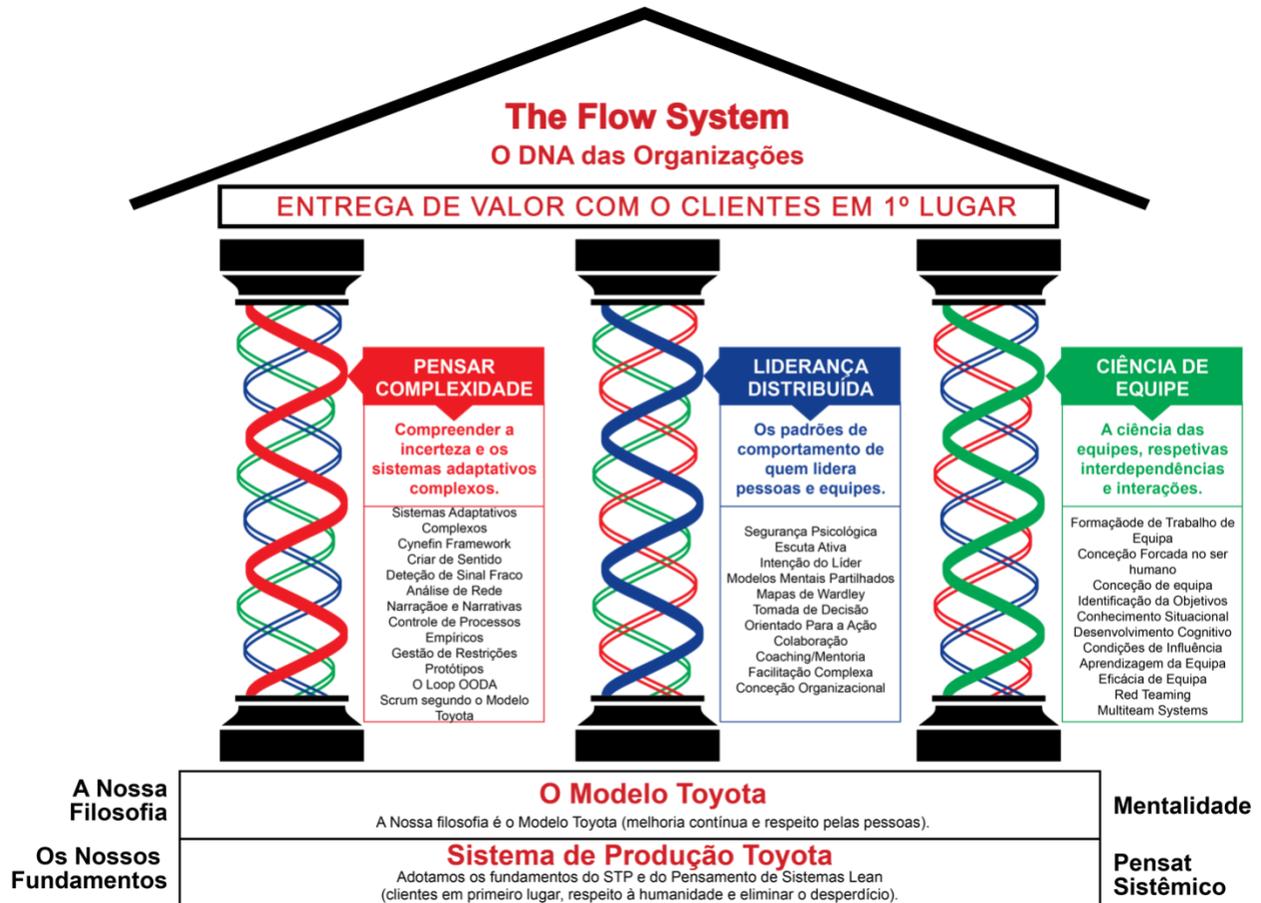


Manual de “The Flow System”



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

Versão 1.0 (novembro de 2019)

©2019 John Turner Ph.D., Nigel Thurlow, Brian ‘Ponch’ Rivera.

The Flow System™ é Disponibilizado para licenciamento ao abrigo da Atribuição de licenças da Creative Commons, disponível em <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> e também descrito de forma resumida em <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Ao utilizar este sítio da Web, e qualquer informação existente no mesmo, está a reconhecer e a aceitar que leu e concordou com os termos de Atribuição de licenças da Creative Commons. The Flow System™, The DNA of Organizations™ e The Triple Helix of Flow™ são todas marcas registadas dos detentores dos direitos de autor.

Índice

Índice.....	2
O propósito de The Flow System™.....	4
Definição de The Flow System™.....	4
Um breve resumo da história de The Flow System™.....	4
Princípios fundamentais de The Flow System™.....	5
1. O cliente em primeiro lugar.....	6
2. FLUXO de valor.....	6
3. The Triple Helix of Flow™.....	7
3a. Pensar complexidade.....	8
Sistemas adaptativos complexos.....	9
A Cynefin® Framework.....	10
Criação de sentido.....	11
Detecção de sinais fracos.....	12
Análise de rede.....	12
Narração e narrativas.....	13
Controlo do processo empírico.....	13
Gestão de restrições.....	14
Protótipos.....	14
O loop OODA.....	15
Scrum segundo o Modelo Toyota.....	15
3b. Liderança distribuída.....	16
Segurança psicológica.....	17
Escuta ativa.....	17
Intenção do líder.....	18
Modelos mentais partilhados.....	18
Mapas de Wardley.....	19
Tomada de decisão.....	19
Orientado para a ação.....	20
Colaboração.....	20
Coaching.....	21
Facilitação complexa.....	21
Conceção organizacional.....	22
3c. Ciência de equipa.....	22
Formação de trabalho de equipa.....	23
Conceção focada no ser humano.....	24

Conceção de equipa	24
Identificação de objetivos	25
Conhecimento situacional	25
Desenvolvimento cognitivo	26
Condições de influência	26
Aprendizagem da equipa.....	27
Eficácia da equipa	27
Red Teaming	27
Multiteam Systems.....	28
Teoria TFS	29
Aplicar o TFS.....	30
Referências.....	31

O propósito de “The Flow System™”

A obtenção de um estado de fluxo ocorre quando as organizações/instituições produzem resultados nos quais as restrições (como, por exemplo, a estrutura, os processos, os efeitos ambientais) são moldadas de forma a permitir que os colaboradores se concentrem nas respetivas interações entre estes e o cliente. Em última análise, o fluxo resulta em colaboradores que estão focados em agir, em vez de combater ou ceder ao atrito organizacional.

Muitos dos métodos de gestão de projetos e estruturas de trabalho Agile focam-se nas tarefas e na ilusão de planeamento, sem ter em conta se a organização tem uma estrutura para suportar essas atividades. As organizações/instituições utilizam equipas, mas não conseguem desenvolver competências de trabalho em equipa, falhando assim a reestruturação da liderança para maximizar os benefícios que podem ser obtidos através da utilização das mesmas. Estas lacunas criam restrições e barreiras adicionais que impedem as organizações/instituições de alcançar um estado de fluxo.

The Flow System™ é um sistema reinventado para que as organizações compreendam a complexidade, adotem o trabalho em equipa e autonomizem as estruturas de liderança com base em equipas.

Definição de The Flow System™

The Flow System™ permite o crescimento dos negócios através da eliminação de atividades que não agregam valor, da promoção de um ambiente favorável à inovação e à rápida entrega de valor, para além de reduzir o tempo de mercado.

The Flow System™ é uma abordagem holística baseada em FLUXO, que fornece valor ao colocar o cliente em primeiro lugar. Este é baseado no Sistema de Produção da Toyota, também conhecido como SPT e LEAN, com a adição de uma nova estrutura de hélice tripla conhecida como DNA of Organizations™.

The Flow System™ fornece uma compreensão dos diferentes métodos, padrões, práticas e técnicas que permitem que as organizações ou instituições alcancem os resultados pretendidos.

Um breve resumo da história de The Flow System™

The Flow System™ evoluiu a partir da necessidade de entrega de produtos em ambientes não lineares, também conhecidos como ambientes complexos ou de complexidade. Este expandiu-se com o trabalho realizado entre 1948 e 1975 no Sistema de Produção da Toyota (SPT, também conhecido como lean) e no Modelo Toyota, publicado pela primeira vez em 2001 pela Toyota. The Flow System™ é a evolução do pensar lean, o qual designamos por pensar em fluxo.

