O que Fundamenta o MASP

Uma vasta fundamentação teórica garante uma sustentação conceitual e metodológica do MASP.

Claudemir Oribe (*)

Se você estudar o MASP mais a fundo é provável que encontre várias influências neste, que é o método de resolução de problemas mais popular do Brasil. De fato, o MASP parece ser uma construção com tijolos vindos de diversas origens disciplinares. Essa formação múltipla, diversificada e notável atribui consistência e legitimidade ao método, além de oferecer uma infinidade de perspectivas de estudo. Para nós, mais adeptos à prática, conhecer esses fragmentos conceituais pode parecer pouco relevante. No entanto, acredito que seja importante para aperfeiçoar a metodologia existente e também não perder a essência fundamental, o que seria desastroso para a gestão e para os resultados que todos buscam.

Talvez a origem de tudo sejam os campos da neurociência, as ciência do pensamento, como a psicologia cognitiva onde as diversas formas de pensar são utilizadas para a resolução de problemas de toda ordem. Os estudiosos do passado estruturaram modelos para chegar melhor ou mais rápido aos resultados desejados usando a compreensão da intuição, da síntese, da imaginação, seja pelo indivíduo ou nos grupos, como é o caso da sociologia. Evitar heurísticas e vieses de julgamento é um dos objetivo sdo método. Afinal, o que é o MASP, senão uma estruturação do pensamento para o alcance de um resultado permanente? As fragilidades e os caminhos tortuosos da mente humana são ao mesmo tempo o motivo e o objetivo do método.

Outro cruzamento que se pode fazer do MASP são algumas das teorias da administração, particularmente a administração científica, a burocracia, a teoria estruturalista etc. As ferramentas de gestão são bastante amplas e técnicas de planejamento, estruturas organizacionais, definição de objetivos, estratégia, aprendizagem organizacional, definições de responsabilidade e autoridades, liderança, dentre outras, são utilizadas durante os projetos de melhoria visando a organização do trabalho e o sucesso da iniciativa. Sem essas ferramentas administrativas o MASP não teria a funcionalidade e a praticidade necessária para que intenções se transformem em realidade.

Aliás, dos segmentos da gestão, aquela que mais fundamenta o MASP é, evidentemente, a gestão da qualidade, cujos estudiosos trabalharam arduamente na criação de conceitos, métodos e ferramentas cujo ordenamento adequado serve para o planejamento, controle e a melhoria da qualidade. Deming criou a filosofia de trabalho, Shewhart criou o PDCA e o CEP, Juran criou a análise de Pareto, Osborn criou o brainstorming, Feigenbaum foi o criador de várias ferramentas e, lembrando os japoneses, como Kume e Hosotani que se dedicaram a descrever o *QC-Story* e, finalmente, Ishikawa que criou o diagrama que leva seu nome. Essa é apenas uma amostra dentre diversos outras contribuições feitas nos últimos 90 anos que permitiram, cada qual, acrescentar um bloco na construção do melhor método de solução de problemas.

Entretanto, o MASP não se fundamenta apenas na gestão da qualidade. Durante a resolução de problemas há espaço e oportunidade de aplicação de diversas práticas gerenciais.

O projeto empreendido usa estratégias da Gestão de Projetos para seu gerenciamento. Na etapa de Plano de Ação vemos vestígios de *Change Management* e negociação. Na busca de soluções as equipes podem fazer *benchmark*. Na apresentação dos projetos, aprendem e lançam mão de técnicas de apresentação. Além disso, a aplicação do MASP é uma forma de desenvolver aprendizagem e, segunda alguns autores, a aprendizagem em ação é muito mais efetiva do que aquela que acontece em embiente pedagógico. Aprendizagem aliás, é algo que se vê do início ao fim no MASP. Isso por si só, já justifica sem emprego extensivo, sobretudo nesse momento, quando se observa um nível relativamente baixo de qualificação da mão de obra.

A prática organizacional é o caminho para a obtenção de resultados, mas se alguém deseja usar o MASP como um objeto de estudo, encontrará fundamentos na metodologia científica, particularmente na epistemologia. Métodos de pesquisa de natureza explicativa, sobretudo quantitativa são os alicerces da estruturação metodológica dos cerca de 30 passos distribuídos nas 8 etapas. A metodologia científica oferece princípios, como a objetividade, a sistematização, a falseabilidade, e métodos e técnicas de pesquisa como a observação, a entrevista, a análise de documentos, dentre outras.

Agora, para quem deseja estudar o MASP ainda mais, pode procurar a arte magna, a mãe de todas as ciências: a filosofia. A filosofia é o arcabouço seminal de todo o conhecimento humano. O período que foi conhecido como recolução científica é um prato cheio para ler e descobrir como pensadores há quase 400 anos, como Galileu, Descartes, Bacon fincaram as bases do pensamento racionalista,

empírico, positivismo e, mais recentemente o pragmatismo, cuja estrutura e lógica possibilitou o desenvolvimento de uma nova forma de ver o mundo, descobrir conhecimentos úteis e válidos para o bem estar do homem.

