

LIDERANÇA SISTÊMICA

na era da transformação organizacional

Cláudio Boros, PMP, PMOGA Fellow

19 SGPL 2026 • PMI Goiás
Seminário em Gestão, Projetos e Liderança



19 SGPL
SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E LIDERANÇA

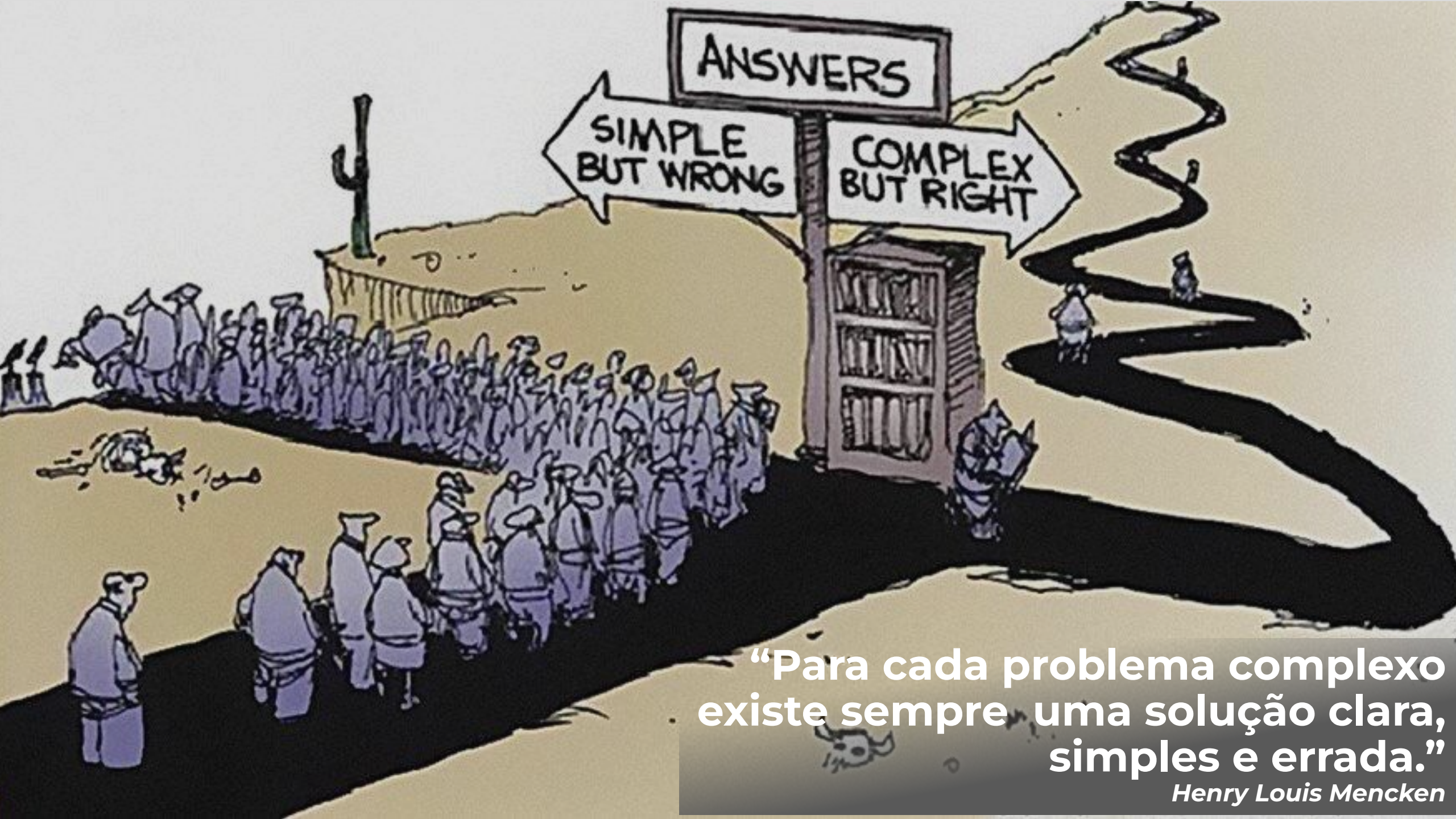
Cláudio Boros, PMP, PMOGA Fellow

- +25 anos de experiência com gestão de Projetos, Portfólio, Processos e Estratégia; e +20 anos como professor e palestrante.
- Sócio-CFO do Grupo Plano, grupo especializado em gestão de projetos, gestão e automação de processos, e gestão estratégica há 20 anos no mercado. +60 PMOs implantados. (<https://plano.consulting/>).
- Professor da Plano Academy e do MBA de Gestão de Projetos no IBMEC DF.
- ATP Trainer pelo PMI – Preparatórios PMP e PMI-PMOCP
- PMI PMOGA Fellow e PMI PMOGA Latin America Hub Advisor (<https://pmoga.pmi.org/>)
- Diretor de Assuntos Estratégicos da Rede Governança Brasil (www.rgb.org.br).
- Bsc Engenharia Civil, MBAs Executivos em Gestão Empresarial e em Finanças, PMO Master Class.



Se os problemas da era digital são complexos e interconectados, como podemos resolvê-los com líderes que ainda pensam de forma **linear e isolada?**