O Sistema de Produção da Toyota tornou-se num modelo para que as organizações alcançassem o nível mais elevado de excelência em produção que seria possível obter. O principal foco do Sistema de Produção da Toyota é o cliente. O Sistema de Produção da Toyota foi construído sobre os pilares de *Jidoka* e de *Just in Time*. *Jidoka* inclui a capacidade para parar uma máquina ou um processo se, e quando, ocorrer um problema. *Just in Time* inclui a eliminação de desperdícios através da remoção de atividades que não agregam valor.

A base do Sistema de Produção da Toyota é a *Padronização*, que estabelece processos repetíveis, e previsíveis, e o *Kaizen* que é a filosofia da melhoria contínua. O Sistema de Produção da Toyota tornou-se no sistema de referência relativamente à abordagem de produção linear e repetível. Contudo, este é limitado quando tem de lidar com problemas ambíguos, com processos altamente variáveis, não lineares e imprevisíveis, que são característicos da complexidade.

O Modelo Toyota, de 2001, clarifica os valores e os métodos de negócios que todos os colaboradores devem adotar. Representado como os *Princípios orientadores* da Toyota, o Modelo Toyota é descrito como sendo a base da *Melhoria continua* e do *Respeito pelas pessoas*.

A Toyota nunca está completamente satisfeita com a posição que ocupa e trabalha continuamente para melhorar as práticas, através da introdução de novas ideias e do fortalecimento da força de trabalho. A Toyota respeita os colaboradores, os acionistas e todos os intervenientes, para além de acreditar que indivíduos talentosos e um bom trabalho em equipa faz com que sejam bem-sucedidos. Ao cumprir a respetiva função como a espinha dorsal de uma organização, a cultura da mesma tem de evoluir num ambiente de negócios em constante mudança.

Os criadores de The Flow System™ reconheceram que as ferramentas e estruturas de trabalho existentes não conseguiam lidar de forma holística com a complexidade das organizações, uma vez que as mesmas não estavam otimizadas para funcionar em ambientes ambíguos e voláteis. Estes também reconheceram que pensar complexidade é diferente de pensar lean e de que seriam necessárias novas abordagens e entendimentos.

Os criadores de The Flow System™ reconhecem a importância de todas as grandes mentes que criaram o pensar que seguimos atualmente (muitas serão mencionadas aqui) e que preservaram o Sistema de Produção da Toyota e o Modelo da Toyota como inspiração e fundação de The Flow System™.

Princípios fundamentais de The Flow System™

The Flow System™ consiste em três princípios fundamentais.

1. O cliente em primeiro lugar.
2. O FLUXO de valor.
3. The Triple Helix of Flow™.
 - a. Pensar complexidade
 - b. Liderança distribuída
 - c. Ciência de equipa

1. O cliente em primeiro lugar

Desde 1946 que 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 principal foco tem de ser *sempre* o cliente”.

Desde esse momento, que a afirmação de que o cliente está em primeiro lugar tem vindo a ser confirmada no Sistema de Produção Toyota e no Modelo da Toyota. Ter em consideração as necessidades do cliente é fundamental para determinar a direção e a estratégia da organização. A afirmação de que o cliente está em primeiro lugar produz três resultados:

1. Qualidade mais elevada.
2. Menor custo.
3. Menor tempo de entrega.

The Flow System™ reconhece que este aspeto ainda é válido nos dias de hoje e que nenhuma organização ou instituição terá sucesso se perderem o foco no cliente. The Flow System™ também destaca os componentes do *Respeito pela humanidade* e do *Respeito pelas pessoas* como sendo elementos essenciais para fazer cumprir, com ética, a afirmação de que o cliente está em primeiro lugar.

O respeito pela humanidade é um componente fundamental do SPT e o respeito pelas pessoas é um pilar fundamental do Modelo Toyota, juntamente com a filosofia de melhoria contínua. Na Toyota, o respeito pela humanidade é uma questão de aliar a energia humana a operações eficazes e com significado, eliminando assim as operações desnecessárias [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Uma abordagem chave é "Monozukuri wa hitozukuri", cuja tradução significa "desenvolver produtos através do desenvolvimento das pessoas".

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

2. FLUXO de valor.

Assim que existe um cliente, o foco está em mantê-lo. Manter um cliente requer que uma organização possa ser configurada 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 (como, por exemplo, antropologia, biologia, ecologia, física, psicologia, ciência de equipa). Como um estado em evolução, a configuração do sistema tem de evoluir, adaptar-se e transformar-se em novas estruturas que suportem processos de entrega uniformes, livres de restrições inibidoras, que sejam capazes de operar em ambientes disruptivos e complexos.

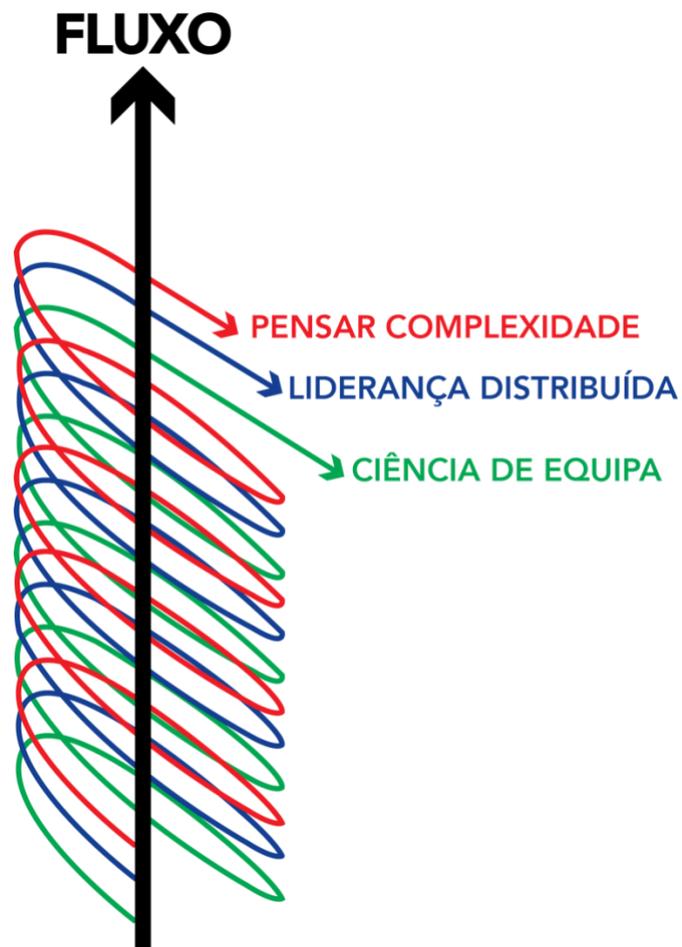
O fluxo é um movimento social coletivo no qual os indivíduos, ou agentes, aprendem a compreender e a reagir ao ambiente no qual estão inseridos, de forma a obter os objetivos de agregação de valor para o cliente.

Em The Flow System™, à medida que os componentes de pensar complexidade, de liderança distribuída e de ciência de equipa se tornam cada vez mais interligados ao longo do tempo, o fluxo torna-se mais uniforme e natural. Neste momento, pode dizer-se que foi alcançado um *estado de fluxo*.

A criação de um fluxo de valor exige que as organizações se configurem de forma a que permitam resultados que coloquem o cliente em primeiro lugar.

3. The Triple Helix of Flow™

The Triple Helix of Flow™ consiste em três cadeias individuais de DNA organizacional: pensar complexidade, liderança distribuída e ciência de equipa. The DNA of Organizations™.



The Triple Helix of Flow™ relaciona a natureza interligada das três hélices (pensar complexidade, liderança distribuída, ciência de equipa). A hélice tripla identifica as interações entre os agentes (como, por exemplo, pessoas, máquinas e eventos) que emergem em novos padrões, redes e conhecimentos para aperfeiçoar a capacidade de uma organização para ser mais inovadora, adaptável e Ágil quando operar em ambientes complexos.

A implementação de The Triple Helix of Flow™ irá requerer a ocorrência de uma transformação organizacional. É necessária uma mudança para garantir que cada uma das três hélices esteja realmente interligada, sincronizada e incorporada na estrutura da organização, permitindo assim um movimento uniforme desde a idealização do produto até à entrega de valor ao cliente.

