

## **Como anda sua competência para resolver problemas?**

Em nosso livro "De onde vêm os problemas" (Negócio Editora, 2002) abordamos a importância do processo de diagnóstico de problemas para a realização mais eficaz das empresas.

Fazer bons diagnósticos não é mesmo uma tarefa trivial. Nossa experiência com diagnósticos nos levou à conclusão de que existem três partes essenciais para que se consigam, na prática, bons resultados nesse processo.

A primeira parte é o processo de raciocínio lógico da busca pela causa antes de se buscar efetivamente soluções. O processo mental usado na condução da resolução de um problema é fundamental para que se obtenham boas decisões. Nós nos dedicamos, neste livro, à forma de entendimento desse processo e conduzi-lo da maneira correta. Percebemos que muitas pessoas simplesmente não estão acostumadas a esse tipo de raciocínio e não o praticam no dia-a-dia.

A segunda parte é o modelo a ser seguido, ou seja, como se deve proceder para entender as causas dos problemas, que passos devem ser dados e em que seqüência. Um modelo é um roteiro que orienta o processo de diagnóstico. Nossa vivência nos mostra que alguns administradores, apesar de conhecerem o processo de raciocínio de diagnóstico, não atingem bons resultados por não saberem o caminho para chegar a eles.

A terceira parte, e elemento essencial, consiste de alguns fatores que determinam o sucesso de um bom diagnóstico. Mesmo com o processo de raciocínio lógico adequado e um modelo de condução satisfatório, notamos que são raras as pessoas que conseguem determinar claramente as causas dos problemas. Percebemos que existem variáveis no processo que, se observadas, podem levar mais seguramente à causa real dos problemas. No livro, cinco fatores críticos de sucesso que seriam imprescindíveis à condução do processo de diagnóstico são apresentados. São eles: o excesso de foco na urgência, a competência, o enfoque sistêmico, atenção à cronologia e paradigmas ou modelos mentais.

Neste artigo estaremos abordando apenas um desses fatores, a Competência, mas que se constitui em um elemento essencial à todo o processo de diagnóstico e que por sua ausência ou falha tem produzido muitos erros na resolução de problemas.

## Competência

Há uma escolha relativa ao comando do processo de diagnóstico que precisa ser feita com critério. O conhecimento sobre o assunto e a habilidade da pessoa para executar tal processo devem ser ressaltados como pontos-chave para o sucesso do diagnóstico.

O processo de diagnóstico precisa ser comandado, planejado, conduzido e controlado por um responsável. Normalmente, esse tipo de processo não faz parte da rotina operacional dos administradores e, portanto, precisamos dar alguma atenção à escolha do protagonista desse processo, uma vez que isso pode influenciar o sucesso do resultado.

Mackay, Barr & Kletke (1993) fizeram um levantamento bastante completo sobre a influência do conhecimento específico (especialistas *versus* novatos) no processo de resolução de problemas. Tal estudo consolidou o resultado de muitas pesquisas importantes. As conclusões obtidas reforçam a nossa idéia de que a existência de competência sobre determinado assunto seria um fator de sucesso no processo de diagnóstico.

Segundo os autores, competência é o que distingue o especialista do novato. Eles definem competência como o “conhecimento específico”. Os que possuem competência conhecem e sabem aplicar seus conhecimentos com mais eficácia. Todos os estudos demonstram, para as mais específicas áreas, que os especialistas absorvem maior quantidade de informações e conseguem acessá-las melhor. Especialistas representam problemas de maneira conceitual e tendem a ser melhores na generalização dos problemas. De maneira oposta, os novatos tendem a representar o problema de forma mais sintática (relativo à ordem dos componentes) e costumam focar em detalhes específicos de implementação.

Os especialistas tendem a buscar vários métodos de resolver um problema, enquanto os novatos tendem a utilizar a primeira idéia que vem à mente.

