



AEAMESP

15ª Semana de  
Tecnologia  
Metroferroviária  
2009



**Business School São Paulo**  
Laureate International Universities\*

# **Gestão da Complexidade e a importância do RH no setor Metroferroviário**

**Agosto 2009**

**Humberto Mariotti**

[humberto.mariotti@bsp.edu.br](mailto:humberto.mariotti@bsp.edu.br)

[www.geocities.com/pluriversu](http://www.geocities.com/pluriversu)

# COMPLEXIDADE

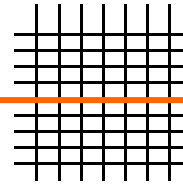
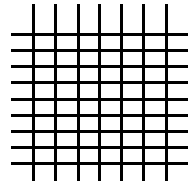
“Complexidade” vem do latim *complexus*,

que significa

“o que está tecido junto”



**SIMPLIFICAÇÃO**



**SIMPLICIDADE**

(Fonte: Humberto Mariotti)

**“Eu não daria um centavo pela simplicidade que há deste lado da complexidade, mas daria minha vida pela simplicidade que há do outro lado da complexidade.”**

(Oliver Wendell Holmes Jr.)



AEAMESP

15ª Semana de  
Tecnologia  
Metroferroviária  
2009

## ALGUNS PONTOS IMPORTANTES

- **Simplicidade e simplificação**
- **Complexidade e complicação**
- **Caos e desordem**
- **Complementaridade**
- **Ciências da complexidade**
- **Pensamento complexo**
- **Facilidade e dificuldade de entendimento**



Business School São Paulo  
Lattes International University



AEAMESP

15ª Semana de  
Tecnologia  
Metroferroviária  
2009

# COMPLICAÇÃO E COMPLEXIDADE



## SISTEMAS COMPLICADOS

- Alta precisão, alta repetitividade, baixa criatividade e inovação.
- Baixo nível de erro, incerteza e ilusão.