O fluxo é alcançado através das interações dos agentes num ambiente livre de restrições através da utilização de métodos, de técnicas e de ferramentas identificadas em cada uma das hélices de The Flow System™ – reconhecendo que as necessidades de cada organização/instituição são diferentes. Estas diferenças resultam na necessidade de cada organização de implementar vários métodos, técnicas e ferramentas para alcançar um estado de fluxo para o respetivo propósito.

O objetivo do The Flow System™ não é o de utilizar, praticar e dominar todos os métodos, técnicas e ferramentas listadas no mesmo. O importante é, contudo, que cada organização ou instituição encontre os melhores métodos, técnicas e ferramentas de cada uma das três hélices para permitir que os objetivos pretendidos sejam alcançados. A implementação de novas práticas através da interligação das três hélices num sistema coeso fornece um fluxo ininterrupto.

O conceito de FLUXO é um processo que evolui à medida que os componentes de pensar complexidade, da liderança distribuída e da ciência de equipa se tornam mais interligados ao longo do tempo. O fluxo torna-se ainda mais uniforme, natural e despercebido.

3a. Pensar complexidade

A primeira hélice de The Triple Helix of Flow™ é a de pensar complexidade.

Pensar complexidade é uma nova forma de pensar que ajuda a compreender a incerteza e os sistemas adaptativos complexos. Primeiro, é essencial compreender que nem tudo é previsível devido às incertezas existentes em ambientes complexos. Os ambientes complexos envolvem vários estados possíveis, variando de local para local, e podem alterar as condições rapidamente num curto espaço de tempo. É a compreensão da variedade no ambiente que é essencial para pensar complexidade.. É possível aplicar o pensar complexidade assim que a variedade no respetivo clima é identificada.

Pensar complexidade envolve dois passos principais:

Passo 1: Compreender as características de sistemas complexos.

Passo 2: Ter uma visão ou perspetiva do mundo em 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. Pensar complexidade, em parte, ajuda a manter o foco no que não pode ser explicado em oposição à manutenção do foco no que pode ser explicado. Devido à ambiguidade, às incertezas e às incógnitas que existem na complexidade, foram identificados os métodos, as técnicas e as ferramentas específicas para ajudar na navegação destas águas.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas para a hélice de pensar complexidade incluem:

- Sistemas adaptativos complexos
- A Cynefin® Framework
- Criação de sentido
- Detecção de sinais fracos
- Análise de rede
- Narração e narrativas
- Controlo do processo empírico
- Gestão de restrições
- Protótipos
- O loop OODAp
- Scrum segundo o Modelo 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 comentários para se tornarem adaptáveis. Os sistemas adaptativos complexos são dinâmicos, aprendem continuamente a adaptar-se a forças externas e emergem para novos estados, sempre que necessário, para corresponder a necessidades ambientais únicas.

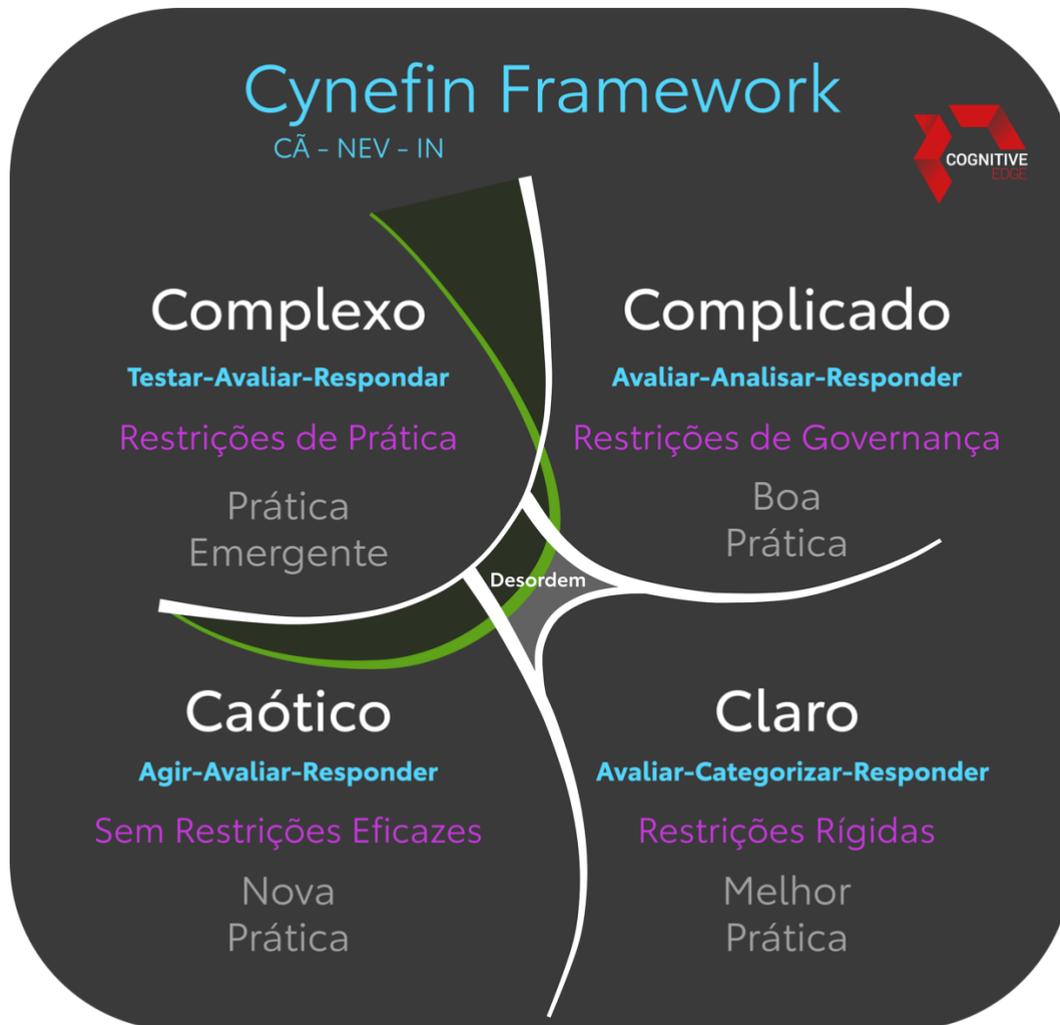
Explicação

Vários sistemas sociais foram descritos como sendo um sistema adaptativo complexo. Por exemplo, os sistemas adaptativos complexos podem incluir empreendedorismo, governos, organizações, equipas e até sociedades.

Características

Os sistemas adaptativos complexos incluem as seguintes características:

- dependem de um caminho,
- têm uma história,
- não são lineares,
- incluem resultados emergentes,
- os respetivos processos são irredutíveis,
- são adaptáveis,
- operam entre a ordem e o caos e
- são auto-organizados [1].



Definição

A Cynefin® Framework, de David Snowden [2] [3], inclui cinco domínios distintos. A estrutura de trabalho é utilizada, principalmente, para considerar as dinâmicas de situações, decisões, perspectivas, conflitos e mudanças de forma a chegar a um consenso para a tomada de decisões quando existe incerteza.

Estes domínios fornecem esclarecimentos sobre que tipo de métodos, ferramentas ou técnicas poderão ser necessárias ao operar em cada um dos mesmos.

Estes permitem que os executivos vejam as coisas através de um novo prisma, assimilem conceitos complexos e resolvam problemas e oportunidades do mundo real. A utilização da Cynefin® Framework pode ajudar os executivos a perceberem em que contexto estão inseridos para que possam tomar melhores decisões e evitar problemas que possam surgir quando cometerem erros devido ao respetivo estilo de gestão atual.

Cynefin®, pronunciado como kuh-nev-in, é uma palavra de origem galesa que significa que múltiplos fatores no nosso ambiente e nas nossas experiências nos influenciam de uma forma que não conseguimos entender.

Explicação

Ao lidar com problemas complexos, como as alterações climáticas, o problema é mal definido e a solução é desconhecida. Os componentes que levam às questões que estamos a enfrentar com as alterações climáticas também nos são desconhecidos. Os métodos, as técnicas e as ferramentas utilizadas para problemas no domínio complexo são drasticamente diferentes daqueles que são encontrados no domínio simples.