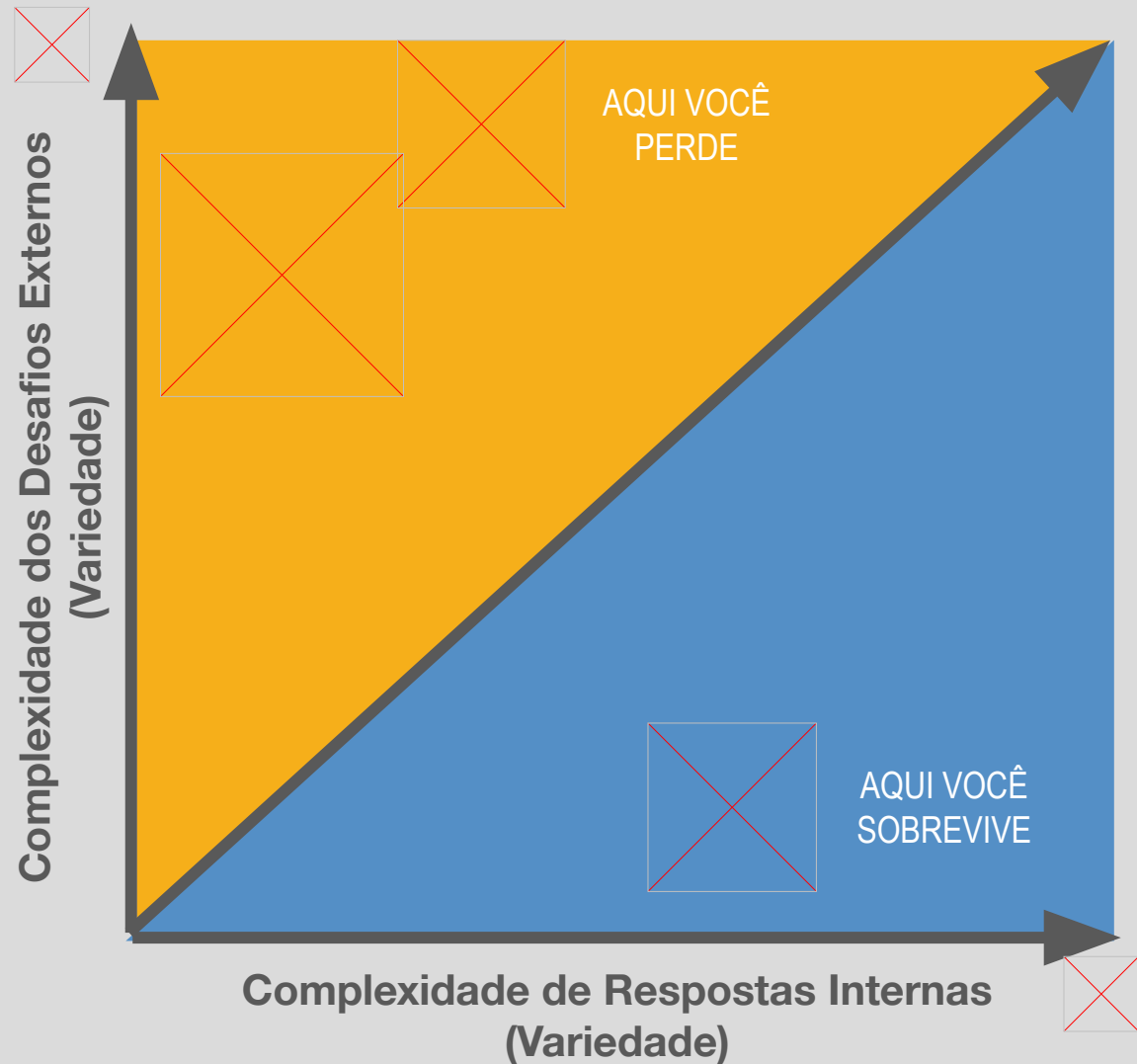




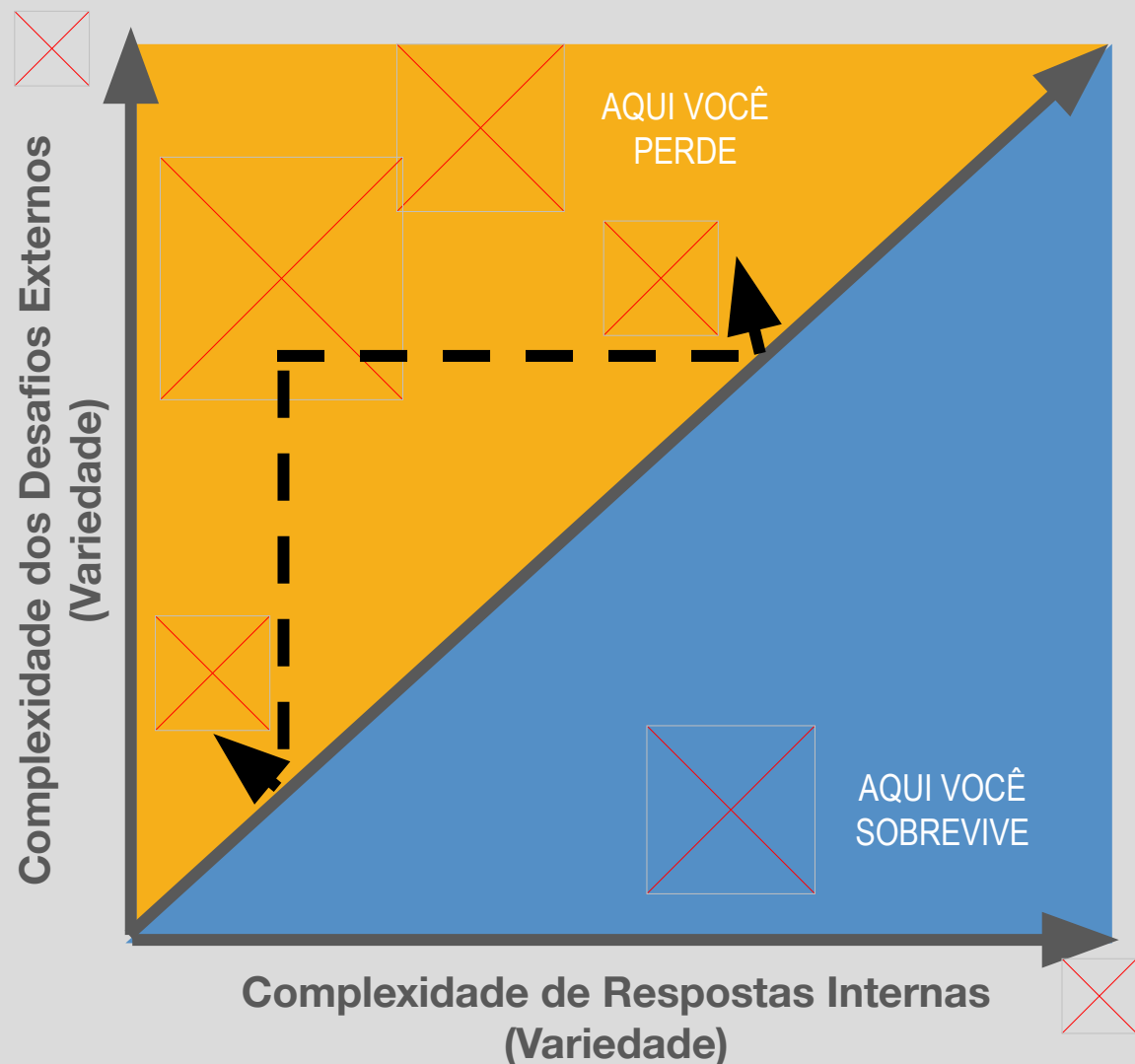
**“Para cada problema complexo
existe sempre uma solução clara,
simples e errada.”**

Henry Louis Mencken

Onde estamos nas organizações?



Onde estamos nas organizações?



Frango sem cabeça

A organização atira pra todo lado, sem método e sem entender o problema direito. Normas, burocracia, etc... O melhor a se fazer aqui é, paradoxalmente, a simplificação extrema do sistema.

