



Para falar da resolução de problemas, precisamos, antes, entender o que são problemas. Parece fácil, já que estamos sempre cheios deles na nossa frente, mas não é tão simples definir exatamente o que são.

Pesquisas entre autores famosos levaram à seguinte lista de definições, todas com bastante sentido:

- Desejar algo e não saber como obter
- Necessidade não satisfeita
- Estado de incerteza ou caos
- Comportamento ou situação indesejável presente ou futura
- Resultado que necessite de correção
- Diferença entre condições atuais e condições desejadas
- Obstáculo ao alcance de metas
- Ameaça à sobrevivência

Com base nessas definições e fazendo um resumo prático das mesmas, defino problema como **uma situação inadequada, causada por desvio em relação aos objetivos organizacionais**. Tal definição, que é bastante abrangente,

tem servido muito bem ao entendimento daquilo que nos faz sofrer muito no dia-a-dia das empresas.

A pergunta que se segue é se os gestores das empresas realmente sabem como resolver os desvios? Os problemas têm sido sanados efetivamente ou continuam nos atormentando? O que temos percebido, infelizmente, é que os problemas sobrevivem por anos e anos, com raras e honrosas exceções.

Acreditamos que, para se resolver efetivamente um problema, é preciso usar o conceito de diagnóstico como ferramenta para encontrarmos as soluções. A questão vital é que a sistematização do entendimento das causas dos problemas fornece os subsídios para uma decisão mais qualificada e, portanto, visando a real solução para os mesmos.

O ser humano simplesmente adora fazer diagnósticos. O ditado popular já diz: "de médico e louco todos temos um pouco". Apesar das dificuldades dos administradores em lidar com os problemas, percebemos que o ser humano

em geral se sente fascinado pelo desafio de enfrentá-los. Na verdade, a ilusão de que possui a competência para resolvê-lo é o que o fascina.

Os problemas motivam o homem, fornecem a ele uma razão para agir e lutar. Muitos são os exemplos de resolução de problemas por prazer, como o xadrez, as charadas, as palavras cruzadas e todos os jogos que, em geral, colocam desafios intelectuais. Isso, por si só, representa valiosa razão para que se estude e se aprofunde o processo de resolução de problemas.

Por outro lado, quando um problema torna-se recorrente, o homem passa a se irritar e se sentir desmotivado. A reincidência do problema é a declaração de fracasso da tentativa de solução anterior. O fracasso pode ocorrer na detecção da causa ou na implantação da medida corretiva. Em nossa opinião, as repetições de problemas ocorrem mais por erro no diagnóstico do que por erro de implantação. E o erro de diagnóstico é por demais frustrante, pois é difícil de ser percebido levando seus autores a não entenderem porque soluções implementadas de maneira irrepreensível falham em resolver os problemas. Esta frustração invariavelmente leva à estagnação e à adaptação à situação problemática. Dentro deste contexto, percebemos que não errar no processo de diagnóstico é essencial para a resolução definitiva dos problemas.

A questão é que todos nos achamos plenamente competentes em lidar com problemas. É muito raro admitirmos certa incapacidade em lidar com eles, talvez quase tão raro quanto alguém admitir que não dirige bem automóveis, apenas como comparação da dificuldade de percepção que os administradores enfrentam. Poucos dominam essa habilidade, e isso está evidente no nível de pressão, estresse, falta de tempo e resultados inadequados que permeiam a atual "vida executiva".

Quando temos um problema com nosso carro, sabemos exatamente o que fazer. Chamamos um mecânico. Ele é

quem sabe investigar o que ocorre com os automóveis. É treinado para isso. Dizemos apenas para ele que o carro não pega, ou que está fazendo um barulho esquisito aqui e ali. Nunca chegamos dizendo que o mancal está com folga, ou que a bobina está queimada. Essas conclusões são parte da profissão do mecânico de autos.

Nos casos de problemas de saúde como agimos? Vamos direto ao clínico geral que irá diagnosticar o que temos, fazendo perguntas, testes e exames. Ele é especialista em entender as causas dos problemas de saúde.

Porém, quando temos problemas nas empresas dificilmente recorremos a um especialista em determinar as suas causas. Salvo em raras ocasiões nas quais vemos a participação de consultorias externas, o procedimento padrão é recorreremos aos administradores das próprias empresas para determinarem as causas dos problemas. Seriam eles devidamente preparados para a realização de diagnósticos competentes assim como são o mecânico e o médico em suas respectivas especialidades? Acreditamos que não, principalmente porque a natureza dos problemas administrativos é tão diversa e existem tantas alternativas que o processo de diagnóstico poderia ser considerado inúmeras vezes mais complexo do que o processo de um mecânico e tão complexo quanto o do médico. Agravando esse quadro, quase nenhuma atenção formal é dada à formação dos administradores na capacitação para a realização de diagnósticos, quer seja nas empresas, quer seja na formação acadêmica nas escolas de administração e cursos de especialização.