A Cynefin® Framework permite-nos categorizar problemas em domínios para que se possa escolher as ferramentas apropriadas que podem ser utilizadas para abordar estes mesmos problemas. Por exemplo, nos domínios simples ou complicados, podemos escolher ferramentas lean, enquanto que, no domínio complexo, podemos precisar da criação de sentido.

Características

Os domínios do conhecimento da Cynefin® Framework incluem os domínios simples/óbvios, complicados, complexos, caóticos e desordenados. É uma estrutura de trabalho de tomada de decisão. No final de 2019, David Snowden sugeriu mudar o domínio simples/óbvio para claro.

Criação de sentido

Definição

A criação de sentido é uma técnica concebida para nos ajudar a compreender problemas, condições ou ambientes complexos. A criação de sentido ajuda a desenvolver histórias no respetivo ambiente, nas quais indivíduos e grupos podem começar a desenvolver [modelos mentais partilhados](#), para compreender melhor o ambiente ou o problema complexo.

Explicação

Em ambientes complexos, as [histórias e as narrativas](#) ajudam a compreender as condições do(a) ambiente/situação. Durante os esforços de combate a incêndios, as corporações de bombeiros comunicam entre si, e de forma contínua, as respetivas perspetivas de tudo o que os rodeia, ajudando, desta forma, à compreensão da situação atual por cada membro da equipa. Estas histórias, de vários membros da equipa, ajudam na capacidade da equipa para criar sentido sobre tudo o que os rodeia.

Características

A criação de sentido inclui as seguintes características: “interação e conversação (social), quadros de referências mais claros (identidade), experiências passadas relevantes (retrospectiva), detalhes negligenciados no ambiente atual (pistas), atualização das impressões que mudaram (continuação), histórias plausíveis do que poderia estar a acontecer (plausibilidade) e ações que esclarecem o pensar (promulgação)” [4]. A criação de sentido é mais eficaz quando é efetuada em tempo real.

Detecção de sinais fracos

Definição

A detecção de sinais fracos é um método que consegue detetar os sinais de futuras mudanças num estado inicial e envolve a identificação de oportunidades, e ameaças, que possam existir no ambiente. A detecção de sinais fracos é essencial para identificar sinais prematuros de problemas, antes que estes se tornem impossíveis de gerir, e é um método que consegue detetar os sinais de futuras mudanças num estado inicial.

Os sinais fracos são um indicador avançado de mudança e estes têm de ser reconhecidos. As mudanças repentinas e desconhecidas numa organização podem ameaçar qualquer divisão dessa organização. As mudanças não reconhecidas podem resultar numa reversão significativa de lucros ou perda de novas oportunidades [5]. Procurar e monitorizar o ambiente de forma contínua pode facultar uma detecção inicial das ameaças que, caso contrário, teriam passado sem serem detetadas.

Explicação

Ter a capacidade de detetar as ameaças aos negócios, antes de se verificar que as medidas preventivas são ineficazes, é uma forma de detecção de sinais fracos. A detecção de sinais fracos é necessária para ambientes críticos de segurança. As ferramentas e as técnicas devem ser postas em prática para detetar estes sinais fracos e para garantir a sustentabilidade para uma organização ou instituição. Se a gestão está recetiva aos sinais fracos, muito poderá ser feito antes da ameaça se tornar tangível e concreta.

Características

A detecção de sinais fracos envolve a análise contínua do ambiente através da utilização de diferentes perspetivas (pontos de vista interdisciplinares) para identificar quaisquer comportamentos, sinais ou eventos anormais em segundo plano, a nível interno ou externo.

Análise de rede

Definição

Sistemas abertos, tal como o sistema adaptativo complexo, podem ser verificados e analisados como uma rede. A análise de rede permite a verificação das interações, ou ligações, entre os componentes, tal como as interações entre equipas ou entre organizações. A análise de rede pode servir como forma de informação para o desenvolvimento de formas práticas para garantir que existe um fluxo suficiente de informações entre sistemas e agentes.

Explicação

A análise de rede tem sido utilizada para analisar muitos tipos de redes diferentes, tais como cultura, natureza, cérebros, organismos, economias e ecologias [6]. A análise de rede foi utilizada para identificar pessoas chaves nas unidades organizacionais que contêm informações essenciais para o sucesso da organização. Para que exista uma conceção organizacional eficaz, é necessário compreender a forma como estas várias redes comunicam, partilham, e armazenam informações, e colaboram entre si.

Características

A análise de rede é flexível no sentido em que consegue analisar díades (como, por exemplo, de pessoa para pessoa), nós (como, por exemplo, líder, equipa, organização) e redes (como, por exemplo, de líder para indivíduos, de equipa para equipa). A análise de rede verifica as relações, as ligações e as interações entre cada conjunto de díades, de nós e de redes.

Narração e narrativas

Definição

A criação de conhecimento através de pessoas que exteriorizam o respetivo conhecimento, como, por exemplo, o que alguma coisa ou evento em particular significam para os mesmos? Através dessas narrativas (um relato falado ou escrito de eventos interligados) ou histórias, podemos começar a formar uma representação mais significativa sobre o que está a acontecer em ambientes complexos.

Explicação

Um júri num sistema de tribunais normalmente toma decisões com base nas histórias e nas narrativas ao qual é exposto durante um julgamento. Os membros do júri tentam criar sentido dessas histórias durante as respetivas deliberações. A decisão do júri pode ser considerada como uma síntese dessas histórias ou narrativas. Nos negócios, recolher narrativas e histórias de colaboradores pode dar à empresa, ou organização, uma ideia do ambiente atual.

Se pedirmos aos colaboradores para que escrevam uma manchete, e uma notícia associada, sobre um tópico ou problema relevante, seremos capazes de sintetizar temas e padrões comuns que possam informar futuras tomadas de decisão, estratégias e planeamentos.

Características

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

Controlo do processo empírico

Definição

A ciência é um processo que testa teorias que explicam ou preveem um fenómeno ou um problema. Este processo empírico inclui muitos métodos e procedimentos diferentes que são válidos, confiáveis e rigorosos – estes foram também testados e validados ao longo do tempo. Os processos empíricos são objetivos e tentam remover a subjetividade e as características humanas tendenciosas da tomada de decisão. A experiência é fundamental para entendermos o ambiente, esta fornece mais clareza sobre o desconhecido e o impercetível.

Explicação

A ciência fornece uma grande quantidade de exemplos que mostram, não apenas como os processos empíricos ajudam a obter novos conhecimentos, mas também como as descobertas a partir da pesquisa empírica podem desafiar as crenças, as práticas e os dogmas atuais. Um exemplo disso é o PDCA (PFVA) (Plan [Planear], Do [Fazer], Check [Verificar], Act [Agir]), um processo iterativo de quatro passos para controlar e permitir uma melhoria contínua de processos e de produtos.

Características

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

Gestão de restrições

Definição

As restrições são limitações que afetam o comportamento dos agentes. As restrições são auto-derivadas e construídas cognitivamente. Perceber quais são as restrições que existem é essencial para qualquer equipa ou organização em ambientes complexos. É necessário fazer a gestão para remover restrições desnecessárias para que uma organização funcione de forma eficaz. As restrições podem ser permissoras ou inibidoras.

As restrições permissoras permitem que os agentes façam algo que, sem a existências das mesmas, nunca seria possível. As restrições inibidoras impedem os agentes de fazer algo ou apenas permite que os mesmos o façam de uma determinada forma.

Explicação

Para permitir e otimizar o fluxo numa organização, precisamos de limitar o número de restrições inibidoras e otimizar as restrições permissoras. Uma restrição permissora permite que um agente opere com uma tomada de decisão autónoma, mas dentro dos limites definidos, para evitar resultados indesejáveis. Uma restrição permissora agrega valor. As agências reguladoras impõem frequentemente restrições inibidoras direcionadas, obrigatórias ou exigidas. Uma restrição inibidora normalmente não agrega valor.

Características

A narração, o desenvolvimento de modelos mentais partilhados, a partilha de narrativas e a 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 autónomo), é mais barato e mais eficaz começar pela identificação de componentes individuais para encontrar o que é pretendido/aceitável para o cliente, em vez de construir primeiro um carro completo.

