ser aplicado à gestão estratégica e à tomada de decisão nas organizações. A questão de pesquisa foi respondida pela demonstração de que os princípios dialógico, recursivo e hologramático, a auto-eco-organização, a ecologia da ação e a religação ética oferecem lentes para contextualizar problemas, articular contradições, integrar conhecimentos, acompanhar efeitos e revisar estratégias.

Os resultados da síntese teórica indicam que a complexidade não invalida planejamento, análise ou especialização. Ela exige que esses recursos sejam reinseridos em um processo mais amplo. O planejamento fornece direção; a emergência revela aprendizagens e transformações; a especialização aprofunda conhecimentos; a religação reconstrói o sentido do conjunto. A decisão estratégica torna-se mais robusta quando combina evidências, diversidade de perspectivas, cenários, experimentação proporcional, feedback e responsabilidade.

A principal contribuição do estudo é o ciclo de decisão estratégica complexa, organizado em torno de contextualização, pluralização, hipóteses e cenários, grau de compromisso, experimentação responsável, monitoramento, aprendizagem e prestação de contas. O ciclo não deve ser aplicado como roteiro rígido, pois isso contradiria seus fundamentos. Sua função é orientar a reflexão e ajudar organizações a ajustar a profundidade do processo à incerteza, à reversibilidade e ao impacto da decisão.

Conclui-se que o pensamento complexo amplia a capacidade de agir sem prometer domínio integral da realidade. Ele substitui a segurança ilusória do controle absoluto por uma racionalidade estratégica consciente de seus limites, aberta à retroação e comprometida com consequências. Em ambientes organizacionais interdependentes, decidir bem significa não apenas escolher, mas compreender relações, aprender com a ação e responder eticamente pelos efeitos produzidos.

Como limitação, o artigo possui natureza teórica e seleção bibliográfica intencional. Pesquisas empíricas são necessárias para avaliar como os princípios e o ciclo se manifestam em decisões reais, quais resultados favorecem e quais obstáculos encontram em diferentes estruturas, culturas e setores. Ainda assim, a articulação proposta fornece base consistente para que a Administração trate incerteza e interdependência não como exceções, mas como dimensões constitutivas da estratégia.

Referências

BENDER, Carolina Schneider; LÖBLER, Mauri Leodir. How complex is it to understand complexity? A systematic study of complexity and decision making. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 64-84, 2023.

DUCHEK, Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. **Barueri: Atlas**, 2022.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. DOI: 10.1177/0018726707075703.

JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David; BALOGUN, Julia. From germination to propagation: two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. **Human Relations**, v. 75, n. 8, p. 1533-1559, 2022. DOI: 10.1177/00187267221089473.

MARCH, James G. A primer on decision making: how decisions happen. **New York: Free Press**, 1994.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. **Tradução de Eliane Lisboa. 5. ed. Porto Alegre: Sulina**, 2015.

MORIN, Edgar. O método 6: ética. **Tradução de Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina**, 2017.

SCHUSTER, Edna; SANTOS, Caroline Coradassi Almeida; DE CASTRO, Marcos. A importância da liderança na práxis estratégica em escolas privadas. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 15, p. 245-259, 2026.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. **24. ed. São Paulo: Cortez**, 2017.

SIMON, Herbert A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. **4. ed. New York: Free Press**, 1997.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 68-76, 149, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ; MCKELVEY, Bill. Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

WEICK, Karl E. Sensemaking in organizations. **Thousand Oaks: Sage**, 1995.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.