

emergee

**Domínios
do Cynefin[®]**

Quem somos

Somos uma empresa brasileira que atua globalmente ajudando nossos clientes a se tornarem mais ágeis e inovadores nos seus negócios.

Especializada no trabalho com modelos emergentes para organizações complexas que precisam de mais agilidade nos seus negócios, nossa equipe coleciona um conjunto de habilidades e conhecimentos aplicados que navegam pela teoria de sistemas, pensamento complexo, e práticas emergentes, bem como experiência prática com diversos métodos ágeis.

Nossos profissionais estão preparados para ajudar sua empresa a se beneficiar da agilidade nos negócios.

www.emergee.com.br/sobre

Tudo começou em Outubro de 1999, quando Dave Snowden pensava em um meio para entender como as redes informais (mais do que as formais), aliadas às tecnologias de apoio facilitam a conectividade, a criatividade e o aparecimento de aptidões casuais. Deste estudo, nasceu um modelo, o qual foi acrescido de diversas fontes de conhecimento, como a Teoria da Complexidade e Fenomenologia (a forma como percebemos as coisas). O modelo foi chamado de Cynefin (a pronúncia correta é kuh-nev-in), que é uma palavra Galesa, que em sua tradução literal significa habitat, sendo sua significação um lugar de muitos pertencimentos.

O Cynefin começa a ser utilizado em diversos projetos, ganhando colaborações e adquirindo outras características, como as vertentes narrativas. Em 2004, Snowden deixa a IBM e funda a Cognitive Edge e o Cynefin continua se modificando e atualizando com novos e diferentes conceitos. Nestes últimos anos, houve modificações estruturais e mudanças de nomenclatura para uma melhor e abrangente significação.

Cynefin é um *sensemaking framework*, ou seja, é um framework para “fazer sentidos”. Sobre a produção de sentidos temos: quebra de sentido, troca de sentido, ocultação de sentido e especificação de sentido dentre outros. Fazer sentido, entender o contexto de uma situação ou problema nos permite discernir e pensar nas opções que temos de movimentação, diferenciar em quais momentos temos que investir esforços, seja para permanecer ou nos mover daquele domínio. Inclusive, dependendo do contexto, a falta de ação pode ser tão importante quanto a própria ação, já que esta economia de energia pode significar o fôlego que faltava para enfrentarmos outro cenário.

Aqui na Emergee, praticamos o Cynefin para clarificar a forma como vemos os negócios e o mundo, estando o Cynefin praticamente no centro de todos os nossos trabalhos junto aos clientes.

Neste pequeno ensaio, escritos nas trincheiras do Cynefin, tentamos facilitar ao leitor o entendimento dos diferentes domínios, como significá-los e utilizá-los, de uma forma simples (mas não simplista) e prática, com exemplos focados no dia a dia de pessoas e empresas.

No topo de seus 21 anos, nada mais atual nos dias de hoje.

Parabéns Cynefin!



Alexandre Magno



Ana Hidalgo

Sonja Blignaut
Cognitive Edge



“Cynefin owes its longevity not only to the rigour behind its creation and continued evolution, but also to practitioners like the Emergee team who are weaving the thinking into their own practice and thereby providing energy to a growing complexity movement”

SUMÁRIO

DOMÍNIO CLARO: EFICIÊNCIA E PERIGO DE MÃOS DADAS	6
DESCOMPLICANDO O COMPLICADO	10
COMPLEXIDADE E AS DESCOBERTAS EXAPTIVAS	13
A INSTABILIDADE DO CAOS	17
SOBRE CONFUSÃO E APORIA	19
UTILIZANDO O CYNEFIN	22

Domínio Claro: eficiência e perigo de mãos dadas

O domínio Óbvio do Cynefin, por trás de toda a clareza ostentada através de sua causalidade, esconde um movimento perigoso que o empurra diretamente ao Caos.

Ao estudar *os diversos experimentos existentes por trás da criação do framework Cynefin*¹, podemos constatar que um dos momentos decisivos para o conhecermos da forma com a qual o vemos hoje foi quando Dave Snowden decidiu separar o domínio Ordenado em dois sub-domínios: Conhecido e Conhecível, que logo em seguida passaram a ser chamados de *Simples e Complicado*². Até aquele momento, qualquer contexto onde fosse reconhecida uma relação de causa e efeito seria posicionado em Ordenado, não importando se falássemos sobre “utilizar o interruptor para apagar uma luz” ou sobre “montar um computador”.

A separação entre Simples e Complicado, por mais que seja apenas uma separação virtual, evidencia que, dependendo do quão simples se pareça a resolução da situação, devemos responder com uma mera categorização ou investir tempo em análise especializada.

Por exemplo, vamos supor que na sua empresa haja uma situação de infraestrutura que é bastante incômoda e precisa ser resolvida: seus funcionários têm se queixado pelo fato de não haver lugar na empresa para almoçar — ou seja, trazer comida de casa e economizar com alimentação não é uma opção para eles. Isso tem frustrado muitas pessoas, e o assunto já ecoa pelos corredores.

Como reagir a uma situação como essa? Vamos considerar algumas possibilidades:

- A. “Ah...já vi isso em muitos lugares, e é só ‘mimimi’. O melhor a fazer é ignorar e não dar tração para o assunto”;
- B. “Temos que construir uma copa decente e tornar possível para eles almoçarem na empresa. Ao fazer isso eles se sentirão atendidos, ficarão motivados, e a situação é resolvida”;
- C. “Hmm...não vejo uma solução clara. No entanto, acredito que muitas empresas já passaram por isso e, visitá-las para escutar suas histórias, me ajudaria a tomar uma melhor decisão”;

1 Snowden, The Origins of Cynefin - Part 1

2 Snowden, The Origins of Cynefin - Part 2, 2010

Ao reagir à situação com atitudes semelhantes às duas primeiras micronarrativas (a, b), você estaria tratando-a como de simples resolução já que julga ter uma resposta precisa, que é clara e óbvia. Ou seja, domínio Simples.

Já com a última narrativa (c), você estaria reconhecendo haver um nível de complicação que vai além do seu conhecimento atual sobre o assunto, sendo necessário investir em análise. Ou seja, domínio Complicado.

Sendo assim, fica claro que a fronteira que virtualmente divide Ordem em Simples e Complicado está unicamente relacionada ao quão você, com o conhecimento atual, consegue ser assertivo sobre como lidar com a situação.

Simple não, óbvio

Em 2014, Snowden decidiu renomear o domínio Simples como Óbvio, para tornar mais evidente a relação de causa e efeito existente, e também para eliminar qualquer confusão em volta da palavra Simples, já que simplicidade é algo que pode ser encontrado em qualquer um dos domínios.

O domínio das melhores práticas

Em situações identificadas como óbvias, a recomendação é aproveitar a previsibilidade do contexto e transformar as melhores práticas em procedimentos a serem continuamente repetidos de forma rápida e barata.

Por exemplo, quando você vai a uma loja da Starbucks e pede por um capuccino, há um processo claro e altamente padronizado (melhor prática) garantindo que não importando em qual loja você esteja, ou qual funcionário irá preparar sua bebida, ela sempre será feita da mesma forma.

Perceba que nestes contextos, não apenas a gestão espera rapidez, eficiência e padronização, mas também o próprio cliente. E para garantir tal eficiência, a gestão deve investir em forte controle, definindo de forma centralizada as restrições fixas a serem seguidas pelas pontas.

Trazendo para o exemplo da queixa dos funcionários quanto a não haver uma local apropriado para refeições na empresa, vamos supor que você tenha identificado essa situação como óbvia, percebendo que o melhor a ser feito é ignorar e deixar o assunto morrer (micronarrativa A). Além disso, você determinou aos líderes de todas as unidades da empresa que fizessem o mesmo, transformando essa prática em um procedimento a ser seguido pelas pontas (melhor prática).



Como Agile trata o Óbvio

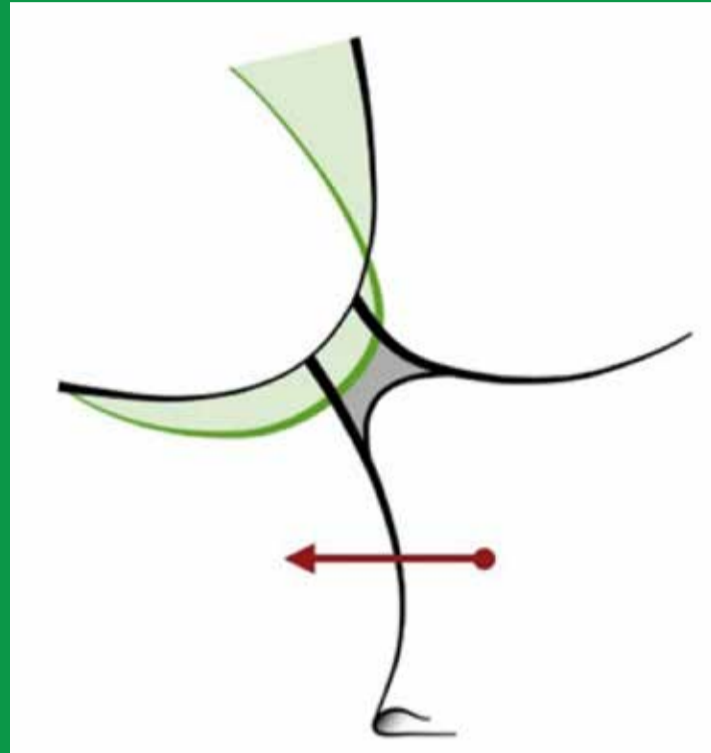
O nascimento dos primeiros métodos hoje conhecidos como ágeis, ainda na década de 90, está diretamente relacionado à resolução de problemas comuns existentes na indústria de desenvolvimento de software. Um problema comum, por exemplo, era o fato de muitas pessoas do lado do negócio terem contínuos “desejos” de novas funcionalidades para o produto que estava sendo desenvolvido. Todas, inicialmente, consideradas por eles de extrema importância e alta prioridade, mas que depois se revelavam desnecessárias.