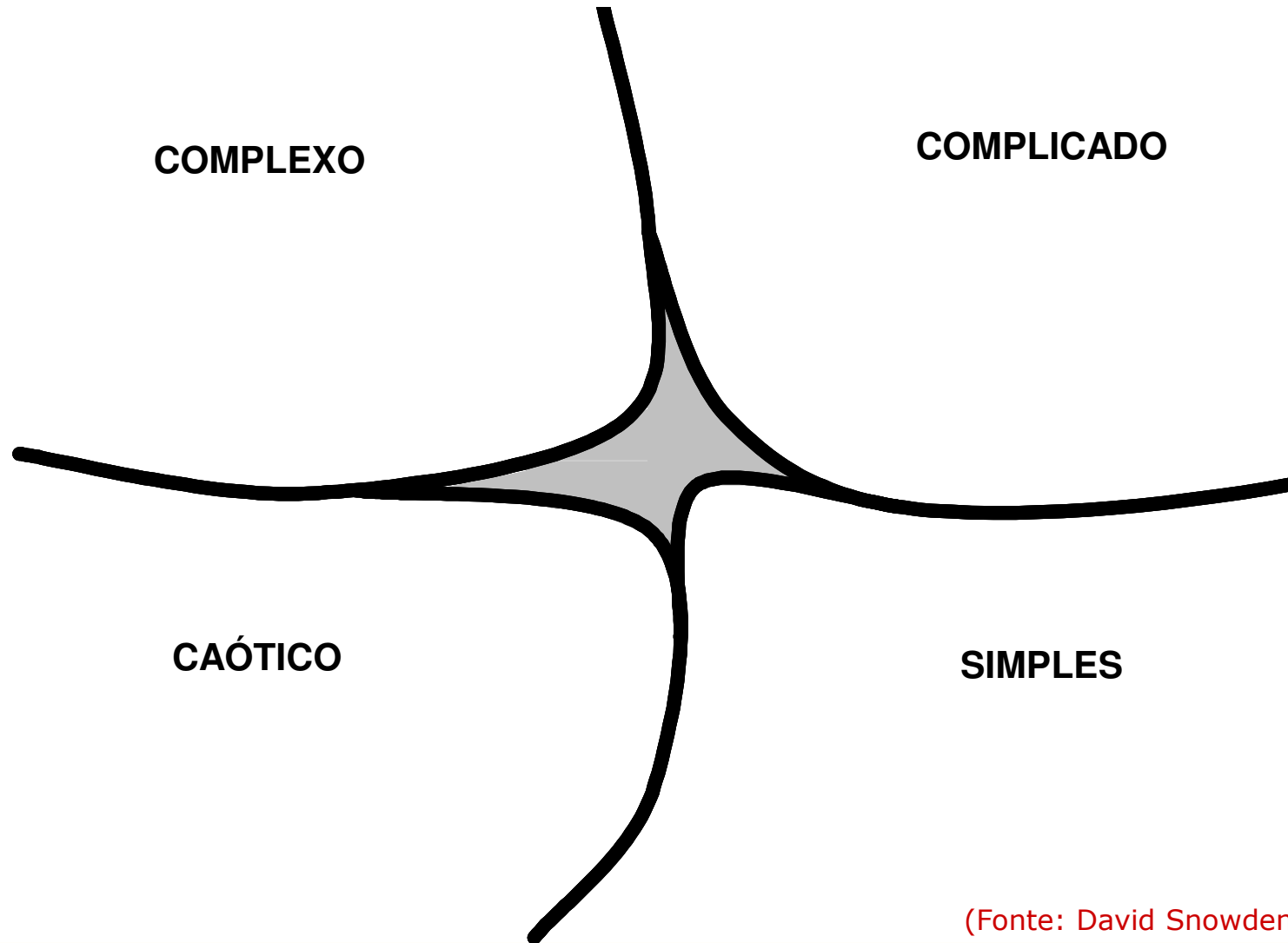


## SISTEMAS COMPLEXOS

- Baixa precisão, baixa repetitividade, alto nível de repetitividade, criatividade e inovação
- Alto nível de erro, incerteza e ilusão.

(Fonte: Humberto Mariotti)

## A MATRIZ CYNEFIN OS CONTEXTOS DO MUNDO REAL



(Fonte: David Snowden)

# A MATRIZ CYNEFIN OS CONTEXTOS DO MUNDO REAL

**COMPLEXO**  
**As relações de causa e efeito frequentemente não são percebidas nem são previsíveis. Alto nível de erro, incerteza e ilusão**  
**Padrões emergentes**  
**Domínio das muitas possibilidades**  
**Práticas emergentes / adaptativas**

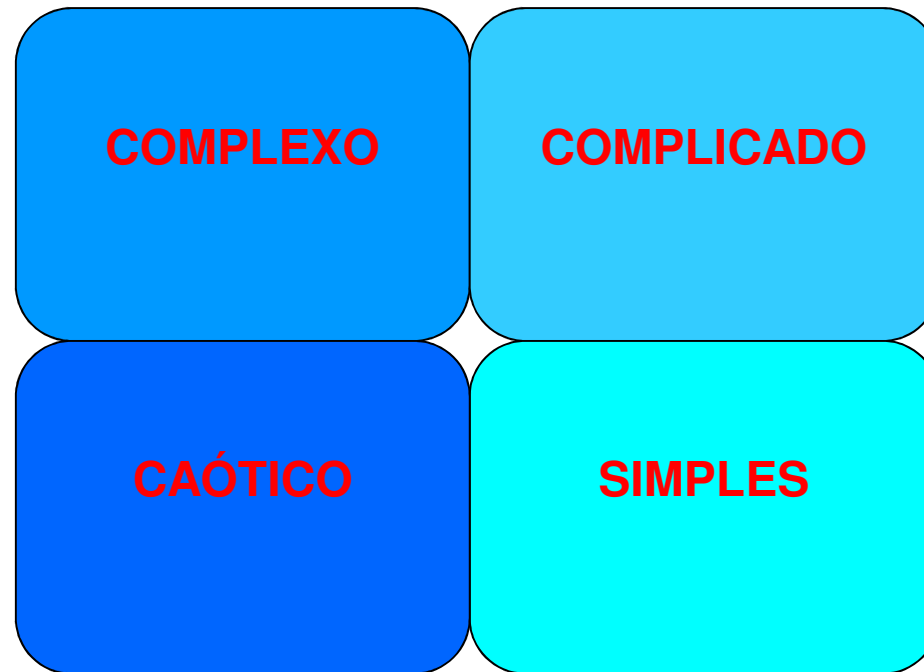
**COMPLICADO**  
**As relações de causa e efeito são repetitivas, mas nem sempre previsíveis**  
**O contexto é conhecível**  
**Domínio do provável**  
**Boas práticas**

**CAÓTICO**  
**As relações de causa e efeito não são percebidas**  
**Os padrões não são percebidos**  
**Domínio do inconcebível**  
**Práticas inovadoras**

**SIMPLES**  
**As relações de causa e efeito são repetitivas, visíveis e previsíveis**  
**O contexto é conhecido**  
**Domínio do tempo presente**  
**Boas práticas**

(Fonte: David Snowden)