Características

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

O loop OODA

Definição

O loop Observe-Orient-Decide-Act (OODA) é um processo de tomada de decisão não linear, um manual para a ação. O loop OODA representa 40 anos de trabalho do coronel John Boyd, da Força Aérea, que combinou lições de aviação de caças, de estratégia, de ciência, de pensar complexidade inicial e do Sistema de Produção da Toyota.

Explicação

O loop OODA é um processo de tomada de decisão. Este garante que todas as informações relevantes disponíveis são observadas e treina um observador sobre como deve orientar-se para uma tomada de decisão eficaz. Assim que as decisões corretas são determinadas, este permite uma rápida execução das mesmas. Contudo, é possível agir primeiro e, em seguida, observar e orientar-se para os resultados da ação, e será isto que irá informar uma futura tomada de decisão.

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

Características

O loop OODA pode começar em qualquer estado do loop e está dependente do problema ou da situação em questão. Os componentes do loop OODA incluem a observação, a orientação, a decisão e a ação, e este é um ciclo iterativo. O ponto focal do loop OODA é o da orientação das crenças preconcebidas, heurísticas e cognitivas estabelecidas que determinam a forma como os indivíduos e as organizações observam, decidem e agem.

Scrum segundo o Modelo Toyota

Definição

Um programa de formação concebido para ajudar os colaboradores e as organizações a desenvolver a agilidade como um resultado emergente, através de competências de identificação e de definição de problemas, de perfis de clientes, de competências de trabalho em equipa, de competências de planeamento, e de estimativas, e também para adquirir técnicas de visualização. Este permite que as organizações compreendam os limites entre as abordagens do pensar sistémico e as estratégias de pensar complexidade, através da aplicação da estrutura Scrum como um padrão comportamental, bem como uma variedade de ferramentas e competências cognitivas.

Explicação

Os departamentos/divisões das organizações aprendem a operar com mais eficiência, enquanto equipas funcionais de elevado desempenho, através da respetiva formação e através da utilização das técnicas da formação Scrum segundo o Modelo Toyota.

Características

Scrum segundo o Modelo Toyota pode ser caracterizado pela implementação, ou pelo o aperfeiçoamento, de várias ferramentas, técnicas e conceitos.

3b. Liderança distribuída

O conceito de liderança distribuída implica uma liderança que se expande horizontalmente, verticalmente e em todos os espaços intermédios de uma organização. A liderança começa com o indivíduo e o modelo de liderança torna-se numa construção coletiva.

A liderança é desenvolvida e praticada a nível individual, com técnicas de desenvolvimento de auto-liderança e de auto-eficácia. A liderança partilhada torna-se no modelo de liderança ao nível da equipa, com um modelo de liderança funcional que atua como a supervisão das equipas.

A liderança funcional observa a relação líder-equipa, em oposição à maioria dos modelos de liderança que observam a díade líder-seguidor. Liderança funcional, também referida como a função que faz a ligação, que opera nos limites entre as equipas, e no meio dos sistemas de equipas e de multi-equipas. As respetivas funções e responsabilidades incluem a disponibilização de recursos, a promoção de interações, a coordenação de atividades e o alinhamento de objetivos, para citar apenas alguns exemplos. Ao nível executivo, ou de alta gestão, a liderança pode permanecer na respetiva estrutura hierárquica tradicional, se assim for pretendido.

Estudos efetuados mostram que muitas estruturas baseadas em sistemas de equipas, e de multi-equipas, funcionavam bem através da utilização de um estilo de liderança híbrida. No The Flow System™ está incorporado um modelo de liderança híbrida ou combinada. Este modelo de liderança híbrida incorpora componentes das seguintes teorias de liderança, que demonstraram funcionar corretamente com estruturas organizacionais baseadas em equipas e para ambientes complexos: a liderança estratégica, a liderança instrumental e a liderança global.

A intenção não é a de que todas as organizações implementem os três modelos de liderança no respetivo nível executivo, mas antes que implementem os componentes de cada teoria de liderança que correspondam às necessidades da organização de uma forma que melhor suporte as estruturas baseadas em equipas previamente mencionadas. As necessidades de uma organização serão diferentes das de outra, e cada organização necessita de identificar as características e os componentes de liderança que melhor se adequam às respetivas necessidades organizacionais.

A hélice de liderança distribuída no The Flow System™ disponibiliza um processo que recupera, de forma contínua, os líderes de uma organização, permitindo que a liderança coletiva possa emergir numa organização que tenha capacidade de tomar decisões arriscadas e disruptivas dentro de uma indústria.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas da hélice de liderança distribuída incluem o seguinte:

- Segurança psicológica
- Escuta ativa
- Intenção do líder
- Modelos mentais partilhados
- Mapas de Wardley
- Tomada de decisão
- Orientado para a ação
- Colaboração
- Mentoria/Coaching
- Facilitação complexa
- Conceção organizacional

Segurança psicológica

Definição

Em ambientes psicologicamente seguros, os membros ou colaboradores da equipa podem expressar livremente as opiniões e podem fazer perguntas sem serem ridicularizados ou repreendidos. A melhor descrição é a de que os membros da equipa e os colaboradores são livres para serem sinceros [10], desde que as respetivas opiniões e críticas continuem a ser profissionais. A segurança psicológica elimina a cultura do medo.

Explicação

No Sistema de Produção da Toyota, os colaboradores podem puxar a corda Andon sempre que pretenderem. A corda Andon consiste numa corda que percorre toda a linha de produção ou, por vezes, num botão que os colaboradores podem premir para interromper a produção e avisar a gestão, caso exista um potencial problema ou ocorra um problema significativo.

Os colaboradores puxam a corda Andon sempre que pretenderem, quando verificarem a existência de um problema, sem terem medo de serem repreendidos, ou punidos, pela interrupção da produção. A corda Andon atua como uma metáfora para um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, no qual os colaboradores são livres para questionar e analisar, de forma a garantir que as decisões ou ações tomadas sejam as corretas. Esta também garante que as pessoas certas estão a efetuar essas ações.

Características

A segurança psicológica representa os seguintes recursos: uma expectativa partilhada, um objetivo partilhado, confiança em ser ouvido, aceitação de falhas, aprendizagem contínua [10].

Escuta ativa

Definição

A liderança implica escutar tanto quanto consiste em falar. A escuta ativa é uma característica essencial a desenvolver na liderança. Esta refere-se a um padrão de escuta que o manterá envolvido na conversa de uma forma positiva. Este 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 perceber os problemas que os seguidores estão a enfrentar. As interações entre líderes e seguidores não devem tomar apenas a direção do líder, mas antes, o líder deve interagir com os seguidores para entender os problemas e também para conversar com os mesmos, de forma a inculcar um propósito e um significado no respetivo trabalho.

A corda Andon é novamente um excelente exemplo de escuta ativa. A ativação de uma corda Andon inicia uma série de interações entre o líder/supervisor e o colaborador. Estas interações precisam que ambas as partes escutem e falem de forma igual para compreender e resolver o problema.

Características

A escuta ativa ajuda os líderes nos processos de criação de sentido através das funções de escuta e de fala, construindo assim confiança, estabelecendo relações, demonstrando preocupação, efetuando perguntas específicas e utilizando breves afirmações. A escuta ativa ajuda os processos cognitivos do mesmo a compreender melhor as necessidades dos outros, em vez de se concentrar em ideias e noções preconcebidas.

Intenção do líder

Definição

A intenção do líder foca-se no resultado pretendido, em oposição a um resultado específico. Através do entendimento da intenção do líder e do resultado pretendido, os indivíduos e as equipas são livres para operar conforme seja necessário, desde que tenham em mente o resultado pretendido. Não existe uma forma correta para obter um resultado e, através do modelo apresentado como sendo a intenção do líder, os indivíduos e as equipas são livres para encontrar o caminho.

Explicação

Também associados à intenção do comandante, os esquadrões militares têm uma ideia do objetivo geral. Contudo, quando em ação, existem muitas incógnitas para seguir um plano detalhado. Os esquadrões são livres para alterar o respetivo curso de ação, conforme necessário, para alcançar o objetivo final.