No Scrum, por exemplo, isso foi tratado como um problema Óbvio que poderia ser resolvido através de um novo papel que centralizaria todas essas demandas e teria poder para decidir se elas deveriam ser construídas ou não, e em qual nível de prioridade. Esse papel, chamado de Product Owner, é apontado pelo Scrum como a melhor prática para resolver essa situação e, por isso, foi publicado como tal e definido como uma restrição para todos nós (pontas) que pretendemos utilizar Scrum.

Um outro problema comum no mundo do trabalho é o hábito da multitarefa, ou seja, aquelas situações onde pessoas se envolvem em várias tarefas ao mesmo tempo e continuamente “pulam” de uma tarefa para outra. Boa parte dos métodos ágeis considera multitarefa uma prática contraprodutiva e, obviamente, enxergam uma forma certa para resolver tal problema.

No Kanban, limitar o WIP (Work in Progress) é a forma proposta como certa para combater a prática de multitarefa. No Scrum, organizar um Sprint Backlog de forma a ter os times focados no conteúdo da Sprint corrente, finalizando um item por vez, é considerada a forma mais adequada de fazer este combate. Em ambos os casos, claramente, interpreta-se que há uma forma óbvia de lidar com essa situação e que deve ser copiada pelas pontas — que nesse caso seriam todos os praticantes de Scrum ou Kanban ao redor do mundo.

Evitando o colapso



Aparentemente, viver em um contexto óbvio é o que todos deveriam desejar: rotinas bem definidas, alta previsibilidade, padrões, escala simplificada e muito mais.

No entanto, essa aparente tranquilidade esconde por trás uma das dinâmicas mais temidas pelos praticantes do Cynefin: o colapso.

A questão é que, viver no óbvio nos torna mais relaxados ou, no mínimo, focados apenas naquilo que é conhecido e está sob controle. Desta forma, muitas vezes, somos incapazes de perceber que nosso contexto está se movimentando.

Líderes focam tanto em garantir que tudo seja feito da forma esperada que não veem o mercado se movimentando e, comumente, só o veem quando o caos já está instalado.

Empresas, ou sistemas de uma forma geral, que operam no Óbvio são as mais comuns vítimas dos negócios disruptivos e também de desastres, sejam eles físicos ou econômicos. Por estarem acostumadas a serem bem sucedidas fazendo da forma com que estão acostumadas, acabam por ignorar potenciais ameaças e com isso despencam no caos em uma dinâmica que chamamos de colapso.



FOTO DE TÂNIA RÊGO/AGÊNCIA BRASIL, CC BY 3.0 BR DE WIKIMEDIA COMMONS

Um bom exemplo aqui é o que aconteceu com o sistema de táxis a partir da forte entrada dos aplicativos no mercado. Se em 2015 as filas de clientes que desejavam pegar um táxi no aeroporto de Guarulhos, em São Paulo, era inacreditavelmente longas, em 2018 a realidade já era bem diferente: quem estava parado em fila agora eram os taxistas e não mais o cliente, que havia migrado em massa para os aplicativos.

A queda em colapso do sistema de táxis gerou algumas situações caóticas: protestos pontuais, e mesmo violência, em diversos cantos do mundo, o quase desaparecimento das cooperativas e pontos de táxi e, por fim, o caos econômico que levou muitos profissionais e empresas à falência.

A ameaça do colapso é representada no Cynefin através da ilustração de um penhasco na base da fronteira entre Óbvio e Caos. A ideia é tornar perceptível que, no Óbvio, temos como se fosse uma correnteza que se movimenta continuamente em direção ao Caos, sendo puxada por uma grande cachoeira formada sob o penhasco existente na fronteira entre os dois domínios.

Uma vez no Caos, o caminho direto de volta para o Óbvio é muito difícil e custoso, normalmente acontecendo somente à base de forte imposição, controle, ou mesmo opressão. Por essa razão, na maioria das vezes, sair do Caos através de dinâmicas rumo ao domínio Complexo, para só depois fazer o movimento em direção ao Óbvio, geram um melhor custo-benefício.

Óbvio não, claro (ou evidente)

No fim de 2019, Snowden propôs uma nova mudança: Óbvio agora será chamado de Clear (claro, evidente). Em grande parte, a mudança busca apenas utilizar um termo mais acessível e alinhado com outros modelos de estudo da complexidade, criando ainda uma estrutura de 5 C's (Claro, Complicado, Complexo, Caótico, Confuso) que torna mais didática a aprendizagem sobre o Cynefin.

Conclusão

Significar um sistema como Claro e adotar atitudes e práticas adequadas a esse contexto fará com que cada um de nós aproveite o grande potencial que há nesse campo para maximizar resultado e acelerar produtividade. Pela minha experiência, mesmo aquelas organizações mais inovadoras e ágeis, possuem sistemas, ou ao menos situações, claramente óbvias, onde é evidente que a melhor forma de trabalhar é conhecida e deve ser padronizada para escala, garantindo assim os melhores resultados.

No entanto, temos que estar atentos à possibilidade de colapso, e criar mecanismos que nos deem visibilidade sobre os movimentos a nossa volta, assumindo humildemente que mesmo quando tudo parece óbvio e sob controle, algo que acontece ao nosso redor pode rapidamente nos derrubar.



Descomplicando o Complicado

Sistemas Ordenados

Sistemas são um conjunto de elementos ou partes interdependentes que formam um todo, com redes de restrições que geram coerência.

Um sistema Ordenado é previsível, repetível e a soma das partes tem como resultado o todo.

Dentro dos Sistemas Ordenados, Dave Snowden criou dois subdomínios: Claro e Complicado, distinguindo-se um do outro com base na percepção e conhecimento humano, sendo a fronteira entre os dois um gradiente.

O subdomínio Claro foi explicado na parte Domínio Claro, eficiência e perigo de mãos dadas, onde entendemos que a sugestão para lidarmos com situações significadas no Domínio Claro, passa pela adoção de “melhores práticas”.

Mas como distinguir se estamos em um Contexto Claro ou Complicado?

Vamos a alguns exemplos de contextos significados como Claros.

Suponha que você tenha uma reunião em uma empresa localizada em um grande prédio comercial. Ao entrar, há um totem e uma recepção. Apesar de ser a sua primeira vez neste prédio, você já entrou em outros prédios antes e passou por outras recepções, o que lhe proporcionou conhecimentos e experiências prévias. É uma situação quase óbvia. Você se dirige a recepção, se apresenta e a moça libera a catraca para sua entrada. Neste caso, esta situação poderia ser significada como parte do Sistema Ordenado Claro.

Em um outro exemplo, você trabalha em uma empresa de T.I. e um cliente lhe procura para implantar na filial a solução de software que sua empresa desenvolveu e implantou na matriz — trata-se de uma solução de integração entre o almoxarifado e compras. Como seu cliente tem os processos padronizados e a empresa onde você trabalha desenvolveu a solução, seus conhecimentos atuais são suficientes para resolução desta situação. Neste caso, a situação também poderia ser significada como Sistema Ordenado Claro.

A diferenciação do Claro e Complicado está no quão óbvio e definido é o que deverá ser realizado na ótica do executor, sendo as restrições rígidas. A sugestão para gerenciar o subdomínio Claro: Sentir, Categorizar e Responder.

No nosso exemplo de entrada na recepção do prédio:

- Sentir a situação: preciso entrar no prédio;
- Categorizar como reagir rapidamente, baseando-se em conhecimento prévio: para isso preciso ir à recepção;
- Responder adequadamente a situação: uma vez autorizado, entrar no prédio.

Contextos Complicados

Nos Sistemas Complicados, a causa e efeito também são lineares, sendo possível identificar causas individuais para os efeitos observados. No entanto, a causa e o efeito podem estar separados temporalmente, requerendo análise para correlação, sendo possível desconstruir, observar e modelar o contexto e suas interações. Nos sistemas Complicados, as restrições são governantes.

Voltando aos nossos exemplos, agora sob uma ótica Complicada.

