

A GUERRA DA INCERTEZA

Planejamento, incerteza e uso da técnica de cenários

É imprescindível traçar diversos cenários, limitando-se ao que de melhor e pior podem acontecer, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas, de direito público ou privado, focando no mais provável e prevenindo quanto aos extremos.

Esses cenários poderão ser traçados com base em premissas e variáveis que evidenciem diferentes situações, que vão desde otimista, passando por realista e finalizando com pessimista.

Quando o cenário atinge instituições públicas, tais variáveis são, ainda, mais complexas, tendo em vista a limitação dos órgãos públicos e os seus direcionamentos por normatizações. No entanto, um modelo matemático adequado poderá auxiliar para quantificar, classificar e plotar os riscos nos patamares de alta, média ou baixa probabilidade, impacto e severidade de eventuais ocorrências.

Não obstante, quando o assunto é a incerteza, é preciso ter ciência que, com base nos indicadores de desempenho, os gestores, sejam de instituições públicas e privadas, precisam estar prontos para tomar decisões integradas e poder projetar e assumir cenários alternativos, mesmo que não tenham sido pensadas variáveis relevantes que possam afetar a continuidade das atividades da instituição.

Contudo, a resistência em tomar decisões ou a postura em não querer assumir responsabilidades no momento certo poderá expor a instituição a riscos graves, podendo afetar ainda mais o futuro de todos os envolvidos, pois se o presente não apresenta resultados satisfatórios, deve então ser traçado um futuro ainda melhor, levando-se em conta ações integradas de curto, médio e longo prazos.

Portanto, o planejamento é fundamental, para não dizer indispensável, pois embora não estabeleça a certeza, diminui a incerteza.

Para se alcançar os resultados esperados, sejam pessoas físicas ou jurídicas, todos devem planejar as suas ações, mesmo que o imprevisto influencie no cenário, forçando o (re)planejamento das premissas, ainda que não se tenha todos os elementos para isso, possibilitando uma guerra de incertezas e indefinições, o que pode se aproximar do caos.

Para se vislumbrar e seguir para um futuro melhor, deve-se, primeiro, pesquisar e analisar os ambientes (externo e o interno), os quais apresentam oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos, respectivamente, que, se tratados em conjunto, poderão mitigar os riscos (na análise das ameaças e dos pontos fracos) e, conjuntamente, potencializados os pontos fortes e as oportunidades, fomentando melhorias.

Faz-se necessário, também, o cuidado com o excesso de informações, inverdades, comunicações incompletas ou defasadas e, até mesmo, a ausência de informações relevantes que podem colocar em risco a estruturação de um novo planejamento, quanto aos desempenhos operacionais e estratégicos de entes públicos e privados.

A tomada de decisões em momentos de incertezas é árdua e é preciso, antes de decidir, considerar a tendência de ocorrência e não, apenas, o possível resultado final, pois, nesse momento, poderá ser improvável ou, até mesmo, impossível a reversão das situações não favoráveis.

Produção de conteúdo:

Afonso Tobias, Aline Zerbini
Carlos Lopes, Irene Rimonato
e Juliana Souza

Diagramação e arte:

Juliana Soares

Coordenação:

Ricardo Sardella

Imagens: internet