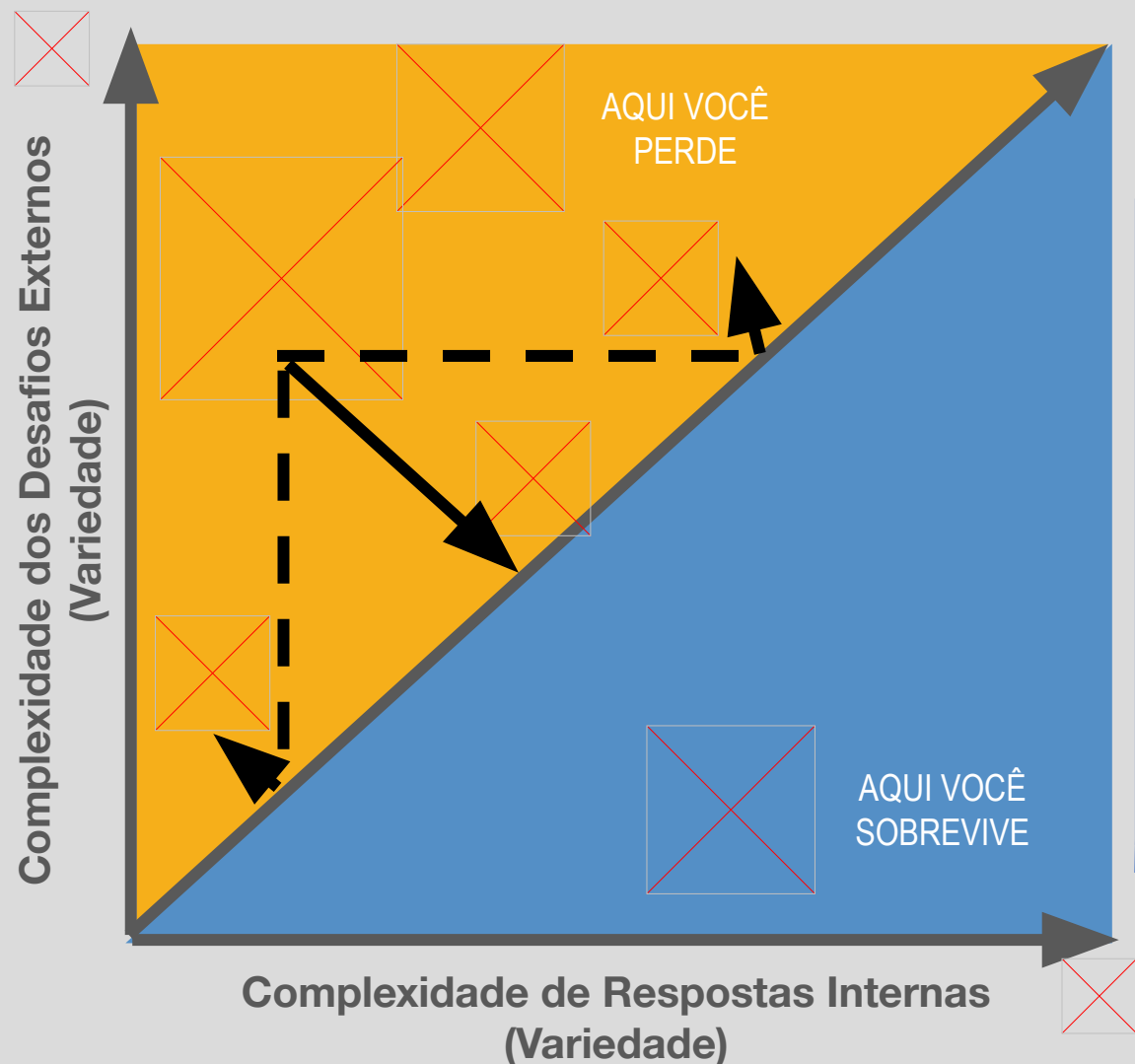


Simplista

A organização acredita que a complexidade do problema não existe. Ações inócuas frente ao desafio.



Onde estamos nas organizações?



Frango sem cabeça

A organização atira pra todo lado, sem método e sem entender o problema direito. Normas, burocracia, etc... O melhor a se fazer aqui é, paradoxalmente, a simplificação extrema do sistema.



Simplista

A organização acredita que a complexidade do problema não existe. Ações inócuas frente ao desafio.



Estrategista

A organização procura entender as causas sistêmicas do problema e desenvolver caminhos de ação baseados em ciclos rápidos de inovação e aprendizado, sempre considerando a limitação dos recursos existentes. Requer modelos organizacionais menos hierárquicos.





O **PROBLEMA** DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

- A transformação organizacional é um **problema complexo**.
- Suas soluções requerem um **olhar sistêmico e integrativo**.

É MAIS
TRANSFORMAÇÃO
DO QUE TECNOLOGIA!



Por que falhamos em contextos complexos?

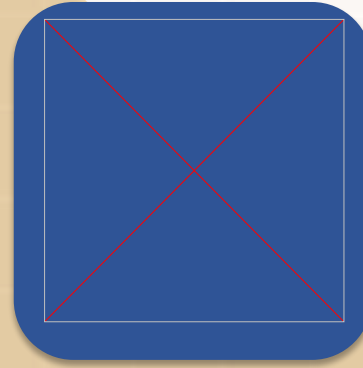
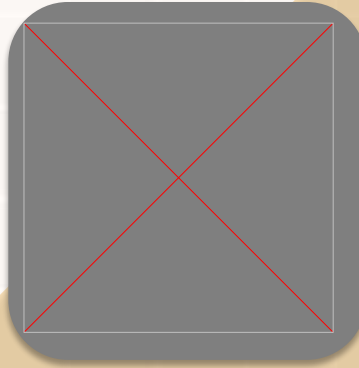
Confrontados com a enorme **complexidade** do mundo real, a pressão do tempo e as capacidades cognitivas limitadas, somos forçados a recorrer a **procedimentos rotineiros, hábitos, regras práticas e modelos mentais simples** para tomar decisões.

Embora às vezes nos esforcemos para tomar as melhores decisões que podemos, a **racionalidade limitada** significa que muitas vezes falhamos sistematicamente, limitando nossa capacidade de aprender com a experiência.



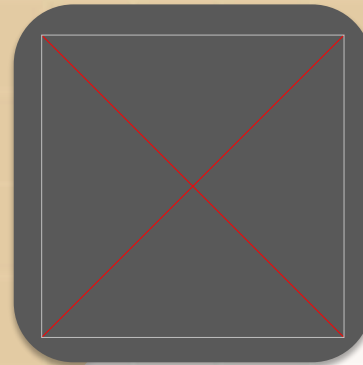
Nossa compreensão está limitada às barreiras de aprendizagem

Falha em Antecipar os
Efeitos colaterais e de
longa duração.



Dificuldade em lidar
com atrasos.

Ação dos filtros
mentais:
generalização,
eliminação e
distorção.



Falta de
compreensão das
não linearidades
presentes em
sistemas.



VUCA

Volátil Incerto
Complexo Ambíguo

O mundo real é **não linear**.

O mundo real é **agnóstico** sobre os esforços humanos.

O mundo real é **adaptativo e orgânico**.

O mundo real está em **rede e complexo** com uma pitada de **aleatoriedade**.

LAMO

Linear Antropocêntrico
Mecanicista Ordenado

No entanto, pensamos de maneiras **lineares**.

No entanto, tendemos a olhar para as coisas através de uma lente centrada no ser humano (**antropocêntrica**).

No entanto, tendemos a pensar **mecanicamente** (relógio, computador...)

No entanto, pensamos nas coisas em **categorias e hierarquias ordenadas**.



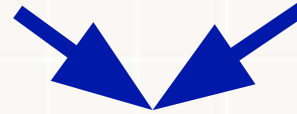
Conflito de
modelos
mentais



Necessidade de tomada de decisão sistêmica

Deixar a visão linear,
mecanicista e
preditiva

Objetivos Contexto



Problema



Decisão



Resultados



Adotar o mundo **sistêmico, imprevisível e complexo**

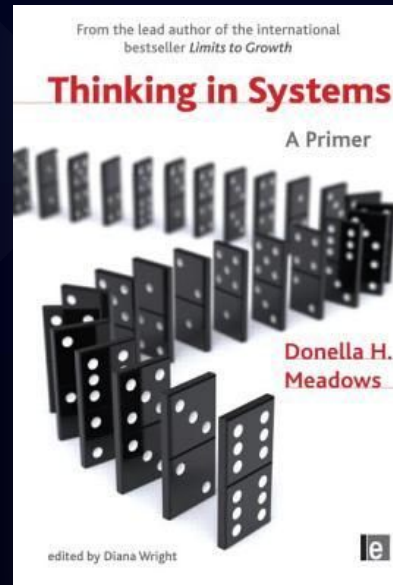
Nossas decisões alteram nosso ambiente, levando novas decisões...



O que é um Sistema?

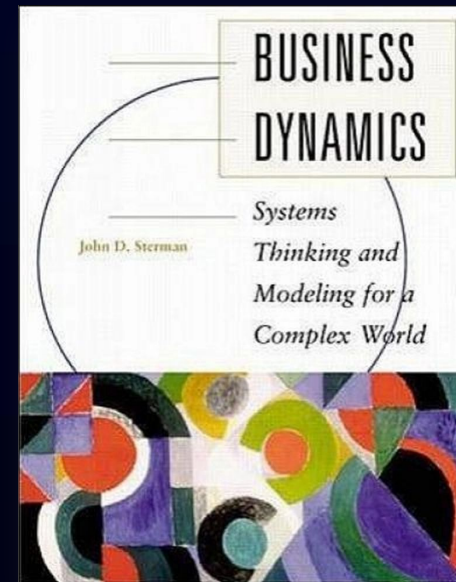
“Sistema é um conjunto de coisas conectadas que produzem o seu próprio padrão de comportamento ao longo do tempo.”