Percebam que, tanto no caso do mecânico quanto no caso do médico, um dos grandes desafios está na determinação da causa dos problemas. A solução que se seguirá é uma ação padrão que poucos tem de real desafio intelectual. Portanto, o sucesso da solução estará em grande parte garantido quando a causa está bem determinada. Em contrapartida, damos pouquíssimo

valor ao diagnóstico em administração quando comparado aos casos anteriores, sendo que sua importância real é, de nenhuma maneira, inferior.

Existem três focos essenciais para que se consiga, na prática, bons resultados nesse processo.

O primeiro 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. Percebemos que muitas pessoas simplesmente não estão acostumadas a esse tipo de raciocínio e não o praticam cotidianamente.

O segundo é a metodologia a ser seguida, ou seja, como se deve proceder para entender as causas dos problemas, quais passos devem ser dados e em que seqüência. A metodologia 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 atingí-los.

O terceiro foco e elemento essencial consiste de alguns **fatores** que determinam o **sucesso** de um bom diagnóstico. Percebemos que existem variáveis no processo que se observadas podem levar mais seguramente à causa real dos problemas. São cinco fatores críticos de sucesso, que seriam imprescindíveis à condução do processo de diagnóstico: o excesso de foco na urgência, a competência, o enfoque sistêmico, levar em conta a variável temporal e não se deixar prender por paradigmas ou modelos mentais.

Contudo, mesmo tendo bons caçadores de causas, ainda assim temos encontrado dificuldades que valem a pena serem mencionadas. A principal é a **Armadilha do Jacaré** que precisa ser ilustrada com uma historinha.

Certa empresa precisava, para construir uma estrada, drenar um pântano em um terreno muito difícil. O pântano era enorme e selvagem com

plantas e animais em seu habitat natural. A equipe contratada para drenar o pântano era competente e motivada. Estava disposta a fazer tudo o que fosse preciso para realizar a obra.

Os primeiros dias de trabalho foram muito preocupantes. Os elementos da equipe constataram que o pântano estava repleto de jacarés, alguns dos quais medindo dois metros. Eles eram muito agressivos e inclusive haviam abocanhado o pé de um dos integrantes que ficou mutilado, mas permaneceu junto ao grupo cuidando da logística. Era uma questão de honra. "Precisamos acabar com os jacarés", diziam eles. Mas, os jacarés infestavam o pântano e estavam mesmo dispostos a ficar. Os primeiros confrontos foram com paus e pedras, mas os bichos eram mesmo ferozes e continuaram fazendo vítimas. A equipe começou então a desenvolver táticas para eliminar o inimigo. Experimentaram caçar à noite com espingardas e lanternas e começaram a ter melhores resultados, mas ainda muito pequenos diante do problema. Os jacarés conseguiam sumir aos olhos da frustrada equipe. Cada jacaré capturado ou morto era comemorado pelos integrantes que cada vez mais se empenhavam em vencer o inimigo. Alguns elementos do grupo começaram a estudar os hábitos alimentares e reprodutivos dos jacarés e finalmente, dois anos após o início da empreitada, começaram um ataque fulminante que envolvia centenas de armadilhas e uma equipe de destruição dos ovos, o que finalmente eliminaria qualquer chance de recuperação da população. Enquanto comemoravam alegremente a vitória que estava prestes a ser alcançada, perceberam que estava exatamente no mesmo ponto em que começaram em relação à drenagem do pântano.

Essa história, apesar de nada ecológica, ilustra muito bem o que chamo de **armadilha da atividade**, na qual fazemos as coisas por fazer, sem nos questionarmos para onde estamos indo. Isso cria um círculo vicioso que se auto-alimenta. As pessoas da equipe mencio-

nada passaram a adorar matar jacarés, pois isso virou um fim em si mesmo. O cuidado que sempre reforço é que devemos resolver problemas para corrigir desvios e não somente para resolvê-los.

A **Armadilha da Atividade** é muito cruel com os gestores de empresa. É uma das principais causadoras da falta de tempo, das excessivas pressões, do estresse e de resultados não superiores. A parte mais cruel dela é que os gestores sentem enorme prazer em perpetuar a atividade, uma vez que é nela que reside todo o conforto baseado na competência desenvolvida. Mudar isso provoca enorme desconforto e instabilidade. Não há saídas! A escolha precisa ser feita entre o conforto ou o resultado. Entre a estabilidade ou o sucesso. Entre a manutenção da atividade ou a busca do objetivo. A escolha é sua como gestor.

Mas, nunca se esqueça de que o objetivo é drenar o pântano e não matar jacarés.

Antonio Francisco D. Loriggio