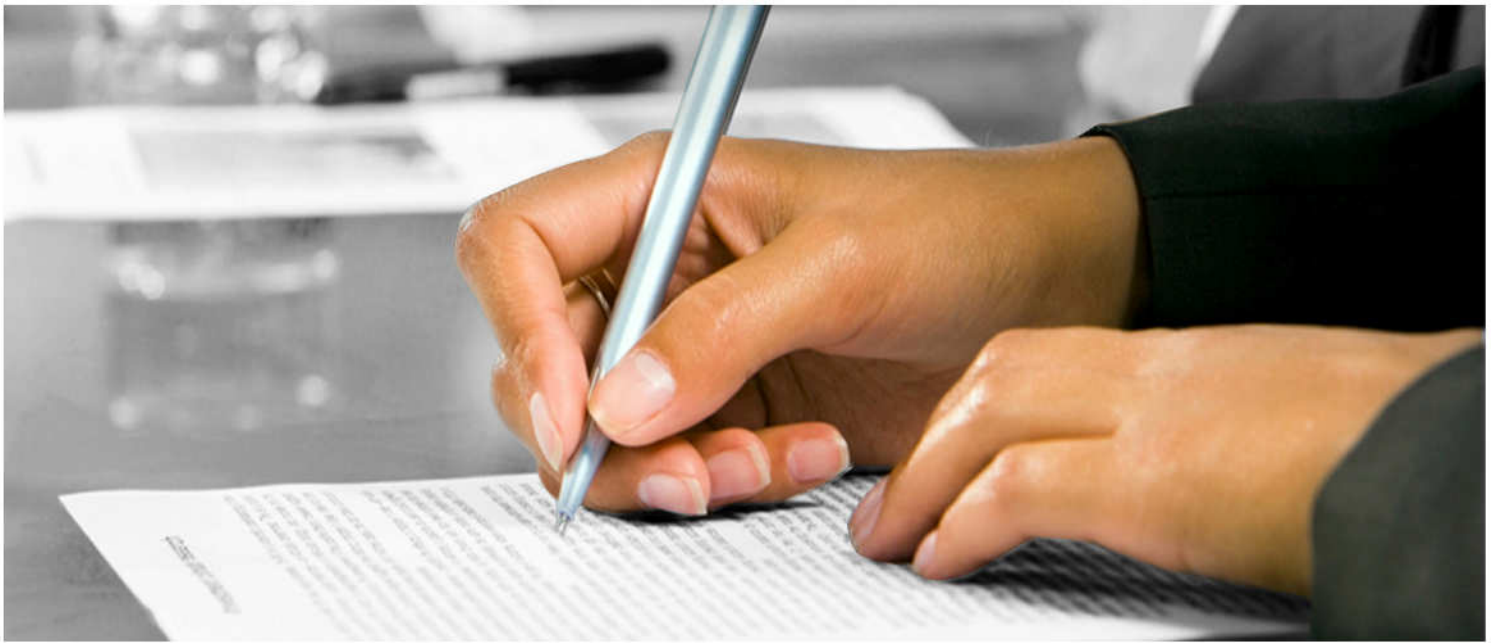




Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão

‘Apagando Incêndios’ em Organizações

Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Dezembro de 2005

A síndrome de ‘apagar incêndios’ é um dos problemas mais sérios e frequentes de muitas organizações. Esta síndrome é produzida pela inexistência de uma abordagem sistemática para resolução de problemas: as soluções são provisórias ou adiadas, o que leva ao acúmulo de problemas. Neste cenário, o gerenciamento torna-se um árduo esforço de decisão sobre qual crise pode ser temporariamente ignorada.

Trabalho recente publicado na Harvard Business Review, mapeia e diagnostica esta síndrome e propõe abordagens alternativas para superá-la.¹

A organização que não é do ‘Corpo de Bombeiros’, mas cuja rotina é ‘apagar incêndios’ geralmente apresenta um conjunto de sintomas:

- não há tempo para resolver todos os problemas;
- as soluções são incompletas e/ou provisórias, apenas os aspectos superficiais são resolvidos;
- os problemas reincidentem e muitas vezes ‘transbordam’: soluções incompletas fazem com que velhos problemas reapareçam ou criam novos problemas;
- a urgência precede a importância: esforços aprofundados para resolução de problemas e atividades de longo prazo são freqüentemente interrompidos ou adiados pois os incêndios têm que ser apagados;
- muitos problemas tornam-se crises: os problemas ‘fermentam’ até que explodem, muitas vezes um pouco antes de um prazo final importante.