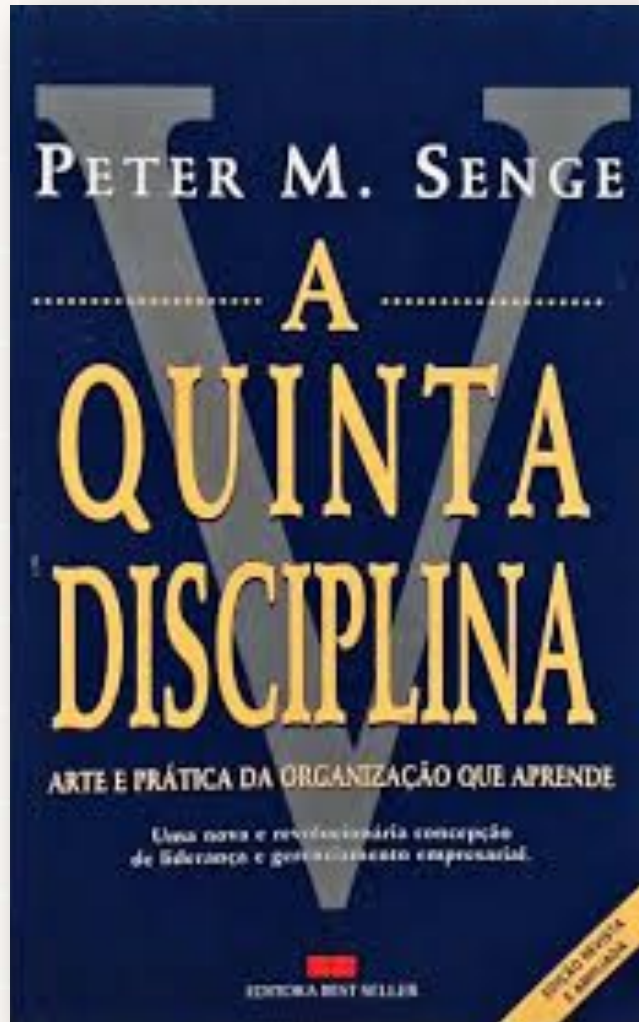
- Donella Meadows



“Sistema é um conjunto de elementos interrelacionados, interconectados e que formam um todo complexo.”

- John D. Sterman





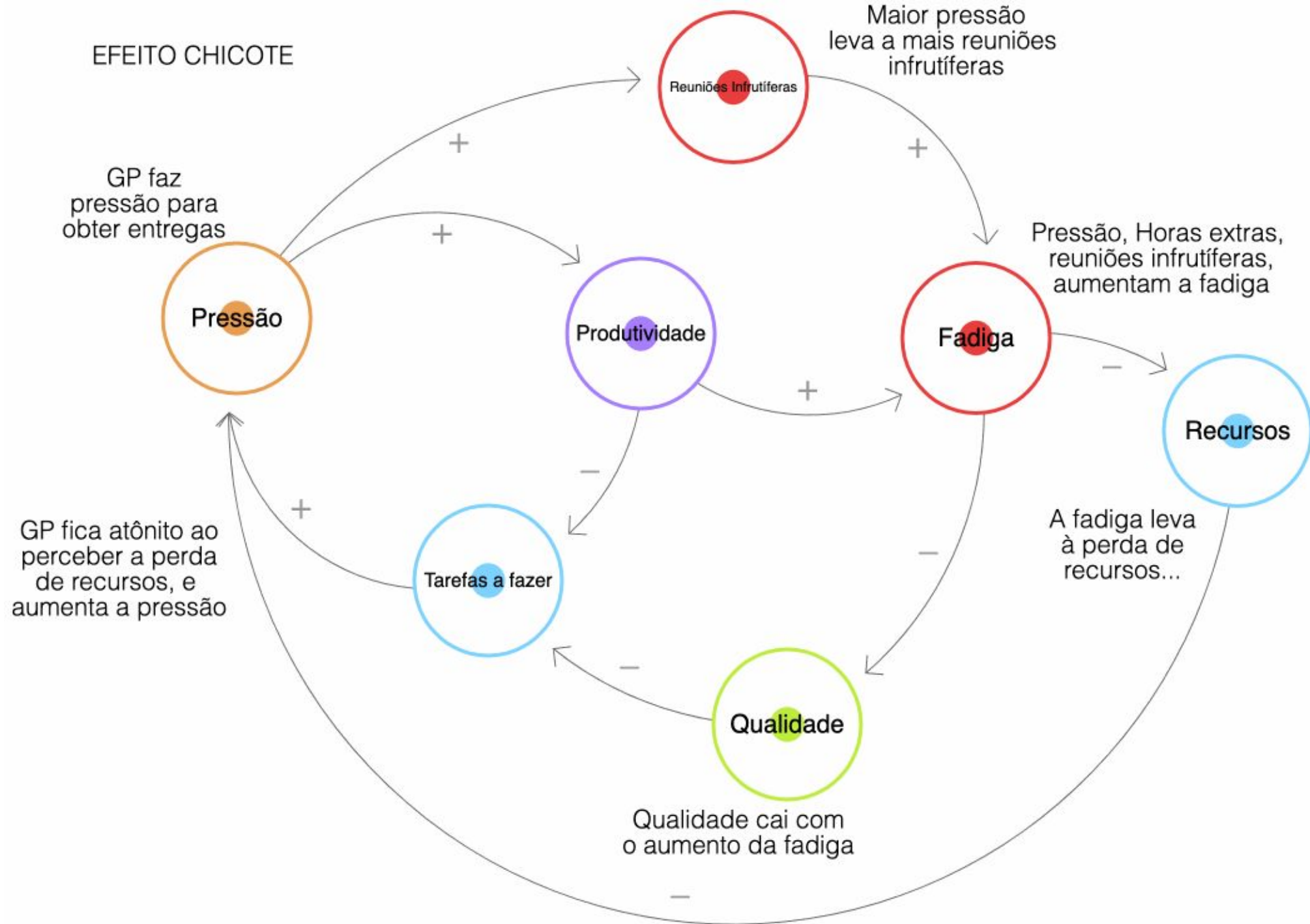
Pensamento Sistêmico

O pensamento sistêmico é uma abordagem que busca compreender a realidade de forma holística, enxergando as **interconexões, padrões e relações entre as partes de um sistema em vez de analisá-las isoladamente.**

Ele reconhece que **problemas complexos não podem ser resolvidos por soluções simples ou lineares**, pois envolvem múltiplas variáveis em constante interação.

Ao valorizar a visão do todo, o pensamento sistêmico permite identificar causas-raiz, antecipar efeitos emergentes e promover soluções mais sustentáveis e integradas.





“Modelos mentais são premissas fortemente enraizadas, generalizações, imagens, que influenciam o modo que compreendemos o mundo e como tomamos ações”.

- **Peter Senge.**

“Modelos mentais são as nossas incríveis teorias individuais usadas para explicar o mundo”.

- **Ford, 1999**

“São as complexas atividades dos neurônios a que recorremos para compreender algo e decidir a ação a tomar. São os processos cerebrais que usamos para dar sentido ao mundo”.