Você tem que entrar no prédio para a reunião. Logo, se dirige a recepção e a moça simpaticamente lhe indica para fazer o check in no totem com o QR Code que foi enviado no seu email. Nesse momento, você busca seu celular, acessa seu email, acha o QR Code, posiciona o celular no leitor e simplesmente não consegue fazer a leitura de forma correta. A simpática moça vem em seu auxílio e lhe mostra a posição correta para passar o celular pelo leitor, a catraca é liberada e você entra no prédio. Neste caso, como o QR Code era uma novidade para você, houve a necessidade da ajuda de um especialista — no caso a recepcionista.

O contexto se apresentou como um Sistema Ordenado Subdomínio Complicado.

Voltando à nossa empresa de T.I.. Suponha que este mesmo cliente necessite de outra integração, desta vez entre a integração anterior (almoxarifado-compras) com os

departamentos de vendas, faturamento e financeiro. Nem você e nem a empresa que você está tem conhecimento das regras financeiras e tributárias necessárias para este desenvolvimento; logo decidem por buscar no mercado um profissional especialista na área, para auxiliá-los a desenvolver a solução para aquele cliente. Sistema Ordenado Subdomínio Complicado.

A sugestão para o subdomínio Complicado é Sentir, Analisar e Responder. O domínio das Boas Práticas.

O termo “Boas Práticas” significa que não há uma “melhor prática”, ou seja, não há uma prática consagrada para a situação em questão, justamente por se tratar de algo não óbvio e sim complicado. Por essa razão, neste domínio a presença de especialistas é essencial para garantir uma boa tomada de decisão.

Como Agile trata o Complicado

No Manifesto Ágil (Kent Beck, 2001), o quarto valor trata de: “Responder a mudanças mais que seguir um plano”, porém não especifica como fazer este movimento. Colocado isso, uma determinada empresa pode chamar uma consultoria capaz de recomendar, dentre os possíveis caminhos, qual o mais indicado para colocar esse valor ágil em prática e assim conseguir transformar o “inesperado” em “oportunidade”. Se a empresa optar por práticas do Scrum, Kanban, XP ou outra estratégia, dependerá em parte da análise e sugestão da consultoria especializada.

No Scrum, por exemplo, há diversos aspectos tratados como complicado onde a recomendação é consultar o especialista designado para a situação específica. Por exemplo, para definir o que é prioritário para uma próxima sprint, o Scrum não espera que o Time de Desenvolvimento trate isso como óbvio e decidam entre eles o que fazer, mas sim que consulte o Product Owner que é quem irá analisar a situação, conectar informações, e tomar as decisões de priorização. Da mesma forma, o Scrum não espera que o Product Owner determine que uma funcionalidade “obviamente, possa ser finalizada até o fim do dia de amanhã”, mas sim que consulte o time (especialistas técnicos) sobre quando a funcionalidade estará pronta.

Em busca de alta produtividade

Não há dúvidas de que, quando atuando em um contexto Complicado, a necessidade de análise especializada antes da resposta faz com que se deixe de ganhar produtividade. Por essa razão, em muitos casos, haverá o desejo de migrar do Complicado para o Óbvio.

Muitas vezes isso é possível, já que as significações das situações são mutáveis, ou seja, uma situação tratada no subdomínio Claro, pode migrar para o subdomínio Complicado e vice-versa, assim como também pode mudar para outros subdomínios. Algumas vezes isso acontece acidentalmente, outras vezes isso pode ser feito de forma intencional.

Vejam um exemplo: A ACME Corporation – Sociedade Fictícia, necessita implantar a Norma ISO-9001, para Sistemas de Gestão da Qualidade. Esta norma estabelece requisitos que devem ser cumpridos para uma abordagem sistêmica da gestão da qualidade de um produto ou serviço; porém, não especifica como estes requisitos serão cumpridos, cabendo à organização definir seus processos para atender a norma. A empresa deverá levar em conta seu contexto, não havendo a “melhor prática”, e sim uma série de práticas que podem ser adaptadas para sua realidade a fim de alcançar o objetivo desejado. Estamos, neste caso, diante de um Subdomínio Complicado.

A ACME contratou uma consultoria para guiá-la na implantação da norma ISO. Após algum tempo de consultoria, com a definição de processos, treinamentos dos envolvidos e o comprometimento de todos na organização, houve sucesso na implantação e a empresa foi certificada. Percebemos agora que padrões foram estabelecidos, sabemos exatamente o que tem que ser feito, logo, passamos para o Subdomínio Claro e, com isso, ganhamos produtividade. Porém, a visita de manutenção da certificação seria em um ano e ao longo deste ano, devido a diversos fatores como mão de obra, matéria prima e demais, os processos da ACME Corporation foram se modificando, sem a devida atualização/comunicação a todos os envolvidos.

Após um tempo, houve uma reclamação de um cliente quanto ao produto fora de especificação que causou um acidente e a empresa foi advertida, pulando assim literalmente para o Subdomínio Caótico. Vemos aqui a dinâmica de colapso já mencionada no primeiro capítulo deste e-book. A empresa ficou um tempo curto nesse estado Caótico, até terem sido tomadas as ações emergenciais posicionando novamente a situação no Domínio Complicado. Convocaram em seguida a consultoria para readequar o processo, voltando assim para o Claro novamente. Percebemos que, uma vez no subdomínio Caótico, é difícil voltar para o Claro, sendo o caminho pelo Complicado muitas vezes a saída a se percorrer.

Conclusão

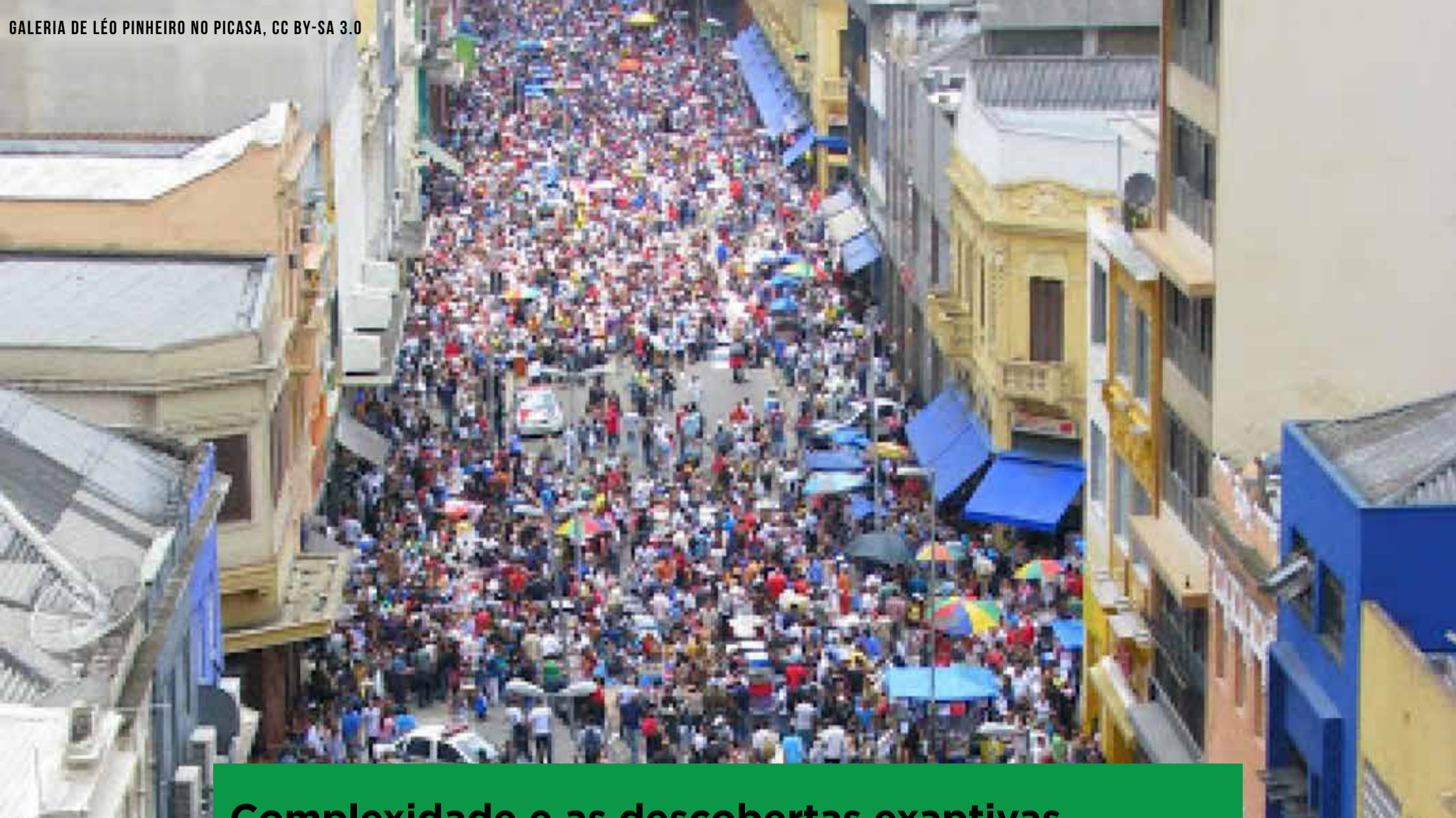
Como apresentado anteriormente, os sistemas Ordenados são limitados, de comportamento previsível, onde a soma das partes forma o todo, sendo a causa-efeito: óbvia (subsistema Claro) ou determinada por análise (subsistema Complicado).

