

**EDIÇÃO 02**  
Especial Gestão de Riscos, LGPD e  
Segurança da Informação do Grupo JML.

# **Processos, pessoas e ferramentas para ter sucesso num mundo VUCA**

**SANDRO TOMAZELE**



O conceito VUCA, cunhado em 1987 pelo Colégio de Guerra dos Estados Unidos, é um acrônimo para Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade (do inglês, *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) que descreve o mundo multilateral que emergiu após o fim da Guerra Fria. A partir do início dos anos 2000, o termo passou a ser utilizado pela gestão estratégica de diversas organizações para reforçar a previsibilidade, o conhecimento e o comportamento de grupos e indivíduos em uma organização inserida no mundo VUCA.

O significado de cada um dos elementos do VUCA relaciona-se ao modo pelo qual as pessoas enxergam as condições sob as quais tomam decisões, planejam, gerenciam riscos, promovem mudanças e resolvem problemas.

**V (*Volatility, Volatilidade*):** a natureza e a dinâmica da mudança, a velocidade das forças de mudança e os catalisadores de mudança.

**U (*Uncertainty, Incerteza*):** a falta de previsibilidade, as perspectivas de surpresa e o senso de conscientização e compreensão de questões e eventos.

**C (*Complexity, Complexidade*):** a multiplicidade de forças, a confusão de questões, falta de relações de causa e efeito e confusão que envolve a organização.

**A (*Ambiguity, Ambiguidade*):** a realidade nebulosa, o potencial de interpretações errôneas e os significados mistos das condições, confusão de causa e efeito.

Em geral, as premissas do VUCA tendem a moldar a capacidade de uma organização para: antecipar os problemas; compreender as consequências de problemas e ações; apreciar a interdependência das variáveis; preparar para realidades e desafios alternativos; interpretar e abordar oportunidades relevantes.

## **Ferramentas para um mundo VUCA**

Para lidar com as questões relacionadas aos elementos do VUCA há uma porção de ferramentas à nossa disposição. Quer exemplos?

Metodologias Ágeis, como Scrum, SAFe, FDD, TDD, XP, DSDM, MSF, ASD, entre outras. As metodologias Ágeis podem ser definidas como sendo um conjunto de práticas utilizadas para gerenciar projetos de forma mais adaptável às mudanças. Têm como principal restrição o tempo e, por isso, caracterizam-se por entregas rápidas e frequentes.

Ferramentas de coleta e análise de dados que podem, entre outras, apoiar a tomada de decisão pelos gestores: SAS, R, Python, Tableau, Orange, MATLAB, Google Analytics, DataMelt, KNIME Analytics, OpenRefine, para citar algumas. Estas ferramentas podem ser utilizadas para, inclusive, apoiar o desenvolvimento de estratégia prospectiva. Diferente da estratégia preditiva clássica, baseada na projeção de experiências passadas, a estratégia prospectiva inclui métodos de lógica de antecipação que permitem construir cenários possíveis baseados em sinais fracos e tendências emergentes.

Outras ferramentas utilizadas no planejamento estratégico e apropriadas para trabalhar num contexto VUCA são as de análise de cenários, o BSC e as de *Roadmapping*. Todas implementam as ideias de planejamento dinâmico, adaptação contínua e aprendizado.

## **Gestão de riscos, o canivete Suíço em um contexto VUCA**

Enquanto a maior parte das ferramentas atua sob questões ou problemas específicos, a gestão de riscos é holística e onipresente, se bem aplicada. Ela deve ser encarada e utilizada como a principal ferramenta de gestão do mundo VUCA.

Imagine a quantidade de problemas que podem surgir a cada dia e observe que, há alguns dias, a possibilidade de parar o mundo por conta de um vírus era impensável para a maioria das pessoas. Quais são os desdobramentos e consequências de cada um destes possíveis problemas? E os desdobramentos e consequências de cada solução possível?



A gestão de riscos é uma ferramenta que pode, e deve, ser aplicada verticalmente e horizontalmente numa organização. Abrangendo a estratégia, os processos, os projetos e as unidades organizacionais, visando agregar valor diretamente ao negócio.

Ela permite identificar e gerenciar riscos em todos os cantos de uma organização, riscos que podem impedi-la de atingir seus objetivos ou riscos que podem antecipar ou baratear o atingimento de seus objetivos, por exemplo.