Características

As características da intenção do líder incluem o planeamento, a análise de missão, o desenvolvimento/análise/comparação/aprovação do curso de ação, seguidos de uma revisão final. A intenção de um líder é a expressão pessoal do propósito quanto aos resultados pretendidos. Esta deve ser clara, concisa e fácil de entender. Também pode incluir a forma como a liderança pretende alcançar uma decisão, bem como a declaração final, ou as condições, que alcançam o objetivo.

Modelos mentais partilhados

Definição

Um modelo mental partilhado é o desenvolvimento de um entendimento coletivo de perceção, ou conhecimento, de uma situação ou processo partilhado entre os membros da equipa.

Explicação

Quando os membros da equipa iniciam o trabalho planeado, no qual cada membro da equipa tem uma compreensão diferente do objetivo, isto é um indicativo de que uma equipa não desenvolveu um modelo mental partilhado. Os membros da equipa devem discutir todas as tarefas e objetivos para que cada membro tenha um entendimento semelhante e preciso. Devem ser implementadas técnicas eficazes de planeamento e de esclarecimento para ajudar no desenvolvimento de modelos mentais partilhados.

Características

Este entendimento coletivo requer que os membros tenham uma perceção partilhada do problema, das definições, dos processos, dos objetivos e dos recursos.

Mapas de Wardley

Definição

As técnicas de visualização são essenciais para entender a complexidade. Os mapas de Wardley são representações do cenário e da estrutura de uma empresa, ou do serviço, de uma organização, que mapeia os componentes para corresponder às necessidades do cliente. Este pode ser utilizado para destacar padrões não observáveis, aumentando assim a consciencialização sobre a situação.

Os mapas de Wardley receberam o nome como referência a 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 visualizar que processos incluem atividades que não agregam valor para o cliente e quais conseguem maximizar o valor. Essa perceção permite que as organizações redirecionem o foco dos respetivos processos para corresponder, da melhor forma, às necessidades do cliente.

Características

Os mapas de Wardley incluem os seguintes elementos: visualização, contexto específico, a 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 equipas que são transversais e multidisciplinares têm mais capacidade para lidar com problemas complexos do que qualquer pessoa sozinha. O desenvolvimento das competências de tomada de decisão é fundamental antes das equipas terem a capacidade de funcionar de forma autónoma, permitindo assim que as organizações com essa competência sejam mais adaptáveis.

Explicação

Uma equipa tem mais capacidade para identificar sinais fracos a partir de várias fontes em tempo real, quando são disponibilizadas várias alternativas aos membros da equipa e a partir das quais estes possam escolher quando tomarem uma decisão. As decisões já não são atribuíveis a um indivíduo, uma vez que agora pertencem ao coletivo, à equipa. Os processos de tomada de decisão da equipa oferecem uma variedade mais abrangente de opções, esta inclui mais diversidade e inclusão em comparação com o que os indivíduos poderiam oferecer.

Características

Múltiplos indivíduos a colaborar, a analisar problemas ou situações, a considerar e a avaliar cursos de ação alternativos e a selecionar uma solução, ou soluções, a partir das alternativas. A tomada de decisão da equipa envolve um acordo relativamente ao problema, aos recursos (informações, conhecimento, tecnologia) e aos conhecimentos e competências necessários dentro da equipa para abordar o problema.

Orientado para a ação

Definição

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

Explicação

Orientado para a ação, foca-se em agir a partir de ideias e em colocar as mudanças em prática, em vez de se concentrar na discussão de ideias e mudanças potenciais. O líder (coach) e a equipa tomam decisões em conjunto sobre o curso da ação de forma a eliminar a competição (forças externas). As empresas precisam de se focar em progredir em vez de procurar, interminavelmente, a perfeição.

Características

Os líderes e equipas funcionam de forma autónoma e são livres para se auto-organizar e adaptar. Reduzir as distrações. Efetuar decisões menores. Parar de pensar em demasia. Focar-se em ações com um objetivo.

Colaboração

Definição

Para trabalhar em conjunto com outros, especialmente num esforço intelectual. A colaboração é um processo de duas ou mais pessoas, ou organizações, que trabalham em conjunto para concluir uma tarefa ou para alcançar um objetivo, ou resultado.

Explicação

As equipas são colaborações, mas o mesmo acontece com pequenos grupos e departamentos, salas de aula, sessões de formação, reuniões sociais e políticas locais. Os métodos estruturados de colaboração incentivam a introspeção de comportamento e de comunicação. Estas técnicas visam aumentar o sucesso dos colaboradores à medida que se envolvem na resolução de problemas complexos. A colaboração tornou-se expectável dentro das organizações e envolve membros que participam na criação e disseminação de conhecimento.

Características

A colaboração envolve comunicação eficaz, escuta ativa, planeamento de equipa, capacidade de inovação, partilha de conhecimentos, um conjunto diversificado de competências, acesso a recursos, expectativas claras e um objetivo partilhado.

Coaching

Definição

O coaching é uma função concebida para ajudar colaboradores e membros da equipa a aumentar as respetivas capacidades, permitindo assim que estes façam a gestão dos respetivos processos, desenvolvam todo o seu potencial e que se tornem independentes.

Explicação

Um coach ajuda a formar e a educar os membros da equipa sobre como ter sucesso em conjunto, funcionando como uma unidade singular. Estes são responsáveis pela formação dos membros da equipa através da análise do desempenho, da instrução de capacidades específicas e através do encorajamento, da mentoria e da liderança. Um coach ajuda os outros a aprender.

Características

O coaching pode vir de uma pessoa externa, mas também pode vir de um membro individual da equipa que funciona também como um coach. O coaching envolve o desenvolvimento de competências e técnicas, a motivação dos membros da equipa, a instilação de significado e clareza no trabalho, a disponibilização de comentários com recomendações de melhorias, a ajuda na coordenação de atividades e recursos, e direcionamento, para que os membros da equipa se tornem autónomos e independentes.

Facilitação complexa

Definição

A facilitação complexa é uma técnica utilizada para identificar incógnitas através da utilização de grupos com diversidade cognitiva que são afetados por problemas complexos. Esta técnica de facilitação remove o facilitador do processo e opera de forma auto-organizada. Esta forma de facilitação é contraintuitiva e requer alguns métodos de anulação de aprendizagem.

Explicação

Um exemplo de facilitação complexa seria o de uma sessão de fóruns auto-organizados. Numa sessão de fórum auto-organizado, as pessoas reúnem-se numa sala de conferências à sua escolha para abordar questões ou preocupações que pretendam debater. Com o passar do tempo, o fórum auto-organizado fornece informações que refletem as preocupações dos participantes.

Características

A facilitação tradicional exige que mantenha um grupo focado numa meta estabelecida, fazendo o máximo que puder para remover quaisquer barreiras no processo e no conteúdo. A facilitação complexa envolve a remoção de um facilitador oficial, a remoção de todo o poder ou cargos hierárquicos, requer perturbações e, por vezes, pode parecer caótica.

Conceção organizacional

Definição

A conceção organizacional é uma metodologia passo a passo que identifica aspetos disfuncionais no fluxo de trabalho, nos procedimentos, nas estruturas e nos sistemas, e que os realinha de acordo com as realidades/objetivos atuais do negócio e desenvolve planos para implementar novas mudanças. Este é um processo para moldar a forma como as organizações são estruturadas e geridas.

Explicação

Organizada por estruturas hierárquicas, quanto mais complicada a estrutura de uma organização for, mais restrições inibidoras existirão que impedirão uma organização de agregar valor para o cliente. De acordo com a lei de Conway [12], a estrutura de uma organização segue as respetivas linhas de comunicação. Em tempos de ambiguidade, complexidade e perturbação, as organizações precisam de ser organizadas em estruturas mais planas, precisam de tornar-se mais adaptáveis e precisam de apoiar as estruturas baseadas em equipas criadas recentemente.

Características

A conceção de uma organização deve ser representativa dos colaboradores, das equipas e dos sistemas de multi-equipas com funções de liderança que apoiam cada um desses componentes. Uma conceção organizacional precisa de ter em consideração a otimização das atividades de agregação de valor, facilitando assim o fluxo de valor para o cliente. Esta serve o fluxo de valor, não a organização.

3c. Ciência de equipa

O campo da ciência de equipa é uma disciplina que estuda tudo o que está relacionado com equipas e pequenos grupos no local de trabalho (como, por exemplo, conflitos interpessoais, dinâmicas dentro e fora do grupo, segurança psicológica da equipa, eficácia da equipa).