A significação de uma situação, nos revela o domínio em que estamos e, conseqüentemente a abordagem (Sentir, Analisar, Responder, etc) mais apropriada para lidar com os fatos.

A diferença entre as abordagens utilizadas em sistemas Ordenados são:

- Categorização, utilizada para subsistemas Claros, onde causa e efeito são óbvios e geralmente ocorrem juntos. Neste caso, a adoção da “melhor prática” é suficiente para o contexto, e;
- Análise, utilizada nos subsistemas Complicados, onde causa e efeito necessitam de observação para correlação, pois podem estar separadas temporalmente, sendo necessária a consulta a um especialista para estudo e adoção da prática a ser implementada (boa prática).

Devemos estar sempre atentos ao mercado, antevendo mudanças e movimentos que possam surgir e aos reflexos destes em nossas organizações e vidas, de forma a estarmos preparados (ou não tão vulneráveis) para reagir às situações, sendo estes desafios e/ou oportunidades.



Complexidade e as descobertas exaptivas

Os sistemas Não Ordenados têm como características a imprevisibilidade e o fato de não podermos distinguir ou correlacionar causas e efeitos. Estes sistemas são compostos de dois subgrupos: o Domínio Complexo e o Domínio Caótico.

Complexo ou Caótico?

No domínio Caótico, que falarei em mais detalhes no próximo tópico deste estudo, estão os sistemas não ordenados com características não estáveis, com pouca ou nenhuma restrição e de comportamento aleatório.

No domínio Complexo os sistemas também são não ordenados, porém tem atributos estáveis e natureza dispositiva, evoluindo seus comportamentos e restrições ao longo do tempo através da interação de seus componentes. Neste domínio não conseguimos determinar antecipadamente causa e efeito, visto que o que se observa são padrões decorrentes de redes interligadas com múltiplas relações.

Nessa linha, muitas organizações que são naturalmente complexas, acabam por nutrir disfuncionalidades quando tentam se organizar com estruturas muito bem definidas indicando onde, por exemplo, iniciam e terminam as responsabilidades de cada "parte" do sistema. Crises entre departamentos, áreas, *squads* e papéis, que acabam por impactar a organização como um todo, acontecem muitas vezes pelo simples fato de termos desenhado para funcionar de forma clara (ver domínio claro), ou seja, os desenhamos contra a sua própria natureza complexa.

Certa vez, enquanto trabalhávamos em um de nossos clientes, um dos executivos, que participava de uma sessão de business agility design, falou de forma taxativa que aquela empresa era extremamente complexa, o que me fez perguntar "se isso é verdade, porque vocês estão insistindo em desenhar seus organogramas de forma tão clara?"

Sistemas complexos são dinâmicos e adaptativos e tem *learnability*, ou seja, tem a capacidade de aprender, sendo que a única forma de compreender o sistema é através de sua interação.

Experimental, Sentir e Responder

Experimental, Sentir e Responder, é a sequência de ações sugeridas para manejar o Domínio Complexo. Notemos aqui que a palavra utilizada foi manejar, e não dominar.

Pelo fato de existirem múltiplas hipóteses, com resultados potencialmente questionáveis, podemos experimentar várias ao mesmo tempo, já que não há resposta errada ou certa, e sim o que funciona e o que não funciona naquele contexto.



O Domínio Complexo foi durante muito tempo o domínio das chamadas Práticas Emergentes, apontando que práticas que emergem como apropriadas para cada situação é o melhor a ser considerado nestes contextos.

Recentemente, Dave Snowden decidiu dar este lugar para as Descobertas Exaptivas³, com o propósito de deixar mais explícito que atitudes precisam ser tomadas para responder à complexidade neste domínio, e não — como infelizmente muitos interpretavam — simplesmente aguardar que algo emergja.

A Exaptação foi primeiramente observada na Biologia Evolutiva, sendo utilizada em seguida em vários outros campos como tecnologia, comportamento e outros.

³ Snowden, Cynefin St. David's Day 2020

Resumidamente, podemos explicar a Exaptação como:

- Processo pelo qual uma característica adquire uma função que não foi adquirida através de seleção natural;
- Função para a qual não tenha sido originalmente adaptada ou selecionada;
- Característica morfológica ou fisiológica que predispõe um organismo a adaptar-se a um ambiente ou estilo de vida diferente;
- Insight* (momento ah-ha) no qual nos damos conta que algo que pensávamos em um determinado contexto pode ser aplicável em outro contexto completamente diferente.

Um exemplo biológico comum de Exaptação é a evolução das penas em um grupo de dinossauros, inicialmente utilizadas para regulação da temperatura corporal, sendo posteriormente cooptadas para voar.

Em um outro contexto, temos um sofá ou cadeira feita de paletes. Normalmente utilizados para movimentação de cargas com empilhadeiras é um outro exemplo de Exaptação.

Podemos citar também um grupo de astrônomos em Harvard que usam um software de ressonância magnética (utilizado em medicina) para visualizar dados astronômicos. O Projeto de Medicina Astronômica foi fundado na percepção de que fenômenos espaciais poderiam ser visualizados utilizando o mesmo software que médicos utilizavam para visualização 3D do cérebro dos pacientes..

Telegrama Instantâneo, a Exaptação que nos rodeia.

Nos primeiros meses de 2010, Kevin Systrom prototipou em HTML5 um aplicativo chamado Burnb, cujas funcionalidades eram: fazer check-in em determinados lugares, planejar futuros check ins com amigos, fazer comentários, postar fotos e ganhar pontos. Porém, o emaranhado de funcionalidades disponíveis fazia com que o aplicativo fosse um pouco complicado.

Foi então que Kevin, junto com o recém chegado co-fundador Mike Krieger resolveram analisar qual a funcionalidade as pessoas mais utilizavam no Burnb, sendo o resultado mais popular o compartilhamento de fotos. Pesquisaram aplicativos no mercado que tinham compartilhamento de fotografias e se depararam com o Hipstamatic, que tinha filtros, porém de difícil compartilhamento, e com o Facebook, cujo compartilhamento de fotos para iPhone era insuficiente.

Identificaram a oportunidade: desenvolver um aplicativo simples e funcional para compartilhamento de fotos. Cortaram quase todas as funcionalidades do Burnb, deixando basicamente a postagem de fotos com comentários e lançaram o protótipo, que foi testado e modificado diversas vezes, de acordo com os feedbacks dos usuários. Um dos feedbacks (talvez o mais importante de todos) foi da namorada de Kevin, que revelou estar relutante em usar o novo aplicativo, já que as fotos dela nunca estavam tão legais quanto a dos seus amigos. Kevin percebeu que as fotos dos amigos de sua namorada pareciam maravilhosas porque eles usavam aplicativos com filtros. A partir desse momento, começaram as pesquisas para a criação de filtros para as fotos. Após alguns protótipos, meses depois, em dezembro de 2010, o aplicativo era lançado ao mercado com o nome de **Instagram**, inspirado nas palavras “telegrama instantâneo”, ideia que os fundadores acham que refletia bem o objetivo do aplicativo.

Como o Ágil trata o Complexo?

Ser Ágil, segundo os princípios do Manifesto Ágil é ter flexibilidade e capacidade de adaptação em todos os momentos.

O Kanban trabalha com “baby steps”, que é a forma de experimentação de “pequenos passos”, verificando os resultados gerados e adaptando segundo a necessidade. Com resultados mais rápidos temos maior engajamento e confiança na transição, implementando a Cultura Kaizen, o estado de melhoria contínua

O Scrum é fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo, sendo que o empirismo vem da experiência e da tomada de decisões baseada no que é conhecido. Esta habilidade em lidar com a complexidade pode ser experimentada na Retrospectiva da Sprint, evento no qual o Time Scrum inspeciona como foi a última Sprint em relação às pessoas, aos relacionamentos, aos processos e ferramentas, identificando itens e potenciais melhorias a serem implementadas na próxima Sprint. Este evento é uma oportunidade para inspeção e adaptação (ou exaptação).

Em um outro exemplo, podemos notar o trabalho de um Product Owner com o Backlog do Produto, ao definir ou tentar garantir a efetividade das estratégias promocionais a serem usadas em uma experiência de compra e-commerce de uma empresa de varejo.

Devido a sua complexidade, nenhum especialista conseguirá ser assertivo em determinar quais variáveis de uma compra podem ser associadas a uma regra promocional. Lidar com questões complexas implica em gerar constante experimentação, aprendizado e ajuste, pois além das variáveis comuns: produto (tipo de produto, marca, cor etc), tipo de entrega (entrega rápida, entrega normal, retira na loja e demais), tipo de pagamento (deposito, cartão, bitcoin e outros), temos outras variáveis desconhecidas, como eventos sociais, eventos ecológicos, sazonalidade, pandemias, cultura e demais, que influenciam na efetividade destas regras de desconto.