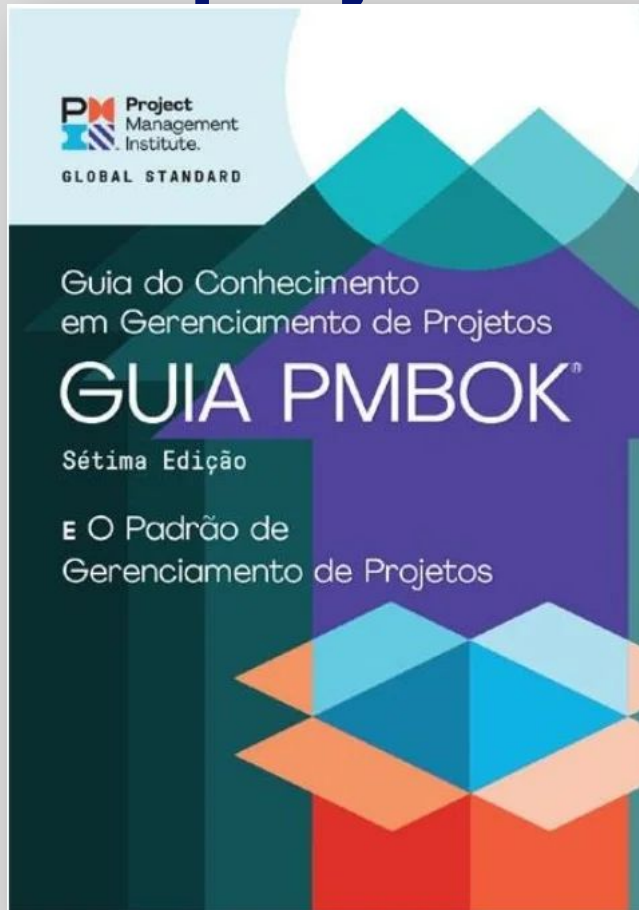
- **Wind, 2005.**

“Lembre-se, sempre, que tudo o que você sabe, e tudo o que todo mundo sabe são apenas modelos...”.

- **Donella Meadows**



Como isso se encaixa na gestão de projetos?



Pensamento Sistêmico

é o 5º princípio no PMBoK 7ª edição.

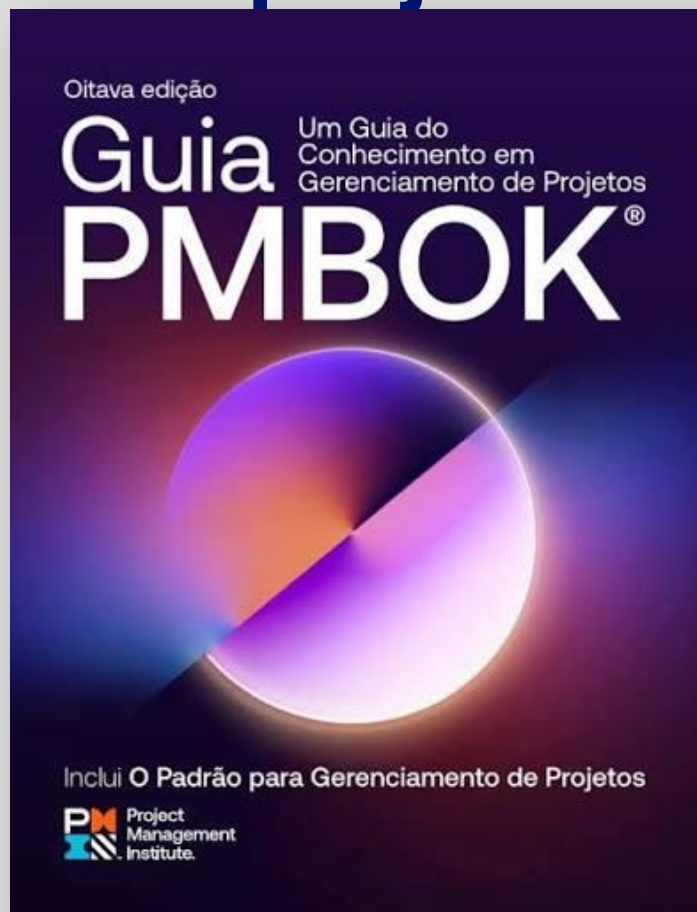
PENSAMENTO SISTÊMICO

Reconhecer, avaliar e responder às circunstâncias dinâmicas no âmbito e ao redor do projeto de forma holística para influenciar positivamente o desempenho do projeto.

- ▶ Um projeto é um sistema de domínios de atividade interdependentes e interativos.
- ▶ O pensamento sistêmico implica visão holística de como as partes do projeto interagem entre si e com os sistemas externos.
- ▶ A mudança nos sistemas é uma constante, exige atenção uniforme às condições internas e externas.
- ▶ A prontidão às interações do sistema permite às equipes do projeto aproveitar os resultados positivos.



Como isso se encaixa na gestão de projetos?



Pensamento

Sistêmico

é o 1º princípio no

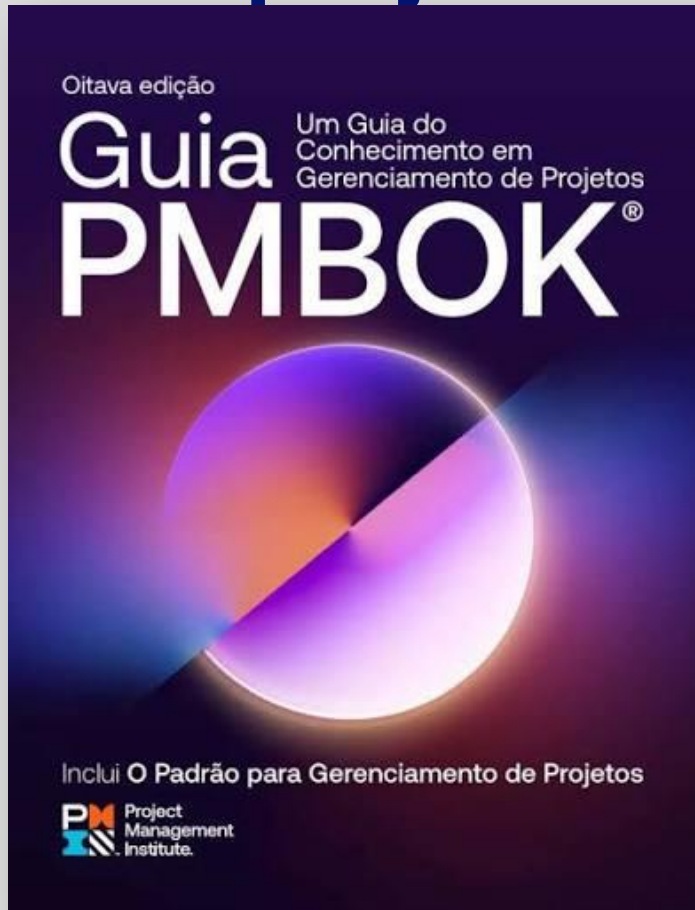
Adote uma Visão Holística

Adote uma visão holística durante todo o ciclo de vida do projeto, desde a iniciação até a execução e o encerramento, garantindo integração e alinhamento perfeitos em cada estágio.

- ▶ Visualizar um projeto de forma holística ajuda a garantir que as decisões considerem todos os elementos interconectados, otimizando o alinhamento com os objetivos gerais e aumentando a sustentabilidade do projeto.
- ▶ O gerenciamento proativo de riscos em todos os domínios do projeto antecipa desafios e fortalece a resiliência do projeto, minimizando possíveis interrupções.
- ▶ O engajamento das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto promove a colaboração, integra diversas perspectivas e aumenta a probabilidade de que os resultados desejados sejam alcançados.



