

VUCA: Complexidade e a necessidade de transformação nos negócios

A transformação e o aprendizado nos negócios dependem de vários fatores. O conceito VUCA pode nos ajudar a responder as seguintes questões: Onde estou agora? Onde preciso estar?

O conceito VUCA vem do inglês (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) traduzindo termos: VUCA - Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambigüidade. O conceito nos ajuda a entender como gerir os negócios em um ambiente de extremo risco e incertezas, melhorando nossa forma de avaliar e conduzir as estratégias que podem nos levar ao sucesso.

Em um mundo tão complexo e inconstante, seja no ambiente político, ecológico, social ou financeiro, uma realidade é cada vez mais constante: ou mudaremos a forma como gerimos o negócio ou ele está fadado ao fracasso.

VUCA surgiu no mundo de negócios como um termo para representar as condições fundamentais que afetam um negócio. Sua origem vem do mundo militar, com a ótica de oficiais em operação. Neste cenário, os acontecimentos são caóticos e imprevisíveis. Na gestão e estratégia de nossas empresas, uma avaliação das condições de seu negócio sob a ótica VUCA pode

ajudá-lo a tomar melhores decisões, e estar melhor preparado para o desconhecido.

Cada um dos termos do VICA, considerando o termo em português, apresenta uma visão interessante sobre o mundo contemporâneo:

Volatilidade: Mudanças no mundo dos negócios são cada vez mais rápidas. Tudo é volátil, o mundo é inconstante e nada é permanente. Os acontecimentos são inesperados e sua duração muitas vezes é incerta, nem sempre difícil de entender pois, às vezes, o conhecimento sobre as situações podem estar presente mas o importante é que nossa ação seja rápida. Para isso, nossa estratégia precisa deixar de resistir às mudanças e ao invés disso, seguir com elas.

Incerteza: É a falta de previsibilidade sobre o resultado futuro, aqui é absolutamente importante a análise dos dados do presente. Além disso, a quantidade de fatores a serem analisados é virtualmente impossível de ser medida, dada sua relação não linear dentro do sistema e a evolução de sua interação à medida que o tempo passa.

Complexidade: no contexto VICA, complexidade se refere a conectividade e interdependência. Interações não lineares e resultados não previsíveis dificultam nossa capacidade de agir diretamente nos sistemas através de modelos tradicionais de mitigação de riscos. Em ambientes complexos, nós não sabemos

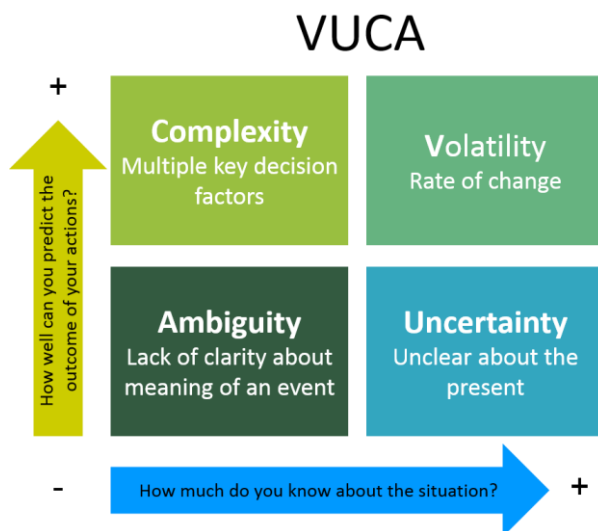
diretamente o resultado de nossas ações dado a natureza interconectada e interdependente dos fatores.

Exemplo: Realizar negócios em inúmeros países, cada um com sua própria regulamentação e modelos culturais

Ambiguidade: Quando é muito difícil encontrar relação de causa-efeito ao analisar um acontecimento. Evidências são insuficientes para estabelecer o significado de um acontecimento. Resultados podem ser interpretados de diversas formas e ter conhecimento da situação pode ser totalmente nulo.

Exemplo: Lançar um novo produto num mercado emergente ou criar um modelo completamente novo de negócios.

Entender cada um dos contextos VICA pode ajudá-lo a decidir qual estratégia seguir. Cada um dos quadrantes VICA demanda ações diferentes de atuação:



Obviamente existe a interdependência e a mescla de cada um dos quadrantes com os demais, apesar de cada quadrante ser caracterizado por uma situação específica.

Para atuar num ambiente VUCA, é necessário construir habilidades que toquem diretamente em cada um dos quadrantes, mitigando seus riscos e modificando a forma como conduzimos projetos:

1. Volatilidade é mitigada através da criação de uma Visão compartilhada, e alinhamento sobre o mundo. É talvez um dos pontos mais importantes nas empresas de hoje em dia. É preciso uma visão clara de para onde a empresa está seguindo. Assim, mesmo que as condições de negócio mudem, o time saberá a quem se segurar.

2. Agilidade é um elemento chave dentro da Gestão de Projetos VUCA. As empresas devem se mover de uma cultura de Comando e Controle e Planos fixos para um contexto Ágil e de Redes. Grandes projetos precisam ser quebrados em pedaços menores para que os times possam responder rapidamente às mudanças de ambiente.

3. Busque clareza através do entendimento de seu contexto de negócio e visualização da influência de suas ações nos sistemas em que você atua. Navegue pela Incerteza através da coleta de

dados e execução de experimentos para entender quais os possíveis resultados de suas ações.

4. Entenda seu contexto de negócio e não caia em fórmulas prontas para obter sucesso. Pratique a agilidade e adaptabilidade. Seja responsivo ao ambiente e permita que soluções cheguem de diversas frentes. Crie contextos favoráveis para que os resultados surjam. Atue na complexidade através de experimentos e compartilhamento de informações.

5. Os benefícios de um projeto durante sua execução podem ser minimizados, dado o contexto dinâmico VUCA. Existe a incerteza inerente de que talvez a empresa não seja capaz de aproveitar os benefícios de um produto finalizado. Mais do que visualizar a gestão do projeto como apenas gestão de custo, precisamos nos mover para enxergar a gestão de projetos como meio de buscar retorno financeiro mais rápido durante a execução dos projetos, atentos aos custos como eficiência do processo e não objetivo final.

6. Um ponto chave na gestão de projeto VUCA está em constantemente monitorar a mudança. É preciso fazer "previsões" do impacto destas variáveis em grandes projetos, antecipando possíveis riscos (oportunidades ou ameaças), mudando o projeto em caso de necessidade.

Muito deste novo contexto nos ajudará a construir empresas mais resilientes.

Para trabalharmos e obtermos sucesso considerando o conceito VUCA temos de vencer o desafio de modelos organizacionais centralizadores. Será necessário apostar na interdependência que pressupõe transparência e colaboração.

Quanto mais níveis e mais hierarquizada for uma organização, maiores serão as dificuldades de comunicação e o compartilhamento de informações, comprometendo a velocidade de execução dos planos táticos e estratégicos.

Os times precisam ser conectados através de uma consciência compartilhada e a execução tem de ser "empoderada".

A capacidade de criar direção, alinhamento e compromisso entre fronteiras a serviço de uma visão ou objetivo maior, vai fazer a diferença nesse ambiente de transformação.

Vera Castro

Sócia e Diretora da VTH TREINAMENTO E COACHING