O Product Owner dessa empresa já percebeu isso (sentir) e decide então priorizar no Product Backlog três funcionalidades que potencialmente podem gerar o mesmo benefício para o negócio, ou seja, elas têm o mesmo propósito. Esses itens serão desenvolvidos nas próximas sprints e colocados em experimentação (investigar / testar). Depois de avaliar qual emerge como melhor solução para aquele período ou situação, segundo os parâmetros dados pela empresa, o Product Owner decide qual manter ou escalar (responder).

Cuidados

Duas situações que devemos ter cuidado neste tipo de jornada são a Convergência Prematura e a Coerência Retrospectiva.

Convergência Prematura

Convergência Prematura ocorre quando uma população perde a capacidade de gerar diversidade, convergindo prematuramente para uma solução subótima.

Como exemplo, podemos pensar no time de gestores de uma empresa, composto por pessoas da mesma área de conhecimento, que ao analisar uma determinada situação não favorável, coincidem prontamente não só sobre a possível causa desta situação, como também sobre a possível solução, deixando de analisar diferentes aspectos do ambiente, perdendo a chance de confirmar se é realmente um problema, e muitas vezes perdendo a chance das oportunidades.

Coerência Retrospectiva

Quando analisamos histórias de sucesso ou até de fracasso de algumas empresas, torna-se fácil, ou até óbvio justificar a decisão que foi tomada em determinada situação. Isto é o que chamamos de Coerência Retrospectiva, o olhar para trás e conseguir “ligar os pontos” do que aconteceu. O que não quer dizer, que sob a mesma situação, tomada a mesma decisão, o resultado será repetível, pois o contexto terá influenciado o panorama, das mais diversas formas.

Quando analisamos um caso de sucesso, estamos deixando de analisar muitos casos de fracasso. E a “metodologia A” que trouxe muitos resultados na empresa X, pode não funcionar na empresa Y, mesmo que do mesmo ramo e/ou de características similares. Da mesma forma que, se a “metodologia A” não funcionou na empresa Y, signifique que todas as outras ou quaisquer outras metodologias vão funcionar. Ou seja, não são situações excludentes.

Conclusões

A contextualização do problema é muito importante para definirmos em que domínio estamos, por isso, as perguntas:

- É óbvio?
- Já vimos isto antes?
- Conhecemos alguém que pode dar alguma ideia após a análise de alguns dados?

são essenciais para esta significação dos contextos. Se o domínio da questão é o complexo, não podemos utilizar uma abordagem tradicional. É possível e muitas vezes desejável a mudança entre os domínios.

No caso de um problema complexo, devemos fazer experimentações do maior número de hipóteses concorrentes, para então fazer restrições apropriadas e tentar nos mover para a direção pretendida (Domínios Complicado ou Claro), onde teremos maior domínio dos resultados.

Outra forma (mais arriscada) seria a de mover intencionalmente a situação para o domínio caótico em busca de inovação e então tentar sair dele da forma mais rápida possível.



A Instabilidade do Caos

O segundo domínio dos Sistemas Não Ordenados é o Caos. Ele apresenta características não estáveis, comportamento aleatório, com pouca ou nenhuma restrição. É considerado um estado de transição, já que ele não persiste muito tempo devido à necessidade de ação e demanda/ consumo de energia. Imagine um cenário de Caos, como por exemplo o ataque de 11 de Setembro de 2001 ou os escândalos financeiros de 2002, onde houve perdas e desvalorizações de empresas milionárias em curto prazo de tempo.

Agir, Sentir e Responder

No Caos temos que agir para tentar nos impulsionar para outro domínio, já que o tempo (por menor que seja) de permanência no Caos pode significar perdas irreversíveis. Neste domínio, não são aplicáveis as “melhores práticas”, as “boas práticas” e nem sequer “práticas exaptivas”; é o domínio das “inovações sob estresse”.

O Caos pode significar a demolição da organização como a conhecemos ou o desmoronamento das estruturas, mas também pode ser o imprevisto criativo, a inovação incerta. A inconstância associada ao Caos torna impossível a estabilidade, fazendo com que tentemos nos direcionar para outro domínio.



Como o Agile trata o Caos

Como estamos no domínio da “inovação sob estresse”, onde a ação deve ser tomada de forma instantânea, a empresa deve decidir (no menor espaço de tempo) como lidar com esta situação da melhor forma possível.

Uma vez fora do domínio Caos, o Agile poderá ajudar de diferentes formas, como citado anteriormente nos outros domínios.

Quando o Caos é iminente ou provocado

Estamos em março de 2020, diariamente acompanhamos as notícias sobre o avanço do Novo Coronavírus no mundo, e pelas experiências que temos dos outros países, aliados às estatísticas, o contágio é de 2,74 pessoas por infectado, ou seja, um paciente infectado pode transmitir o vírus para 2,74 pessoas. Os números apontam que 20% dos infectados necessitam de internação, sendo que 5% necessitarão de UTI. Na Itália por exemplo, a letalidade do vírus (quantidade de mortes que podem ser causadas pelo vírus) é de 6,21%, enquanto na Coreia do Sul é de 0,7%. Esta diferença se dá pelo número de idosos expostos (grupo com maior taxa de letalidade), o sistema utilizado para identificação dos casos e a assistência prestada, ou seja, se diagnosticados precocemente a chance de tratar o grupo de risco melhora o resultado e o isolamento ajuda a prevenir futuros contágios.

Diante destes números, juntando com cálculos de leitos disponíveis e o número de habitante, sentimos que Caos é uma possibilidade iminente, já que (atualmente) não há testes suficientes, leitos de internação e leitos de UTI para atender a população se ficassem todos doentes, colapsando assim o Sistema de Saúde. Tentamos então fazer alguns movimentos, de forma com que o mergulho no Caos seja o mais superficial possível. Medidas para que as pessoas fiquem em suas casas, de resguardo, em conjunto com maiores precauções diminuirão

a velocidade de contágio, fazendo com que a população seja infectada de forma gradual (já que atualmente não temos vacina ou remédio comprovado contra o vírus), oferecendo assim, oportunidades de tratamento de forma mais “racionadas”. Por outro lado, há mobilizações montando leitos de internação e de UTI extras em espaços livres em hospitais e estádios para atender a população. Trata-se de uma situação nova, onde não há formas de testar soluções. Com certeza lições serão aprendidas desta experiência, lições a nível mundial, social e individual.



CCO DOMINIO PUBLICO DE PXHERE

No exemplo acima, a tentativa é de um “mergulho raso” no Caos em vez de uma submersão.

Em outros exemplos, pode-se provocar o Caos para forçar uma reação (indeterminada) ou mudar alguma coisa radicalmente. Por exemplo, temos a teoria do bode na sala.

Conta a história que uma vez um homem vivia em uma casa, com esposa, filhos e sogra. Todos reclamavam muito, ninguém estava contente com a situação e o ambiente era péssimo. Sua esposa queria mais organização e limpeza, suas crianças queriam mais atenção e espaço para brincar... e estes problemas aparentemente não tinham solução, já que os recursos do homem eram escassos e finitos. Qualquer semelhança com fatos reais é pura coincidência.