Considere o cenário atual da gestão de riscos no governo, por exemplo: normas relacionadas a licitações e contratos, Lei Geral de Proteção de Dados, normativos que versam sobre governança, integridade, compliance, controles internos. Todas requerem a gestão de riscos!

A gestão de riscos é dinâmica, é adaptada ao contexto da organização, é baseada em aprendizagem e melhoria contínua, estimula a comunicação ao longo da organização, prioriza os incontáveis riscos e é relativamente simples de ser executada.

Um exemplo de ferramenta tecnológica leve e preparada para lidar com o contexto VUCA é a **IRIS Intelligence Risk Management**, pronta para gerenciar riscos de segurança da informação, riscos à proteção de dados e riscos corporativos de forma simples, dinâmica e abrangente.

## ***Processos, organizando um contexto caótico***

Em momentos caóticos ou complexos como o que vivemos, a importância do gerenciamento de processos se torna ainda maior. Claro que durante a crise não se aconselha começar a modelar os processos, mas após a estabilização do ambiente e após o processo natural de aprendizado, é de extrema importância que se aplique o ciclo de gestão de processos na sua organização.

Num mundo VUCA, onde a mudança é constante e muitas vezes inesperada, onde a tecnologia e a transformação digital são regras que vão chegar às organizações – se já não chegaram – a gestão de processos permite partir para a automatização com uma garantia de sucesso muito maior. É simples: se forem automatizados os processos e serviços como estão hoje, as organizações automatizarão o caos.

A finalidade da gestão de processos é melhorar o desempenho da empresa, nas palavras de Gert Capote:

“Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização”.

## **Pessoas, que tal um CHA?**

Pouco, ou nada, adiantam processos bem gerenciados e ferramentas funcionais se as pessoas não estiverem engajadas, cientes do seu valor, não perceberem propósito na organização e não estiverem **capacitadas** para executar os processos e operar as ferramentas.

Nesse sentido, um modelo muito utilizado para o desenvolvimento de pessoas é o CHA, onde o “C” refere-se ao Conhecimento sobre determinado assunto, processo, atividade, que tenha valor para a organização. O “H” diz respeito à Habilidade de colocar em prática o conhecimento teórico gerando soluções para os problemas da organização. O “A” corresponde à proatividade, iniciativa de reconhecer uma situação e agir de forma autônoma.

O primeiro impacto do modelo CHA é o diagnóstico dos *gaps* de competência, lacunas existentes entre a competência de um indivíduo e os requisitos de competência para um cargo, função ou tarefa. A partir deste diagnóstico é possível elaborar um plano de capacitação individual, realizar avaliações de desempenho por competência, planejar a sucessão de cargos-chave ou elaborar programas de treinamento.

## **Em que acreditamos?**

A tríade **processos-pessoas-ferramentas** é fundamental para as organizações e deixar de investir em qualquer dos três elementos é perder tempo e dinheiro.

O que se observa é que o investimento majoritário em **processos** e **pessoas**, mas não em **ferramentas**, provoca frustração e ineficiência e um alto custo de operação. Por outro lado, investindo-se prioritariamente em **pessoas** e **ferramentas**, mas não em **processos**, culmina em automatização do caos, confusão e baixa qualidade dos serviços e produtos. Finalmente, priorizando o investimento em **processos** e **ferramentas**, mas não em **pessoas**, o resultado é alienação, rotatividade e ferramentas subutilizadas.

As ferramentas adequadas, a gestão de processos e a capacitação de pessoas são essenciais para as organizações que querem se destacar no mundo VUCA. Na verdade, sempre foram, mas com as questões relacionadas à **Volatilidade, Incerteza, Complexidade** e **Ambiguidade** o correto equilíbrio entre os componentes da tríade é ainda mais importante.



PESSOAS • SERVIÇOS • TECNOLOGIA



## **JULIANO JOSÉ LOPES**

*PRESIDENTE DO GRUPO JML*

**41. 99183-8386**

***@juliano.lopes@jmlgrupo.com.br***

Deseja receber mais conteúdos sobre Gestão  
de Riscos Corporativos e LGPD?

Entre em contato diretamente comigo.

**IRIS/2020**  
SOFTWARE DE GESTÃO DE RISCOS E LGPD

**SAIBA MAIS**

***Acompanhe no portal da JML o lançamento do  
primeiro programa de gestão de riscos online***