

O Efeito Narcótico dos Problemas e o Vício da Problecaína nas Empresas

Pedro Mandelli e Antonio Loriggio – Toti (11/10/02)

Uma das características mais notáveis que percebemos nos seres humanos é sua capacidade de adaptação e ajuste ao meio ambiente. Isso, geneticamente falando, é um dos importantes fatores de sobrevivência. Entretanto, não é bem esse fator que nos destaca dos demais animais

Possuem tal característica ainda melhor desenvolvida as baratas e os ratos . O que nos destaca do restante do seres é nossa capacidade de raciocínio, capacidade de interação e intervenção no ambiente, que usamos para o bem e para o mal, infelizmente.

Penso que usamos muito pouco desta característica que deveria nos destacar e garantir melhores condições de vida. A verdade é que nos acostumamos muito fácil com qualquer situação problemática. O ser humano faz muito mais força se adaptando a uma situação do que tentando interferir nela e modificar, melhora, corrigir, solucionar o que está errado. Por exemplo, quem vive na cidade de São Paulo convive diariamente com situações problemáticas quase insuportáveis de forma pacífica e até mesmo cômoda. Quem diria 10 anos atrás que conseguiríamos conviver bem com congestionamentos médios acima de 100Km e com congestionamentos eventuais beirando os 200Km? Que nos adaptaríamos facilmente a não trafegar com nossos próprios carros durante um dia na semana? Que estaríamos ainda confortáveis com a violência urbana, que teríamos que ter carros blindados para estarmos menos sujeitos a seqüestros e assaltos, que aceitaríamos como normal um toque de recolher imposto por traficantes.

Se formos pensar bem o esforço que fazemos para nos adaptarmos a essas situações é exemplar e talvez muito maior que pensarmos em soluções que nos permitam sair deste caos e ter uma vida mais saudável. O ponto crucial que queremos reforçar é que os problemas que nos envolvem provocam um efeito narcótico que nos anestesia

em relação à eles. Temos um dispositivo de auto-proteção que é acionado quando nos defrontamos com problemas e que, imediatamente, inicia a criação de uma blindagem em torno dos pontos doloridos provocados pelos problemas. Sim, criamos calos que nos impedem de sentirmos a dor que seria provocada e que nos permitem sobreviver sem grande sofrimento, mas também sem resolvermos os problemas.

George Odiorne, autor do livro (Análise dos Erros Administrativos - Editora Interciência), conta um caso interessante sobre uma praia em um país frio Europeu, onde turistas vindos de todos as partes do mundo e os habitantes locais freqüentam as praias juntos. Segundo ele, no início de temporada podemos claramente distinguir um grupo do outro, apenas porque somente os habitantes locais entram na congelante água do mar. Os turistas tentam, mas voltam, assustados com a criogênica temperatura. Passada uma semana de temporada, já não mais se distinguem os grupos e vemos tanto turistas quanto locais entrando e saindo da água como se ela estivesse na temperatura agradável de uma banheira de hidromassagem. Pois é, esse efeito narcótico nos anestesia e nos tira a clareza de percepção do meio ambiente, nos privando de usarmos nossa maior virtude, a inteligência.

Como esse comportamento humano parece universal, nas empresas não nos comportamos diferente. Os gestores em todos os níveis, desde supervisores até presidentes de empresas se comportam exatamente da mesma forma. Os problemas aparecem, nos anestesia, tomamos uma dose de "problecaína", uma potente droga (droga mesmo), que nos tira totalmente a

capacidade de percepção e de raciocínio. O problema vira rotina e a rotina nos consome e deixa de ser problema para virar apenas rotina. Nos conformamos em como as coisas estão e são. Mais que isso, nos tornamos dependentes da rotina e sem ela nos sentimos completamente perdidos. É, a vida é assim mesmo.

