

Problemas complexos (wicked problems) e desafios de gestão

61049 Gestão de PME - notas de preparação para avaliação sumativa¹ -
Também pode servir para a uc 61041 e a uc 62023.

Marc Jacquinet

Janeiro de 2021 - versão 2.1

[citação: Jacquinet, Marc (2021) *Problemas complexos (wicked problems) e desafios de gestão*, Lisboa, Universidade Aberta]

Este texto tem como objetivo introduzir de modo muito sucinto o tema dos problemas complexos nas organizações.

Os chamados problemas complexos (tradução de *wicked problems* - existem outras traduções como problemas perversos, um conceito próximo da noção de efeitos perversos de Raymond Boudon) representam um desafio para os estudiosos, os gestores e os decisores.

Um problema perverso ou complexo é um problema social ou cultural difícil ou impossível de resolver por várias razões, e na abordagem de Rittel, basta citar quatro razões: conhecimento incompleto ou contraditório, o número de pessoas e opiniões envolvidas, o grande fardo econômico e a natureza interconectada desses problemas com outros problemas.

Horst Rittel (1973), um dos primeiros a formalizar uma teoria de problemas perversos, cita dez características dessas questões sociais complicadas:

¹ Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Gestão de PME dos anos anteriores. Qualquer comentário ou sugestão é bem vindo:
mjacquinet@uab.pt

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

1. Problemas perversos não têm formulação definitiva. O problema da pobreza no Texas é grosseiramente semelhante, mas discretamente diferente da pobreza em Nairóbi, portanto, nenhuma característica prática descreve a "pobreza".
2. É difícil, talvez impossível, medir ou reivindicar o sucesso com problemas perversos porque eles se infiltram uns nos outros, ao contrário dos limites dos problemas de design tradicionais que podem ser articulados ou definidos.
3. Soluções para problemas perversos podem ser apenas boas ou más, não verdadeiras ou falsas. Não existe um estado final idealizado a que se chegar e, portanto, as abordagens para problemas perversos devem ser formas tratáveis de melhorar uma situação, em vez de resolvê-la.
4. Não existe um modelo a seguir ao lidar com um problema grave, embora a história possa fornecer um guia. As equipes que abordam problemas complexos devem literalmente inventar as coisas à medida que avançam.
5. Sempre há mais de uma explicação para um problema grave, com a adequação da explicação dependendo muito da perspectiva individual do projetista.
6. Cada problema perverso é um sintoma de outro problema. A qualidade interconectada dos sistemas políticos socioeconômicos ilustra como, por exemplo, uma mudança na educação causará um novo comportamento na nutrição.
7. Nenhuma estratégia de mitigação para um problema perverso tem um teste científico definitivo porque os humanos inventaram problemas perversos e a ciência existe para entender os fenômenos naturais.
8. Oferecer uma “solução” para um problema complexo frequentemente é um esforço de design “único” porque uma intervenção significativa altera o espaço de design o suficiente para minimizar a capacidade de tentativa e erro.
9. Cada problema perverso é único.
10. Os designers que tentam resolver um problema grave devem ser totalmente responsáveis por suas ações

Referência

Jacquinet, Marc; Caetano, João Carlos Relvão - Complexidade [Em linha]. [Lisboa] : Ed. Autor, 2015. 6 p. <http://hdl.handle.net/10400.2/5129> ou DOI: [10.13140/RG.2.1.1257.8969](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1257.8969)
Rittel, Horst. “Dilemmas in a General Theory of Planning.” Policy Sciences, 1973: 155-169

Questão de estudo:

Como podem utilizar o conceito de problema complexo e suas dez dimensões para analisar os desafios atuais da gestão de PME?