

Resolvendo contradições por princípios de separação



GLÁUCIO BRANDÃO

Muitas vezes um aparente impasse é o que nos separa da inovação. E, por incrível que pareça, as piores contradições, conflitos ou impasses são aqueles que acontecem nos sistemas físicos. Cito alguns exemplos: um meio que seja frio em um ponto e quente em outro e depois tenha que alternar essa situação. Aumentar a eficiência de uma máquina sem aumentar seu consumo. Ser rígido em um ponto e flexível em outro. Diminuir um dispositivo e, ao mesmo tempo, aumentar seu poder de impacto. Ser opaco em determinada situação e translúcido no instante seguinte, com a mesma eficiência. Ter uma característica quando visto de longe e uma característica oposta quando examinado de perto.

Então, se conseguirmos resolver as broncas inerentes aos sistemas físicos e, por outro lado, conseguirmos também modelar os processos gerenciais como sistemas físicos, tornando estes dois *sistemas duais*, ao se resolver um pode-se, através da *dualidade*, resolver o outro. Falo um pouco disso em [Criando spin-offs a partir de virtual twins](#), que retrata um problema em uma escala maior, na qual simulamos empresas utilizando startups. A startup [IncaaS](#) utiliza a dualidade como um dos caminhos para promover a [transformação digital](#) de algumas empresas parceiras.

Apresentaremos nesta aula condensada de número 66, alguns princípios que utilizo para resolver contradições físicas e os aplicarei em seus duais negociais. Afinal, para derrotar um exército inimigo, carregar uma tonelada de areia, “derrubar” uma tarefa profissional dantesca, ou comer uma Pizza Hut gigante, utilizamos o mesmo bom e velho princípio, bastante conhecido de todos nós: dividir para conquistar! Vamos então aos princípios de separação.

Primeiro de tudo: identifique a contradição

Se queremos inovar, temos que resolver contradições. Para mim, 99% do problema está em identificá-lo e defini-lo corretamente. A solução é uma consequência. Assim, o primeiro passo, que não é trivial, é identificar o que você deseja melhorar ou maximizar e que, ao mesmo tempo, impacta na minimização ou mesmo eliminação de um outro fator dependente.

Um exemplo: evento corriqueiro nos dias de hoje e que sempre recai no setor de RH de muitas empresas é o de como reduzir a folha sem demitir e, por tabela, aumentar a produtividade. Essa é uma situação clássica de conflito/contradição.

Segundo passo: considere as heurísticas de separação

Vamos abordar quatro princípios de separação: *por tempo*, *por espaço*, *em escala* e *por condição*. Estas heurísticas podem ser aplicadas em infinitas circunstâncias. Assim, para identificar o princípio a ser utilizado, vou considerar sistemas físicos. Depois, por dualidade, vamos abordar situações negociais.