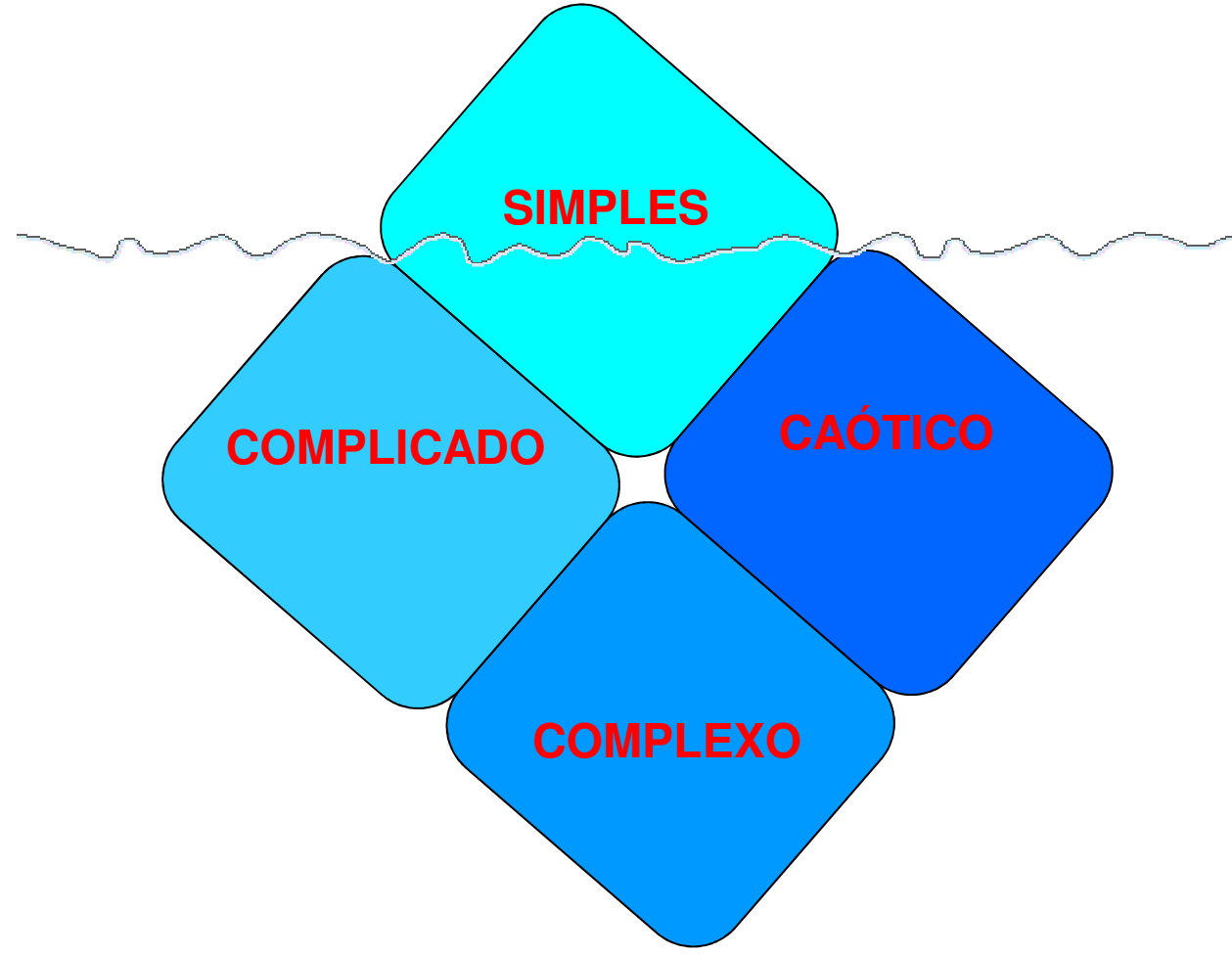
# CYNEFIN – O ICEBERG