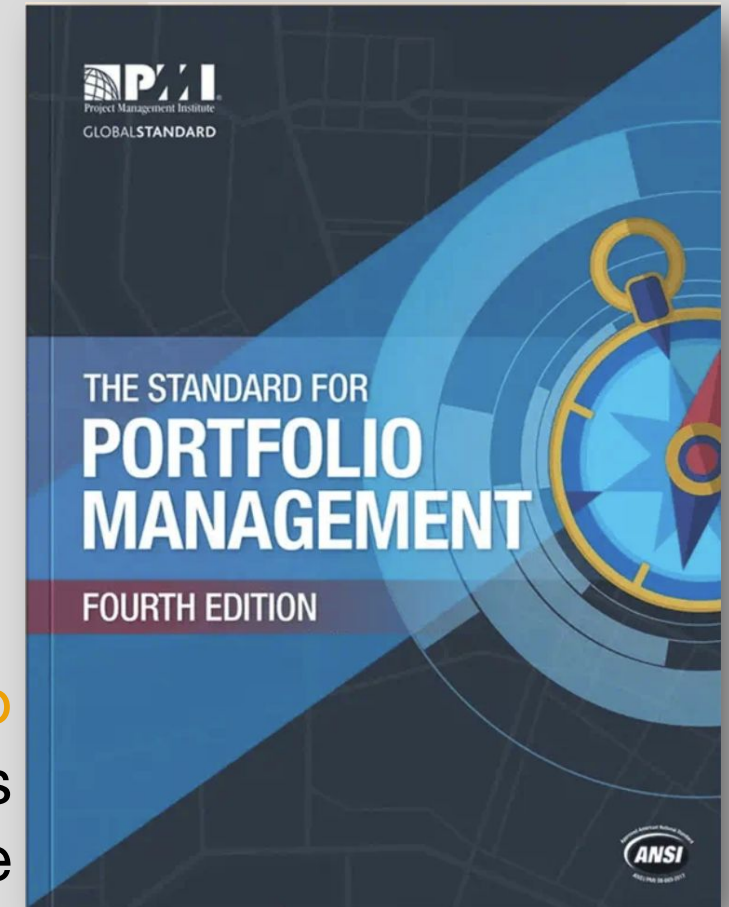
Como isso se encaixa na gestão de projetos?



Pensamento Sistêmico

é o 1º princípio no PMBoK 8ª edição.

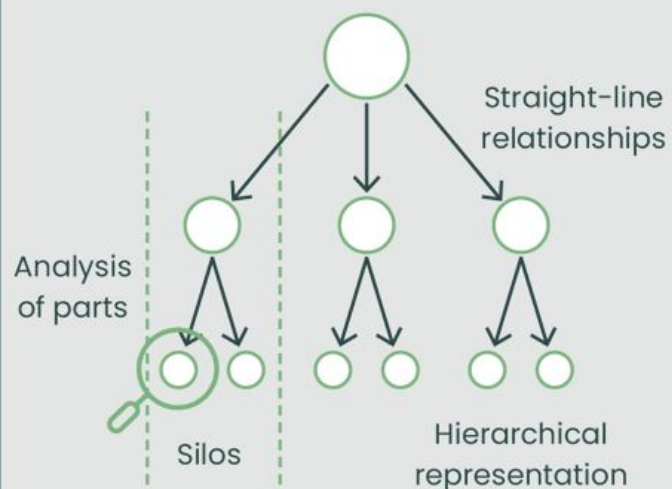
Pensamento Sistêmico é uma das competências essenciais do gerente de portfólio.



Como isso se encaixa na gestão de projetos?

Linear thinking

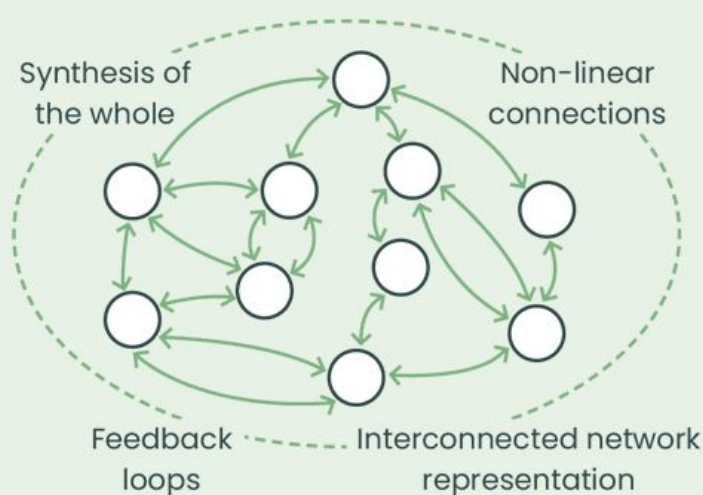
Suitable for low-complexity systems
Takes a reductionist approach



Use for incremental and simple projects

Systems thinking

Suitable for high-complexity systems
Takes a holistic approach

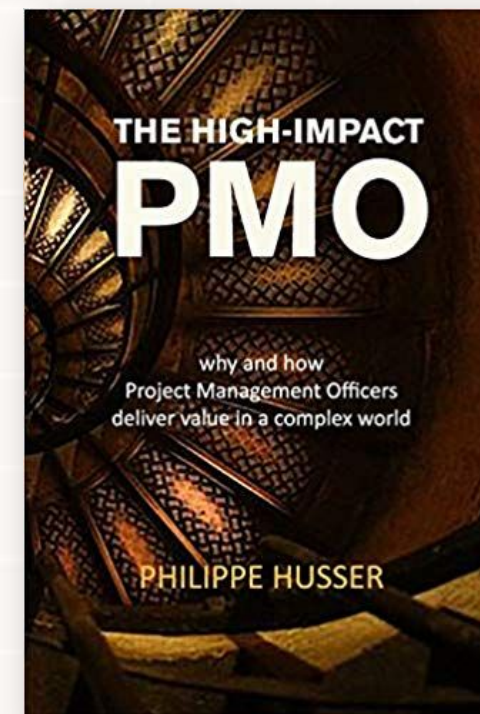
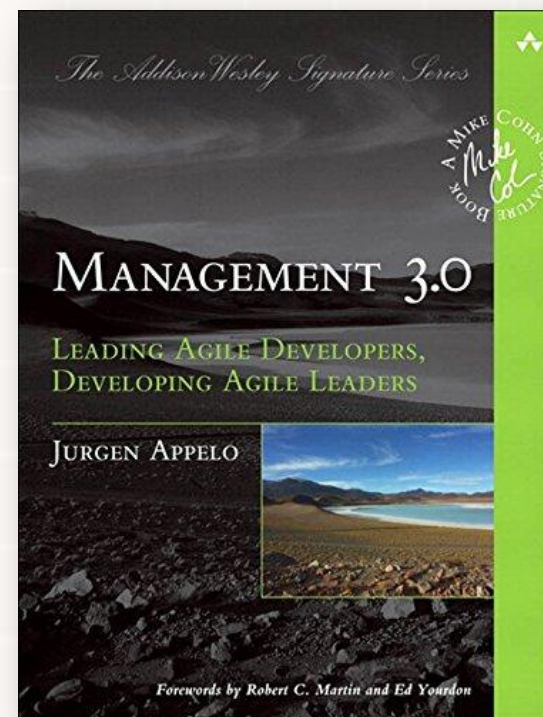
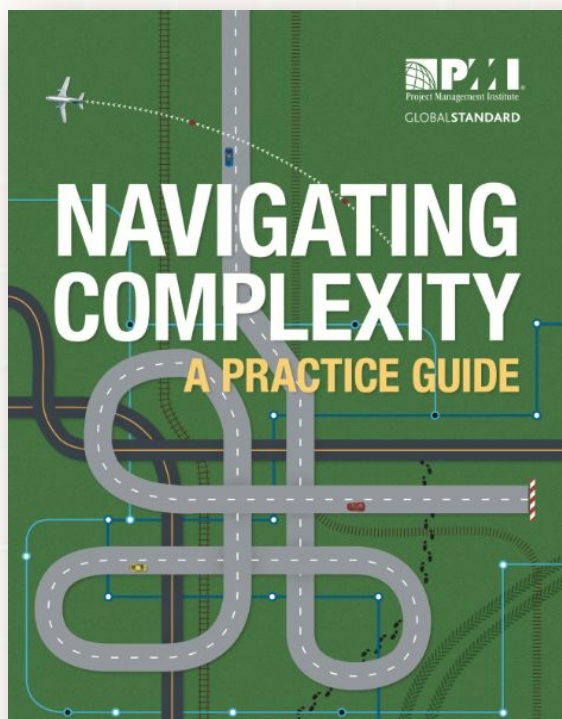