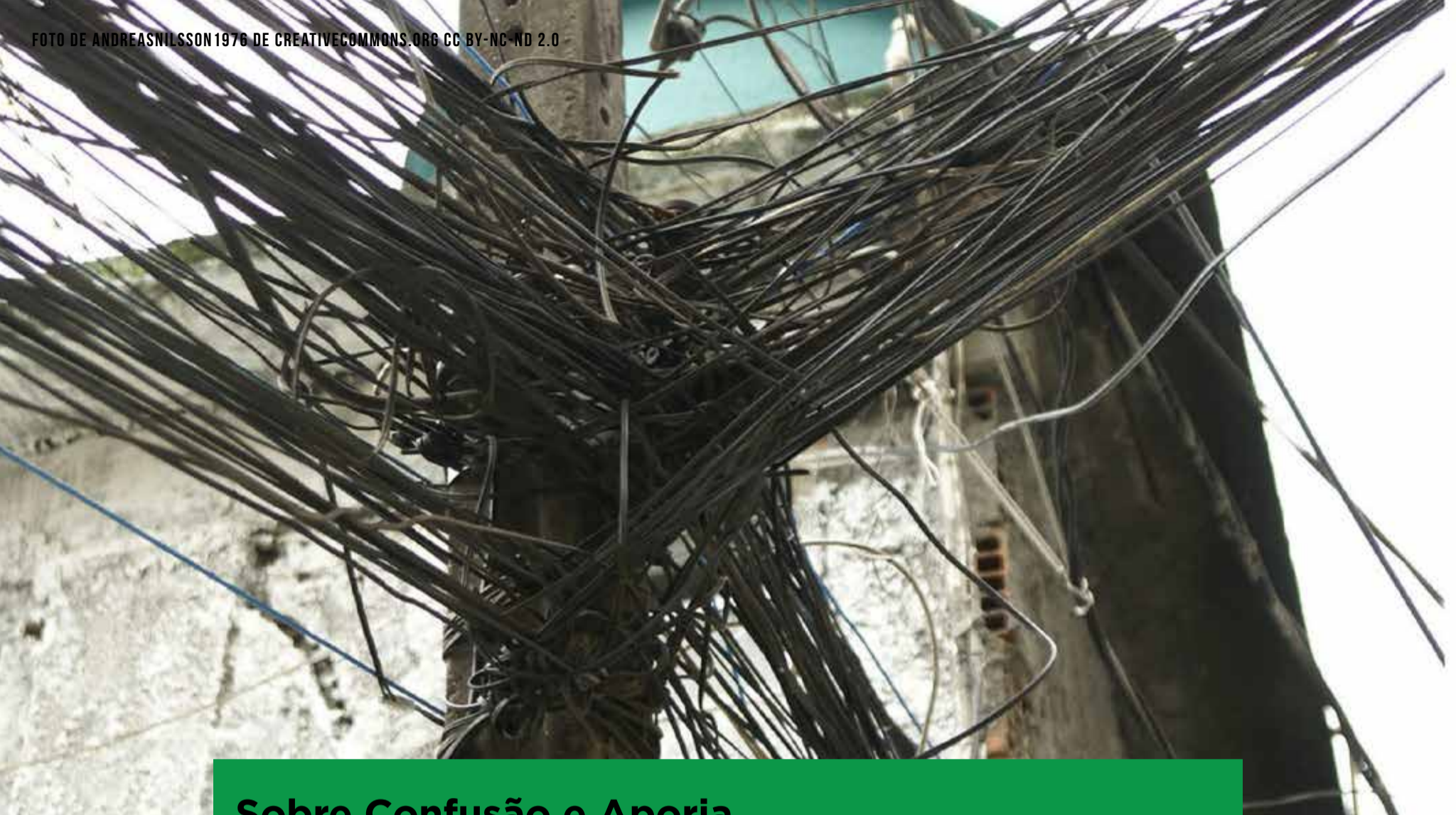
O homem então resolveu pedir conselho a um sábio que, sabiamente lhe disse para procurar um bode e colocá-lo no meio da sala. O homem fez o indicado e não demorou muito tempo para começarem mais problemas: o bode quebrou alguns objetos, comeu parte do sofá e defecou na poltrona, sem contar o “cheiro de bode” que o animal exalava. As reclamações aumentaram e o homem desesperado foi consultar o sábio, que lhe disse para retirar o bode e limpar tudo. Novamente o homem fez o que o que o sábio indicou e quando a sua família percebeu que não teria que conviver com o bode, todos ficaram tão felizes que ninguém mais reclamou.

Gerou-se o Caos para mudar a situação. Esta estratégia é utilizada por empresas e governos diante da impossibilidade de solucionar determinada situação, criam um problema maior, causando mais mal estar, de forma que todos fiquem conformados quando o problema (artificial) é eliminado.

Conclusão

O Cynefin é uma estratégia de apoio às decisões, onde o objetivo é entender o que está latente na situação que está sendo abordada, de forma a evitar o uso de ferramentas inapropriadas para tratar esta questão. Lembrando que situações e questões são dinâmicas e podem se movimentar entre os domínios e suas zonas de transição.

O Caos pode ser intencional ou não, o importante é que a passagem por ele seja breve e que as experiências sejam aprendidas, podendo levar a mesma situação a outro domínio em uma próxima vez.



Sobre Confusão e Aporia

No Cynefin o domínio Desordem refere-se ao estado muitas vezes inconsciente de não saber em qual domínio estamos ao certo. Na Desordem estamos relativamente confortáveis devido a ausência de conflitos, já que não precisamos ser assertivos quanto ao verdadeiro domínio que estamos. Ao contrário do Caos, onde estamos desconfortáveis e as decisões devem ser energicamente tomadas, na desordem estamos desafogados.

Desordem, assim era chamado o 5º domínio do Cynefin.

Porém, em sua última revisão, após várias reflexões, Dave Snowden renomeou o domínio Desordem para A/C, referindo-se a Aporético e Confuso.

Pelo que entendemos até o momento, no subdomínio Confuso, nossos sentidos não captam com nitidez a situação, e para não nos perdermos na confusão, necessitamos agregar liminaridade ao subdomínio, dirigindo-nos então para a Aporia.

Podemos entender “liminaridade” como um “estado subjetivo” de ordem psicológica, neurológica ou metafísica, consciente ou inconsciente, de estar no limite ou entre dois estados diferentes de existência (wiki). O conceito de liminaridade já havia sido aplicado antes no Cynefin nas “fronteiras” entre os domínios complicado e complexo, e também entre complexo e caótico.

Aporia

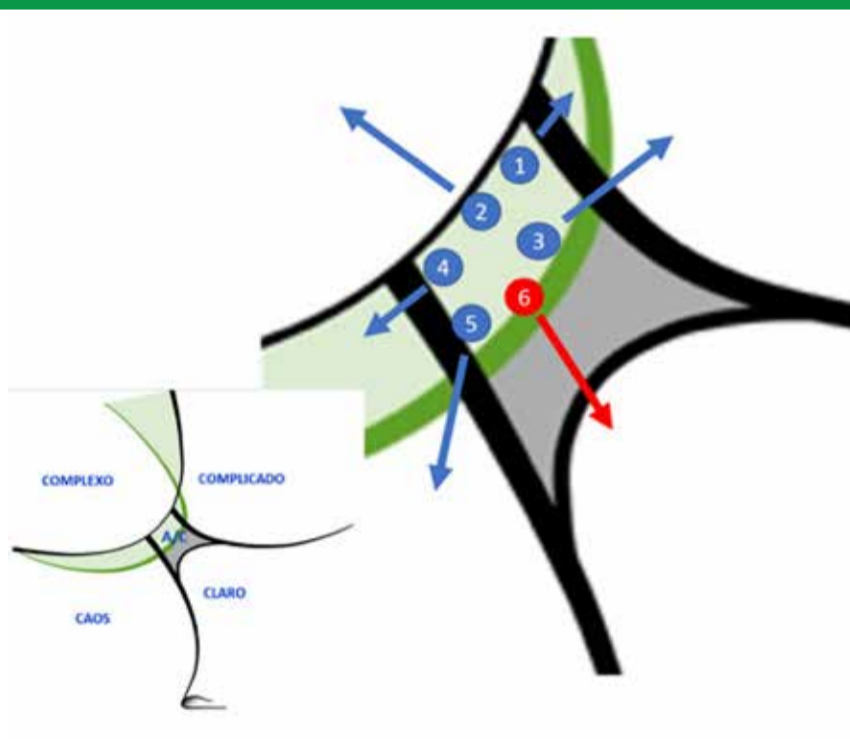
A Aporia remonta à herança dos sofistas pré-socráticos, onde a ideia de Aporia é a de dois discursos contraditórios de igual valor. Impasse, paradoxo, dúvida, incerteza ou momento de contradição que impede que o sentido de um texto ou de uma proposição seja determinado. Posteriormente, Aristóteles definiu Aporia como a “igualdade de conclusões contraditórias”.

Porém, a Aporia a qual Dave Snowden se refere está mais próxima da proposta pelo filósofo francês Jacques Derrida, que é centrada na desconstrução contínua ao abordar a tomada de decisão. O conceito de decisão aqui toma um peso diferente, sendo considerada uma decisão apenas situações quando não é possível saber o que tem que ser feito — caso contrário, não temos uma tomada de decisão mas sim uma programação ou uma aplicação.

Pensemos em um caso prático: uma grande empresa com diversas linhas de produção e anos de mercado se propõe a trabalhar com métodos ágeis, tentando replicar cases de sucesso de outras empresas em suas plantas. Investiram tempo e dinheiro, criaram “squads”, novos papéis e passaram a utilizar post-its coloridos (virtuais em tempos de pandemia). Porém, a falta de desburocratização de processos vitais para a companhia junto às cobranças incessantes de cronogramas detalhados (que só mostravam atrasos e impedimentos) estavam deixando as pessoas desmotivadas. A empresa começou a perder funcionários de valor e ninguém sabia o que estava acontecendo e muito menos que decisão tomar. Foi então que, reconhecendo que estavam no domínio Confuso, começaram a desconstruir o cenário em partes (normalmente menores) mais compreensíveis para contextualizar e manuseáveis para administrar.

Podemos concluir que o subdomínio Confuso é um “cenário grosseiro”, sendo o mais indicado reduzir a granularidade dos problemas e situações, até observarmos melhor o contexto, já no Aporético.

Uma vez no Aporético do quinto domínio, temos algumas possíveis saídas. A seguir, vamos tentar explicá-las:



1. Liminal Complexo - Complicado

— lembremos que neste domínio a sugestão é a consulta a um especialista – esta posição sugere que há um sentimento desconfortável quanto ao discurso do especialista que está sendo consultado. Para resolver, podemos promover uma reunião de especialistas de diferentes opiniões e escolas para encontrar ou restabelecer o caminho. Como exemplo, pensemos em uma empresa que está decidindo entre OKRs, BSC ou um modelo híbrido de alinhamento de metas. Esta empresa começou a ter fortes discordâncias sobre qual seria o modelo mais adequado para sua estrutura, até que promoveram um debate aberto e chegaram a uma possível conclusão.

2. Movimento para o Domínio Complexo

— neste caso, a sugestão seria de promover hipóteses controversas entre si e possibilitar a realização de diversos testes e experimentos, facilitando assim a descoberta exaptiva.

