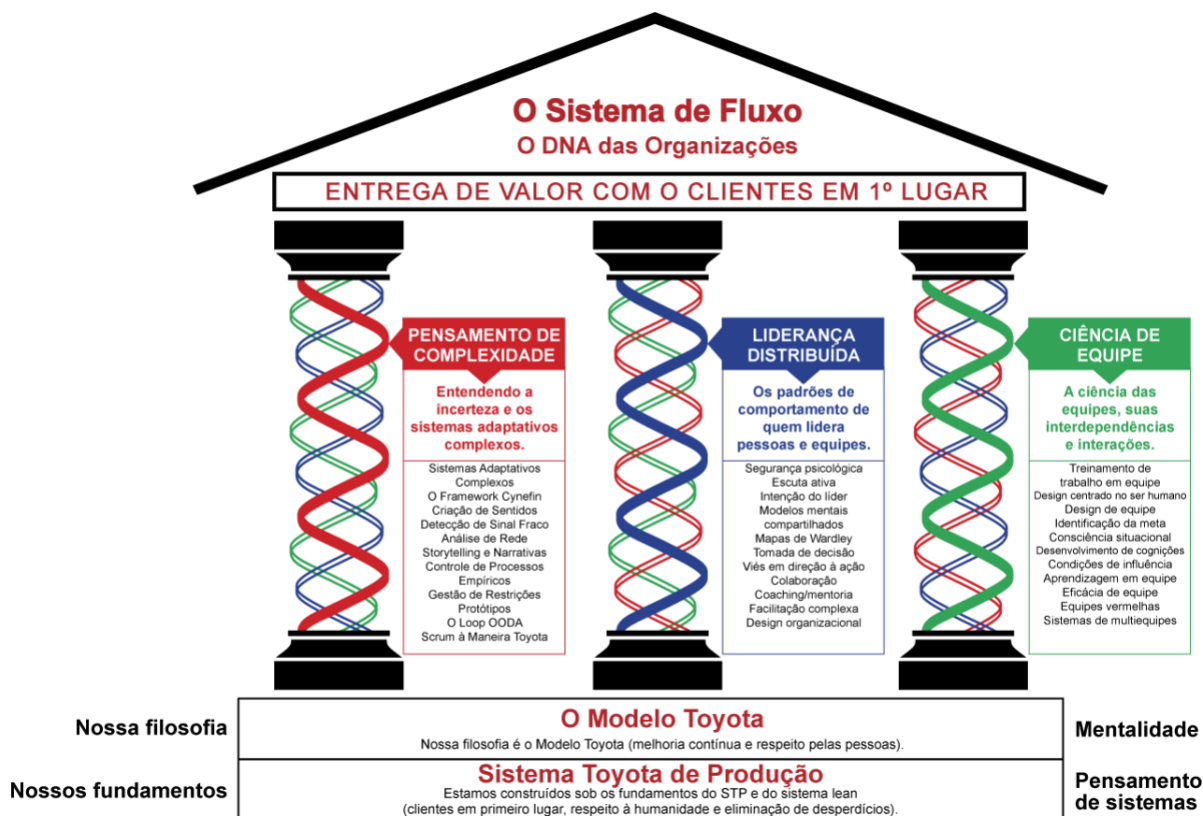


O Guia do Sistema de Fluxo



Escrito por:
John R. Turner, Ph.D.
Nigel Thurlow
Brian 'Ponch' Rivera

Edição em português realizada pelo [Lean Institute Brasil](http://leaninstitute.com.br)
Tradução para português de Tamiris Masetto Manzano.
Revisão técnica de Christopher G. Thompson.
Versão 1.0 (novembro de 2019)

©2019 John Turner, Ph.D, Nigel Thurlow, Brian 'Ponch' Rivera.
O Sistema de Fluxo (Flow System®) é oferecido para licença sob a Atribuição da Creative Commons, disponível em <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> e também descrito resumidamente em <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Ao utilizar esse site e qualquer informação nela contida, você reconhece e concorda que leu e concordou com os termos de Atribuição da Creative Commons. O Sistema de Fluxo (Flow System®), o DNA das Organizações (The DNA of Organizations®) e a Tripla Hélice do Fluxo (The Triple Helix of Flow®) são todas marcas registradas dos proprietários deste copyright.

Conteúdo

Conteúdo	2
O propósito do Sistema de Fluxo	4
Definição do Sistema de Fluxo	4
Uma breve história do Sistema de Fluxo	4
Princípios Fundamentais do Sistema de Fluxo	5
1. 6	
3a. Pensamento de complexidade	9
Sistemas Adaptativos Complexos	10
O Framework Cynefin	11
Criação de Sentidos	12
Detecção de Sinal Fraco	13
ANÁLISE DE REDE	13
Storytelling e Narrativas	14
Controle de Processos Empíricos	14
Gestão de Restrições	15
Protótipos	15
Scrum à Maneira Toyota	16
3b. Liderança Distribuída	17
Segurança psicológica	18
Escuta ativa	18
Intenção do líder	19
Modelos mentais compartilhados	19
Mapas de Wardley	20
Tomada de decisão	20
Viés em direção à ação	21
Colaboração	21
Coaching	22
Facilitação complexa	22
Design organizacional	23
3c. Ciência de equipe	24
Treinamento de trabalho em equipe	24
Design centrado no ser humano	25
Design de equipe	25
Identificação da meta	26
Consciência situacional	26

Desenvolvimento de cognições	27
Condições de influência	27
Aprendizagem em equipe	28
Eficácia de equipe	28
Equipes vermelhas	29
Sistemas de multiequipes	29
Teoria SF	31
Aplicando o SF	32
Referências	33

O propósito do Sistema de Fluxo

A obtenção de um estado de fluxo ocorre quando organizações/instituições produzem resultados nos quais suas restrições (por exemplo, estrutura, processos, efeitos ambientais) são moldadas de maneira a permitir que os colaboradores se concentrem em suas próprias interações entre si e com o cliente. Em última análise, o fluxo resulta em colaboradores concentrados no ato de agir, em vez de combater ou sucumbir ao atrito organizacional.

Muitos métodos de gestão de projetos e estruturas ágeis se concentram nas tarefas e no planejamento, sem considerar se a organização tem estrutura para apoiar essas atividades. As organizações/instituições utilizam equipes, mas não conseguem desenvolver habilidades de trabalho em equipe e não reestruturam a liderança para maximizar os benefícios que podem ser obtidos com sua utilização. Essas deficiências geram restrições e barreiras adicionais que impedem as organizações/instituições de alcançar um estado de fluxo.

O Sistema de Fluxo é um sistema reimaginado para que as organizações entendam a complexidade e adotem o trabalho em equipe e as estruturas de liderança autônoma baseadas em equipe.

Definição do Sistema de Fluxo

O Sistema de Fluxo impulsiona o crescimento dos negócios, eliminando atividades que não agregam valor, promovendo um ambiente favorável à inovação e à rápida entrega de valor, além de reduzir o tempo de mercado.

O Sistema de Fluxo é uma abordagem holística baseada no FLUXO que fornece valor colocando o cliente em primeiro lugar. Ele é baseado no Sistema Toyota de Produção, também conhecido como STP e LEAN, e apresenta uma nova estrutura com tripla hélice conhecida como DNA das Organizações.

O Sistema de Fluxo fornece uma compreensão dos diferentes métodos, padrões, práticas e técnicas que permitem que organizações ou instituições alcancem os resultados desejados.

Uma breve história do Sistema de Fluxo

O Sistema de Fluxo evoluiu a partir da entrega de produtos em ambientes não lineares, também conhecidos como ambientes complexos ou complexidade. Ele se expandiu com o trabalho realizado entre 1948 e 1975 no Sistema Toyota de Produção (STP, também conhecido como lean) e no Modelo Toyota, publicado pela primeira vez em 2001 pela Toyota. O Sistema de Fluxo é a evolução do pensamento lean, que chamamos de pensamento de fluxo.

O Sistema Toyota de Produção tornou-se um modelo para as organizações de excelência em fabricação no mais alto nível de qualidade possível. O Sistema Toyota de Produção tem como foco principal o cliente. O Sistema Toyota de Produção é construído sobre os pilares do jidoka e do just-in-time. O jidoka proporciona a capacidade de parar uma máquina ou um processo se ou quando um problema ocorrer. O just-in-time proporciona a eliminação de desperdícios, removendo atividades que não agregam valor.

