Como sua mente funciona durante a aplicação do MASP

Para resolver um problema complexo são necessários ciclos de análise e síntese de maneira constante e alternada.

Claudemir Oribe (*)

Talvez, para a maioria das pessoas, resolver um problema complexo não é uma tarefa fácil. Quanto mais difícil é o problema, maior o esforço mental para resolvê-lo. Isso acontece mesmo com palavras cruzadas, charadas, exercícios matemáticos ou jogos de maneira geral. O Sudoku, por exemplo, é um jogo que se popularizou nos últimos anos e que encontramos nas páginas de entretenimento de jornais e revistas. O grau de dificuldade do Sudoku aumenta no sentido inverso da quantidade de números que são dados ao iniciar o jogo: quanto menos números na matriz, mais difícil é o jogo.

Assim, desde os jogos de lógica, passando pelos exercícios que fazemos para aprender algo na escola, até os problemas complexos no ambiente de trabalho, é necessário usar a mente como o principal recurso para relacionar ideias e pensamentos, selecionar e organizar aquelas válidas e procurar explicações e soluções plausíveis e comprováveis para aquela que nos parece mais a mais correta. Eventualmente, as ferramentas da qualidade auxiliam nesse trabalho, possibilitando estruturas visuais ou recursos de decisão mais focados e com elevada capacidade de realizar algumas dessas tarefas.

A mente humana é, portanto, um instrumento indispensável na resolução de problemas e quanto mais complexo for o problema, mais esforço será necessário dela. É uma ilusão pensar de forma diferente e um erro fatal esperar soluções fáceis e prontas.

A mente, no entanto, não trabalha de forma linear, mas sim de maneira alternada em duas formas de pensamento: a análise e a síntese. A análise é fundamental para a seleção, organização e compreensão dos componentes causais que compõem o problema, além dos seus sintomas, consequências e impactos. Esses elementos nunca vêm prontos e ordenados, mas sim misturados, mal definidos, incompletos, poluídos, tendenciosos, enfim algo parecido

com entulhos após uma enchente. A análise é o tipo de raciocínio necessário para procurar sentido diante do caos, transformando observações em informação, peças soltas em componentes que se encaixam, enfim, perguntas em respostas. Para que a análise funcione é necessária observação atenta e mente aberta. É necessário expandir a visão e considerar a maior quantidade possível de alternativas. Uma análise estreita desconsidera elementos importantes, explica de forma limitada e incorre em riscos elevados para quem sofre os efeitos do problema. Durante a aplicação do MASP, a análise é utilizada em vários momentos:

- comparar os problemas existentes para escolha do alvo
- formar a equipe
- definir como será feita a observação
- elaborar o cronograma do projeto
- compreender e as relações entre as causas e o problema
- comparar diferentes possíveis soluções
- verificar o alcance da meta e da resolução do problema
- verificar se a padronização da solução funciona
- identificar problemas remanescentes

A análise é importante, porém sem decisões ela de nada serve. Afinal, de que adiantaria ter a melhor análise se nenhuma conclusão ou decisão dela for obtida? A segunda forma de raciocínio para a resolução de um problema complexo é a síntese. Ao contrário da análise, que se expande, a síntese se retrai, sendo o momento de convergência a um ou poucos elementos. A síntese é a tomada de decisão sobre os quais a maioria das possibilidades será descartada, permanecendo aquela que se deduz como sendo a correta ou a mais correta. Ela é acionada logo depois que a análise foi concluída, respondendo a pergunta "– daí se conclui quê...". Se a síntese, a análise não fecha, dando voltas e voltas sem chegar a lugar algum. A síntese é um estado de consciência que leva a uma decisão, seja ela qual for: avançar, mudar ou retornar ao ponto de partida. Durante a aplicação do MASP, a síntese é necessária para definir:

- qual problema atacar
- quem serão os componentes da equipe
- qual é a causa raiz
- que solução pode resolver o problema de forma econômica

- fechar tarefas dos planos de ação
- concluir se a solução foi eficaz
- concluir se a padronização oi obtida com êxito

Assim, a aplicação do MASP se desenvolve em um movimento de ondulação, que inicia com os indivíduos emitindo suas opiniões pessoais sobre determinada situação-problema. Nesse processo, busca-se descortinar o problema familiar, tentando descobrir mais sobre ele. Nesse processo os indivíduos passam a se valer da intuição e de dados empíricos. Na recombinação de informações fragmentadas, sobretudo após a análise de fatos e dados concretos, ocorre uma passagem para um estado de consciência que se caracteriza pelo entusiasmo e pela descoberta dos elementos causais e/ou da solução do problema.

Esse movimento tende a ocorrer várias vezes durante a aplicação do MASP, alternando-se períodos de expansão e retração do pensamento (ver figura). O período em que o pensamento expande é quando ele é criativo, podendo gerar novas visões (análise). Em seguida, o pensamento deixa de considerar opções para analisar aquelas existentes e se concentra em um elemento específico (síntese).

Ao usuário do método cabe alternar esses dois tipos de raciocínio e tomar decisões rápidas caso a síntese não ocorra ao fechamento de cada etapa. Isso pode ser útil para identificar situações diante de percalços e compreender por que, eventualmente, a equipe não evolui em direção ao sucesso em seu projeto.

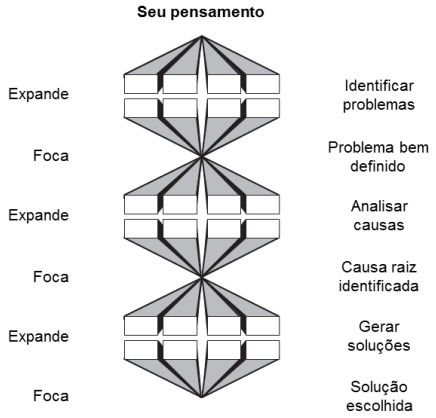

Figura: processo alternado de análise e síntese: Fonte: Tague (2005).

Referências

KETELHÖHN, Werner. Out with tollboxes, in with thinking. **Industrial and Commercial Training**. v. 27. n. 10. 1995. p. 29-30

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.

PARKER, Graham W. **Structured Problem Solving**: A Parsec Guide. Hampshire: Gower, 1995.

TAGUE, Nancy R. **The Quality Tool Box**. 2. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005.

(*) 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.