



GRAB THE FUTURE

# Decidir em contextos incertos



**PAULO SOEIRO  
DE CARVALHO**

Professor do ISEG  
e ISEG Executive Education,  
Diretor Executivo do ISEG MBA

Vivemos num mundo cada vez mais turbulento, imprevisível, complexo e em forte aceleração. Estas características têm vindo a intensificar-se, pressionando-nos a todos a "funcionar", agir e a manter a nossa relevância, e, em alguns casos, a nossa própria existência, num ambiente cada vez mais desafiante.

## Lidar com a incerteza

É comumente aceite que vivemos num mundo imprevisível. Mas o que significa isto? Não entrando pelas definições de incerteza e distinção entre incerteza e risco, podemos de forma simples afirmar que todos somos "convidados" a agir e a decidir perante múltiplas incertezas. Algumas destas incertezas chamamos de "Incertezas Cruciais" pelo facto de terem um forte impacto no nosso futuro.

Façam a seguinte pergunta: quais as principais incertezas cruciais que a vossa organização, a vossa equipa ou projeto irão enfrentar no futuro? Quais os impactos que poderão ter e como pensam incorporar essas incertezas nos vossos processos de decisão?

É precisamente pelo facto de vivermos num mundo imprevisível, em que somos confrontados com múltiplas incertezas, que devemos aceitar um facto que aparentemente é uma evidência para todos: não é possível prever o futuro!

Não sendo possível prever o futuro, podemos dizer que o futuro não deve ser encarado como uma linha unívoca que projetamos no futuro a partir de extrapolações de tendências passadas. O futuro é um espaço de possibilidades.

## Construir e explorar futuros possíveis: cenários

Neste sentido, em vez de cedermos à tentação de pensarmos no futuro como algo que podemos prever e quantificar, devemos ser capazes de dominar um conjunto de conceitos e ferramentas que nos permitam pensar e agir em múltiplos futuros. A estes futuros possíveis chamamos *cenários*.

Os cenários (*Scenario Planning*) são o método de referência para tomarmos decisões (hoje) em ambientes (futuros) de elevada incerteza. Neste sentido, é fácil perceber a sua popularidade e importância no contexto em que vivemos atualmente.

Carlos Brito – CEO da maior cervejeira do mundo, a AB InBev – afirmava recentemente que "(...) aquilo que sabemos que temos de fazer somos implacáveis e tentamos executar na perfeição. Para tudo aquilo que não controlamos, que é incerto e não sabemos como irá evoluir, construímos e exploramos Cenários."

Podíamos replicar esta afirmação para empresas tão diversas como a Salesforce, a Shell, a Siemens, a DHL ou a Daimler.

A pandemia global que vivemos desde o início do ano passado veio tornar ainda mais evidente a necessidade de incorporarmos a incerteza e explorarmos cenários nas decisões que tomamos. Múltiplas instituições da UE, incluindo a Comissão Europeia, organizações globais como o World Economic Forum, e consultoras como a McKinsey ou a BCG, têm vindo ao longo dos últimos dois anos a desenvolver cenários de diferentes tipos e com objetivos distintos.

## Um convite à antecipação

O nosso futuro individual e coletivo irá depender em grande medida da nossa capacidade de anteciparmos e agirmos sobre o futuro. Os cenários são uma excelente forma de o fazermos de forma organizada, sistemática e útil. ●