A base do Sistema Toyota de Produção é a padronização, que estabelece processos repetíveis e previsíveis, e o kaizen, a filosofia da melhoria contínua. O Sistema Toyota de Produção tornou-se um sistema de referência quanto à abordagem de uma fabricação linear e repetível. No entanto, ele se torna limitado quando precisa lidar com problemas ambíguos e processos

altamente variáveis, não lineares e imprevisíveis, que são características intrínsecas da complexidade.

O livro “O Modelo Toyota”, de 2001, esclarece os valores e métodos de negócios que todos os colaboradores devem adotar. Representado como os “Princípios Orientadores da Toyota”, o Modelo Toyota é constituído por dois pilares: melhoria contínua e respeito pelas pessoas.

A Toyota nunca está completamente satisfeita e trabalha continuamente para melhorar suas práticas, promovendo novas ideias e sempre capacitando sua força de trabalho. A Toyota respeita seus colaboradores, seus acionistas e todas as partes interessadas e acredita que indivíduos talentosos e um bom trabalho em equipe criam seu sucesso. Como a espinha dorsal de uma organização, a cultura deve evoluir em um ambiente de negócios em constante mudança.

Os criadores do Sistema de Fluxo reconheceram que as ferramentas e estruturas existentes não conseguiam lidar holisticamente com a complexidade, pois as organizações não são otimizadas para funcionar em ambientes voláteis e ambíguos. Eles também reconheceram que o pensamento de complexidade é diferente do pensamento lean e que novas abordagens e compreensões são necessárias.

Os criadores do Sistema de Fluxo reconhecem a importância de todas as grandes mentes que criaram o pensamento que seguimos hoje (muitas serão mencionadas aqui) e preservam o Sistema Toyota de Produção e o Modelo Toyota como inspiração e fundamento do Sistema de Fluxo.

Princípios Fundamentais do Sistema de Fluxo

O Sistema de Fluxo tem três princípios fundamentais.

1. Cliente em primeiro lugar.
2. Fluxo de valor.
3. Tripla Hélice do Fluxo.
 - a. Pensamento de complexidade
 - b. Liderança distribuída
 - c. Ciência de equipe

1. Cliente em primeiro lugar

Desde 1946, a Toyota Motor Corporation sempre colocou o cliente em primeiro lugar. Em maio de 1946, Shotaro Kamiya, o primeiro presidente da Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japan, foi o primeiro executivo da Toyota a declarar publicamente que “o foco principal deve ser sempre o cliente”.

A promessa do cliente em primeiro lugar vem sendo confirmada no Sistema Toyota de Produção e no Modelo Toyota desde então. Considerar as necessidades do cliente é fundamental para determinar a direção e a estratégia da organização. A promessa de cliente em primeiro lugar leva a três resultados:

1. Qualidade mais alta.
2. Custo menor.
3. Tempo de entrega menor.

O Sistema de Fluxo sabe que isso ainda é válido nos dias de hoje e que nenhuma organização ou instituição terá sucesso se perder o foco no cliente. O Sistema de Fluxo também tem os componentes de respeito à humanidade e respeito pelas pessoas como elementos essenciais para cumprir com ética a promessa de colocar o cliente sempre em primeiro lugar.

O respeito à humanidade é um componente fundamental do STP, e o respeito pelas pessoas é um pilar fundamental do Modelo Toyota, juntamente com a filosofia de melhoria contínua. Na Toyota, o respeito à humanidade é uma questão de aliar a energia humana a operações significativas e eficazes, abolindo as operações desnecessárias [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Uma abordagem fundamental é “monozukuriwahitozukuri”, que pode ser traduzido como “desenvolvimento de produtos através do desenvolvimento de pessoas”.

Entendemos que, sem o cliente, não temos colaboradores, investidores, acionistas ou investimentos para o desenvolvimento da comunidade. Começa sempre com o cliente em primeiro lugar.

2. Tempo de entrega menor.

Assim que um cliente passa a existir, o foco está em sustentá-lo. A manutenção de um cliente requer uma organização que possa se configurar para continuar o fluxo de valor para esse cliente.

O fluxo é um conceito que evolui com o conhecimento adquirido em vários campos de estudo (por exemplo, antropologia, biologia, ecologia, física, psicologia, ciência da equipe). Como está em evolução, a configuração do sistema também deve evoluir, adaptar e se transformar em novas estruturas que apoiem processos contínuos, livres de restrições e capazes de operar em ambientes complexos.

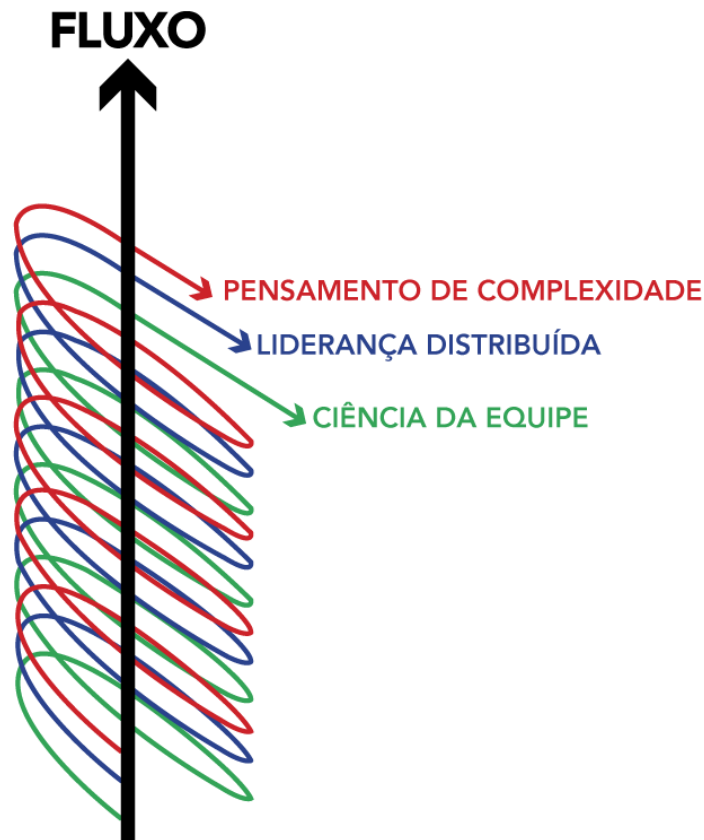
O fluxo é um movimento social coletivo no qual indivíduos ou agentes aprendem a entender e a reagir ao seu ambiente para obter os objetivos de agregar valor ao cliente.

No Sistema de Fluxo, à medida que os componentes de pensamento de complexidade, liderança distribuída e ciência da equipe se tornam cada vez mais interconectados ao longo do tempo, o fluxo se torna mais uniforme e natural. É nesse momento que se pode dizer que um estado de fluxo foi alcançado.

Criar um fluxo de valor exige que as organizações se configurem de maneira a permitir resultados que coloquem o cliente em primeiro lugar.

3. Tempo de entrega menor

A Tripla Hélice do Fluxo consiste em 3 cadeias individuais de DNA organizacional: pensamento de complexidade, liderança distribuída e ciência de equipe. O DNA das Organizações.



A Tripla Hélice do Fluxo está relacionada à natureza interconectada das três hélices (pensamento de complexidade, liderança distribuída, ciência de equipe). A tripla hélice identifica as interações entre os agentes (por exemplo, pessoas, máquinas e eventos) que emergem em novos padrões, redes e conhecimentos para aprimorar a capacidade de uma organização de ser mais inovadora, adaptável e ágil ao operar em ambientes complexos.

A implementação da Tripla Hélice do Fluxo exigirá certa transformação organizacional. É necessária uma mudança para garantir que cada uma das três hélices esteja realmente interconectada, sincronizada e incorporada na estrutura da organização, permitindo um movimento contínuo desde a idealização do produto até a entrega do valor ao cliente.

O fluxo é alcançado através das interações dos agentes em um ambiente livre de restrições ao usar os métodos, as técnicas e as ferramentas identificadas em cada uma das hélices do Sistema de Fluxo – reconhecendo que as necessidades de cada organização/instituição são diferentes. Essas diferenças resultam na necessidade de cada uma implementar vários métodos, técnicas e ferramentas para alcançar um estado de fluxo para seu propósito.

O objetivo do Sistema de Fluxo não é utilizar, praticar e dominar todos os métodos, técnicas e ferramentas nele listadas. O que é vital, entretanto, é que cada organização ou instituição

encontre os melhores métodos, técnicas e ferramentas de cada uma das três hélices para permitir que atinjam seus objetivos desejados. A implementação de novas práticas através da interconexão das três hélices em um sistema coeso fornece fluxo ininterrupto.

