

## **INCERTEZA E COMPLEXIDADE NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS**

*Raul Sturari (\*)*

Os métodos e ferramentas da Prospectiva Estratégica têm proporcionado excelentes subsídios para as decisões estratégicas dos dirigentes de instituições públicas e privadas. Nesse contexto, merecem destaque a incerteza e a complexidade dos cenários futuros, como conceitos diretamente relacionados.

A complexidade é uma das causas da incerteza que envolve o futuro, devido à multiplicação da quantidade, relação e variedade das mudanças políticas, econômicas, sociais, culturais, ambientais e tecnológicas das sociedades. Novos grupos de interesse surgem a cada dia, competindo pelos mesmos recursos, de modo direto ou indireto.

A velocidade das mudanças frequentemente desorienta e causa sentimentos de assombro e impotência, colocando em dúvida a tradicional visão cartesiana de entender as sociedades e organizações. O controle e a segurança, característicos de instituições estáveis e previsíveis, estão se tornando cada vez mais dispendiosos e voláteis.

Todavia, ao tempo em que introduz desordem e infortúnios aos sistemas sociais, a complexidade exige e estimula a criatividade, a liberdade de pensamento e a inovação.

Há poucas décadas, a quantidade de informações era diretamente proporcional à qualidade da decisão. Atualmente, o volume de informações disponíveis é imenso, e o maior desafio dos sistemas de inteligência consiste em filtrar o que é fundamental para a produção oportuna de conhecimentos adequados para subsidiar as decisões estratégicas.

Alguns autores consideram que há vários níveis de complexidade e incerteza, diretamente relacionados aos riscos inerentes à gestão estratégica. O primeiro é o da previsão, onde se admite que as relações de causa e efeito das variáveis irão permanecer as mesmas, permitindo a extrapolação de uma série histórica confiável. Esse nível é válido para o curto prazo, em ambientes tradicionalmente conservadores.

No segundo nível é possível estabelecer a probabilidade de ocorrência de determinados eventos, segundo alguns argumentos predeterminados. Procura-se também visualizar os atores, as variáveis mais importantes e as relações entre eles.

Quando há múltiplas opções de ocorrência para cada uma das variáveis presentes no cenário, considera-se que está no terceiro nível de complexidade, incerteza e risco. Nesse caso, é difícil identificar os atores, as formas possíveis para cada variável e as relações entre eles. Os cenários descritos serão sobre futuros possíveis, e não futuros prováveis.

O quarto nível é o de maior incerteza. Nele, as mudanças ocorrem em diferentes ritmos e intensidades, tornando qualquer previsão inócua. Os atores e as variáveis permanecem indefinidos e suas relações variam constantemente. As surpresas e as rupturas de tendência caracterizam o ambiente externo.

Diante desse quadro, é normal que se coloque em dúvida a eficácia da Prospectiva Estratégica, como subsídio à Gestão Estratégica. Daí a necessidade de reconhecê-la como uma arte e uma disciplina intelectual que dispensa a participação de amadores, como afirma Michel Godet. Para obter sucesso, as metodologias e ferramentas disponíveis devem ser, portanto, selecionadas e combinadas segundo uma análise prévia dos graus de incerteza e de complexidade que envolvem a conjuntura atual e os cenários futuros.

***(<sup>o</sup>) Presidente do Instituto Sagres  
([www.sagres.org.br](http://www.sagres.org.br))***