Certa vez, conversávamos com um amigo nosso, muito inteligente e perspicaz, sobre suas próprias idéias e como ele chegava a produzi-las. Ele nos confessou, até um tanto envergonhado, que a mola propulsora de sua capacidade criativa era a enorme preguiça que ele tinha. Ficamos sem entender, mas ele explicou que detestava fazer as coisas de forma repetitiva e que sua preguiça o movia a criar soluções que pudessem deixá-lo mais tempo sem nada fazer. A preguiça, portanto, pode ser muito mais interessante do que poderíamos imaginar. Como falamos antes, o esforço para manter a rotina é enorme e chega a esmagar muitos executivos que, tenho certeza, não tem nada de preguiçosos, mas que estão convivendo com altas doses de "problecaína", uma droga que provoca dependência.

Será que a saída para isso é somente a preguiça? Pensamos que não. O antídoto para essa droga é aguçar a percepção e entender que, boa parte da nossa inteligência instalada, pode e deve ser usada pelos gestores para a resolução dos problemas.

Isso não quer dizer que não resolvemos problemas nas empresas. Mas, com certeza, resolvemos muito menos do que deveríamos. Isso nos remete a outra percepção sobre as efetivas tentativas de resolução de problemas que temos acompanhado no mundo dos negócios.

Temos percebido uma busca frenética por maior qualidade, maior produtividade, menores custos, em resumo, um incremento substancial em eficiência e eficácia.

Boa parte destas buscas acabam gerando ações concentradas que deveriam realizar mudanças profundas nas organizações pois deveriam redesenhar seus processos principais, a partir da base zero de forma a criar uma nova organização,

teoricamente livre dos problemas anteriores e, com isso, atingindo a eficiência e eficácia mencionadas anteriormente.

As pressões colocadas sobre tais projetos fazem com que os resultados precisem ser mostrados de maneira imediata e todo o projeto que necessitaria grande aprofundamento, acaba ficando na tona devido à urgência imposta, ou seja, as partes visíveis são totalmente modificadas mas as entranhas não se alteram, exatamente como em uma cirurgia plástica, restando apenas os efeitos cosméticos. É seriamente questionável a eficácia a longo prazo de processos conduzidos desta maneira.

Apesar das constantes pressões por mudanças e da necessidade de velocidade como fator de sobrevivência das empresas, entendemos que, mudanças sem resultados a médio e longo prazos, acabam fazendo muito mal.

O resultado que observamos é que as Organizações tentam caçar um pato louco com espingarda com o cano torto. Para isso usam chumbo grosso e muita pólvora dando tiros para todos os lados. Alguns resultados acabam aparecendo, mas o custo disso é enorme.

Os problemas mais importantes das empresas precisam de abordagem mais sistemática e de uma visão mais abrangente. É preciso estudar melhor o pato e questionar se a espingarda é a melhor ferramenta de atacá-lo.

Percebemos que existe uma lacuna no processo de se chegar à solução efetiva dos problemas. Não bastam ações quaisquer, é preciso que se encontrem aquelas que resolvam os problemas de forma definitiva.

Nossa proposta para isso é usar o conceito de diagnóstico de problemas como ferramenta para encontramos as soluções. A questão principal 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 problemas.

O conceito é bastante perene, duradouro. Não é uma simples moda ou assunto que está sendo publicado nas principais revistas de

administração. É uma ferramenta conceitual que deve ser conhecido por qualquer um que é responsável por resolução de problemas e tomadas de decisões e que já tenha conseguido se livrar da dependência da "problecaína".

Por outro lado, todos nós 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 gestores enfrentam. Poucos dominam esta habilidade, e isso está evidente no nível de pressão, stress, 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 barulho esquisito aqui e ali. Nunca chegamos dizendo que o mancal está com folga, ou que a bobina está queimada. Estas 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.

Mas, quando temos problemas nas empresas dificilmente recorremos a um especialista em determinar suas causas. Salvo em raras ocasiões onde vemos a participação de consultorias externas, o procedimento padrão é recorrermos aos gestores das próprias empresas para determinarem as causas dos problemas. Seriam eles devidamente preparados para a realização de diagnósticos competentes assim como o 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 que o processo de um mecânico e tão complexo quanto o do médico. Agravando este 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 pouco 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.