O conceito de FLUXO é um processo que evolui à medida que os componentes do pensamento de complexidade, da liderança distribuída e da ciência de equipe se tornam mais interconectados ao longo do tempo. O fluxo se torna ainda mais contínuo, natural e despercebido.

3a. Pensamento de complexidade

A primeira hélice da Tripla Hélice do Fluxo é o pensamento de complexidade.

O pensamento de complexidade é uma nova forma de pensar que ajuda a entender a incerteza e os sistemas adaptativos complexos. Primeiro, é essencial entender que nem tudo é previsível devido às incertezas presentes em ambientes complexos. Ambientes complexos envolvem vários estados possíveis, variando de local para local, e podem alterar as condições rapidamente em um curto período de tempo. É o entendimento da variedade no ambiente que é essencial para o pensamento de complexidade. Depois que a variedade no clima é identificada, o pensamento de complexidade pode ser aplicado.

O pensamento da complexidade envolve duas etapas principais:

Etapa 1: Compreendendo as características de sistemas complexos.

Etapa 2: Ter uma visão de mundo ou perspectiva de que sistemas, entidades e eventos são sistemas adaptativos complexos.

Operar em ambientes complexos é um processo exploratório em que o todo não é completamente compreendido. O pensamento de complexidade ajuda a se concentrar no que não pode ser explicado, em vez de se concentrar no que pode. Devido à ambiguidade, à incerteza e às incógnitas presentes na complexidade, métodos, técnicas e ferramentas específicas foram identificadas para ajudar a navegar nessas águas.

Os métodos, técnicas e ferramentas para a hélice do pensamento de complexidade incluem:

- Sistemas Adaptativos Complexos
- O Framework Cynefin
- Criação de Sentidos
- Detecção de Sinal Fraco
- Análise de Rede
- Storytelling e Narrativas
- Controle de Processos Empíricos
- Gestão de Restrições
- Protótipos
- O Loop OODA
- Scrum à Maneira Toyota

Sistemas Adaptativos Complexos

Definição

Os Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) são sistemas dinâmicos, abertos e auto-organizados com restrições ou limites permeáveis que interagem com os mecanismos de feedback para se tornarem adaptáveis. Sistemas Adaptativos Complexos são dinâmicos, aprendem continuamente a se adaptar às forças externas e emergem para novos estados, quando necessário, para atender necessidades ambientais únicas.

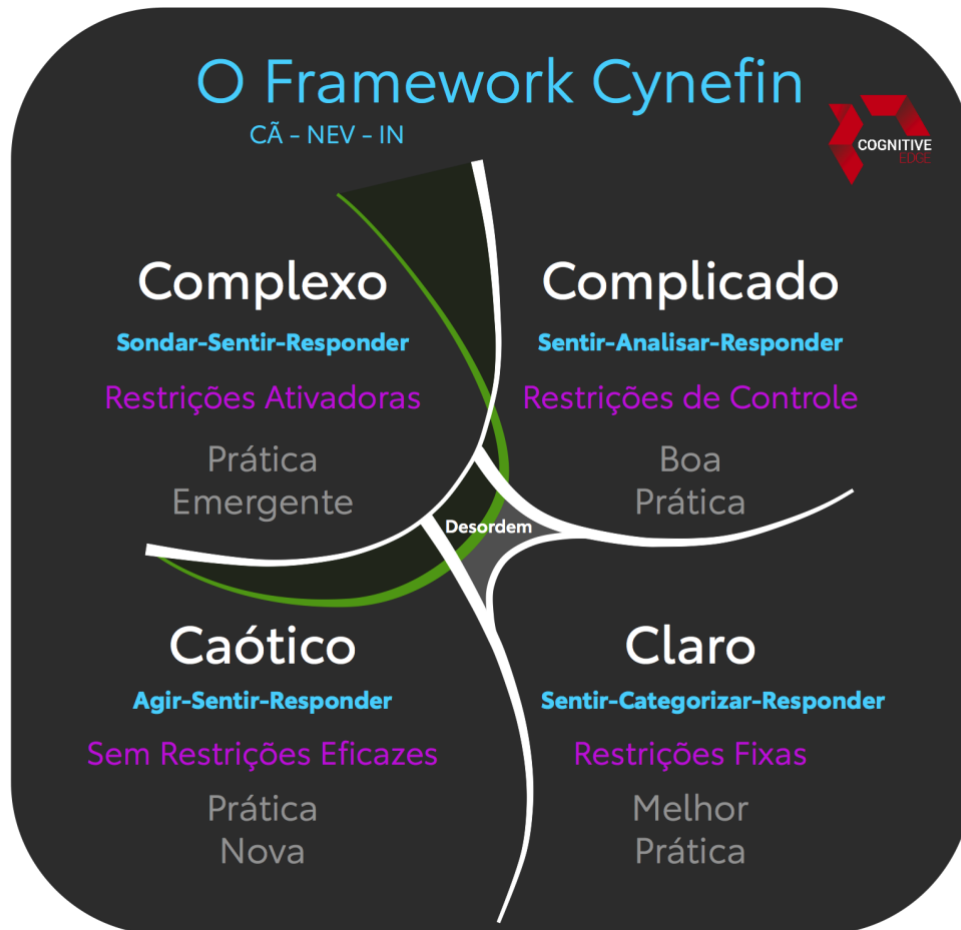
Explicação

Vários sistemas sociais são descritos como Sistemas Adaptativos Complexos. Por exemplo, Sistemas Adaptativos Complexos podem incluir empreendedorismo, governos, organizações, equipes e até sociedades.

Características

Sistemas Adaptativos Complexos incluem as seguintes características:

- Dependem de um caminho.
- Têm uma história.
- Não são lineares.
- Incluem resultados emergentes.
- Seus processos são irredutíveis.
- São adaptáveis.
- Operam entre a ordem e o caos.
- São auto-organizados [1].



Definição

O Framework Cynefin, de David Snowden [2] [3], inclui cinco domínios distintos. O framework é usado principalmente para considerar a dinâmica de situações, decisões, perspectivas, conflitos e mudanças para chegar a um consenso para a tomada de decisão quando há incerteza envolvida.

Esses domínios fornecem esclarecimentos sobre que tipo de métodos, ferramentas ou técnicas podem ser necessárias ao operar em cada um deles.

Ele permite que os executivos vejam as coisas por novos pontos de vista, assimilem conceitos complexos e resolvam problemas e oportunidades do mundo real. O uso do Framework Cynefin pode ajudar os executivos a perceberem em que contexto estão para que possam tomar melhores decisões e evitar problemas que possam surgir quando seu estilo de gestão atual os fizer cometer erros.

Cynefin, pronunciado câ-nev-in, é uma palavra galesa que representa os múltiplos fatores em nosso ambiente e em nossas experiências que nos influenciam de maneiras que não podemos entender.

Explicação

Ao lidar com problemas complexos, como a mudança climática, o problema é mal definido e a solução é desconhecida. Os componentes que levam aos problemas que estamos enfrentando

com a mudança climática também são desconhecidos. Os métodos, as técnicas e as ferramentas usadas com os problemas no domínio de complexidade são drasticamente diferentes daqueles encontrados no domínio da simplicidade.

O Framework Cynefin nos permite categorizar problemas em domínios que nos permitam selecionar as ferramentas apropriadas a serem utilizadas para enfrentar esses problemas. Por exemplo, nos domínios simples ou complicados, podemos escolher ferramentas lean, enquanto, no domínio complexo, podemos precisar de Criação de Sentidos.

Características

Os domínios do conhecimento do Framework Cynefin incluem os domínios simples/óbvios, complicado, complexo, caótico e desordenado. É um framework de tomada de decisão. Até o final de 2019, David Snowden sugeriu mudar o domínio simples/óbvio para claro.

Criação de Sentidos

Definição

A Criação de Sentidos é uma técnica projetada para ajudar nosso entendimento de problemas e condições ou ambientes complexos. A Criação de Sentidos ajuda a desenvolver histórias em nosso ambiente nas quais indivíduos e grupos podem começar a desenvolver modelos mentais compartilhados (veja a página 18) para entender o ambiente ou o problema complexo melhor.

Explicação

Em ambientes complexos, histórias e narrativas (veja a página 13) ajudam a entender as condições do ambiente/situação. Em esforços de combate a incêndios, as equipes de bombeiros continuamente comunicam suas visões de seus arredores para os outros membros da equipe, ajudando na compreensão de cada membro da equipe sobre a situação atual. Essas histórias, de vários membros da equipe, auxiliam na habilidade da equipe de criar sentidos sobre seus arredores.

