Análise de Ambientes

Neste procuro explicar as diferenças entre os possíveis ambientes organizacionais, nos quais diversos tipos de projetos ocorrem (chamaremos de cenários) utilizando duas dimensões distintas.

A primeira dimensão diz respeito à estrutura do sistema:

**Simples:** Fácil de entender.

**Complicado:** Muito difícil de entender.

A segunda dimensão diz respeito ao comportamento do sistema:

**Ordenado:** Totalmente previsível.

**Complexo:** Parcialmente previsível, mas com muitas “surpresas”.

**Caótico:** Imprevisível.

Teoria de Cynefin

Outra abordagem sobre os ambientes organizacionais é o Cynefin Framework, de Dave Snowden, que descreve uma perspectiva sobre a natureza evolutiva de sistemas complexos, inclui sua incerteza inerente.

O nome serve como um lembrete de que todas as interações humanas são fortemente influenciadas e, muitas vezes, determinadas por nossas experiências, tanto através da interferência direta da experiência pessoal, bem como através da experiência coletiva, tais como histórias ou música.

Fonte: Disponível em: <http://rafaeldiasribeiro.com.br/downloads/GP\_fundamentos.pdf>, p. 7. Acesso em: 19 jul. 2014.

O Cynefin Framework tem cinco domínios. Os quatro primeiros são:

Simples, você faz X e você sempre terá Y, e não importa quantas vezes você faz X, você obterá o mesmo resultado Y. Você pode prever com confiança o resultado final da atividade. Nesses casos, a coordenação pode ser usada com grande efeito.

Aqui, a relação entre causa e efeito é óbvia para todos. A abordagem é: Sentir - Categorizar - Responder e, assim, podemos aplicar as melhores práticas (Best Practice).

Por exemplo, em uma loja do McDonald’s, só existe uma melhor forma de preparar um hambúrguer (sempre a mesma temperatura e sempre a mesma duração), o procedimento já é predefinido e treinado.

Complicado, existe uma relação entre causa e efeito, porém você tem que investir tempo e energia em trabalhar fora dessa relação e, muitas vezes, há uma série de possíveis respostas. Esse é o reino de especialistas que concentram tempo e energia em trabalhar tais relações de causa e efeito. Nesse caso, a cooperação é eficaz nesse domínio, porque muitas vezes há um objetivo final claro em mente, mas você precisa das forças combinadas de uma gama de pessoas para alcançá-lo.

A relação entre causa e efeito requer uma análise ou alguma outra forma de investigação e / ou a aplicação de conhecimento especializado. A abordagem é Sentir - Analisar - Responder e, nesse caso, podemos aplicar boas práticas (Good Practice).

Por exemplo, existem diversas formas de se criar a mistura do concreto em uma obra. Dependendo da temperatura, umidade, ferramenta e outros fatores, pode-se utilizar uma técnica em detrimento de outra. Por exemplo, na obra da usina de Itaipu, na mistura do concreto, foi utilizado gelo, em vez de água no estado líquido, para evitar microfissuras. Em uma construção, não é comum se utilizar gelo no processo de concretagem.

Complexo, esse domínio é caracterizado por causas e efeitos que são tão entrelaçados e intrincados que as coisas só fazem sentido em retrospecto. Você ouve as pessoas dizerem: "Ah, este resultado aconteceu porque (...)", mas se você voltar um pouco atrás e verificar o que aconteceu, de fato, vai obter um resultado diferente.

Retroceder e voltar a jogar, e ainda ter outro resultado. Esse fenômeno ocorre porque, em situações complexas, tudo é tão interligado que uma pequena mudança em uma parte do sistema pode ter um impacto enorme em outro lugar e vice-versa.

O sistema é imprevisível em detalhes, mais ainda podemos discernir padrões. São nessas situações complexas que a colaboração vem à tona. A colaboração funciona bem para cenários complexos, pois o estilo de trabalhar de forma colaborativa corresponde à natureza das questões que representam situações complexas.

Complexidade é imprevisível, é colaborativa, é adaptável; complexidade é confuso – é difícil trabalhar a questão, e muito menos a resposta – é colaborativa, pois envolve reunir uma diversidade de pessoas e talentos para experimentar, criar e testar possíveis abordagens para a solução de um determinado problema.

Complexidade é imprevisível, isto é, dependendo dos fatores (ex: clima organizacional, relacionamento interpessoal, autoconhecimento da equipe, conhecimento prévio do trabalho que será realizado e outros) não temos a certeza do resultado produzido. Assim, no ambiente complexo, temos um grande esforço para desenvolver o aspecto de confiança entre os membros da equipe para que proporcione maior criatividade e, dessa forma, inovações. A relação entre causa e efeito só pode ser percebida em retrospecto, mas não com antecedência. A abordagem é Probabilidade - Sentir - Responder e, assim, podemos aplicar a prática emergente (emergente).

Por exemplo, ao entrar em um consultório médico e relatar que está com dor no estômago (efeito), além de tratar dos efeitos, o médico irá iniciar uma série de testes até descobrir a causa.

Caótico, este é o lugar no qual é impossível discernir a relação entre causa e efeito. A melhor abordagem nesse domínio é simplesmente agir. Não há nenhuma relação entre causa e efeito no nível de sistemas, a abordagem é Agir - Sentir - Responder e, assim, podemos descobrir novas práticas.

Desordem é o quinto domínio. É o estado de não saber que tipo de causalidade existe. Em pleno uso, a estrutura do Cynefin tem subdomínios, e o limite entre simples e caótico é visto como algo catastrófico.

Um exemplo bem interessante sobre a mudança do ambiente de simples para caótico é ilustrado no filme, Um Dia de Fúria (Falling Down, 1993), no qual o ator principal se irrita com uma regra (normal em sistemas simples) e provoca algo catastrófico.

Assista ao vídeo Um Dia de Fúria – Cena da Lanchonete, disponível em nossa biblioteca virtual.

Observe que existe um grande esforço das empresas em transformarem ações complexas em complicadas e, posteriormente, em simples (o que não é possível para todas as atividades), pois economicamente é mais interessante e facilita a expansão do modelo.