A ciência de equipa reconhece que as equipas são sistemas adaptativos dinâmicos, transversais, multidimensionais e complexos. A hélice da ciência de equipa no The Flow System™ utiliza as ciências para maximizar os benefícios da utilização de estruturas baseadas em equipas para lidar com ambientes complexos e disruptivos.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas identificadas na hélice da ciência de equipa incluem o seguinte:

- Formação de trabalho de equipa
- Conceção focada no ser humano
- Conceção de equipa
- Identificação de objetivos
- Conhecimento situacional
- Desenvolvimento cognitivo
- Condições de influência
- Aprendizagem da equipa
- Eficácia da equipa
- Red Teaming
- Multiteam Systems

Formação de trabalho de equipa

Definição

A formação de equipa consiste numa formação com a qual as equipas aumentam o respetivo conhecimento processual individual, e a proficiência, através da execução de um trabalho (tarefa), em conjunto com o desenvolvimento de competências interpessoais (trabalho de equipa) para que funcionem como uma unidade coesa ou equipa (desempenho). A formação de trabalho de equipa foca-se na equipa enquanto unidade, em vez de se concentrar num único membro.

Explicação

A investigação mostra que equipas com formação em trabalho de equipa têm um melhor desempenho do que equipas sem formação. As equipas devem ser formadas em competências de trabalho de equipa antes de se tornarem equipas eficazes. O desenvolvimento de competências de trabalho de equipa é o ingrediente principal que separa equipas com desempenhos medíocres (sem formação de competências de trabalho de equipa) e equipas de elevado desempenho (equipas com formação de competências de trabalho de equipa). Não é possível obter equipas de elevado desempenho sem primeiro desenvolver competências de trabalho de equipa.

Características

A formação de trabalho de equipa deve:

- identificar as competências necessárias para a definição contextual,
- focar-se na aprendizagem das competências de trabalho de equipa necessárias,
- incluir formação para todos os membros em conjunto,
- incluir atividades de informação e de questionário,
- ser efetuada em tempo real e
- ser avaliada pela eficácia.

Conceção focada no ser humano

Definição

A conceção focada no ser humano é um processo que envolve a participação de todas as entidades (como, por exemplo, membros da comunidade, clientes, designers, colaboradores, produtores, fornecedores) durante as etapas de conceção. Isto inclui o elemento humano na conceção de um novo produto e a solução para o problema.

Explicação

As pessoas que são afetadas por um problema são as mesmas que são recrutadas para ficarem envolvidas no processo de conceção para resolver o problema em questão. As entidades também podem fazer parte da equipa de conceção. A conceção focada no ser humano utiliza o envolvimento participativo para ajudar a conduzir o processo de conceção até à resolução, em vez de se focar apenas na documentação do problema.

Características

Um componente chave da conceção focada no ser humano é a de que o foco está no conteúdo, em oposição à função, permitindo assim uma maior concentração na forma como o produto se encaixa num ambiente particular em vez de como poderá este funcionar. Outras características incluem a empatia, a observação, a colaboração, o enquadramento contextual, a aprendizagem, a visualização e a rápida criação de protótipos.

Conceção de equipa

Definição

A conceção de equipa corresponde à forma como as equipas são compostas, garantindo que estas têm o conhecimento, as competências e as capacidades necessárias para concluir as tarefas da equipa.

Explicação

Uma conceção de equipa eficaz é essencial para entregar ou concluir a tarefa, de forma eficiente. Também é crucial para permitir um trabalho de equipa eficaz. Se uma equipa é muito grande, ou muito pequena, ou não possui as competências e conhecimentos necessários, esta tornar-se-á ineficaz. Se a equipa não possuir competências de trabalho de equipa essenciais (como, por exemplo, competências interpessoais e de gestão de conflitos, competências de motivação), esta também terá um desempenho ineficaz. A conceção da equipa, ou a composição da mesma, é crucial para o sucesso de uma equipa.

Características

As características da composição da equipa incluem o conhecimento, as competências, as atitudes e as capacidades dos membros da equipa, a diversidade de conhecimentos e a experiência da equipa, bem como a demografia e a diversidade cultural dos membros da mesma. Uma equipa deve ser suficientemente grande para atingir as metas e os objetivos, mas deve ser pequena o suficiente para permitir atividades de rápida tomada de decisão e execução.

Identificação de objetivos

Definição

A identificação de objetivos é o resultado pretendido esperado durante um período específico. Os objetivos ocorrem em diferentes níveis de análise. Os objetivos mais próximos são especificados para equipas individuais e os objetivos mais distantes ligam aos objetivos mais próximos a resultados organizacionais mais abrangentes.

Explicação

As equipas que se focam apenas nos respetivos objetivos de equipa são depreciativas relativamente ao propósito organizacional geral, o que acaba por separar a equipa de outras e isto, potencialmente, afeta os resultados organizacionais.

As equipas individuais têm objetivos específicos (objetivos mais próximos) que as encaminham para a concretização do objetivo e têm de estar associados aos objetivos organizacionais abrangentes (objetivos mais distantes). Os objetivos da equipa devem estar alinhados com os objetivos organizacionais e todos os membros da equipa devem estar conscientes dos conjuntos de objetivos e das respetivas ligações. Tanto os objetivos mais próximos, como os mais distantes, devem ser definidos de forma a que exista colaboração entre múltiplas equipas.

Características

Os objetivos da equipa têm de estar bem definidos, ter resultados passíveis de medição e ligados ao propósito abrangente da organização. Todos os membros devem saber como cada um destes objetivos está relacionado.

Conhecimento situacional

Definição

A perceção e a compreensão que cada um tem dos respetivos elementos do ambiente, tendo em consideração o respetivo conhecimento, que dita a forma como cada um deve reagir a um evento.

Explicação

A capacidade para reconhecer as ameaças, os riscos e as oportunidades em tempo real e para tomar decisões rápidas relativamente à forma como se deverá reagir.

Características

As características do conhecimento situacional incluem a capacidade de cada um para detetar sinais fracos, sintetizar informações e criar novos conhecimentos.

Desenvolvimento cognitivo

Definição

A nível individual, o desenvolvimento cognitivo envolve o desenvolvimento de conhecimento, de competências, de resolução de problemas e de disposições, que ajuda os indivíduos a ponderar sobre, e a compreender, o mundo que os rodeia.

A cognição partilhada ocorre ao nível da equipa, na qual os membros desenvolvem um nível de partilha. Cada membro da equipa precisa de saber quem tem mais conhecimentos, competências e experiências antes de efetuar as tarefas da mesma.

Explicação

Os membros da equipa devem desenvolver um entendimento partilhado dos respetivos objetivos e devem estar atentos ao conhecimento e às capacidades da equipa. Os membros também devem partilhar informações para melhorar o nível de partilha e devem conseguir aprender como uma unidade, adaptando-se às mudanças à medida que a cognição da equipa evolui.

Características

As cognições incluem todos os processos conscientes, e inconscientes, através dos quais o conhecimento é acumulado, tal como a perceção, o reconhecimento, a conceção e o raciocínio.

Condições de influência

Definição

As condições nas quais os membros da equipa têm pouco, ou nenhum, controle são denominadas de condições de influência.

Explicação

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

Características

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

Aprendizagem da equipa

Definição

A aprendizagem da equipa é um resultado partilhado das interações dos membros da equipa.

Explicação

À medida que os membros da equipa interagem entre si, estes partilham novas informações que levam a toda uma aprendizagem da equipa. As equipas que não pretendem partilhar informações com outros membros da equipa, tal como equipas que têm baixos níveis de segurança psicológica, são incapazes de aprender e de se adaptar enquanto unidade coesa.

Características

As características de aprendizagem da equipa incluem o diálogo e a discussão, a amplificação de conflitos construtivos, a redução de conflitos destrutivos e a partilha de conhecimento, a reflexão contínua e a comunicação de ações.

Eficácia da equipa

Definição

A eficiência da equipa é o ponto em que os processos da equipa estão alinhados com as exigências das tarefas e são considerados como otimizados para produzir o resultado pretendido.

