

Existe uma idéia poderosa que interfere diretamente no planejamento, quase uma força oculta, de que as coisas são do jeito que são.

Numa época em que tudo muda rapidamente, pode-se afirmar que o planejamento precisa contar com a instabilidade, com o incerto, com as turbulências e com o risco.

A afirmação de Bauer (1999, p. 9), confirma esta colocação: "No mundo empresarial de hoje, já se tornou lugar-comum falar em turbulência e instabilidade dos ambientes e mercados".

Assim, deve-se contar com as dificuldades que o planejamento vai encontrar pois este está programado para minimizar as incertezas mas sabe-se que a mudança é a única regra estável no atual momento e, Bauer (1999, p. 9) enfatiza que "o hoje serve cada vez menos como base para poder-se inferir o amanhã."

As Teorias da Complexidade e do Caos podem ajudar-nos muito a entender porque alguns processos não funcionam em um planejamento em um dado momento.

Para entendimento da influência da complexidade dos sistemas em alguns fenômenos verifica-se a observação de Bauer (1999) de que para a compreensão de um fenômeno, primeiramente isolavam-se seus componentes, estudava-se cada um deles e, somente depois, buscava-se entender o funcionamento do fenômeno pela superposição das partes estudadas. Não se consideravam as influências que cada uma das partes poderia exercer sobre as demais. Algumas vezes identificava-se comportamentos simples para as partes mas que, após reunidos, conduziam a comportamentos extremamente complicados do todo.

Um fato importante apontado pelo autor citado é o de que tem sido comum a associação da denominação de sistema complexo aos sistemas de resposta não-linear (aqueles que não apresentam respostas proporcionais ao estímulo aplicado), ocasionando uma impossibilidade de previsão exata do comportamento futuro.

Pode-se identificar nas teorias da complexidade e do caos a impossibilidade de planejar sem contar com a imprevisibilidade, como a incerteza, com previsões que podem não se concretizar e com a complexidade dos sistemas, dos fenômenos, das organizações.

Algumas coisas podem ser previstas enquanto outras são imprevisíveis e a imprevisibilidade não pode ser dirimida de determinados processos.

Pode-se conceituar complexidade, conforme observa Bauer (1999, p. 19) como a "[...] impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento "completo". A complexidade não traz, de acordo com tal entendimento, certezas àquilo que é incerto mas, proporciona, a partir do reconhecimento da incerteza, a possibilidade de dialogar com ela.

Outro conceito que se apresenta como importante para o entendimento das teorias do caos e da complexidade é o de determinismo.

No determinismo, durante a Idade Média as visões predominantes do mundo não consideravam a noção de mudanças e as sociedades eram tidas como estáticas e invariantes.

O determinismo foi desafiado por J. H. Poincaré, ainda no século XIX, quando intuitivamente afirmou que todo conhecimento a respeito do estado inicial de um sistema é cercado de incerteza.

A teoria econômica neoclássica foi toda desenvolvida para retratar uma realidade determinista.

O determinismo, com o desenvolvimento tecnológico caiu, legitimando a não-linearidade dos processos e dando oportunidade ao desenvolvimento da teoria do caos, que segundo Bauer (1999), só chegou aonde chegou devido ao avanço explosivo da capacidade de processamento dos computadores, permitindo modelagens cada vez mais precisas para sistemas não-lineares.

Portanto, a noção de mudança torna-se dependente do desenvolvimento de novas visões de mundo, com a aceitação do incerto e contando com o que não pode ser previsto.

Baseando-se na Teoria do Caos, muito se pode fazer pois quando um determinado fenômeno é identificado como caótico pode-se calcular as variáveis para entender o comportamento desse fenômeno (controle do caos):

[...] para o estudo dos sistemas caóticos, esforços vêm sendo desenvolvidos em um campo denominado (Controle do Caos). Como, porém, o caos poderia ser controlado? Uma vez que os sistemas são sensíveis às menores flutuações, caso fosse possível detectar essas flutuações e corrigi-las, seria também possível obter uma trajetória mais previsível para a resposta dos sistemas ao longo do tempo. Bauer (1999, p. 112)

De acordo com o exposto, num planejamento, contando-se com o imprevisível e incerto e com as mudanças na ordem do que foi planejado que poderiam não funcionar, possibilita-se prever ações a partir da identificação do que ocorreu de imprevisível.

A Teoria do Caos se impôs a partir do avanço da capacidade de entendimento dos processos lineares e não-lineares e especialmente, conforme já colocado, com a ajuda dos computadores.

Pode-se obter, através da Teoria do Caos, em todos os campos em que pode ser aplicada "[...] compreender qualitativamente o comportamento do fenômeno, ainda que não possamos prevê-lo quantitativamente." Bauer (1999, p. 110)

A teoria do caos, segundo Bauer (1999), surgiu há aproximadamente trinta anos e já surgiram diversas aplicações de seus conceitos em vários campos da ciência social como por exemplo na macroeconomia, no planejamento urbano e nas relações internacionais.

Stacey (1993), em um levantamento realizado em nove empresas de segmentos diversos que estavam envolvidas em projetos de reestruturação, constatou enormes diferenças entre os

processos de gestão como foram idealizados e os processos que foram, de fato, implantados. O objetivo desse estudo era o de identificar padrões de comportamento que levassem às formas previstas de organização. Na maioria das empresas estudadas mudanças substanciais ocorreram mas em nenhum caso estas mudanças correspondiam ao que fora idealizado inicialmente. As mudanças ocorreram porque as organizações mudaram e estas mudaram porque puderam aprender a partir da convivência com os conflitos que tentavam remover.

Assim, pode-se afirmar que o caos desempenha um papel positivo nas organizações e pode ser visto com "bons olhos", desde que previsto e aceito, pois a instabilidade é necessária à emergência da mudança.

[...] a imprevisibilidade dos sistemas caóticos precisa passar a ser vista com bons olhos. [...] Estamos falando da inovação contínua nas empresas, da geração de novos produtos e serviços, da emergência do novo. O novo, é óbvio, só se torna conhecido depois de haver surgido. Bauer (1999, p. 175-176).

Referência Bibliográfica:

BAUER, Ruben. Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. Igor e EDWARD, J. McDonnell. Implantando a administração estratégica. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1993.