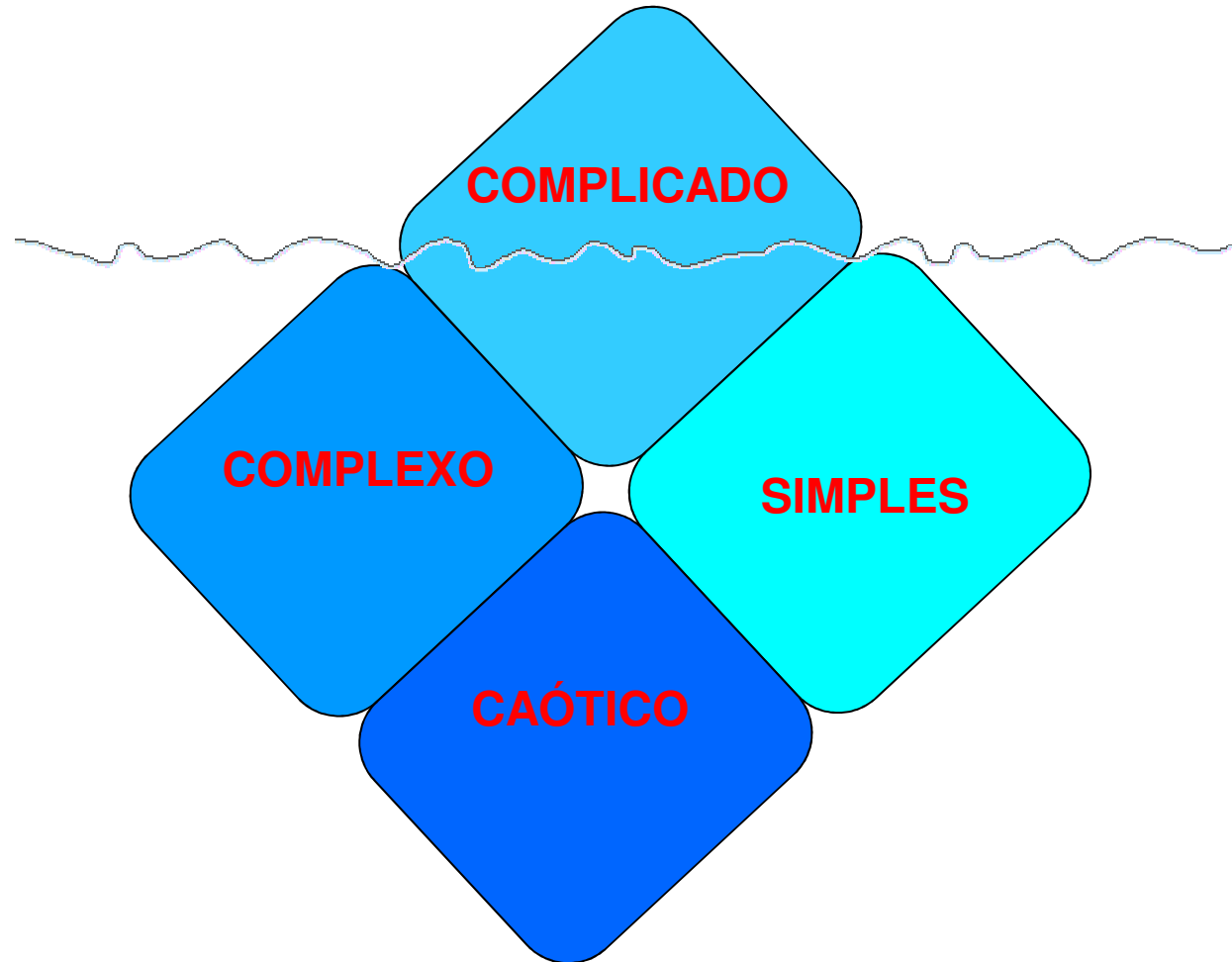
(Fonte: :David J. Snowden)



