



RISK DOCTOR BRIEFING



USANDO VUCA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS

© Abril 2019, Greg Githens
GregoryDGithens@cs.com

A VUCA é bem conhecida como uma estrutura para identificar ameaças e oportunidades. Os aspectos de Volatilidade, *Uncertainty (Incerteza)*, Complexidade e Ambiguidade também caracterizam o ambiente empresarial para a estratégia organizacional e, ao entendê-los, os profissionais de risco têm a oportunidade de contribuir para o modo como a estratégia é elaborada.

- **Volatilidade.** A gasolina muda de líquido para gás a uma temperatura mais baixa que a da água, então dizemos que a gasolina é mais volátil que a água. Isso é uma coisa boa se você quiser dirigir por todo o país, mas uma coisa ruim se derramar gasolina em um espaço confinado. Nos mercados financeiros, a volatilidade refere-se a mudanças rápidas nas tendências de preços. Uma ação de alta tecnologia seria considerada mais volátil do que uma de utilitário elétrico. Geralmente, a volatilidade está associada a oportunidades de crescimento emergentes e pode ser útil se você estiver em uma posição estratégica relativamente fraca. Por outro lado, a volatilidade é indesejável se a sua organização exigir previsibilidade.
- **Uncertainty (Incerteza).** Qual a probabilidade de chover hoje? Este é um exemplo de incerteza porque uma resposta explícita pode ser fornecida. A incerteza é o ponto focal do gerenciamento clássico de riscos, pois está relacionada a eventos específicos (ameaças ou oportunidades), à probabilidade de ocorrência desses eventos e ao impacto desses eventos, caso ocorram.
- **Complexidade.** É útil distinguir sistemas complexos de sistemas complicados
 - Um *sistema complicado* é aquele em que é possível para um especialista devidamente qualificado analisar e compreender as causas e os efeitos. Um carro é um sistema complicado, e um mecânico experiente poderia desmontá-lo e depois remontá-lo, mas um leigo não poderia. O trabalho de estratégia em indústrias altamente regulamentadas pode ser complicado, onde um especialista qualificado pode desenvolver uma estratégia eficaz.
 - *Sistemas complexos* são caracterizados pela emergência, o que impossibilita determinar causa e efeito até depois da ocorrência. Os sistemas complexos são inerentemente imprevisíveis e os exemplos incluem mercados, ecossistemas e culturas organizacionais. A abordagem preferida para responder a sistemas complexos é reunir um grupo de especialistas. Eles usam sondagens e experimentações para descobrir ideias novas ou inovadoras que permitem à organização explorar os fenômenos emergentes.
- **Ambiguidade.** A linguagem ambígua pode ser interpretada de maneira diferente em diferentes circunstâncias, ou pode ter significados diferentes para pessoas diferentes. A ambiguidade é definida pelo contexto e é esclarecida com perguntas formuladoras de sentido, como “Qual é o cerne da questão? Estamos fazendo as perguntas certas?”

A ambiguidade é inerente à estratégia, porque as pessoas podem interpretar diferentemente o significado e as implicações dos sinais fracos. Dos quatro elementos VUCA, a ambiguidade provavelmente causa a maior frustração para os pensadores estratégicos.

Como isso se aplica ao pensamento estratégico ou à gestão estratégica de riscos? Os líderes precisam entender e levar em conta a estrutura da VUCA como parte de seu trabalho para elaborar uma estratégia que seja poderosa, inteligente, boa, eficaz e diferenciada. Os profissionais de risco podem apoiar esse trabalho adicionando suas ferramentas e abordagens para detectar sinais fracos, antecipando suas possíveis consequências e planejando respostas. Trabalhando juntos, eles podem fornecer a melhor estratégia possível para o negócio.

Mais informações estão disponíveis no novo livro de Greg Githens, “*How to Think Strategically*”, disponível em julho de 2019. Detalhes em <https://strategichinkingcoach.com/my-forthcoming-book/>

Traduzido voluntariamente desde 2007 por Marconi Fábio Vieira, PMP – mv.joa03.16@gmail.com

Para opinar sobre este artigo, ou para maiores detalhes como desenvolver uma gestão de riscos eficaz, contate Doctor Risk (info@risk-doctor.com), ou visite o web site do Doctor Risk (www.risk-doctor.com).