Características

A Criação de Sentidos inclui as seguintes características: “interação e conversa (social), quadros de referências mais claros (identidade), experiências passadas relevantes (retrospecto), detalhes negligenciados no ambiente atual (pistas), atualização das impressões que mudaram (continuação), histórias plausíveis do que poderia estar acontecendo (plausibilidade) e ações que esclarecem o pensamento (promulgação)” [4]. A Criação de Sentidos é mais efetiva quando conduzida em tempo real.

Detecção de Sinal Fraco

Definição

A Detecção de Sinal Fraco é um método que consegue detectar os sinais de mudanças futuras em um estágio inicial e envolve identificar oportunidades e ameaças que existem no ambiente. A Detecção de Sinal Fraco é essencial para identificar sinais prematuros dos problemas antes que ele se tornem não gerenciáveis e é um método que consegue detectar os sinais de mudanças futuras em um estágio inicial.

Os sinais fracos são um indicador avançado de mudança, e eles precisam ser reconhecidos. Mudanças repentinas e não familiares em uma organização podem ameaçar qualquer divisão daquela organização. Mudanças não reconhecidas podem resultar em uma significativa reversão de lucros ou perda de novas oportunidades [5]. Procurar e monitorar continuamente o ambiente pode fornecer uma detecção inicial das ameaças que, caso contrário, teriam passado sem serem detectadas.

Explicação

Ser capaz de detectar as ameaças ao negócio antes das contramedidas se mostrarem ineficientes é uma forma de detecção de sinal fraco. A Detecção de Sinal Fraco é necessária para ambiente críticos de segurança. As ferramentas e as técnicas devem estar no lugar para detectar esses sinais fracos e garantir sustentabilidade para uma organização ou instituição. Se a gestão é receptiva aos sinais fracos, muito pode ser feito antes que a ameaça se torne tangível e concreta.

Características

A Detecção de Sinal Fraco envolve a análise contínua do ambiente usando diferentes perspectivas (pontos de vista interdisciplinares) para identificar quaisquer comportamentos, sinais ou eventos anormais no contexto interno ou externo.

ANÁLISE DE REDE

Definição

Sistemas abertos, como o Sistema Adaptativo Complexo, podem ser vistos e analisados como uma rede. A Análise de Rede permite que você veja as interações, ou ligações, entre os componentes, como as interações entre equipes ou entre organizações. A Análise de Rede pode informar para que formas práticas sejam desenvolvidas para garantir um fluxo suficiente de informação entre os sistemas e os agentes.

Explicação

A Análise de Rede tem sido usada para analisar muitos tipos de redes, como cultura, natureza cérebros, organismos, economias e ecologias [6]. A Análise de Rede tem sido usada para identificar as principais pessoas nas unidades organizacionais que têm informações essenciais para o sucesso da organização. Entender como essas várias redes se comunicam, compartilham e armazenam informações e colaboram entre si é necessário para um design organizacional efetivo.

Características

A Análise de Rede é flexível no sentido que consegue analisar díades (por exemplo, de pessoa a pessoa), módulos (por exemplo, líder, equipe, organização) e redes (por exemplo, líder para indivíduos, equipe para equipe). A Análise de Rede vê os relacionamentos, as ligações e as interações entre cada conjunto de díade, módulo e rede.

Storytelling e Narrativas

Definição

Criação de conhecimento através das pessoas externalizando seu entendimento, por exemplo, o que alguma coisa ou um evento em particular significa para eles? Através dessas narrativas (um relato falado ou escrito de eventos conectados), ou histórias, podemos começar a formar uma representação mais significativa sobre o que está acontecendo em ambientes complexos.

Explicação

Um júri em um sistema de corte normalmente toma decisões com base nas histórias e nas narrativas as quais são expostas durante um julgamento. Os membros do júri tentam entender essas histórias em suas deliberações. A decisão do júri pode ser considerada uma síntese dessas histórias ou narrativas. Nos negócios, coleccionar narrativas e histórias dos colaboradores pode dar à empresa ou organização uma sensação do clima atual.

Se pedirmos aos colaboradores que escrevam uma manchete e uma notícia associada sobre um tópico ou um problema relevante, seremos capazes de sintetizar temas e padrões comuns que podem auxiliar na tomada de decisões, nas estratégias e no planejamento futuro.

Características

As narrativas são frequentemente expressas através de artefatos, da escrita, de gravações, da linguagem, de metáforas e de histórias.

Controle de Processos Empíricos

Definição

A ciência é um processo que testa teorias que explicam ou preveem um fenômeno ou problema. Esse processo empírico inclui muitos métodos e procedimentos diferentes que são válidos, confiáveis e rigorosos – eles foram testados e validados ao longo do tempo. Os processos empíricos são objetivos e tentam remover a subjetividade e as características tendenciosas humanas da tomada de decisão. A experimentação é fundamental para nosso entendimento do ambiente, fornecendo mais clareza sobre o desconhecido e o inobservável.

Explicação

A ciência nos dá muitos exemplos que mostram não apenas como processos empíricos avançam novos conhecimentos, mas também como as descobertas da pesquisa empírica pode desafiar as crenças, as práticas e o dogma atuais. Um exemplo derivado disso é o PDCA (planejar, fazer, verificar, agir), um processo iterativo em quatro passos para controlar e permitir a melhoria contínua de processos de produtos.

Características

Os processos empíricos variam de uma disciplina a outra, requerendo engajamento ativo [7] dos seguintes componentes: identificação do problema, definição do problema – se possível –, teorização, medição, observação, análise, interpretação e comunicação.

Gestão de Restrições

Definição

Restrições são limitações que afetam o comportamento dos agentes. As restrições são autoderivadas e construídas cognitivamente. Perceber quais restrições existem é essencial para qualquer equipe ou organização em ambientes complexos. Gerenciar a remoção de restrições desnecessárias é necessário para que uma organização funcione efetivamente. As restrições podem ser ativadoras ou inibidoras.

As restrições ativadoras possibilitam que os agentes façam algo que sem elas não seria possível. As restrições inibidoras impedem os agentes de fazer algo ou só permitem que eles façam de apenas uma maneira.

Explicação

Para habilitar e otimizar o fluxo em uma organização, precisamos limitar o número de restrições inibidoras e otimizar as restrições ativadoras. Uma restrição ativadora permite que um agente opere com uma tomada de decisão autônoma, mas dentro dos limites definidos, para evitar resultados indesejáveis. Uma restrição ativadora agrega valor. Regras direcionadas, obrigatórias ou exigidas por agências reguladoras muitas vezes impõem restrições inibidoras. Uma restrição inibidora normalmente não agrega valor.

Características

Storytelling, modelos mentais compartilhados, narrativas compartilhadas e identificação de sinais fracos são técnicas bem-sucedidas de gestão de restrições.

Protótipos

Definição

Um protótipo é uma representação, um modelo físico ou uma fórmula de um problema complexo. Através de testes e aperfeiçoamentos contínuos, os protótipos tornam concreto um problema complexo, contribuindo para uma melhor compreensão da complexidade.

Explicação

Em vez de projetar um modelo completo (automóvel) para uma nova base de clientes (carro autônomo), é mais barato e mais eficaz começar com a identificação de componentes individuais para encontrar o que é desejável/aceitável para o cliente, em vez de construir um carro inteiro primeiro.

Características

Os protótipos podem assumir a forma de um experimento, um modelo (computador ou físico) ou uma fórmula (computacional). Um protótipo deve ter alguma familiaridade ou relação com o todo. Um protótipo pode ajudar na compreensão do todo, modelando o familiar (partes do que é conhecido) para entender o não familiar (o desconhecido) [8].

O Loop OODA

Definição

O loop observar-orientar-decidir-agir (OODA) é um processo de tomada de decisão não linear, um guia de ação. O loop OODA representa 40 anos de trabalho do coronel da Força Aérea John Boyd, que combinou lições de aviação de caça, estratégia, ciência, pensamento de complexidade inicial e do Sistema Toyota de Produção.

Explicação

O loop OODA é um processo de tomada de decisão. Ele garante que todas as informações relevantes disponíveis sejam observadas e treina um observador sobre como se orientar para uma tomada de decisão eficaz. Uma vez que as decisões corretas são determinadas, ele permite a rápida execução dessas decisões. No entanto, também é possível primeiro agir, para só depois observar e orientar para os resultados da ação, e isso informará futuras tomadas de decisão.