A colisão do satélite Mars Climate Orbiter é um exemplo dos perigos da síndrome ‘apagar incêndios’. Um simples erro de comunicação causou o desastre: uma equipe de engenheiros utilizava unidades de medida métricas enquanto o outro grupo usava unidades inglesas (pés). O disparate não foi detectado a tempo - a equipe de trabalho era pequena e os engenheiros estavam sobrecarregados. Não havia tempo para uma análise prévia antes da tomada de decisões.

Segundo Roger Bohn, há vários métodos para prevenir ou pelos menos combater incêndios com eficácia, e estes podem ser divididos em três categorias: Táticos; Estratégicos e Culturais.

¹ Bohn, Roger (2000), ‘Stop Fighting Fires’, **Harvard Business Review**, julho – agosto.

Métodos Táticos

Podem ser implementados rapidamente, sem mudanças significativas na política ou na cultura da organização. São eles:

2

1. *Adicionar temporariamente funcionários ‘solucionadores de problemas’*: quando a quantidade de problemas a serem resolvidos aumenta significativamente, contratar assistência temporária é uma boa solução. É um método efetivo em situações onde o excesso de trabalho é esporádico e não crônico.
2. *Paralisar temporariamente as operações*: quando o número de problemas torna-se excessivo, pode-se ‘fechar as operações’ até que todos tenham sido resolvidos. Alternativamente, não encaminhar novos problemas até que os anteriores tenham sido resolvidos.
3. *Fazer triagem*: admitir claramente que alguns problemas não serão resolvidos. Decidir antecipadamente quais recursos serão remanejados para a resolução do problema na primeira vez em que este aparece.

Métodos Estratégicos

A implementação destes métodos é mais demorada. No entanto, suas vantagens no longo prazo são maiores.

1. *Mudar o design*: aumentar os traços de *design* semelhantes ao longo de diferentes gerações de produto e de produtos específicos. Os traços em comum podem ser acentuados através de *designs* modulares, que permitem melhoria de um aspecto do produto sem mudanças em outras características.
2. *Terceirizar partes do design*: a empresa subcontratada para construção de um sistema determina a melhor maneira de atingir objetivos especificados. O número total de problemas pode não diminuir, mas muitos são retirados da alçada da equipe central encarregada do *design*.

Empresas da indústria automobilística utilizam o ‘design caixa preta’: especificam apenas as características desejado do sub-sistema, incluindo o tamanho desejado, peso e performance. A empresa subcontratada decide como assegurá-las.

3. *Solucionar conjuntos de problemas da mesma ordem, e não problemas individuais*: quando possível, agrupar problemas aparentemente divergentes. Depois, determinar um conjunto de causas subjacentes e, por fim, aprender sobre essas causas. Informações provenientes de diferentes partes da organização devem ser correlacionadas, modelos científicos que levem a níveis mais elevados de compreensão de processos problemáticos precisam ser desenvolvidos e o método envolve, também, a realização de experiências controladas.
4. *Implementar 'linhas de aprendizado'*: estas são linhas de produção elaboradas para maximizar a solução de problemas. São utilizadas para juntar dados, realizar experimentos de diagnóstico, examinar processos problemáticos e possíveis soluções. As condições da fábrica ou empresa devem ser cuidadosamente refletidas nas 'linhas de aprendizado' – e as melhorias devem ser rapidamente transferidas para o restante da empresa.
5. *Desenvolver pessoal capacitado a solucionar problemas*: um dos motivos para o sucesso do método de Gestão pela Qualidade Total (TQM) foi o fato de que os técnicos do 'chão de fábrica' foram treinados para solucionar problemas simples. Dessa forma, os *experts* lidam apenas com os problemas mais complexos.