Nossa proposta é nos preocupamos em municiar os gestores, em todos os níveis, para que possam assumir este papel de forma mais competente, mais eficaz. É de formar "Diagnosticadores" nas empresas e com isso alavancar os resultados das mesmas.

Fazer bons diagnósticos não é realmente uma tarefa trivial. Isso nos levou à produção do livro "De onde vem os problemas" (Negócio Editora, 2002) que explora quais são os passos para que se consiga um bom diagnóstico. Nele mostramos que existem três partes essenciais para que se consiga, na prática bons resultados neste processo.

A primeira 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 este tipo

“Os problemas precisam de abordagem sistemática e de visão mais abrangente. Temos de estudar melhor o pato e questionar se a espingarda é a melhor ferramenta de atacá-lo”

de raciocínio e não o praticam no dia a dia.

A segunda é o modelo a ser seguido, ou seja, como se deve proceder para se entender as causas dos

problemas, quais 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 gestores, apesar de conhecerem o processo de raciocínio de diagnóstico, não atingem bons resultados por não saberem o caminho para atingí-lo.

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. Cinco fatores críticos de sucesso seriam imprescindíveis à condução do processo de diagnóstico. São eles 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.

O entendimento destas 3 partes propiciará aos executivos que se tornem competentes no processo de resolução de problemas.

Por outro lado, tendo uma visão clara do que é preciso mudar (conhecendo as causas dos problemas), nos perguntamos, será que basta querer mudar? Novamente temos certeza que não. Os gestores normalmente subestimam o esforço de mudança achando que o bom senso e a vontade de fazer são suficientes para realizar as mudanças. Como consultores, atuamos exatamente neste assunto e percebemos uma importante lacuna, razão pela qual, empreendemos e coordenamos a tradução do livro "Empresa em Movimento" de B. Grouard e F. Meston editado pela Negócio Editora (2000) que fornece toda a sustentação necessária e o preparo que qualquer líder precisa ter se quiser

“Os gestores subestimam o esforço de mudança achando que o bom senso e a vontade de fazer são suficientes para realizar as mudanças”

ser bem sucedido no processo de mudança. O livro aborda o tema gestão de mudanças através de dez pontos essenciais. São eles a Visão, a

Catalização, a Mobilização, a Realização, a Direção, a Participação, a Comunicação, as Questões Emocionais, as Questões de Poder e o Treinamento. São dez assuntos vitais na condução de mudanças bem sucedidas.

Resumindo, gostaríamos de resgatar três recados:

- Fuja do efeito narcótico da "problecaína", percebendo claramente, os problemas que estão à sua volta. Se você não fizer isso, a rotina irá te engolir. Depois você cairá no lugar comum da maioria dos gestores acomodados reivindicadores que se queixam de stress, pressão excessiva, trabalho demais, falta de tempo para fazer as coisas. Como consequência direta, sua carreira vai encolhendo junto com sua empregabilidade.
- Analise os problemas antes de sair atacando seus efeitos. Se você não resolver a causa ele voltará para te assombrar. O uso de um método de diagnóstico pode fazer toda a diferença para se ter sucesso nisso tudo. Se você não fizer isso, apesar de estar livre da "problecaína", você ficará enlouquecido e frustrado, pois os problemas não se resolverão e você não terá o efeito anestésico para aliviar e acolchoar sua dor.
- Ganhe competência para o processo de mudança, entendendo que ele não acontece por acaso ou por força de vontade. Se você não souber conduzir a mudança, mobilizando as pessoas e garantindo que o resultado será obtido, você se desgastará e perderá todo o esforço empregado nos itens anteriores. No final sua credibilidade ficará prejudicada e, como muitos que conhecemos, dirá que não tem sorte na carreira e que fez tudo certo mas o resultado não veio.