Explicação

As equipas eficientes desenvolvem a capacidade para olhar para dentro e para fora. Quando se observa equipas eficientes (equipas de alto desempenho), estas avaliam continuamente as experiências de cada membro da equipa, bem como identificam a forma bem sucedida como se alcançaram os objetivos. Sem a avaliação dos problemas dos membros, os conflitos de relacionamento não são verificados e começam a perturbar a eficiência da equipa.

Características

A eficiência da equipa está relacionada com o resultado (desempenho) de uma equipa, bem como com as interações (trabalho de equipa) e os processos (tarefas de equipa) utilizados para produzir um resultado. O desempenho da equipa foca-se no resultado da mesma (como, por exemplo, na quantidade, na qualidade), independentemente do processo de trabalho ou tarefa de equipa utilizados para chegar a esse resultado. A eficiência da equipa é o foco da formação da equipa.

Red Teaming

Definição

O Red teaming é uma abordagem cognitiva concebida para desenvolver novos caminhos para uma melhor tomada de decisão nas equipas.

Explicação

O Red teaming desafia rigorosamente os planos, as políticas, os sistemas ou as suposições, através da adoção de uma abordagem adversa. O Red teaming utiliza um conjunto de ferramentas e de técnicas concebidas para mitigar o viés cognitivo, melhorar as competências de pensamento crítico, criar autoconsciência e melhorar a empatia.

A utilização de uma red team, um exemplo de uma das ferramentas que fazem parte de Red teaming, normalmente consiste em observadores imparciais com a tarefa de desafiar um plano e de ajudar a identificar lacunas, e ameaças, para que se criem medidas preventivas antes da implementação ser iniciada.

Características

As técnicas de Red teaming incluem o desafio de suposições explícitas e implícitas, a exposição de informações ocultas e o desenvolvimento de alternativas para revelar parcialidades que não são visíveis. Os métodos de Red teaming incluem a análise crítica dos processos da equipa, que requer que as mesmas já tenham desenvolvido um elevado nível de segurança psicológica e que tenham desenvolvido fortes competências de trabalho de equipa.

Multiteam Systems

Definição

Os Multiteam systems (MTS) são definidos por duas ou mais equipas que trabalham em direção a um objetivo superior comum (objetivo mais próximo ou objetivo MTS). Os Multiteam systems são estruturados para que cada equipa tenha o próprio conjunto de objetivos (metas mais próximas) e tenha, pelo menos, um objetivo partilhado com o MTS (meta mais distante).

Explicação

Uma estrutura de MTS fornece a capacidade para coordenar atividades entre múltiplas equipas que funcionem como um coletivo em direção a um objetivo partilhado. Os atributos de composição de um MTS envolvem múltiplas equipas que são concebidas para trabalhar em conjunto e para coordenar atividades de forma a alcançar o objetivo mais distante, o de MTS ou da organização.

As equipas individuais operam de forma autónoma e concebem os objetivos mais próximos enquanto também estão ligadas aos objetivos gerais do MTS. As estruturas de liderança precisam de ser capazes de gerir os limites em torno das equipas do MTS e é neste ponto que começa a ser necessária a liderança distribuída.

A chave para o sucesso de qualquer organização que opera em escala é a de ter uma conceção de MTS eficaz, que funcione no respetivo contexto, com funções de liderança apropriadas para facilitar e guiar.

Características

Os Multiteam systems exibem interdependência na entrada (partilha entre equipas), no processo (interações entre equipas) e no resultado (resultados relacionados com os objetivos do MTS). Os Multiteam systems também são compostos por três atributos: composição, ligação e desenvolvimento.

Teoria TFS

Uma teoria fornece uma explicação ou previsão para um fenômeno ou problema. Algumas das melhores teorias são as que utilizam o conhecimento adquirido através de pesquisa e de prática. Aqui, as teorias que cruzam a divisão teoria-para-prática acabam por ser mais práticas e pragmáticas. The Flow System™ é uma dessas teorias, é construída a partir de conhecimento empírico derivado e a partir daqueles que trabalharam no campo como profissionais/consultores com muitos anos de experiência. The Flow System™ também tem o benefício adicional de tirar partido do conhecimento e das competências adquiridas pelas forças armadas dos Estados Unidos da América, uma vez que um dos cocriadores fez parte da marinha dos Estados Unidos.

O fenômeno que é abordado pelo The Flow System™ é o mesmo com o qual estão a lidar atualmente muitas organizações. Como é que as organizações podem maximizar o valor entregue ao cliente em tempos de complexidade? A partir das nossas experiências, e pelo que identificámos através de pesquisa, as organizações estão a ter dificuldades para ajustar os respetivos modos normais de operação para se tornarem mais adaptáveis a ambientes ambíguos, inovadores, globais e complexos.

Em muitos casos, as organizações falham ao enfrentar estes desafios devido à incapacidade das mesmas para:

- a) identificar a complexidade e não saber como funcionar em ambientes complexos (pensar complexidade),
- b) ter estruturas organizacionais e de liderança inadequadas (liderança distribuída) e
- c) ter competências de trabalho de equipa e estruturas de equipa mal definidas (ciência de equipa).

The Flow System™ é um modelo teórico concebido para influenciar a prática. A integração das três hélices destacadas no The Flow System™ apresenta uma nova forma de enquadrar o fenómeno. Esta integração das três hélices (pensar complexidade, liderança distribuída e ciência de equipa) representa o conceito de Triple Helix of Flow™. As hélices e a necessidade das mesmas estarem interligadas derivam da pesquisa baseada em evidências e práticas. Em última instância, a intenção dos autores do The Flow System™ era a de apresentar um modelo pragmático que mostrasse como conceptualizamos o fluxo, a capacidade para se tornar mais adaptável no mundo da complexidade para levar valor ao cliente.

Como em todas as teorias, há etapas de teste e de modificação que são necessários em diferentes indústrias e contextos organizacionais. Este processo de testes e modificações ajuda a capturar a capacidade da teoria de representar o fenómeno do mundo real que esta afirma demonstrar. Os testes também fornecerão mais evidências sobre que métodos, técnicas e ferramentas funcionam para diferentes organizações e indústrias. Assim que o The Flow System™ tenha sido exposto a vários testes, só então se será capaz de ser mais específico na identificação de que métodos, ferramentas e técnicas são aplicáveis para diferentes definições contextuais e organizações.

Como em qualquer esforço de pesquisa, o teste da teoria torna-se num processo iterativo essencial para o desenvolvimento de uma teoria mais pragmática, que tenha utilidade e seja transversal em vários tipos de indústrias e organizações. A introdução do The Flow System™ é apenas o início desta longa jornada e esta é considerada um trabalho permanentemente em curso.

Aplicar o TFS

The Flow System™ não é, nem deve ser, visto como um modelo ou uma estrutura de trabalho prescritiva. O que é essencial perceber no The Flow System™ é que as três hélices têm de estar interligadas numa unidade holística em todos os níveis de uma organização antes de alcançar um estado de fluxo. A forma como cada um chega a este estado de fluxo, contudo, será diferente para cada organização, de grande ou pequena dimensão.

Os métodos, as técnicas e as ferramentas apresentadas em cada uma das três hélices são apenas fornecidas como opções para que as organizações/instituições as tentem utilizar. Enquanto alguns destes métodos podem funcionar corretamente para um tipo ou dimensão de organização/instituição, outros poderão funcionar melhor para outras organizações/instituições diferentes. Os métodos, as técnicas e as ferramentas apresentadas em cada uma das hélices são contextuais e são direcionados principalmente à abordagem de problemas e ambientes complexos. Estes são diferentes dos métodos, técnicas e ferramentas utilizados hoje em dia, que lidam, principalmente, com problemas simples e complicados.

Cada organização/instituição lida com diferentes tipos de problemas em vários níveis de complexidade. Os mecanismos que estas utilizam para gerir ambientes complexos provavelmente serão diferentes daqueles que são utilizados por outras organizações. The Flow System™ apresenta diversas ferramentas para que as organizações/instituições possam experimentar e descobrir quais funcionam melhor no respetivo contexto. O fundamental é que as organizações/instituições experimentem os vários mecanismos de cada uma das três hélices até descobrirem quais são os métodos, as técnicas ou as ferramentas que funcionam melhor para as mesmas. O resultado pretendido é que cada organização/instituição seja 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 que as organizações/instituições sobrevivam em ambientes complexos. The Flow System™ funciona como um guia no qual as organizações/instituições se devem focar durante essas experiências.

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.