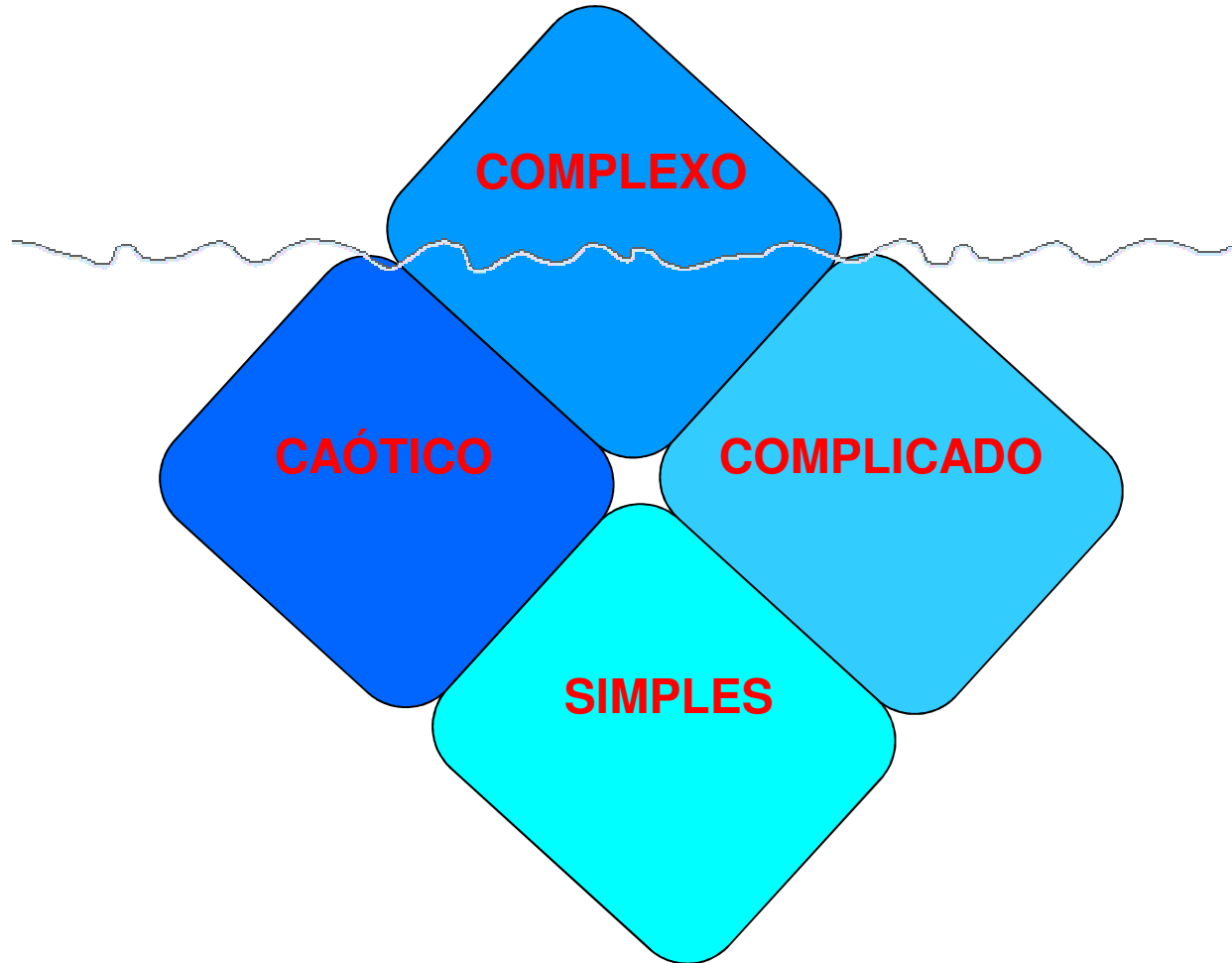
# CYNEFIN – THE ICEBERG



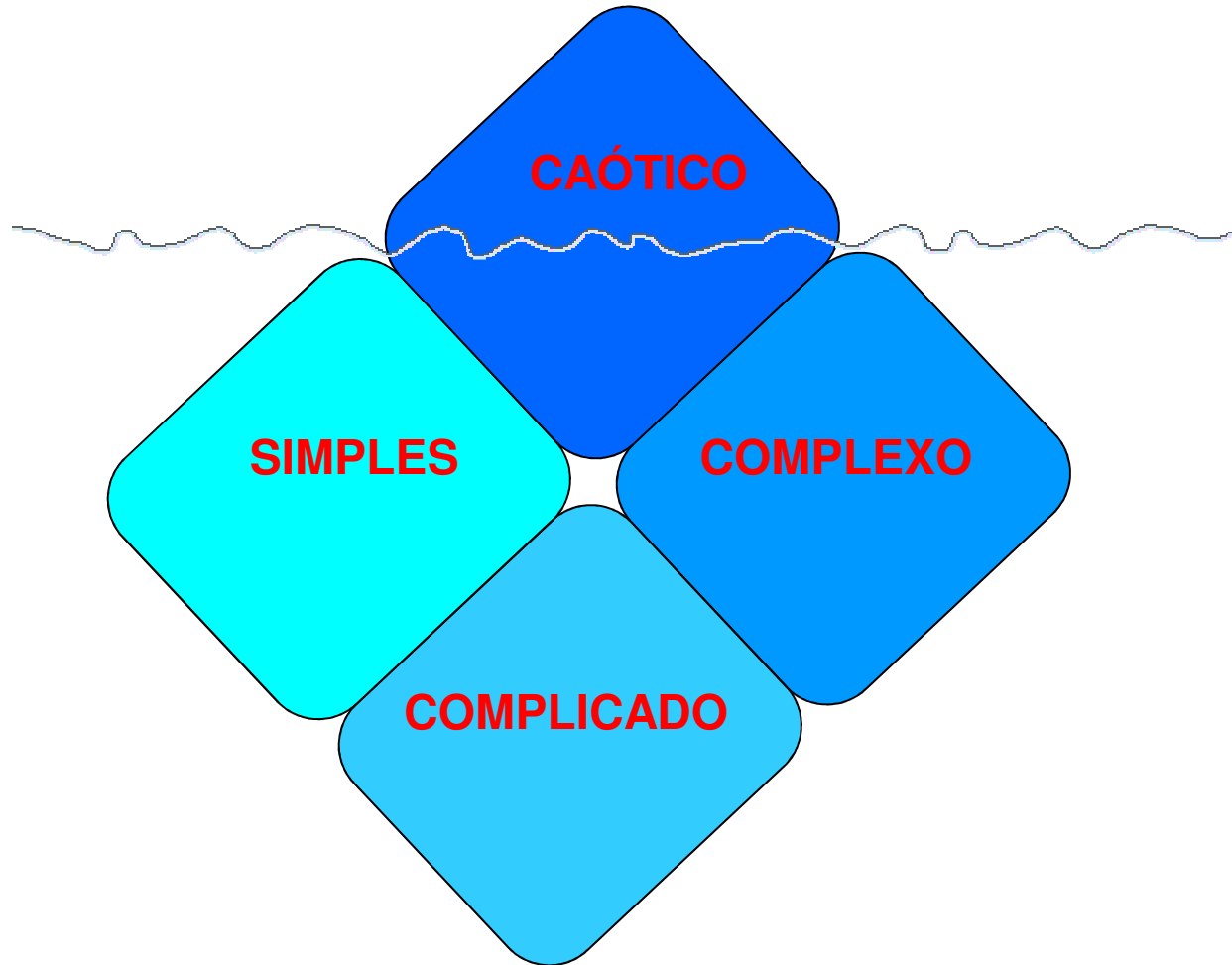
# CYNEFIN – O ICEBERG

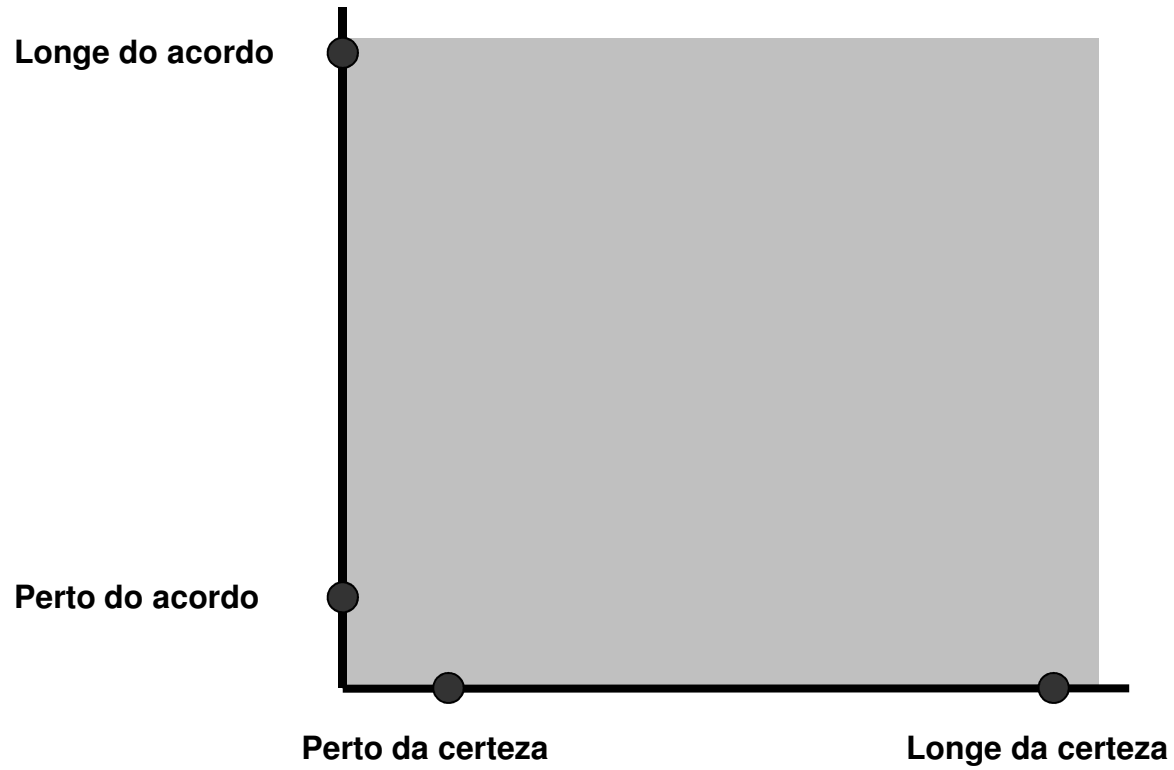


# CYNEFIN – THE ICEBERG

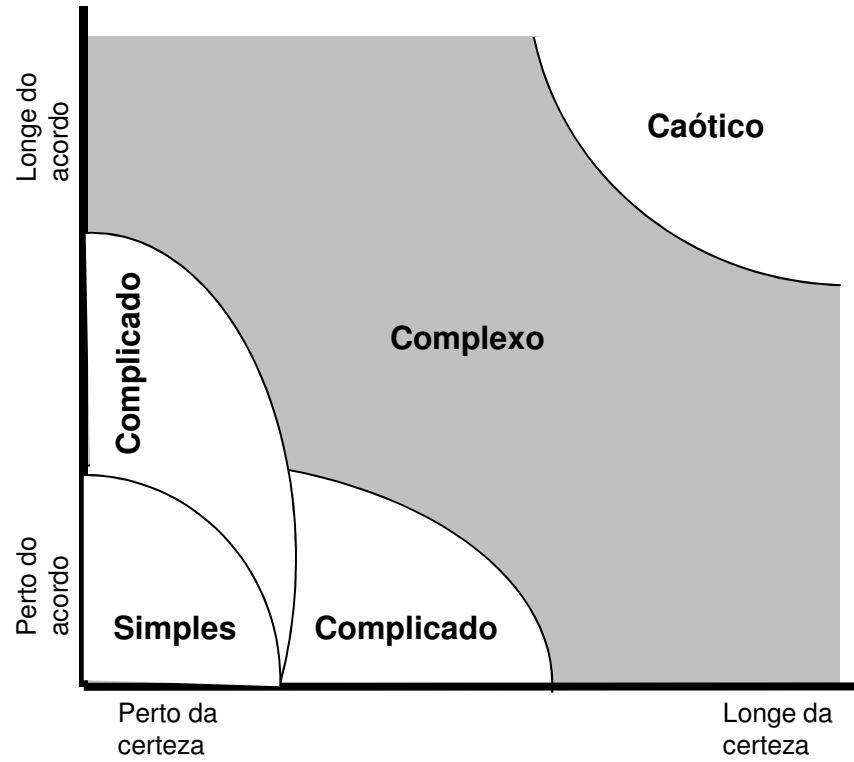


# CYNEFIN – O ICEBERG

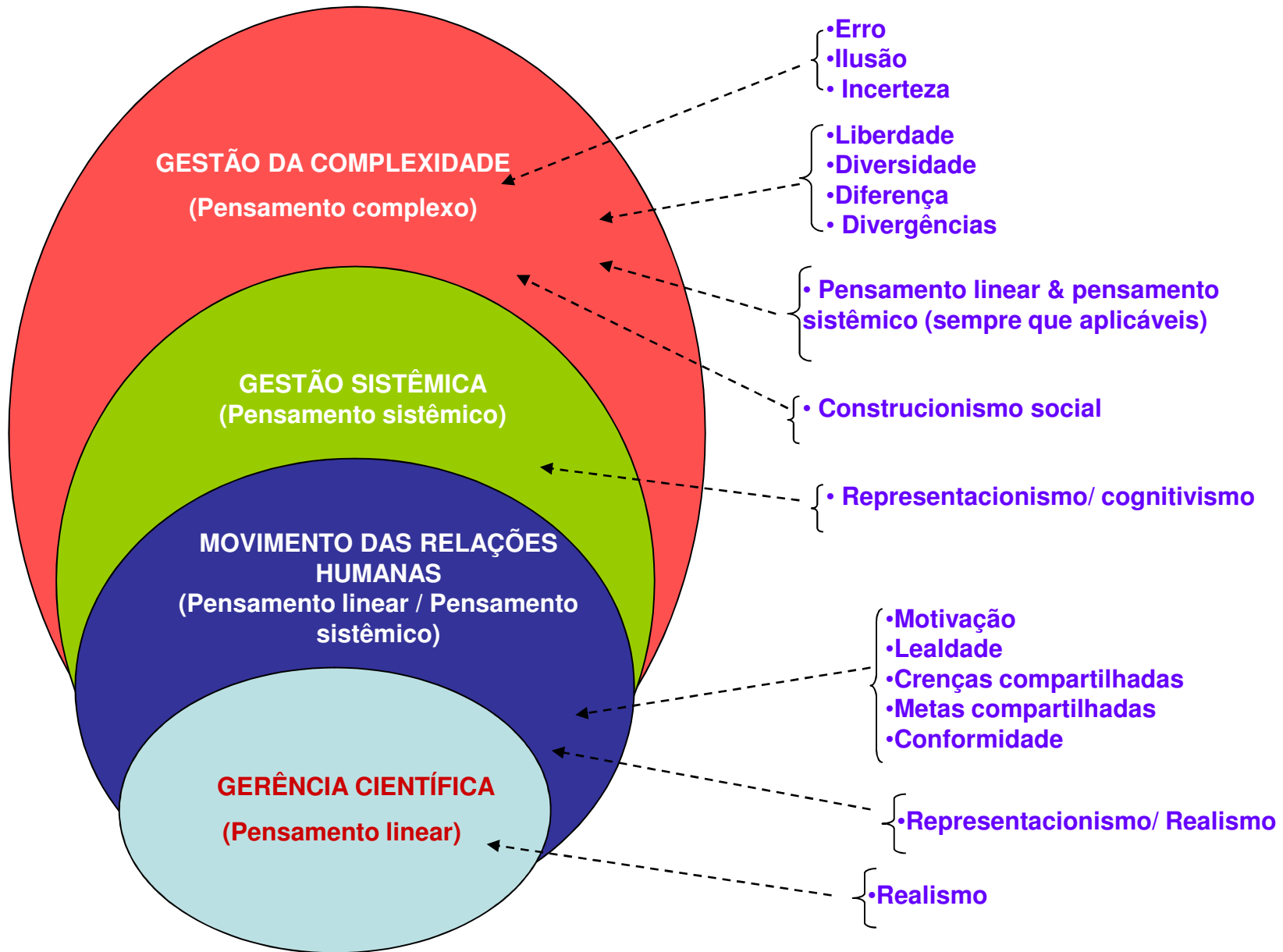




Source: Ralph Stacey



Source: Ralph Stacey



**A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO GERENCIAL**

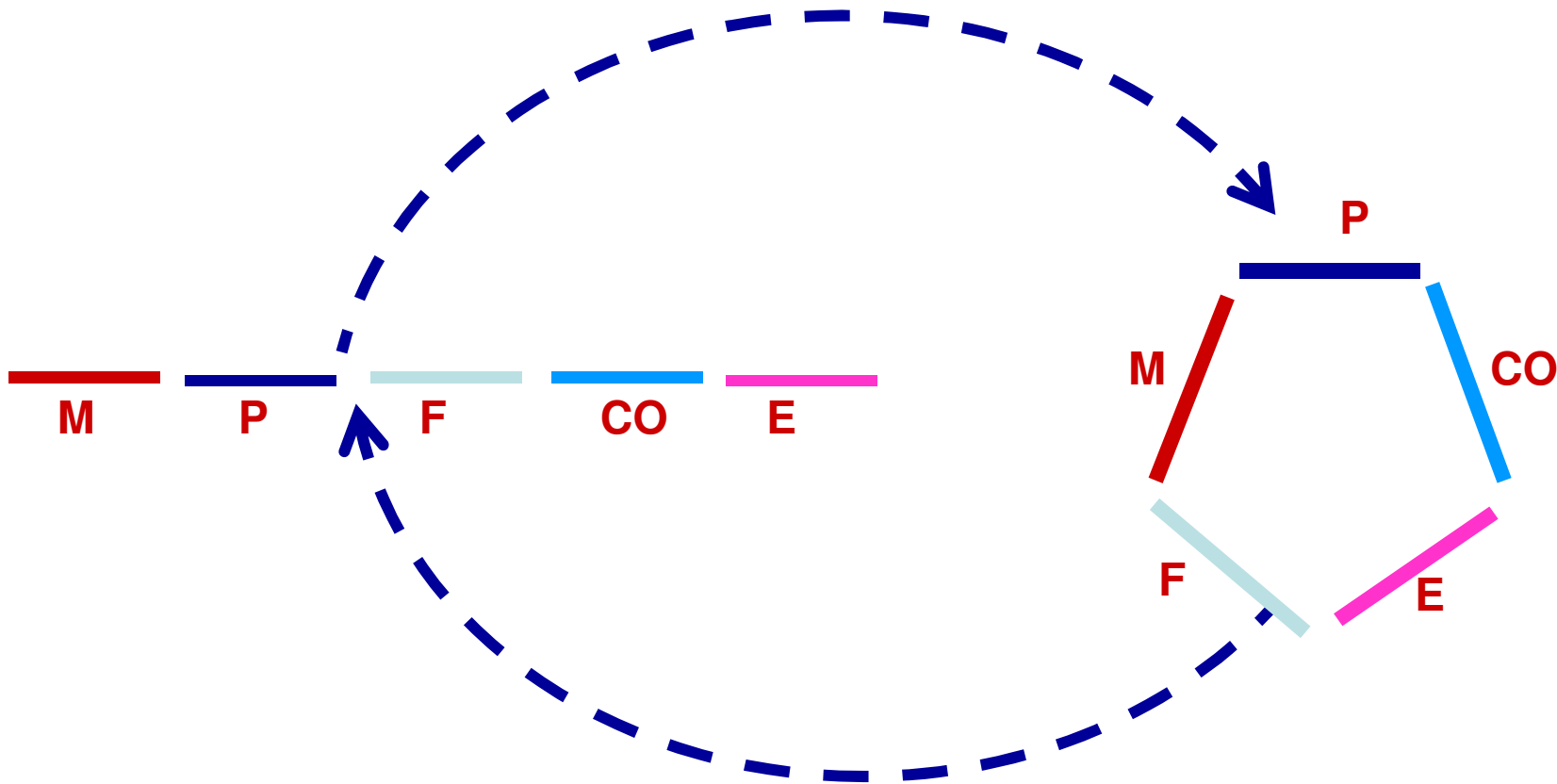
