



Revista Temario Científico



Dr. Alexey Carvalho



Doctor en Educación con Postdoctorado de la Universidad Estatal de Campinas (UNICAMP), Maestría en Tecnología, Especializaciones en Tecnología y Gestión de Negocios y Licenciado en Administración. Rector - Centro Universitario Anhanguera de São Paulo, Brasil.

DOI: <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.224.1>



Gestão da Mudança Organizacional sob a ótica da incerteza e complexidade

Os desafios para conduzir a mudança nas organizações têm aumentado consideravelmente, assim como a exigência de velocidade e agilidade para atender às demandas crescentes do mercado e da sociedade. Neste contexto, emergem e se popularizam palavras, termos e acrônimos que soam mais como rótulos, tentando explicar essa realidade.

O termo VUCA, que se tornou bastante popular no meio corporativo, não é novo. Ele surgiu na década de 1990, no pós guerra fria, no meio militar norte-americano, buscando explicar a dinâmica dos acontecimentos e sua evolução no mundo naquele momento, cujas características eram: a volatilidade (Volatility), a incerteza (Uncertainty), a complexidade (Complexity) e a ambiguidade (Ambiguity).

Em 2018, quando talvez até o termo VUCA ainda fosse desconhecido, Jamais Cascio apresentou, em um evento do Institute for the Future (IFTF), um novo termo em substituição ao VUCA: BANI - Brittle (Frágil/Quebradiço), Anxious (Ansioso), Nonlinear (Não linear) e Incomprehensible (Incompreensível).

Tanto a incerteza, a complexidade e a não-linearidade, que desafiam a gestão e a implementação de mudanças nas organizações, têm antecedentes que remontam à Teoria do Caos, proposta por Edward Lorenz em 1963. Em sua teoria, ele explora a dinâmica de sistemas complexos e não lineares, destacando que pequenas alterações nas condições iniciais podem gerar resultados totalmente inesperados ao longo do tempo. Essa imprevisibilidade, conhecida como o efeito borboleta, é ilustrada pelo famoso exemplo: o bater de asas de uma borboleta no Brasil pode causar um furacão no Texas.

Os impactos da pandemia de COVID-19, ainda sentidos em vários setores, evidenciam que as descobertas de Lorenz continuam atuais e aplicáveis, pois seus estudos já envolviam imprevisibilidade, não linearidade, incerteza,

irreversibilidade e complexidade, ou seja, tudo que temos vivido e caracterizado o cenário atual. Mais recentemente, o imperativo tecnológico, trazido sobretudo pela Inteligência Artificial (IA), tem causado medo e ansiedade devido à incompreensão acerca do futuro. Esse movimento tem impelido diversas organizações a promoverem mudanças bruscas em suas atuações, adotando ferramentas e metodologias sem a devida criticidade, com impactos que alteram todo o cotidiano, seus processos e, principalmente, as relações de poder, fragilizando ainda mais as pessoas.

A gestão da mudança no contexto atual exige que as empresas desenvolvam uma cultura de mudanças, ou seja, que reconheça que a mudança é constante e que exige atenção a alguns aspectos como: agilidade e flexibilidade - adaptar-se rapidamente às mudanças, adotando metodologias ágeis que permitam ajustes contínuos; monitoramento e acompanhamento constantes - prestar atenção aos sinais de mudança, tanto internos quanto externos, para identificar oportunidades e riscos; planejar para o incerto - desenvolver planos estratégicos flexíveis que considerem diversos cenários futuros possíveis; construir estruturas resilientes: criar estruturas organizacionais que sejam adaptáveis e capazes de lidar com o inesperado.

A teoria de Lorenz ensina que mesmo no caos, existem períodos de relativa estabilidade. Assim, esses momentos de acomodação podem ser utilizados para preparação para novos períodos de caos, fortalecendo a capacidade de adaptação. Investir em treinamento e desenvolvimento, promover um ambiente de aprendizado e melhoria contínua onde a experimentação seja valorizada é fundamental.

Por fim, o cenário atual exige abraçar a imprevisibilidade e adotar uma abordagem flexível e adaptável. É essencial manter uma comunicação transparente e aberta sobre as mudanças e seus impactos, desenvolvendo um ambiente seguro que aceite a experimentação e as falhas como parte do processo de aprendizado, impulsionando assim a inovação. Desta forma, as organizações podem navegar pelo mundo caótico atual e construir um futuro mais resiliente.

Dr. Alexey Carvalho