Podemos pensar aqui em uma organização que está confusa entre escalar práticas de mercado para dentro da companhia ou continuar possibilitando pequenos experimentos em alguns squads, de forma segura, até ter as restrições mapeadas e conseguir crescimento orgânico da agilidade.

3. Movimento para o Complicado

— Neste caso, por alguma razão estamos desconsiderando o conhecimento e alerta dos especialistas. Onde o movimento seria iniciado reconhecendo esta expertise.

Como exemplo, imaginemos uma empresa que há algum tempo passou por uma consultoria, onde foi detectada a necessidade de estabelecimento e implantação de padrões de segurança da informação para seus dados. Por diversas questões, as medidas sugeridas pela consultoria não foram colocadas em prática, o tempo passou e a empresa perdeu poucos dados de clientes. A esta altura, resgata o relatório da consultoria, aceita as sugestões e começa a implantação das medidas de segurança da Informação.

- 4. Movimento para liminal Caos - Complexo** — a sugestão é analisarmos todas as perspectivas apresentando o problema a um grupo cognitivamente diversificado. Um time formado de pessoas com diferentes estilos de pensamento, conhecimento, valores e crenças apresentará diversas alternativas, tendo uma abordagem mais vasta e completa até a decisão da movimentação. Um exemplo típico é quando há uma crise em alguma empresa, onde membros de diferentes áreas da empresa são envolvidos para juntos acharem uma solução ou parte dela. Claro, esta referência é válida para uma empresa que tenha em seus líderes esta diversidade.
- 5. Movimento para o Caos** — A sugestão é a adoção de abordagens de gerenciamento de crises, visto que estamos no Caos. Uma vez perto de algum outro subdomínio, seguimos com a saída sugerida;
- 6. Movimento para o Claro** — Nesta situação, assumimos que roteiros padronizados (se bem aplicados) podem ser a solução do problema, apesar de ser um movimento de alto risco. Aumentaremos brutalmente o nível de restrições, como por exemplo, submeter a todos os projetos de uma fábrica de softwares a auditorias rígidas de códigos por conta de uma falta de adesão do código do passado.

Compreender a diversidade dos contextos permite que tomemos melhores decisões na aplicação dos métodos e técnicas adequadas para cada contexto. Lembrando que, durante uma crise, uma das habilidades que pode ajudar um líder é a capacidade adaptativa e a tomada de decisão, deixando o maior número possível de opções em aberto.

Conclusão

O Cynefin é um framework para resolução de conflitos e apoio à tomadas de decisão que nos ajuda a entender melhor os contextos para que então possamos agir de forma mais apropriada. Entendendo o contexto, somos capazes de nos concentrar quanto a descoberta (ou não) de soluções e entendimento de oportunidades, evitando o desperdício e potencializando o benefício do momento.

Quando identificamos que estamos no contexto Confuso, diminuirmos a granularidade do que estamos analisando é o mais indicado para nos mover em direção ao contexto Aporético. O maior risco de permanecer no Confuso, é o de escorregar para o domínio Caótico, o que pode às vezes ser mortal. Quando conseguimos passar para o Aporético, temos 6 diferentes saídas para outros domínios ou limiares, cabendo uma análise apropriada para cada movimento.

Lidar com a incerteza e com constantes mudanças de parâmetros é algo certo nos dias de hoje e, embora não possamos controlar o que ocorre, podemos sim nos aproveitar se soubermos “quando”, pois o “como” depende de onde sentimos que estamos.



Utilizando o Cynefin

Qualquer tipo de organização pode se beneficiar do Cynefin, desde que esta represente um sistema humano (antro sistema). O Cynefin nos ajuda a entender melhor o contexto do problema ou situação que queremos tratar, sugerindo ações, de acordo com a perspectiva em que estamos situados, otimizando a tomada de decisões.

Podemos utilizar o Cynefin para Contextualizar, dar sentido a uma situação mais ampla, incluindo os desafios do que será realizado ou do que será iniciado. Por exemplo, podemos pensar em uma organização que está com problemas de produtividade. Os gestores desta empresa, acreditam que a baixa qualidade e produtividade estão ligados a desmotivação de seus funcionários e por conta disso, contrataram um projeto de engajamento empresarial. Porém, a produtividade continuou baixa e um cliente importante cancelou o contrato com a empresa. Foi quando um dos fundadores leu uma matéria sobre Cynefin e decidiu buscar ajuda para utilizá-lo na empresa. Após rodarem as diversas etapas, os principais problemas significados eram a baixa transparência da política de metas entre os colaboradores e o escasso investimento em infraestrutura (acomodações básicas e ferramentas de trabalho). Com isto mapeado, a empresa se sentiu mais segura para fazer as modificações necessárias junto aos seus colaboradores.

Já na perspectiva Dinâmica tratamos da necessidade de mover uma parte da organização ou um determinado grupo em alguma direção em busca de resultado. Esta dinâmica é possível através da colocação, remoção ou afrouxamento de restrições, criando comportamentos ou modificando comportamentos já existentes. Como exemplo, podemos pensar em uma organização que está com seu principal produto em um domínio Complicado, e que tem a necessidade de promover um ambiente interno seguro e colaborativo, propício para inovação. Decidindo então por fazer vários experimentos a fim de investir nos de melhor resultado.

A Contextualização e a perspectiva Dinâmica são as práticas mais comuns e úteis, já que a aplicação do Cynefin obtém seu maior valor no tratamento de questões e situações que se encontram nos subdomínios Complexo e Complicado. Nestas situações, o Cynefin pode sustentar a construção de um contexto singular, ajustado à organização, promovendo propósitos compartilhados, uma vez que todas as práticas do Cynefin são de natureza participativa.

Cynefin & Homo Narrans

O Cynefin tem como principal abordagem a Investigação Narrativa. Na Antropologia, as narrativas são a forma principal de expressão usada pelas pessoas para contar histórias e passar conhecimento. Encontrada em todas as culturas, através da narrativa o ser humano expressa suas percepções, medos, angústias e sonhos. A Investigação Narrativa trata-se de uma técnica de narrativas oblíqua, onde o sujeito é convidado a participar com opiniões e questionamentos de forma não direta sobre o assunto de estudo, diminuindo assim possíveis vieses.

A forma de coleta destas narrativas poderá ser variada, utilizando diferentes técnicas de acordo com o público abordado: Organização, Governo, uma empresa, um grupo, um clube, uma associação, uma cidade, enfim.

Estas narrativas serão classificadas e auto-significadas. Existem diversas ferramentas de apoio a este processo, sendo uma delas por exemplo o SenseMaker® da Cognitive Edge, que apoia a captura de narrativas e auto-significação em escala. Outra ferramenta é o Narrafirma, da Cynthia F. Kurtz.

Com a auto-significação das narrativas, emergirão questões e pontos de atenção que muitas vezes poderão ser diferentes das hipóteses pensadas anteriormente como possíveis problemas ou questões a se investigar.

Existem diversas formas de fazer os passos seguintes do trabalho. Para este exercício, seguiremos com os "Quatro Pontos". Para tal, necessitaremos de um grupo de pessoas (entre 6 e 12 pessoas) representantes do antro sistema que se encontra a situação que estamos estudando.

É essencial que este grupo, que trabalhará com a utilização do Cynefin seja diversificado em termos de conhecimento, experiência e perspectiva do que está sendo tratado, representando assim diferentes pontos de vista, internos e se possível externos (clientes, fornecedores, usuário final). Caso a participação desta visão externa não seja possível, pode-se tentar substituir este por alguém que o represente. Por exemplo, pensemos em uma cadeia de suprimento

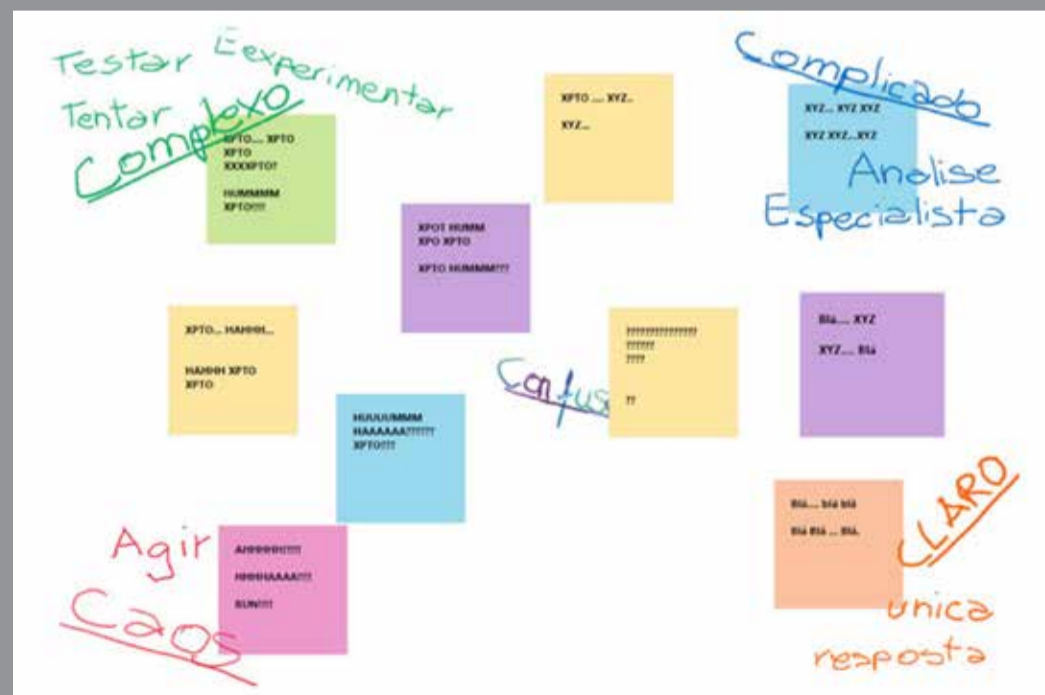
hospitalar, onde o paciente representa o usuário final. Neste caso, podemos substituir este paciente por alguém interno que retrate suas necessidades.