Ao analisarmos essas observações, podemos notar que elas são bastante aderentes à realidade do processo de diagnóstico, em que a principal exigência está associada ao

processo de análise conceitual de informações, que no estudo se provou ser uma aptidão observada nos especialistas.

Nossa experiência mostra que a *competência* ou o *conhecimento específico sobre o assunto ou problema* que estamos tratando é fundamental e, a seguir, vamos comprovar nossa afirmação:

Sem a devida competência sobre o assunto é muito difícil o entendimento das relações causais. A falta de competência sobre o assunto fará com que as constatações mais óbvias não sejam percebidas ou que os dados colhidos sejam interpretados de forma distorcida e, em ambas as situações, o diagnóstico satisfatório não será atingido.

A competência é o que garante o adequado aprofundamento da análise e a real busca pelas causas-raízes que se encontram longe da superfície. Em geral, os efeitos são muito mais visíveis e aparentes do que as causas. Sua percepção requer conhecimento;

A mesma competência é o que faz com que o responsável pelo diagnóstico saiba quais os dados a olhar e por onde começar a investigação. Muitas vezes o trabalho de “garimpar” as informações é bastante árduo e, parte dessa competência, deve ser transformada em persistência para achá-las;

O tempo que se leva para se chegar aos resultados, quando se tem experiência anterior, pode também ser bastante menor em relação a quem não a tem. O tempo é um fator que muitas vezes desestimula as pessoas que estão ávidas por resultados e por ação. Nesses casos, a demora maior por um profissional com menor competência no assunto pode queimar a oportunidade de se obter um resultado adequado.

Entretanto, a aquisição dessa competência, quando ela não está disponível nem interna nem externamente, pode ser feita em paralelo à execução do processo, sem comprometer a qualidade deste, desde que o fator tempo não seja crítico e a pessoa escolhida possua talento e potencial para tal aprendizado. À medida que os dados forem sendo obtidos, analisados e processados e mediante outras referências externas, pode-se montar a base de conhecimento necessária para a condução do processo.

Entendemos que faz parte da incumbência do administrador reconhecer suas limitações em relação à competência na hora de decidir se deve ou não delegar a condução do processo de resolução do problema a algum subordinado ou a qualquer outra pessoa em melhores condições do que ele próprio.

O reconhecimento de tal limitação é raro, pois isso, em geral, é interpretado como uma deficiência gerencial que será mostrada para toda a empresa. O que os gestores acabam não percebendo é que se não reconhecerem tais limitações, os efeitos da não resolução dos problemas serão ainda mais devastadores. Portanto, nada mais sensato do que avaliar claramente a capacitação pessoal antes de assumir a responsabilidade pelo processo de diagnóstico.

É importante que se ressalte um cuidado quanto à competência do condutor do processo. Quando falamos em competência lembramos logo de especialistas e especialistas podem levar a um problema de vício de sua especialidade. Um especialista em “martelos” passa a somente ver “pregos” na sua frente; mesmo se na realidade aparecerem parafusos ele tentará utilizar o martelo pois essa é a sua especialidade. O especialista corre o risco de tornar-se míope, ou seja, em decorrência da profundidade em que se encontra, ele pode perder a visão geral. Por isso, consideramos que dentro do assunto competência encontra-se o conhecimento do processo de diagnóstico e de resolução de problemas que evitaria tal distorção.

#### COMPETÊNCIA INTERNA VERSUS EXTERNA

A ideia apresentada nos levantou a hipótese de se, além da competência, existiria um fator decorrente associado à presença ou não de uma pessoa externa à empresa para a condução do processo.

Essa discussão é certamente bastante controversa na opinião dos profissionais de administração em geral. Portanto, não poderemos afirmar nada definitivo sobre esse assunto, mas apresentaremos algumas conclusões obtidas a partir de entrevistas e da nossa experiência profissional na realização de diagnósticos em empresas.

A discussão básica está na escolha de uma pessoa de dentro ou de fora da empresa.