O loop OODA prefere os processos implícitos do que os explícitos de tomada de decisão. Ele contém loops de criação de sentido (observação e orientação) para caracterizar a separação entre decisões e resultados ao avaliar o desempenho individual e organizacional. O loop OODA é descrito como “um processo em evolução, aberto, longe do equilíbrio, de auto-organização, emergência e seleção natural” [9].

Características

O loop OODA pode começar em qualquer componente do loop e depende do problema ou da situação em questão. Os componentes do loop OODA incluem observar, orientar, decidir e agir, e ele é um ciclo iterativo. O ponto focal do ciclo do OODA é a orientação – aqueles preconceitos cognitivos, heurísticas e crenças estabelecidas que determinam como os indivíduos e as organizações observam, decidem e agem.

Scrum à Maneira Toyota

Definição

Um programa de treinamento projetado para ajudar colaboradores e organizações a desenvolver agilidade como resultado emergente por meio da identificação e da definição de problemas, perfis de clientes, habilidades de trabalho em equipe, habilidades de planejamento e estimativa, além de obter técnicas de visualização. Ele permite que as organizações compreendam os limites entre as abordagens de pensamento sistêmico e as estratégias de pensamento de complexidade através da aplicação da estrutura Scrum como um padrão comportamental, bem como uma variedade de ferramentas e habilidades cognitivas.

Explicação

Os departamentos/divisões das organizações aprendem a operar com mais eficiência como equipes funcionais de alto desempenho por meio de seu treinamento, usando as técnicas do treinamento Scrum à Maneira Toyota.

Características

O Scrum à Maneira Toyota pode ser caracterizado pela implementação ou pelo aprimoramento de várias ferramentas, técnicas e conceitos.

3b. Liderança Distribuída

O conceito de Liderança Distribuída implica numa liderança que se estende horizontalmente, verticalmente e em todos os lugares intermediários de uma organização. A liderança começa com o indivíduo, e o modelo de liderança se torna uma construção coletiva.

A liderança é desenvolvida e praticada no nível individual, com técnicas de autoliderança e desenvolvimento de autoeficácia. A Liderança compartilhada se torna o modelo de liderança no nível da equipe, com um modelo de liderança funcional atuando na supervisão das equipes.

A liderança funcional vê o relacionamento líder-equipe, em oposição à maioria dos modelos de liderança que veem a díade líder-seguidor. A liderança funcional, também chamada de chaves de limite, opera nos limites entre equipes e entre equipes e sistemas de multiequipes. Suas funções e responsabilidades incluem fornecer recursos, promover interações, coordenar atividades e alinhar metas, citando apenas alguns. No nível executivo, a liderança pode permanecer em sua estrutura hierárquica tradicional, se assim desejar.

A pesquisa mostrou que muitas estruturas baseadas em equipes e sistemas de multiequipes funcionavam bem usando um estilo híbrido de liderança. Um modelo de liderança híbrido ou combinada está incorporado no Sistema de Fluxo. Esse modelo de liderança híbrida incorpora componentes das seguintes teorias de liderança que demonstraram funcionar bem com estruturas organizacionais baseadas em equipes e para ambientes complexos: liderança estratégica, liderança instrumental e liderança global.

A intenção não é que todas as organizações implementem os três modelos de liderança em seu nível executivo, mas implementem os componentes de cada teoria de liderança que atenda às necessidades da organização da maneira que melhor suporte as estruturas de equipe descritas anteriormente. As necessidades de uma organização serão diferentes da outra, e cada organização precisa identificar quais características e componentes de liderança são melhores para suas necessidades organizacionais.

A hélice da Liderança Distribuída no Sistema de Fluxo fornece um processo que revive continuamente os líderes de uma organização, permitindo que a liderança coletiva surja dentro de uma organização capaz de fazer movimentos ousados e inovadores em um setor.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas da hélice da Liderança Distribuída incluem os seguintes:

- Segurança psicológica
- Escuta ativa
- Intenção do líder
- Modelos mentais compartilhados
- Mapas de Wardley
- Tomada de decisão
- Viés em direção à ação
- Colaboração
- Coaching/mentoria
- Facilitação complexa
- Design organizacional

Segurança psicológica

Definição

Em ambientes psicologicamente seguros, os membros ou colaboradores da equipe podem expressar livremente suas opiniões e fazer perguntas sem serem ridicularizados ou repreendidos. A melhor forma de descrever é um ambiente em que os membros da equipe e os colaboradores são livres para serem sinceros [10], desde que suas opiniões e críticas continuem sendo profissionais. A segurança psicológica elimina a cultura do medo.

Explicação

No Sistema Toyota de Produção, os colaboradores podem puxar à vontade a corda andon. A corda andon consiste em uma corda que percorre toda a linha de produção ou, às vezes, em um botão que os colaboradores podem apertar para interromper a produção e avisar a gestão em caso de um problema significativo ou em potencial.

Os colaboradores puxam a corda andon à vontade quando veem um problema sem medo de serem repreendidos ou punidos por interromper a produção. A corda andon atua como uma metáfora para um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, onde os colaboradores são livres para questionar com o intuito de garantir que as suas decisões ou ações sejam corretas. Também garante que as pessoas certas estejam realizando essas ações.

Características

A segurança psicológica engloba os seguintes recursos: expectativa compartilhada, objetivo compartilhado, confiança em ser escutado, aceitação de falhas, aprendizagem contínua [10].

Escuta ativa

Definição

A liderança envolve escutar tanto quanto falar. A escuta ativa é uma característica essencial a ser desenvolvida na liderança. Refere-se a um padrão de escuta que mantém você envolvido na conversa de uma forma positiva. É o processo de escutar atentamente enquanto alguém fala, parafraseando e refletindo sobre o que foi dito, sem julgar ou dar conselhos.

Explicação

Os líderes devem escutar para entender os problemas que seus seguidores estão enfrentando. As interações entre líderes e seguidores não devem tomar apenas a direção do líder, mas o líder deve interagir com seus seguidores para entender seus problemas e também conversar com eles para incutir propósito e significado em seu trabalho.

A corda andon é novamente um ótimo exemplo de escuta ativa. A ativação de uma corda andon inicia uma série de interações entre o líder/supervisor e o colaborador. Essas interações envolvem uma divisão igual entre escutar e falar de ambas as partes para entender e resolver o problema.

Características

A escuta ativa ajuda os líderes em seus processos de criação de sentido através das funções de escuta e fala, construindo confiança, estabelecendo relacionamento, demonstrando preocupação, fazendo perguntas específicas e usando breves afirmações. A escuta ativa ajuda os processos

cognitivos a entender melhor as necessidades dos outros, em vez de se concentrar nas ideias e noções preconcebidas.

Intenção do líder

Definição

A intenção do líder se concentra no resultado desejado, em oposição a um resultado específico. Através do entendimento da intenção do líder e do resultado desejado, indivíduos e equipes são livres para operar conforme necessário, desde que tenham em mente o resultado desejado. Não existe uma maneira correta de obter um resultado e, através do modelo apresentado como a intenção do líder, indivíduos e equipes são livres para encontrar o caminho.

Explicação

Também associados à intenção do comandante, os esquadrões militares têm uma ideia do objetivo geral. No entanto, quando envolvidos, há muitas incógnitas para seguir um plano detalhado. Os esquadrões são livres para alterar seu curso de ação, conforme necessário, para atingir seu objetivo final.

Características

As características da intenção do líder incluem planejamento, análise de missão, desenvolvimento/análise/comparação/aprovação do curso de ação, seguidas por uma revisão final. A intenção de um líder é a expressão pessoal do objetivo quanto aos resultados desejados. Deve ser claro, conciso e fácil de entender. Também pode incluir como a liderança pretende alcançar uma decisão, bem como a declaração final ou as condições que cumprem o objetivo.

Modelos mentais compartilhados

Definição

Um modelo mental compartilhado é o desenvolvimento de um entendimento coletivo de percepção ou conhecimento sobre uma situação ou processo compartilhado entre os membros da equipe.

Explicação

Quando os membros da equipe começam o trabalho planejado, no qual cada membro da equipe tem uma compreensão diferente do objetivo, isso é indicativo de uma equipe que não desenvolveu um modelo mental compartilhado. Os membros da equipe devem discutir todas as tarefas e objetivos para que cada membro tenha um entendimento semelhante e preciso. Técnicas eficazes de planejamento e instruções devem ser implementadas para ajudar no desenvolvimento de modelos mentais compartilhados.