Métodos Culturais

Estes métodos requerem mudanças na mentalidade de toda a organização e no comportamento gerencial. Os seguintes princípios podem contribuir para evitar comportamentos 'apaga incêndio':

1. *Não tolerar soluções provisórias*: é importante que os gerentes saibam distinguir as soluções 'quebra galhos' de soluções reais. Se os subordinados compreendem que soluções provisórias não são aceitas, elas serão evitadas.
2. *Não exigir que os prazos sejam obedecidos a qualquer custo*: Esta exigência propicia situações 'apaga incêndios'. É importante que a organização seja flexível em relação aos prazos e meça o desenvolvimento do trabalho em termos de problemas pendentes.
3. *Não recompensar processos que favorecem situações de 'apaga incêndios'*. Recompensar os gerentes que **não** têm muitos incêndios para apagar e aqueles que praticam a prevenção de longo-prazo aliada à resolução sistemática de problemas.

As regras práticas desenvolvidas pelas empresas para solucionar problemas são inadequadas quando a empresa sofre da síndrome de 'apagar incêndios'.

O quadro abaixo apresenta algumas regras práticas bastante usadas por empresas e que devem ser repensadas para evitar situações típicas de ‘apagar incêndios’.

	Regras Usuais	Mas, Pense Novamente
Selecionando Problemas	É importante investigar todos os problemas.	Se não forem estabelecidas prioridades, problemas importantes não serão resolvidos.
	É importante fazer todos os trabalhos solicitados.	Permitir que outros estabeleçam a agenda pode impedir que você controle o seu tempo.
	É importante trabalhar sempre na tarefa com prazo final mais próximo.	Trabalhar sempre no produto ou tarefa com prazo de conclusão mais próximo implica postergar todo o resto, o que eventualmente leva à crise.
	A urgência da tarefa é proporcional ao status profissional da pessoa que a solicitou.	Às vezes sim, às vezes não.
Solucionando Problemas	É importante que todas as pessoas envolvidas no problema, ou que podem ajudar, compareçam às reuniões.	As reuniões freqüentemente ocupam tempo que poderia ser dedicado à solução de problemas.
	Os prazos para realizar tarefas devem ser curtos: as pessoas trabalharão mais.	As pessoas motivadas realmente trabalham bem sob pressão mas, são também forçadas a ‘queimar etapas’
	Se não conseguir solucionar um problema completamente, faça o melhor possível.	Esta regra freqüentemente acarreta trabalho mal feito (e posterior retrabalho)
	Os problemas mais difíceis devem ser passados para o melhor ‘bombeiro’	Esta pessoa fica esgotada e outros/outras não adquirem experiência.
	As pessoas devem ter liberdade para resolver problemas. Não desperdice tempo com treinamento não técnico.	Não é possível criar uma cultura de solução de problemas se não forem treinadas pessoas ‘solucionadoras de problemas’

Curar a síndrome do ‘apaga incêndios’ não é fácil. Mas, os benefícios de uma organização solucionadora de problemas são claros.

Um alerta final: apagar incêndios esgota os seus melhores funcionários - não importa o quão bem trabalham, não conseguirão apagar todos os incêndios. Cedo ou tarde os melhores ‘bombeiros’ cansam e na maioria das vezes abandonam a organização.

RIO DE JANEIRO

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718
Ed. Fórum de Ipanema
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ
Cep: 22410-003
Fone/fax: (21) 2287-3293
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

SÃO PAULO

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112
Ed. Santos Dumont
Cerqueira César - São Paulo/SP
Cep: 01419-001
Fone/fax: (11) 3285-5634
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

BRASÍLIA

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908
Ed. Brasília Trade Center
Asa Norte - Brasília/DF
Cep: 70.711-902
Fone: (61) 3328-6504
Fax: (61) 3328-7446
e-mail: macroplandf@macroplan.com.br

ESPÍRITO SANTO

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301
Ed. Petro Tower
Enseada do Suá - Vitória/ES
Cep: 29.050-335
Fone/fax: (27) 2123-1412
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br