(© Humberto Mariotti 2009)

## A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO GERENCIAL (De baixo para cima)

<b>ESCOLA DE GESTÃO</b>	<b>REFERENCIAL PSICOLÓGICO</b>	<b>REFERENCIAL DE CONHECIMENTO</b>	<b>ERRO, INCERTEZA E ILUSÃO</b>
<b>Gestão da complexidade</b>	<b>Construcionismo social</b>	<b>Pensamento complexo</b>	<b>Incluídos (Certezas + erro, incerteza e ilusão)</b>
<b>Gestão sistêmica</b>	<b>Cognitivismo</b>	<b>Pensamento sistêmico</b>	<b>Não incluídos (Busca de certezas)</b>
<b>Movimento das relações humanas</b>	<b>Behaviorismo / Psicologia cognitiva</b>	<b>Pensamento linear / Pensamento sistêmico</b>	<b>Não incluídos (Busca de certezas)</b>
<b>Gerência científica</b>	<b>Behaviorismo</b>	<b>Pensamento linear</b>	<b>Não incluídos (Busca de certezas)</b>



# PENSAMENTO LINEAR, PENSAMENO SISTÊMICO E PENSAMENTO COMPLEXO



**M: Marketing – P: Produção – F: Finanças – CO: Comportamento organizacional – E: Estratégia**

Source: Humberto Mariotti



AEAMESP



**MUITO OBRIGADO!**

**[humberto.mariotti@bsp.edu.br](mailto:humberto.mariotti@bsp.edu.br)**

**[www.geocities.com/pluriversu](http://www.geocities.com/pluriversu)**



Business School São Paulo  
Lattes International University