Características

Esse entendimento coletivo requer que os membros tenham um entendimento compartilhado do problema, das definições, dos processos, dos objetivos e dos recursos.

Mapas de Wardley

Definição

As técnicas de visualização são críticas para entender a complexidade. Os mapas de Wardley são representações do cenário e da estrutura de uma empresa ou do serviço de uma organização, mapeando os componentes para atender as necessidades do cliente. Ele pode ser utilizado para destacar padrões não observáveis, aumentando a conscientização sobre a situação.

Os mapas de Wardley têm o nome de Simon Wardley, que afirma tê-los criado em 2005.

Explicação

Um mapa de Wardley pode ser desenhado para destacar os processos de desenvolvimento de um produto. O mapa identifica a evolução (baseada no tempo) de cada processo (no eixo x) envolvido no desenvolvimento do produto. Os processos que são visíveis para o cliente são posicionados na parte de cima do eixo y, e os processos que essencialmente não são visíveis para o cliente são posicionados na parte de baixo do eixo y.

Quando mapeados, a organização consegue enxergar quais processos incluem atividades que não agregam valor para o cliente e quais maximizam o valor. Essa percepção permite que as organizações redirecionem seus processos para atender melhor as necessidades do cliente.

Características

Os mapas de Wardley incluem os seguintes elementos: visualização, contexto específico, posição dos componentes e o movimento que incorpora os quatro tipos ao longo do eixo y: atividades (alta visibilidade), práticas, dados e conhecimento (baixa visibilidade) [11].

Tomada de decisão

Definição

As equipes multifuncionais e diversas são mais capazes de lidar com problemas complexos do que qualquer pessoa sozinha. O desenvolvimento das habilidades de tomada de decisão da equipe é fundamental para que as equipes sejam capazes de funcionar autonomamente, permitindo que as organizações sejam mais adaptáveis.

Explicação

Uma equipe é mais capaz de identificar sinais fracos de várias fontes em tempo real, fornecendo aos membros várias alternativas para tomar uma decisão. As decisões não são mais atribuíveis a nenhum indivíduo, pois pertencem ao coletivo, à equipe. Os processos de tomada de decisão da equipe oferecem uma gama mais abrangente de opções, uma que inclui mais diversidade e inclusão em comparação com o que os indivíduos poderiam oferecer.

Características

Muitos indivíduos colaborando, analisar problemas ou situações, considerar e avaliar cursos de ação alternativos e selecionar dentre as alternativas uma solução ou soluções. A tomada de decisão da equipe envolve um acordo quanto ao problema, aos recursos (informações, conhecimento, tecnologia) e aos conhecimentos e habilidades necessários dentro da equipe para resolver o problema.

Viés em direção à ação

Definição

Uma técnica de liderança que capacita líderes e equipes a tomar suas próprias decisões em tempos de incerteza.

Explicação

O viés em direção à ação se concentra em agir a partir de ideias e começar a fazer mudanças, em vez de se concentrar em apenas discutir ideias e mudanças em potencial. O líder (coach) e a equipe tomam decisões em conjunto sobre seu curso de ação para eliminar sua competição (forças externas). As empresas precisam se concentrar em progredir em vez de buscar a perfeição infinitamente.

Características

Líderes e equipes agem de forma autônoma e são livres para se auto-organizar e se adaptar. Redução de distrações. Fazer decisões menores. Parar de pensar demais. Concentrar-se em ações intencionais.

Colaboração

Definição

Trabalhar em conjunto, especialmente em um esforço intelectual. Colaboração é um processo de duas ou mais pessoas, ou organizações, trabalhando juntas para concluir uma tarefa ou atingir uma meta ou um resultado.

Explicação

As equipes são colaborações, mas o mesmo acontece com pequenos grupos e departamentos, salas de aula, sessões de treinamento, reuniões sociais e políticas locais. Métodos estruturados de colaboração incentivam a introspecção de comportamento e comunicação. Essas técnicas visam aumentar o sucesso dos colaboradores à medida que se envolvem na solução de problemas complexos. A colaboração tornou-se esperada dentro das organizações e envolve membros que participam da criação e da disseminação do conhecimento.

Características

A colaboração envolve comunicação eficaz, escuta ativa, planejamento de equipe, capacidade de inovar, compartilhamento de conhecimentos, um conjunto diversificado de habilidades, acesso a recursos, expectativas claras e um objetivo compartilhado.

Coaching

Definição

O coaching é uma função projetada para ajudar colaboradores e membros da equipe a aumentar sua capacidade, permitindo que eles gerenciem seus processos, desenvolvam todo o seu potencial e se tornem independentes.

Explicação

Um coach ajuda a treinar e educar os membros da equipe sobre como obter sucesso juntos como uma única unidade. Eles são responsáveis pelo treinamento dos membros da equipe, analisando seu desempenho, instruindo em habilidades relevantes e fornecendo incentivo, orientação e liderança. Um coach ajuda os outros a aprender.

Características

O coaching pode vir de uma pessoa externa, mas também de um membro individual da equipe como coach. O coaching envolve o desenvolvimento de habilidades e técnicas, motivando os membros da equipe, inculcando significado e clareza ao trabalho, fornecendo feedback com recomendações de melhoria, ajudando a coordenar atividades e recursos e objetivando que os membros da equipe se tornem autônomos e independentes.

Facilitação complexa

Definição

A facilitação complexa é uma técnica usada para identificar incógnitas usando grupos cognitivamente diversos afetados pelo problema complexo. Essa técnica de facilitação remove o facilitador do processo e opera de maneira auto-organizada. Essa forma de facilitação é contra-intuitiva e requer alguns métodos de desaprendizagem.

Explicação

Um exemplo de facilitação complexa seria uma sessão de não-conferência. Em uma sessão de não-conferência, as pessoas se reúnem em uma sala de conferência, conforme sua conveniência, para exprimir questões ou preocupações que desejem discutir. Com o passar do tempo, a não-conferência fornece informações que refletem as preocupações dos participantes.

Características

A facilitação tradicional exige que você mantenha o grupo em direção a uma meta declarada, fazendo o máximo para remover quaisquer barreiras no processo e no conteúdo. A facilitação complexa envolve a remoção de um facilitador oficial e de todo poder e títulos hierárquicos, exige interrupções e pode parecer caótica às vezes.

Design organizacional

Definição

O design organizacional é uma metodologia passo a passo que identifica aspectos disfuncionais no fluxo de trabalho, nos procedimentos, nas estruturas e nos sistemas, realinhando-os de acordo com as realidades/objetivos atuais do negócio e desenvolvendo planos para implementar novas mudanças. É um processo para moldar a maneira como as organizações são estruturadas e executadas.

Explicação

Organizada por estruturas hierárquicas, quanto mais complicada a estrutura de uma organização, mais restrições inibidoras existem impedindo uma organização de agregar valor ao cliente. De acordo com a lei de Conway [12], a estrutura de uma organização segue suas linhas de comunicação. Em tempos de ambiguidade, complexidade e interrupção, as organizações precisam ser projetadas usando estruturas mais planas, precisam se tornar mais adaptáveis e precisam apoiar as estruturas baseadas em equipe criadas recentemente.

Características

O design de uma organização deve ser representativo dos colaboradores, das equipes e dos sistemas de multiequipes com funções de liderança que apoiam cada um desses componentes. Um design organizacional precisa levar em conta a otimização das atividades de agregação de valor, facilitando o fluxo de valor para o cliente. Ele serve ao fluxo de valor, não à organização.

3c. Ciência de equipe

O campo da ciência de equipe é uma disciplina que estuda tudo relacionado a equipes e pequenos grupos no local de trabalho (por exemplo, conflito interpessoal, dinâmica dentro e fora do grupo, segurança psicológica da equipe, eficácia da equipe).

A ciência de equipe reconhece que as equipes são sistemas adaptativos dinâmicos, interdisciplinares, multidimensionais e complexos. A hélice da ciência de equipe no Sistema de Fluxo utiliza as ciências para maximizar os benefícios do uso de estruturas baseadas em equipe para lidar com ambientes complexos e disruptivos.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas identificados na hélice da ciência de equipe incluem os seguintes:

- Treinamento de trabalho em equipe
- Design centrado no ser humano
- Design de equipe
- Identificação da meta
- Consciência situacional
- Desenvolvimento de cognições
- Condições de influência
- Aprendizagem em equipe
- Eficácia de equipe
- Equipes vermelhas
- Sistemas de multiequipes

Treinamento de trabalho em equipe

Definição

Treinamento em equipe é o treinamento no qual as equipes são usadas para aumentar o conhecimento processual individual e a proficiência em realizar um trabalho (tarefa), juntamente com o desenvolvimento de habilidades interpessoais (trabalho em equipe) para funcionar como uma unidade ou equipe coesa (desempenho). O treinamento de trabalho em equipe se concentra na equipe como uma unidade, em vez de se concentrar nos membros.

