



Atenção! Excesso de foco na urgência e dificuldade para tomar decisões podem incendiar sua carreira e fazer um probleminha virar um problemão

POR ANTONIO LORIGGIO

Gostamos de falar em soluções. Problemas nos importunam, nos cansam atormentam nosso dia-a-dia. Para chegar a soluções, contudo, precisamos necessariamente pensar neles. Problema é o elemento que dispara todo processo de diagnóstico e toda tomada de decisão. O fator crítico de sucesso na resolução de problemas seria não tratar todos como urgentes. É fundamental priorizá-los. A primeira classificação que devemos fazer é entre os problemas urgentes e os importantes. No dia-a-dia dos administradores, entretanto, essa interpretação nem sempre é tão simples. Esse tipo de engano leva a um círculo vicioso que poderia ser chamado de armadilha da atividade e que faz com que nada na empresa se resolva definitivamente.

Se o líder classificar todos os problemas como urgentes, seu foco de ação estará sempre voltado à resolução dos sintomas mais visíveis e superficiais, nunca encontrando tempo suficiente para o ataque às causas, que os eliminariam definitivamente. Uma das possíveis razões para esse tipo de comportamento estaria ligada ao próprio estilo ou à personalidade do profissional. Aparentemente, o convívio com o problema gera a angústia por vê-lo resolvido de modo rápido. Alguns líderes não suportam terminar nem um dia sequer sem que todos os problemas aparentemente tenham sido resolvidos. Mas é preciso compreender que algumas dificuldades exigem tempo, maturação e reflexão -e não são solucionadas tão facilmente. Outra possível explicação seria o clima e o ambiente da própria empresa. Algumas situações de crise podem fazer com que o administrador não disponha de tempo suficiente para parar e de fato pensar nos problemas. Sendo assim, não existe brecha nem mesmo para se fazer a pergunta que determina se uma dificuldade é urgente ou importante. Nesses casos, apenas a alternativa urgente é cogitada. Desse modo, o processo de resolução é aplicado indiscriminadamente. Algumas empresas têm esse tipo de atitude incorporada à própria cultura, esteja passando ou não por uma crise. Em geral, seus executivos nunca têm tempo porque jamais resolvem problemas de forma definitiva.

A falta de tempo pode advir da definição inadequada de prioridades, ou seja, a empresa que estiver empenhada em outros projetos administrativos pode não dar o verdadeiro peso a um problema que pode ser realmente importante. Nesses casos, mesmo que o administrador entenda a real

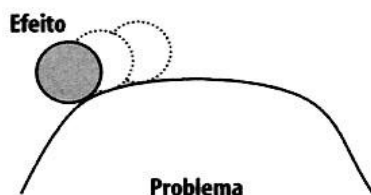
prioridade, não tratará o problema com profundidade, pois, a menos que convença toda a hierarquia de sua importância, não receberá o menor reconhecimento por tal atitude. Nossa experiência mostra que esse tipo de erro na classificação de problemas é muito comum e as consequências são negativas tanto para o líder e sua equipe quanto para a empresa.

Tratamento dos efeitos

A ação imediata ou emergente, em geral, por sua própria concepção, atua exclusivamente nos efeitos dos problemas, ou seja, não atua na causa básica. Por exemplo, ao tomarmos um antitérmico quando estamos febris, estaremos apenas atacando o efeito do mal-estar e não a causa, que, no caso, seria uma infecção ou um vírus qualquer. Existem situações (urgentes) em que esse tipo de ação é justificável; entretanto, trata-se de uma medida paliativa que produz efeitos imediatos, mas que não resolve as coisas no longo prazo. Em suma, é eficiente mas não eficaz. Ao atacar os efeitos normalmente chega-se a novo ponto de equilíbrio, que é instável, e o problema pode voltar a qualquer momento, pois as origens não foram tratadas. Vejamos a ilustração a seguir:



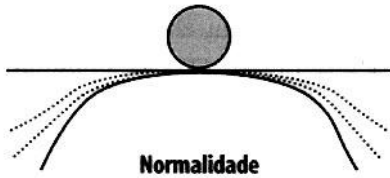
Suponhamos que esse desenho represente uma situação normal e sem problemas, representada pela estabilidade da esfera (ausência de movimento). Vamos provocar, na figura a seguir, uma instabilidade, modificando o formato do plano sobre o qual ela repousa.



Uma vez provocada a instabilidade, seu efeito é percebido pelo movimento para a esquerda, o que é indesejável, e demandaria uma ação corretiva, representada na figura a seguir.



