

Motivação e resolução de problemas

Pessoas são motivadas para resolver problemas ou resolvem problemas e tornam-se motivadas?



Claudemir Oribe (*)

No dia 28 de setembro aconteceu em Belo Horizonte o 28º congresso nacional de Círculos de Controle da Qualidade. Cerca de 400 participantes assistiram os trabalhos CE melhoria vindos de oito estados brasileiros, sendo Gerdau – MG, Vale – ES, Gerdau – RJ, Fras-Le – RS, Votorantim – GO, Mineração Caraíba – BA, Net – SP, Embraco – SC. As apresentações foram feitas pelos próprios circulistas que mostraram seus projetos de melhoria usando o MASP.

As apresentações foram tecnicamente muito consistentes e uma diversão para quem lá esteve assistindo, pois cada trabalho foi encenado na forma de paródias ou usando fatos históricos como pano de fundo para apresentar o que foi feito para alcançar o resultado final. O impacto no público foi impressionante. Risos e aplausos foram ouvidos de forma calorosa por um público perplexo com a criatividade das equipes, não só para resolver problemas complexos, mas para apresentar o trabalho de forma teatral e bastante cômica.

Tais apresentações, realizadas com empolgação pelas equipes de diversas partes do Brasil, provoca a seguinte indagação: o uso do MASP na resolução de problemas tem potencial de motivação e, por isso, pode ser utilizado como prática de retenção de pessoas?

A motivação é um processo interno dos indivíduos que provocam a ação para a consecução de algo. A motivação pode ser de natureza racional ou emocional e é ela que dá sentido a qualquer iniciativa humana. De maneira geral o que motiva empregar o MASP é a obediência às determinações da organização. Outra alternativa seria a prescrição do método como a solução metodológica para enfrentar problemas de determinados tipos. Ambos os motivos são de natureza racional, pois definem as escolhas que otimizam os resultados.

No entanto, a escolha racional do MASP tem limitações, pois resumiria a adoção do método pelas pessoas unicamente pela comparação entre perdas e ganhos. As pessoas não se motivam apenas por isso. Os sentimentos e significados também exercem influências e as empresas podem apelar para estratégias emocionais para induzir comportamentos, dentre

eles, porquê não, usar o MASP de forma divertida e prazerosa. Ao minimizar a pressão pelo resultado e incentivar o relato dramatizado do projeto, as empresas fomentam a criatividade, o espírito de equipe e a desenvolvimento de dons artísticos que fascinam e aproximam as pessoas. Embora possa parecer constrangedor à primeira vista, uma apresentação em público bem elaborada e bem sucedida deserta nos grupos o desejo de serem bem vistos e populares entre seus pares. Como numa apresentação de CCQs não há perdedores, os riscos de provocar sentimentos negativos são mínimos.

Os CCQs conseguem atingir esse propósito pois sua abordagem contém elementos, como a voluntariedade e o foco no aprendizado, que favorecem esse resultado. As apresentações dos CCQs de oito estados brasileiros comprovam muito claramente que a resolução sistemática de problemas não precisa ser uma atividade penosa e enfadonha. Elas podem e devem ser encaradas como desafios positivos, que estimulam pessoas a buscar superar seus limites por meio do pensamento criativo e de atitudes como cooperação e persistência.

Assim, o MASP pode ser utilizado como instrumento de desenvolvimento, motivação e, até mesmo, de retenção de pessoas. No caso dos CCQs, o propósito é exatamente esse, e o método consegue cumprir seu papel de forma esplêndida. Nesse sentido, o problema adquire um papel de coadjuvante, enquanto que o aprendizado individual e da equipe faz o papel do ator principal na cena.

Mas isso não acontece casualmente. As empresas precisam usar seus recursos de comunicação e liderança para fomentar isso nas pessoas: a ideia de que as oportunidades de melhorias de qualquer natureza são terrenos férteis para semear um ambiente de trabalho que aproveita mais o potencial das pessoas. Para isso é necessária, em primeiro lugar, uma decisão da alta direção para adoção do MASP como recurso metodológico único para a resolução de problemas de elevada complexidade. Em segundo lugar, a empresa deve disponibiliza recursos para o treinamento no método e na promoção dos grupos de melhoria, ou CCQs. E, finalmente, a liderança deve dar o exemplo, estimulando positivamente os circunistas e grupos de melhoria, participando eventualmente das reuniões, indagando sobre seu desenvolvimento e fornecendo recompensas simbólicas a qualquer tipo de esforço.

Se isso for feito, as pessoas se sentirão estimuladas e felizes por fazer parte desse processo. O fortalecimento dos vínculos emocionais nas pessoas e na própria organização possibilitará um senso de realização raro e de elevado impacto na intenção de permanência.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

HOSOTANI, Katsuya. **The QC problem solving approach**: solving workspace problems the japanese way. Tokio: 3A Corporation, 1992.

KONDO, Yoshio. **Human Motivation**: a key factor for management. Tokio: 3A Corporation, 1995.

KUME, Hitoshi. The QC Story. In: KUME, Hitoshi. **Statistical methods for quality improvement**. Tokyo: 3A Corporation, 1992. p. 191-206.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. **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.

UNIÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE – UBQ. 28º Congresso Nacional de Círculos de Controle da Qualidade. Anais. Belo Horizonte, 2012.

(*) 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.