Use for complex change major projects

O pensamento sistêmico amplia a visão sobre projetos ao considerar as interdependências, padrões e ciclos de feedback entre seus elementos. Em contextos complexos, complementa o pensamento linear ao favorecer decisões mais integradas, antecipar impactos e melhorar a geração de valor.

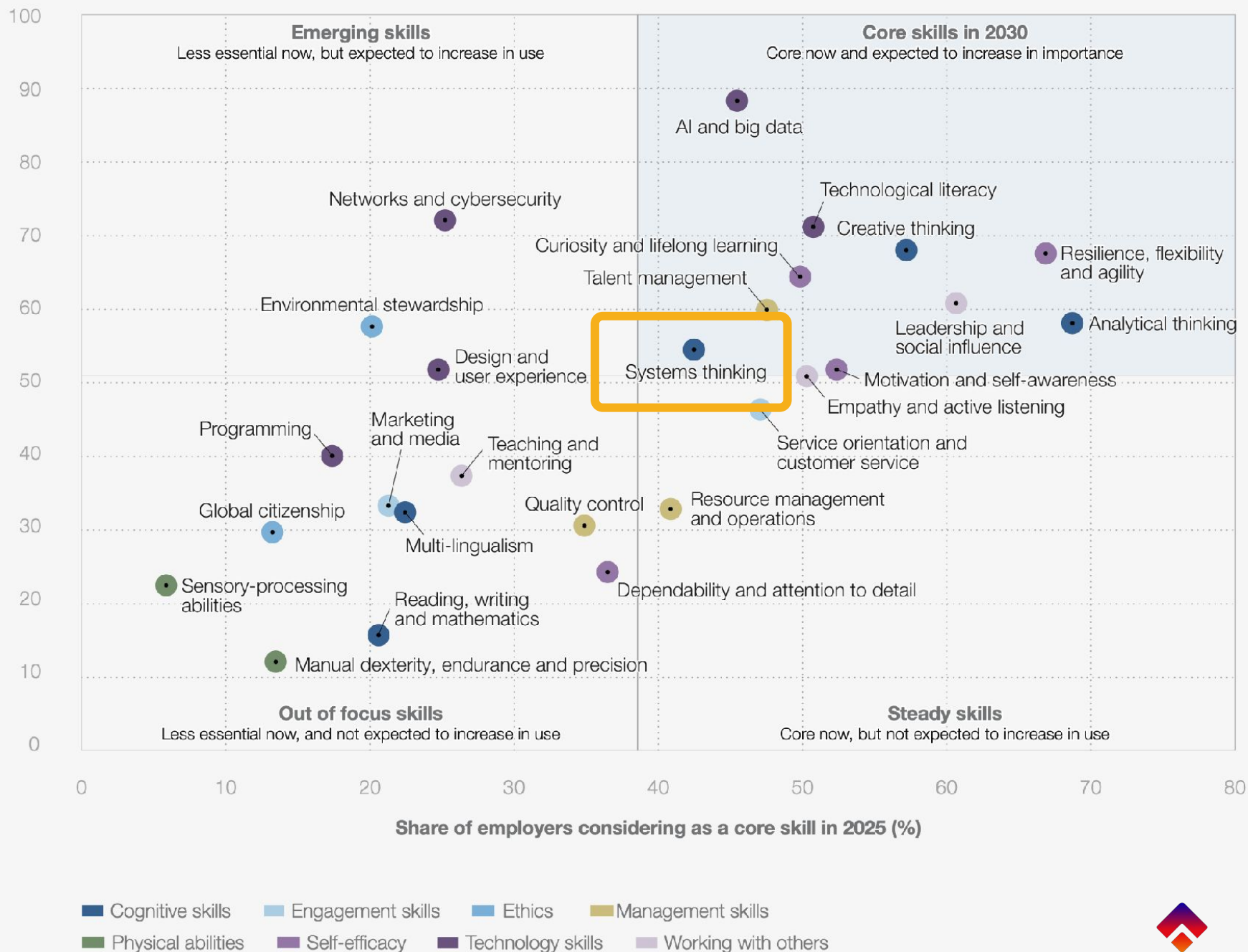


Como isso se encaixa na gestão de projetos?



Pensamento Sistêmico é uma das Core Skills em crescimento de importância no relatório do Fórum Econômico Mundial sobre trabalho para 2030.

Share of employers expecting increasing skills in use by 2030 (%)



Papel da Liderança Sistêmica

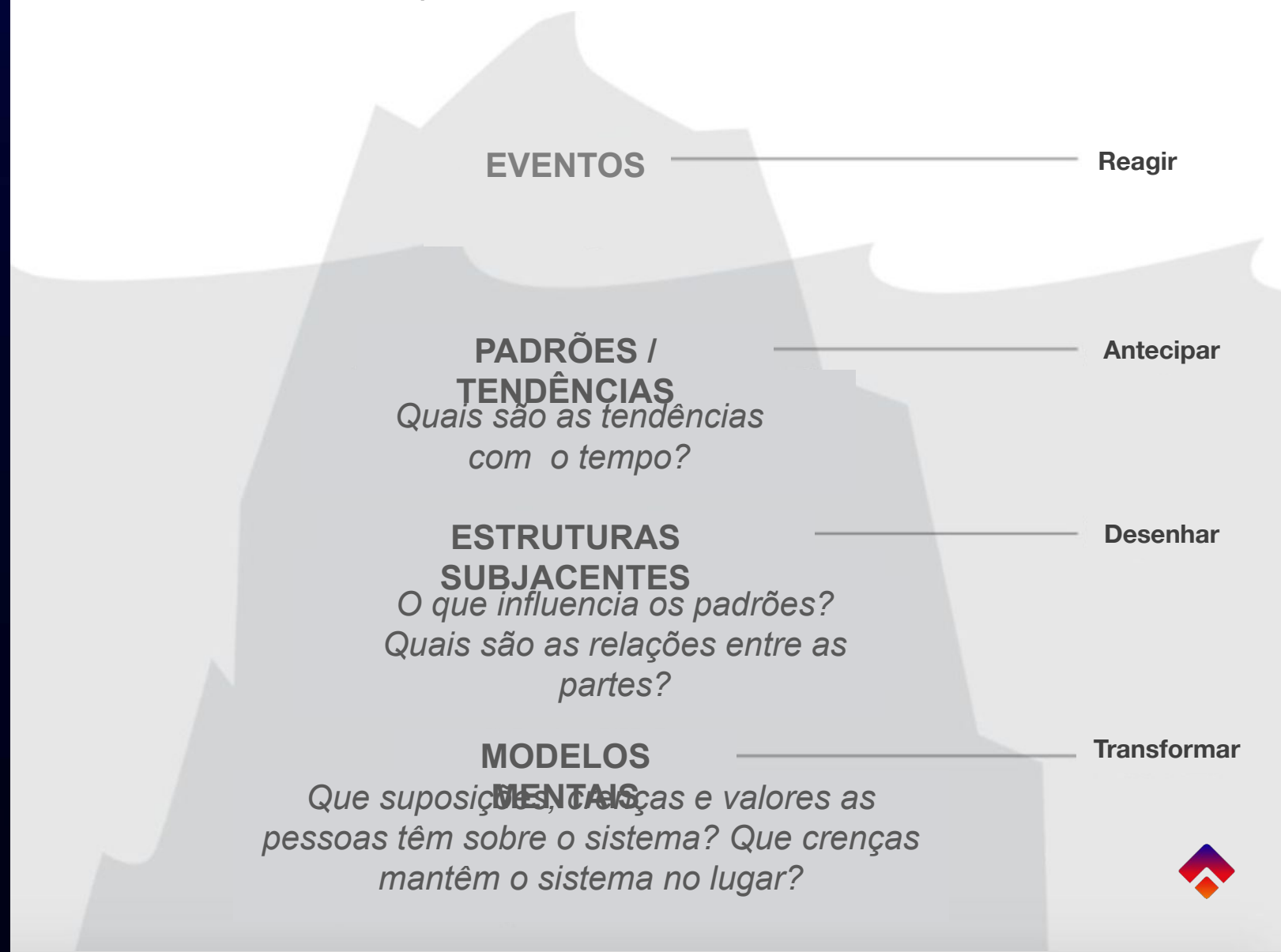
O líder sistêmico na transformação das organizações deve atuar como um **estrategista** que tem uma visão abrangente, promove a colaboração entre as partes interessadas, gerencia a complexidade e a incerteza, e impulsiona a inovação e o aprendizado, tudo isso com um forte foco na **geração de valor**.