Nessa situação, atingiu-se novo ponto de equilíbrio, que, no entanto, está sujeito a sofrer as consequências indesejáveis a qualquer momento, pois sua nova situação é instável.



A solução definitiva seria trabalhar na modificação do plano de apoio para tomá-lo novamente horizontal.

Qualquer solução envolve esforço, que pode ser completamente desperdiçado por ser utilizado para levar a situação à instabilidade.

É muito freqüente observarmos líderes defrontando-se com problemas de excesso de serviço sobre seus funcionários. A ação mais comum e imediata é a contratação de mais pessoas. Em curto espaço de tempo, a sobrecarga costuma voltar, novas contratações são feitas e esse círculo vicioso só se interrompe quando o administrador procura as verdadeiras causas; caso contrário, estará apenas gastando esforço e recursos. Em determinadas situações, a busca por essa condição, mesmo que instável, é inevitável. Há situações em que o tratamento dos efeitos é uma ação racional e adequada ligada a uma urgência localizada.

Mas, se a decisão tomada para a solução de um problema atacar apenas seu efeito, os sintomas voltarão a se manifestar. Se for proveniente de uma decisão sob pressão da urgência, é perfeitamente aceitável. Caso contrário, o impacto para a organização é negativo, tanto quanto para o responsável pela solução. Primeiro, porque não existe nada mais desgastante para um administrador do que ter de enfrentar problemas recorrentes em relação a utilização do tempo, motivação e crescimento profissional. Segundo, porque sua imagem diante da empresa ficará desgastada, visto que qualquer tipo de problema que exponha a ação de um determinado líder perante os outros, se resolvido indevidamente, destaca a incapacidade de lidar com a situação, maculando, assim, a forma como será avaliado pelos superiores e por seus pares. Em resumo, sua credibilidade ficará afetada ---e credibilidade é, sem dúvida, uma moeda muito importante para a carreira de um gestor. Nesse ponto, o resultado do excesso de ênfase na urgência pode gerar outra situação perigosa: o agravamento do problema.

Agravamento do problema

"O maior problema do mundo poderia ter sido resolvido quando era pequeno" (Witteu Bynner).

Essa frase de efeito representa bem o que costuma acontecer quando as causas não são devidamente atacadas. Os problemas possuem uma característica de instabilidade, ou seja, estão continuamente se modificando. Consideramos que o agravamento do problema é a consequência

direta do tratamento de efeitos ao invés das causas. Nesse processo, o tempo passa rapidamente, enquanto os problemas permanecem. O tempo decorrido (que costuma agravar as situações) parece não ajudar na solução, exceto em raras ocasiões. Podemos destacar duas classes de agravamento:

Agravamento de complexidade

Com o passar do tempo, as pessoas ficam mais tensas, as pressões aumentam, os recursos tendem a ficar escassos, a credibilidade nas soluções se reduz, as empresas concorrentes se distanciam, os números negativos chamam mais números negativos e assim por diante, levando a situação a tornar-se cada vez mais caótica, e, conseqüentemente, sua solução mais difícil de ser encontrada. Há situações em que o agravamento é tão grande que a solução do problema pode ser considerado um desafio, com enorme probabilidade de derrota. Outras variáveis costumam associar-se ao problema inicial, tomando-o mais complexo e mais difícil de ser definido, pois as causas iniciais podem ter-se associado a novas causas cuja detecção se torna extremamente difícil. As cadeias de causas e efeitos aumentam e encobrem os verdadeiros detonadores do processo. Existe outro aspecto do agravamento dos problemas que merece ser mencionado: o aumento da abrangência.

Aumento da abrangência

A falta de solução definitiva para um problema pode provocar o seu agravamento na forma de um deslocamento do eixo inicial para outros focos. Quando um problema aumenta de proporção em relação à sua abrangência, as conseqüências negativas também são ampliadas, desviando ainda mais a empresa de seus objetivos. Nessas condições, o processo de tomada de decisão deverá envolver um número maior de pessoas. Assim o esforço para sua solução e os recursos gastos serão muito mais elevados do que na situação inicial. Nossa conclusão sobre esse fator é: deve-se procurar evitar a todo custo o excesso de foco na urgência. A maneira mais eficaz de garantir bons resultados seria ficar atento à reincidência dos problemas. É um processo que dá trabalho, mas pode salvar seu tempo, sua carreira, sua equipe e seu futuro.