Explicação

Pesquisas mostram que equipes com treinamento em equipe têm melhor desempenho do que equipes sem treinamento. As equipes devem ser treinadas em habilidades de trabalho em equipe antes que possam se tornar eficazes. O desenvolvimento de habilidades no trabalho em equipe é o ingrediente chave que separa equipes de desempenho medíocre (sem treinamento de habilidades de trabalho em equipe) e equipes de alto desempenho (aquelas com treinamento de habilidades de trabalho em equipe). Você não pode ter equipes de alto desempenho sem primeiro desenvolver habilidades de trabalho em equipe.

Características

O treinamento de trabalho em equipe deve:

- Identificar as habilidades necessárias para o cenário contextual.
- Focar em aprender as habilidades necessárias para o trabalho em equipe.
- Incluir treinamento para todos os membros da equipe em conjunto.
- Incluir atividades de briefing e debriefing.
- Ser feito em tempo real.
- Ser avaliado quanto à eficácia.

Design centrado no ser humano

Definição

O design centrado no ser humano é um processo que envolve a participação de todas as partes interessadas (por exemplo, membros da comunidade, clientes, designers, colaboradores, fabricantes, fornecedores) durante os estágios de design. Ele inclui o elemento humano no design de um novo produto e a solução para o problema.

Explicação

As pessoas afetadas por um problema são recrutadas para se envolver no processo de design para resolver o problema. As partes interessadas também podem se tornar parte da equipe de design. O design centrado no ser humano utiliza o envolvimento participativo para ajudar a conduzir o processo de design à resolução, em vez de se concentrar apenas na documentação do problema.

Características

Um componente-chave do design centrado no ser humano é que o foco está no conteúdo, e não na função, concentrando-se mais em como um produto se encaixa em um ambiente específico, e não em como ele pode funcionar. Outras características incluem empatia, observação, colaboração, enquadramento contextual, aprendizagem, visualização e prototipagem rápida.

Design de equipe

Definição

O design de equipe é a forma como as equipes são compostas, garantindo que a equipe tenha o conhecimento e as habilidades necessárias para concluir as tarefas.

Explicação

O design eficaz de equipe é essencial para a entrega ou conclusão eficiente do trabalho. Também é vital para permitir um trabalho eficaz. Se uma equipe é muito grande ou muito pequena ou não possui as habilidades e conhecimentos necessários, ela se tornará ineficaz. Se a equipe não possuir habilidades essenciais de trabalho em equipe (por exemplo, habilidades interpessoais e de gerenciamento de conflitos, habilidades de motivação), ela também terá um desempenho ineficaz. O design ou a composição da equipe são essenciais para seu sucesso.

Características

As características de composição da equipe incluem conhecimento, atitudes e habilidades dos membros, a diversidade de conhecimentos e experiências da equipe e dados demográficos e mix cultural dos membros. Uma equipe deve ser grande o suficiente para atingir suas metas e objetivos, mas pequena o suficiente para permitir atividades rápidas de tomada de decisão e execução.

Identificação da meta

Definição

A identificação da meta é o resultado desejado esperado em um período específico. As metas ocorrem em diferentes níveis de análise: metas proximais são específicas para equipes individuais, e metas distais conectam as metas proximais aos resultados organizacionais mais amplos.

Explicação

As equipes que se concentram exclusivamente nas metas de sua própria equipe desconsideram a meta geral da organização, separando ainda mais a equipe das outras com o potencial de interromper os resultados organizacionais.

As equipes individuais têm suas metas específicas (metas proximais) que as orientam para a consecução das metas e devem estar associadas às metas organizacionais globais (metas distais). As metas da equipe devem estar alinhadas com as metas organizacionais, e todos os membros da equipe devem estar cientes dos conjuntos de metas e de suas conexões. As metas proximal e distal devem ser definidas com a colaboração de várias equipes.

Características

As metas da equipe devem ser bem definidas, ter resultados mensuráveis e vinculados à meta abrangente de uma organização. Todos os membros devem saber como cada uma delas se relaciona.

Consciência situacional

Definição

A percepção e compreensão que se tem de seus elementos ambientais, levando em consideração seu conhecimento que determina como se reage a um evento.

Explicação

A capacidade de reconhecer as ameaças, os riscos e as oportunidades em tempo real e tomar decisões rápidas sobre como reagir.

Características

As características da consciência situacional incluem a capacidade de detectar sinais fracos, sintetizar informações e criar novos conhecimentos.

Desenvolvimento de cognições

Definição

No nível individual, desenvolver cognições envolve o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, resolução de problemas e disposições, que ajudam as pessoas a pensar sobre e entender o mundo ao seu redor.

A cognição compartilhada ocorre no nível da equipe, na qual os membros desenvolvem um nível de compartilhamento. Cada membro da equipe precisa saber quem tem quais conhecimentos, habilidades e experiências antes de executar as tarefas.

Explicação

Os membros da equipe devem desenvolver um entendimento compartilhado de seus objetivos e estar atentos ao conhecimento e às capacidades da equipe. Os membros também devem compartilhar informações para melhorar o nível de compartilhamento e devem aprender como uma unidade, adaptando-se às mudanças à medida que a cognição da equipe evolui.

Características

As cognições incluem todos os processos conscientes e inconscientes pelos quais o conhecimento é acumulado, como perceber, reconhecer, conceber e raciocinar.

Condições de influência

Definição

As condições nas quais os membros da equipe têm pouco ou nenhum controle são chamadas de condições de influência.

Explicação

Os novos membros da equipe têm pouco ou nenhum controle sobre a composição da equipe à qual foram designados. Os novos membros da equipe devem se adaptar à equipe, dada a composição existente. As condições de influência da equipe apoiam os processos principais da equipe (cooperação, conflito, coordenação, comunicação, treinamento, cognição, coesão, eficácia coletiva e identidade coletiva) [13].

Características

As condições de influência incluem o contexto, a composição, a cultura e a diversidade de uma equipe.

Aprendizagem em equipe

Definição

A aprendizagem em equipe é um resultado compartilhado das interações dos membros da equipe.

Explicação

À medida que os membros da equipe interagem, eles compartilham novas informações que levam a todo o aprendizado da equipe. As equipes que não desejam compartilhar informações com outros membros da equipe, como equipes com baixos níveis de segurança psicológica, são incapazes de aprender e se adaptar como uma unidade coesa.

Características

As características da aprendizagem em equipe incluem diálogo e discussão, amplificação de conflitos construtivos, amortecimento de conflitos destrutivos e compartilhamento de conhecimento, reflexão contínua e comunicação de ações.

Eficácia de equipe

Definição

A eficácia de equipe é o ponto em que os processos da equipe estão alinhados com as demandas da tarefa e são considerados otimizados para produzir o resultado desejado.

Explicação

Equipes eficazes desenvolvem a capacidade de olhar para dentro e para fora. Ao olhar para equipes eficazes (equipes de alto desempenho), elas avaliam continuamente as experiências de cada membro da equipe, além de identificar o quão bem eles alcançaram suas metas. Sem avaliar os problemas dos membros, os conflitos de relacionamento são deixados desmarcados e começam a prejudicar a eficácia da equipe.

Características

A eficácia de equipe está relacionada ao resultado (desempenho) de uma equipe, bem como às interações (trabalho em equipe) e aos processos (tarefas em equipe) usados para produzir um resultado. O desempenho da equipe concentra-se no resultado da equipe (por exemplo, quantidade, qualidade), independentemente do processo de trabalho ou tarefa em equipe para chegar a esse resultado. A eficácia de equipe é o foco do treinamento em equipe.

Equipes vermelhas

Definição

A formação de equipes vermelha é uma abordagem cognitiva projetada para desenvolver novos caminhos para uma melhor tomada de decisão nas equipes.

Explicação

As equipes vermelhas desafiam rigorosamente os planos, as políticas, os sistemas ou as premissas, adotando uma abordagem antagônica. As equipes vermelhas utilizam um conjunto de ferramentas e técnicas projetadas para atenuar o viés cognitivo, aprimorar as habilidades de pensamento crítico, criar autoconsciência e melhorar a empatia.