O **líder sistêmico** não reage apenas aos eventos, mas busca entender e **transformar os modelos mentais** que moldam comportamentos e determinam o futuro.

O MODELO

Uma ferramenta para guiar o pensamento sistêmico



Princípios da Liderança Sistêmica

Visão Holística e Compreensão da Complexidade

O líder sistêmico deve ter uma "visão mais ampla e a verdadeira complexidade da tarefa de gestão".

Fomento à Colaboração e Engajamento

É fundamental promover o alinhamento e o engajamento de múltiplos atores. O líder deve gerenciar a diversidade de "valores, crenças e interesses".

Adaptabilidade e Resposta à Incerteza

Em vez de estratégias lineares, o líder precisa prover "modelos responsivos e adaptáveis para garantir a entrega de Valor" em ambientes de "turbulência e incerteza".

Orientação para Geração de Valor

O propósito é "**habilitar e potencializar a capacidade de entrega de valor**" para os clientes e stakeholders. O líder deve assegurar que a transformação esteja "alinhada à Estratégia Organizacional com foco na Geração de Valor".

Aprendizagem Contínua e Inteligência de Dados

O líder deve incentivar a "**aprendizagem adaptativa com base na inteligência de dados**" e garantir que a organização "aprenda continuamente" para ser responsiva a um ambiente em constante mudança.

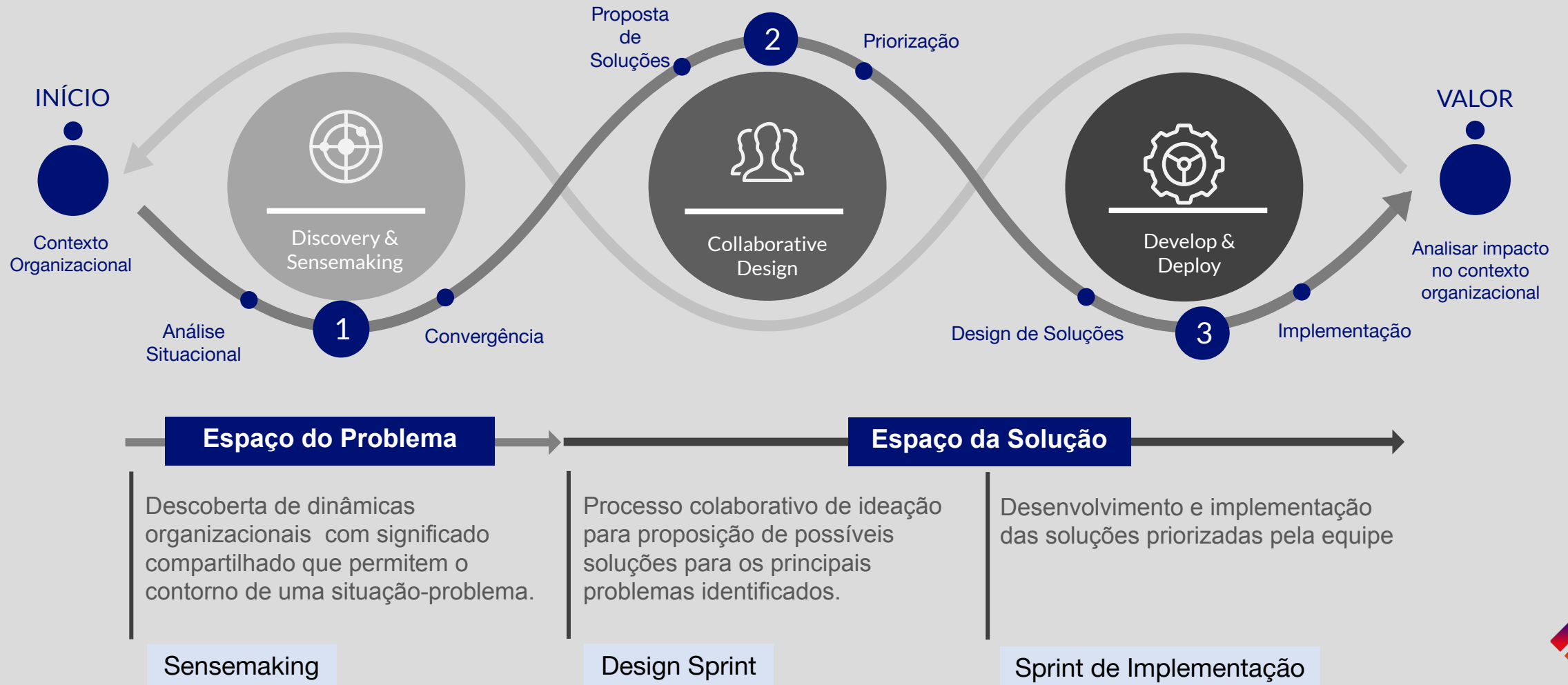
Criatividade e Inovação

É importante encorajar a criatividade e a inovação, permitindo a "dúvida" e o "**questionamento contínuo das formas aceitas de ver as coisas**" para desafiar um consenso que "sufoca a inovação".



Requer adotar modelos de gestão

Exemplo: **Evolution®**
sistêmicos



A liderança sistêmica é um pilar para a transformação nas organizações.

Ela nos ajuda a navegar na complexidade, a transformar desafios em oportunidades e a construir futuros mais justos, inclusivos e sustentáveis.

A **transformação organizacional** não deve ser apenas tecnológica, mas **humana!**

O verdadeiro líder é o arquiteto de sistemas humanos que aprendem e evoluem.



“Podemos estar cegos para o óbvio, e estamos também cegos para a nossa própria cegueira.”

Daniel Kahneman

Obrigado(a)!

Cláudio Boros, PMP, PMOGA Fellow

Sócio e CFO do Grupo Plano
PMI PMOGA Latam Hub Advisor

claudio.boros@plano.inf.br



Comunidade
da PMOGA