As pessoas que defendem que o responsável pelo diagnóstico deve ser alguém de fora da empresa argumentam que:

- Uma pessoa de fora está mais isenta do envolvimento com os problemas da empresa e, por isso, não possui uma visão viciada, podendo enxergar a realidade vivida com maior clareza e isenção. Da mesma forma que mencionamos, quando discutíamos o tema dos problemas e de como eles são percebidos, uma pessoa de fora pode enxergá-los melhor. O raciocínio também é válido para o processo de diagnóstico, ou seja, não somos capazes de enxergar a floresta por causa das árvores;
- A pessoa de fora que for contratada para tal serviço, em geral, possui credibilidade acima de qualquer suspeita, sendo que as pessoas da empresa estarão mais predispostas a ouvir e acreditar nela ;
- A pessoa de fora, em geral, traz novos pontos de vistas observados em outras empresas que facilitam a visualização das causas. Muitas vezes elas solicitam dados que não estão disponíveis e que ao serem obtidos geram grandes surpresas, como o caso de um consultor que pediu dados de produção totalizados não por máquina, mas acumulados por turno de produção, ou seja, o total de produção de todas as máquinas do primeiro, do segundo e do terceiro turnos. A empresa que nunca havia observado esses dados por esta óptica ficou surpresa ao constatar que a produção de um determinado turno era superior à produção dos demais; e
- Uma pessoa de fora está imune aos jogos de poder e influência existentes nas organizações, que levam o diagnóstico, quando elaborado por pessoal interno, a situações que sirvam de alavanca para interesses pessoais em vez de orientá-lo para os resultados da empresa.

Os que defendem que uma pessoa interna pode realizar um melhor diagnóstico argumentam:

- A pessoa que pertence à organização conhece profundamente a cultura vigente, os problemas, suas conseqüências e, portanto, é capaz de entender muito melhor a situação do que outra que começou a lidar com o problema há poucos dias. Eles afirmam que a visão de uma pessoa de fora é muito superficial, podendo levar a um entendimento errado da situação; e

- Uma pessoa interna é capaz de obter fontes de informação e fatos que podem ser ocultados a alguém que veio de fora por outras pessoas da organização, diante do desconhecido, da perda de poder, da resistência a mudanças etc.

Todos os argumentos apresentados parecem bastante fortes e aderentes à realidade nas organizações e deles podemos tirar algumas conclusões.

A utilização de um profissional externo à organização parece ser mais indicada quando estivermos nos defrontando com problemas grandes, de grande abrangência, que envolvam várias áreas, ou que necessitem de visão abrangente e diferente da já conhecida pelos integrantes da empresa. Em geral, esse papel é desempenhado por empresas de consultoria, que trazem resultados bastante satisfatórios quando utilizam as ferramentas adequadas.

A utilização de profissionais internos pode ser eficaz quando estivermos atacando problemas menores, internos à própria área, e principalmente problemas novos, nos quais nada se tentou ainda para resolvê-los. Nesses casos, o próprio gerente da área seria o mais indicado para realizar o diagnóstico, conseguindo bons resultados em prazos muito curtos. Outra possibilidade para utilização de pessoal interno seria, quando disponível, utilizar áreas de Projetos e Processos ou de Sistemas de Informação como responsáveis por tais processos. Nesses casos, ganha-se um pouco mais de visão global da empresa em relação à proposta de se utilizar o gerente da própria área.

Tais conclusões nos conduzem à constatação de que a escolha de uma pessoa interna ou externa não é um fator determinante de sucesso do processo de diagnóstico, uma vez que sua escolha estaria condicionada a determinados tipos de problemas sendo, portanto, um fator contingencial.

Entretanto, a competência da pessoa que conduzirá o processo certamente deve ser encarada como fator crítico para o sucesso do diagnóstico, seja ela interna ou externa à empresa. Consideramos que é preciso que a pessoa que estará à frente do processo de diagnóstico domine efetivamente o assunto que está sendo tratado, ou ao menos que tenha tempo e potencial para em curto espaço de tempo passar a dominá-lo.

**Antonio Francisco Domingues Loriggio**