- *Separação por tempo.* Você precisa que um sistema tenha determinada característica todo o tempo ou apenas em determinados slots de tempo? Se a característica C só é necessária em determinados momentos, separe ela no tempo. Um exemplo: um semáforo de trânsito. Este dispositivo pode separar o fluxo de duas vias por multiplexação temporal. O semáforo separa duas situações contraditórias temporalmente: ora a luz está verde para uma via, ora para outra. A característica C aqui considerada é a luz verde. Portanto, C não pode estar sempre verde apenas para uma das vias.
- *Separação por espaço.* Pense em uma situação na qual um sistema tem de exibir a característica (+E) em um espaço e a característica (-E) em outro espaço. Difícil de pensar, né não? Vou dar um exemplo simples: seu grupo de trabalho de 5 pessoas precisa fazer uma reunião urgente, mas estão divididos. Três membros da equipe estão em Jampa e outros 2 em Pium. Esta reunião não poderia acontecer há alguns anos atrás de forma plena. Solução: uma chamada de vídeo por whatsapp/hangout/skype. Resultado: em Jampa teremos 3 pessoas presentes e 2 virtuais e em Pium teremos 2 pessoas presentes e 3 virtuais. Quem está no espaço “Jampa” apresenta a característica presencial (+E) e, ao mesmo tempo, a característica virtual (-E) no espaço “Pium”. O contrário para a outra parte do grupo.
- *Separação em escala.* A estratégia aqui é verificar quando o sistema precisa ter uma característica geral contrária a uma característica pontual. Exemplo: a corrente de uma bicicleta. Observe que do ponto de vista de tração, ou seja, para a força de suas pernas ir aos pedais, mover a coroa e chegar à catraca, a corrente tem de ser rígida. Entretanto, essa mesma corrente ao passar pela coroa ou catraca, tem de ser totalmente flexível. Portanto, características opostas em escala: no macro, rígida. No micro, flexível! Uma forma ilustrativa de ver isto é mostrado na figura **Macro “Sim”, micro “Não”**. De “longe” você vê um SIM. De perto só “Nãos”. Ou seja: sua equipe pode estar focada em um vários “Nãos” e não conseguir enxergar um grande “SIM” sobre ela.
- *Separação em condições.* Aqui a estratégia é verificar sob quais condições determinado sistema, ou equipe, tem de apresentar a característica (+G) ou sua forma antagonica (-G). Lentes fotocromáticas possuem estas múltiplas características: sob um sol escaldante, escurecem. Em ambientes de baixa

iluminação, ficam 100% transparentes. Em ambientes mais-ou-menos, ficam translúcidas.

Não	Não	Não	Não	Não			Não	
Não	Não	Não	Não	Não	Não		Não	Não
Não			Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não			Não	Não		Não		Não
Não	Não	Não	Não	Não		Não		Não
Não	Não	Não	Não	Não				Não
			Não	Não				Não
			Não	Não				Não
Não	Não	Não	Não	Não				Não
Não	Não	Não	Não	Não				Não

Macro “Sim”, micro “Não”.

Agora que mostrei alguns exemplos de sistemas físicos, vamos aos sistemas que envolvem negócios.

Os exemplos duais

A *Scrum Master* Michele deseja informações suficientes de modo a ter o controle total sobre um projeto, porém ela não consegue nem lidar com a montanha de informações que já possui. Solução: experimente receber relatórios parciais para separar e utilizar as informações no *Tempo*.

A *Project Owner* Anny trabalha em um projeto sigiloso e “de peso” na disciplina *Startup I*. Por este motivo, ela não pode divulgar informações parciais no ambiente de trabalho sob risco de alguma informação estratégica “vazar”. Solução: trabalhe fora do local - e longe de sua equipe - por alguns dias até resolver esse imbróglio, separando-se de seu grupo em *Espaço*.

A Gerente Naiara está sobrecarregada com um grande projeto para determinado supermercado local. Assim, ela coopta amigas suas e distribui sub-tarefas. Ou seja: ela separou em *Escala* as broncas. Pode-se chamar de “desapego” ou, profissionalmente, delegação.

A Arquiteta de Sistemas Itailza deseja trabalhar “focada” em uma demanda. Entretanto, ela não poderá parar outros trabalhos que dependem exclusivamente dela na empresa. Solução: ela pede para ser acionada sempre que a quantidade de broncas de clientes cheguem a um total de 15. Ou seja: ela utilizou a separação por *Condição* para resolver esse aparente conflito!

Indo embora...

Toda situação em ambiente comercial pode e deve ser modelada em seus duais físicos. Utilizando técnicas gráficas, como eu falo em [Quer que eu desenhe?](#), transporte seus

conflitos de gestão para o diagrama de blocos. Fazendo isso, tente achar a solução por uma abordagem física. Garanto que coisas que você não havia percebido saltarão como um dinossauro em seus olhos. Então, se você tem um problema, expresse ele de forma gráfica, pois te trará um melhor entendimento. Não sei se vai conseguir uma boa solução, mas, pelo menos, poderá ficar mais bonito!