

O elefante, o cachorro e a formiga.

As diferentes visões na análise de causa de um problema.



Claudemir Oribe (*)

Os animais são animais fantásticos e inspiram os humanos em muitas formas. Nas estórias em quadrinhos e nos desenhos animados, os super-heróis incorporam algumas habilidades desses seres para se tornarem melhores em sua missão de defender o cidadão.

Por outro lado, a resolução de problemas com o uso do MASP exige a observação atenta dos processos para identificar causas escondidas e explicar como elas provocam o problema. O olhar do observador faz toda a diferença no processo de análise de um problema complexo e pode determinar o sucesso ou o fracasso dessa empreitada. Para olhar corretamente é necessário o olhar certo, que pode ser compreendido pela analogia do ponto de vista do elefante, do cachorro e da formiga.

O elefante é um animal enorme. Ele olha as coisas de cima. Por ser grande, ele enxerga apenas as coisas grandes e o contexto geral. Seu tamanho e peso são suficientes para que ele despreze as pequenas coisas e ameaças que, para ele, são desprezíveis. Olhar um problema como o elefante é importante para compreender todo o contexto do problema. Com esse olhar você pode ver que existe um problema e que algumas coisas não foram feitas mas é impossível de ver mais do que isso, pois o elefante nem consegue chegar perto do problema. Ele é grande demais para isso e pode até atrapalhar alguma coisa. O elefante vê aquilo que todo mundo vê e nunca a causa dos problemas. Só efeitos e atividades que deixaram de ser feitas.

Para ver um problema um pouco mais de perto você pode adquirir o olhar do cachorro. Como ele é menor e mais ágil, o cachorro consegue entrar no meio das coisas e, ver mais de perto as pessoas, as partes menores. Esperto, o cachorro fareja e é capaz de indicar onde há algo errado, pois seus sentidos são fenomenais. Olhar como o cachorro é abrir as portas, se enfiar no meio das coisas e perceber cada um dos componentes e que embora ele não compreenda o funcionamento de nada. O cachorro consegue fazer experimentos, mexer aqui e lá para ver o que acontece e tirar algumas conclusões. Isso é o máximo que o olhar do cachorro consegue ver: as reações das pequenas coisas, sem compreender nada. A maioria das pessoas que resolve problemas mal consegue enxergar as coisas além do olhar do cachorro. Por isso os problemas se repetem.

Para compreender o caminho que cada causa percorre é preciso incorporar o olhar da formiga. A formiga é pequena, entra em qualquer canto e enxerga as coisas de muito perto. Além disso, as formigas colaboram entre si, passando informações preciosas umas às outras, localizando rapidamente aquilo de que precisam. Nada foge do seu olhar atento e pormenorizado. Para ser igualar a formiga um ser humano precisa de imaginação e lentes de aumento, pois ali estão os fenômenos invisíveis. Só o olhar da formiga consegue explicar cada micropasso que leva um problema a acontecer e, por isso, em cada canto que olha há uma ideia para bloquear a relação de causa e efeito. É em seu mundo que as coisas acontecem de verdade.

Com qual olhar você, seus colegas e sua equipe estão tentando resolver problemas: do elefante, do cachorro ou da formiga? O MASP é o melhor método de resolução de problemas que existe. Mas sem o olhar da formiga será impossível compreender qualquer problema satisfatoriamente e uma infinidade de alternativas de solução deixarão de ser consideradas.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

REFERÊNCIAS

DEMING, W. Edwards. **Quality, productivity and competitive position**. Boston: MIT Press, 1982

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ORIBE, Claudemir Y. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.