A utilização de uma equipe vermelha geralmente consiste em observadores imparciais encarregados de desafiar um plano e ajudar a identificar lacunas e ameaças para criar contramedidas antes da implementação.

Características

As técnicas das equipes vermelhas incluem desafiar suposições explícitas e implícitas, expor informações ocultas e desenvolver alternativas para descobrir vieses invisíveis. Os métodos das equipes vermelhas incluem a análise crítica dos processos da equipe, exigindo que as equipes já tenham desenvolvido um alto nível de segurança psicológica e que tenham desenvolvido fortes habilidades de trabalho em equipe.

Sistemas de multiequipes

Definição

Os sistemas de multiequipes (SME) são definidos como duas ou mais equipes que trabalham em direção a uma meta superordenada comum (meta distal ou meta SME). Os sistemas de multiequipe são estruturados para que cada equipe tenha seu próprio conjunto de metas (metas proximais) e tenha pelo menos uma meta compartilhada com o SME (meta distal).

Explicação

Uma estrutura SME fornece a capacidade de coordenar atividades entre várias equipes que funcionam coletivamente para alcançar uma meta compartilhada. Os atributos de composição de um SME envolvem várias equipes projetadas para trabalhar em conjunto e coordenar atividades para atingir a meta distal do SME e da organização.

Equipes individuais operam de forma autônoma e projetam suas metas proximais enquanto também estão conectadas às metas gerais do SME. As estruturas de liderança precisam ser capazes de gerenciar os limites em torno das equipes dentro do SME; é aqui que a liderança distribuída se torna necessária.

A chave para o sucesso de qualquer organização que opera em escala é ter um projeto SME eficaz que funcione em seu contexto, com funções de liderança apropriadas para facilitá-lo e guiá-lo.

Características

Os sistemas de multiequipes exibem interdependência na entrada (compartilhamento entre equipes), no processo (interações entre equipes) e no resultado (resultados relacionados às metas do SME). Os sistemas de multiequipes também são compostos por três atributos: composição, ligação e desenvolvimento.

Teoria SF

Uma teoria fornece uma explicação ou previsão para um fenômeno ou problema. Algumas das melhores teorias são aquelas que utilizam o conhecimento adquirido através de pesquisa e da prática. Aqui, as teorias que cruzam a divisão teoria-para-prática acabam sendo mais práticas e pragmáticas. O Sistema de Fluxo é uma teoria assim; ela é formada a partir do conhecimento derivado empiricamente e daqueles que trabalharam no campo como praticantes/consultores com anos de experiência. O Sistema de Fluxo também tem o benefício adicional de ser capaz de se formar a partir do conhecimento e das habilidades adquiridas pelas forças armadas militares dos Estados Unidos, já que um dos cocriadores veio da marinha dos Estados Unidos.

O fenômeno que é abordado pelo Sistema de Fluxo é um com o qual muitas organizações estão lidando hoje. Como as organizações podem maximizar o valor entregue ao cliente em tempos de complexidade? A partir de nossas experiências, e pelo que identificamos através de pesquisa, as organizações estão tendo dificuldade para ajustar o seu modo normal de operação para se tornar mais adaptáveis a ambientes ambíguos, inovadores, globais e complexos.

Em muitos exemplos, as organizações não superam esses desafios devido à sua falta de capacidade de:

- a) Identificar a complexidade e não saber como funcionar em ambientes complexos (pensamento de complexidade).
- b) Ter estruturas de liderança e organizacionais inadequadas (liderança distribuída).
- c) Ter habilidades de trabalho em equipe e estruturas de equipes mal definidas (ciência de equipe).

O Sistema de Fluxo é um modelo teórico projetado para influenciar a prática. A integração das três hélices demarcadas no Sistema de Fluxo apresenta uma nova forma de enquadrar o fenômeno. Essa integração das três hélices (pensamento de complexidade, liderança distribuída e ciência de equipe) representa o conceito da Tripla Hélice do Fluxo. As hélices e a necessidade delas estarem interconectadas são derivadas de pesquisas baseadas em evidências e da prática. Em última instância, a intenção dos criadores do Sistema de Fluxo era apresentar um modelo pragmático que mostrasse como conceitualizamos fluxo, a habilidade de se tornar mais adaptável no mundo da complexidade para entregar mais valor para o cliente.

Como em todas teorias, há estágios de teste e modificação que são necessários em diferentes indústrias e contextos organizacionais. Esse processo de testes e modificações ajuda a capturar a capacidade da teoria de representar o fenômeno do mundo real que ela afirma mostrar. O teste também fornecerá mais evidência sobre quais métodos, técnicas e ferramentas funcionam para diferentes organizações e indústria. Somente após o Sistema de Fluxo ter sido exposto a vários testes, seremos capazes de ser mais específicos para identificar quais métodos, ferramentas e técnicas são aplicáveis para diferentes organizações e contextos.

Como em qualquer esforço de pesquisa, testar a teoria se torna um processo iterativo essencial a fim de desenvolver uma teoria mais pragmática que tenha utilidade em todos os tipos de indústrias e organizações. A introdução do Sistema de Fluxo é apenas o começo dessa longa jornada e é considerada um constante trabalho em progresso.

Aplicando o SF

O Sistema de Fluxo não é, nem deve ser, visto como um modelo ou uma estrutura prescritiva. A realização essencial no Sistema de Fluxo é que as três hélices devem estar interconectadas em uma unidade holística em todos os níveis de uma organização antes de alcançar um estado de fluxo. Como chegar nesse estado de fluxo, entretanto, será diferente para cada organização, grande ou pequena.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas apresentadas em cada uma das três hélices são somente fornecidas como opções para as organizações/instituições tentarem utilizar. Enquanto alguns desses métodos podem funcionar bem para um tipo ou tamanho de organização/instituição, outros podem funcionar melhor para outras organizações/instituições. Os métodos, as técnicas e as ferramentas apresentadas em cada uma das hélices são contextuais e focam primariamente em abordar problemas e ambientes complexos. Eles são diferentes dos atuais métodos, técnicas e ferramentas usadas hoje, que lidam principalmente com problemas simples e complicados.

Cada organização/instituição lida com diferentes tipos de problemas em vários níveis de complexidade. O mecanismo que usam para gerenciar ambientes complexos provavelmente serão diferentes daqueles usados por outras organizações. O Sistema de Fluxo apresenta diversas ferramentas para que as organizações/instituições possam experimentar e descobrir quais funcionam melhor em seu contexto. A chave é que as organizações/instituições experimentem os vários mecanismos de cada uma das três hélices até descobrirem quais métodos, técnicas ou ferramentas funcionam melhor para elas. O resultado é que cada organização/instituição se torna capaz de utilizar alguns dos métodos, das técnicas ou das ferramentas apresentadas em cada uma das três hélices para alcançar o fluxo.

O ato da experimentação é essencial para as organizações/instituições sobreviverem em ambientes complexos. O Sistema de Fluxo age como um guia para as organizações/instituições focarem durante essas experimentações.

Referências

1. Turner, J.R. and R. Baker, *Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences*. Systems, 2019. **7**(4): p. 23.
2. Kurtz, C.F. and D.J. Snowden, *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. IBM Systems Journal, 2003. **42**: p. 462-483.
3. Snowden, D.J. and M.E. Boone, *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 2007. **85**(11): p. 68-76.
4. Weick, K.E., *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Vol. 2. 2009, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
5. Ansoff, I.H., *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 1975. **18**(2): p. 21-33.
6. Borgatti, S.G., M.G. Everett, and J.C. Johnson, *Analyzing social networks*. 2nd ed. 2018, Thousand Oaks, CA: SAGE.
7. Parsons, K., *It started with Copernicus: Vital questions about science*. 2014, Amherst, NY: Prometheus Books. 429.
8. Godfrey-Smith, P., *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science*. 2003, Chicago, IL: University of Chicago Press.
9. Boyd, J. *The essence of winning and losing*. June 28, 1995; Available from: https://fasttransients.files.wordpress.com/2010/03/essence_of_winning_losing.pdf.
10. Edmondson, A.C., *the fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. 2019, Hoboken, NJ: Wiley.
11. Wardley, S., *Finding a path*, in *Medium*. August 10, 2016, Medium: medium.com.
12. Conway, M.E., *How do committees invent?* Datamation, 1968. **14**(5): p. 28-31.
13. Dihn, J.V. and E. Salas, *Factors that influence teamwork*, in *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, E. Salas, R. Rico, and J. Passmore, Editors. 2017, John Wiley & Sons: Malsen, MA. p. 15-41.