É importante também ter alguém que expresse a visão ingênua ou inocente, ou seja, alguém que provém de outro domínio de especialização, provendo uma perspectiva "não viciada" do assunto que será abordado. No exemplo anterior, para a visão ingênua, podemos incluir alguém que não tem conhecimento prévio sobre o tema de cadeia de suprimento hospitalar, de outra formação que não esteja ligada à problemática em questão. Por exemplo, alguém da Contabilidade ou do Jurídico.

Estes dois últimos pontos, sobre a formação do grupo, é de extrema importância, já que garantindo a diversidade estaríamos prevenindo a Convergência Prematura.

Com as narrativas auto significadas e o grupo devidamente formado, criamos um quadro representando quatro limites: Claro, Complicado, Complexo e o Caos. Este quadro pode ser uma parede, uma mesa ou (agora em tempos de distanciamento social) algum software ou aplicativo de facilitação.

As narrativas auto significadas serão discutidas entre o grupo e este decidirá em conjunto onde cada uma deverá estar posicionada no quadro de acordo com a complexidade percebida pelo grupo.



Em seguida desenharemos os limiares dos subgrupos do Cynefin, de acordo com as percepções. É aqui que vemos o modelo emergindo após os dados, modelo em acordo com o contexto analisado.

Caso estivermos realizando a prática presencialmente, as narrativas podem ser com bloco de notas autoadesivas e os limiares do Cynefin construídos com fita adesiva. No caso de prática virtual os aplicativos contemplam bloco de notas e ferramentas de desenho.

Deste ponto em diante, seguiremos segundo o indicado para cada domínio, sendo que nenhum domínio é melhor que o outro, simplesmente são diferentes, com sugestões de ações segundo o contexto.

Se a questão analisada estiver posicionada nos Sistemas Ordenados — Claro ou Complicado —, poderemos trabalhar com as “Melhores Práticas” ou “Boas Práticas” respectivamente.

O que estiver posicionado no Caos, podemos tomar alguma ação emergencial ou simplesmente esperar, já que o Caos é transitório, o que não significa necessariamente que estaremos melhores.

No Sistema Complexo temos as maiores chances de Intervenções em complexidade. Estas são pequenas experimentações em ensaios *safe-to-fail*, onde todas as hipóteses são bem vindas desde que coerentes e finamente granuladas.

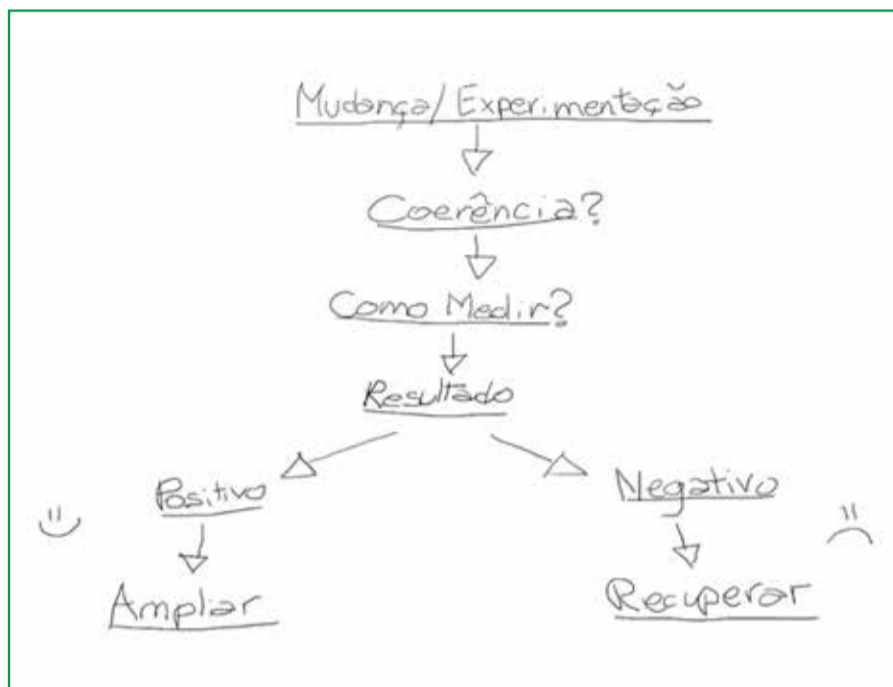
Intervenções

Ao apresentar e decidir em quais experimentos iremos investir, o ideal é que tenhamos as seguintes descrições do fluxo abaixo para cada um destes experimentos:

As intervenções devem ser:

- **Oblíquas** – Não diretas ao problema/ situação;
- **Alto Risco** – Intervenção de Alto Risco, mas ao mesmo tempo *safe-to-fail*. Aqui podemos pensar em um trapezista de circo, onde a manobra dele passar de um trapézio a outro é de alto risco. Porém, caso ele falhe, cairá na tela de proteção.

- **Ingênuas** – Como por exemplo a exposição ao problema (como uma vacina, que expõe o indivíduo a uma pouca quantidade de vírus para que este crie anticorpos);
- **Contraditórias** – por exemplo, utilizar uma abordagem de Scrum e outra de Waterfall.



Utilizando o fluxo acima, podemos fazer uma descrição das iniciativas que poderão ser testadas. É aconselhável que as iniciativas sejam descritas de forma objetiva e apresentadas para ampla discussão, “estressando” todos os pontos, inclusive a necessidade de investimento para levá-las a cabo.

Devemos estar preparados para um *feedback* constante e pleno de cada uma das iniciativas, já que qualquer informação será preciosa para determinar os passos seguintes. Para tal, temos que ter bem especificadas as formas de medição de resultados, os critérios de aceitação de sucesso e fracasso, o tempo mínimo de cada experimento, assim como as ações de expansão caso o resultado seja positivo ou de recuperação caso negativo.

Desta forma, conseguiremos aplicar recursos e esforços em direção aos resultados pretendidos.

Conclusão

Cynefin é um framework que auxilia na análise de situações e problemas em antro-sistemas, oferecendo oportunidade real de entender a complexidade do contexto onde a questão está inserida. Ou seja, auxilia na identificação e contextualização de problemas, granularizando as situações para melhor categorizá-las e nos beneficiar em lidar com a complexidade, em vez de evitá-la.

O Cynefin não oferece e nem direciona as possíveis soluções, ficando a cargo do praticante criar, pensar, estudar, praticar ou contratar soluções/ações de acordo com o domínio contextualizado, seus recursos e tempo disponível.

Uma vez praticado, o Cynefin poderá ser realizado diversas vezes, de acordo com o tempo decorrido e as mudanças situacionais, lembrando que a contextualização dentro dos domínios é dinâmica.

Ao final de meu segundo dia no Cynefin Practitioner Foundations, escrevi o seguinte:

“A forma como cada um de nós vê, percebe a situação e o contexto, perpassa não só pela realidade em si, mas também pela experiência de vida individual, de forma a, dada uma mesma situação, termos percepções diferentes de acordo com o tempo, mesmo sendo o mesmo indivíduo”.

Referências

Jeff Sutherland, K. S. (2020). *Scrum Guide*. Fonte: <https://www.scrumguides.org/>

Kent Beck, J. S. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
Fonte: agile manifesto: <https://agilemanifesto.org/>

Snowden, D. (2010). *The Origins of Cynefin - Part 2*.
Fonte: Cognitive Edge: <https://www.cognitive-edge.com/blog/part-two-origins-of-cynefin/>

Snowden, D. (s.d.). *Cynefin St David's Day 2020*.
Fonte: Cognitive Edge: <https://www.cognitive-edge.com/blog/cynefin-st-davids-day-2020-1-of-n/>

Snowden, D. (s.d.). *The Origins of Cynefin - Part 1*.
Fonte: Cognitive Edge: <https://www.cognitive-edge.com/blog/part-one-origins-of-cynefin/>

wiki. (s.d.). *Liminaridade*. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Liminaridade>

Cynefin® is a registered trademarks of Cognitive Edge Pte Ltd and its subsidiary companies. Cynefin® is registered in the United States of America, the European Union, Australia, Singapore, and New Zealand.

For the purposes of ease of use, the Trademark TM and Registered ® symbols are not used in the body of this book, but still apply to registered trademarks.