Referências

ACKOFF, Russell L.; EMERY, Fred E. **On purposefull systems:** an interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events. Transaction Publishers: New Brunswick, 2006.

ARGYRIS, Chris R. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review.** Sep.-Oct., p.115-125, 1977.

ÁVILA, Marco Antônio. A Filosofia de Aristóteles: um olhar para as formas no mundo. ***Mente, Cérebro e Filosofia -*** Série especial da Revista Mente & Cérebro. São Paulo: Duetto Editorial, n. 1, p. 44-51. [2007]. ISBN 978-85-99535-20-2.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRUYNE, Paul *et al.* Os Quadros de Referência. In: **A dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. p. 133-155

BUNGE, Mario. ***Epistemologia***: curso de atualização. 2. ed. São Paulo: USP, 1980. (BUNGE, 1980) Bunge (1980)

CERVO, Armando Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. ***Metodologia científica***: para uso dos estudantes universitários. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

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

DEWEY, John. How we think. Dover Publications; New Ed edition (July 10, 1997). 240 pages.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, C. Edwin. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

GARVIN, David A. Construindo a Organização que Aprende. In. **Gestão do Conhecimento**: on knowledge management. Série Harvard Business Review. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HEGENBERG, Leônidas. ***Etapas da investigação científica***. São Paulo: EPU: Edusp, 1976. 2 v.

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

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC – Total Quality Control**: estratégia e administração da qualidade. Trad. Mário Nishimura. São Paulo: IMC, 1986.

JURAN, Joseph M.; GRYNA, Frank M. **Quality Planning and Analysis**. New York: McGraw-Hill, 1980.

JUSE - JAPANESE UNION OF CIENTISTS AND ENGINEERS. **How to operate QC Circle activities**. Tokyo: QC Circles Headquarters - JUSE, 1985. Primeira edição em japonês impressa em 1971.

JUSE - JAPANESE UNION OF CIENTISTS AND ENGINEERS. **QC Circle Koryo**: general principles of the QC Circle. Tokyo: QC Circles Headquarters - JUSE, 1980. Primeira edição em japonês impressa em nov./1970.

JUSE - JAPANESE UNION OF CIENTISTS AND ENGINEERS. **TQC Solutions**: the 14 step process. Volume 1: The Problem Solving Process. Cambridge, MA: Productivity Press Inc., 1991a.

JUSE - JAPANESE UNION OF CIENTISTS AND ENGINEERS. **TQC Solutions**: the 14 step process. Volume 2: Aplications. Cambridge, MA: Productivity Press Inc., 1991b.

KIM, Daniel. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, fall – 1993. p. 37-50.

KOCHE, C. ***Fundamentos de Metodologia Científica***: teoria da ciência e prática da pesquisa. Ed. Vozes, 1999, p. 46.

KONDO, Yoshio. **Companywide Quality Control**: it's backgroud and development. Tokio: 3A Corporation, 1995.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS, Carlos Eduardo. Editorial. ***Mente, Cérebro e Filosofia***. Série especial da Revista Mente & Cérebro. São Paulo: Duetto Editorial, n. 1, p. 3. [2007]. ISBN 978-85-99535-20-2.

MOEN, Ron; NORMAN, Cliff. **Evolution of the PDSA Cycle**. Disponível em http://deming.ces.clemson.edu. Acesso em 9 de junho de 2007.

MORENTE, Manuel Garcia. ***O Método da Filosofia***: Fundamentos de Filosofia de Manuel Garcia Morente - lições preliminares - Lição II. Disponível em http://www.consciencia.org. Acessado em 28 de abril de 2007.

NÉRICI, Imídeo Giuseppe. ***Introdução à lógica***. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1978.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORIBE, Claudemir Y. O que Fundamenta o MASP. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: Editora EPSE, n. 232, setembro 2011.

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.

PIMENTA, Pedro Paulo Garrido . Armadilhas da linguagem: Locke examina os laços entre as palavras e as coisas. ***Mente, Cérebro e Filosofia*** - Série especial da Revista Mente & Cérebro. São Paulo: Duetto Editorial, n. 1, p. 36-41. [2007]. ISBN 978-85-99535-20-2.

PIMENTA, Pedro Paulo Garrido . John Locke: origem e formação das idéias. ***Mente, Cérebro e Filosofia*** - Série especial da Revista Mente & Cérebro. São Paulo: Duetto Editorial, n. 1, p. 23-29. [2007]. ISBN 978-85-99535-20-2.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. ***História da filosofia***: do humanismo a Descartes. 2. ed. v. 3. São Paulo: Paulus, 2005. (REALE e ANTISERI, 2005) Reale e Antiseri (2005)

SCOTT, Jonathan T. Managerial Decision Making and Problem Solving. In. _____: **Concise Handbook of Management**: A Practitioner's Approach; 2005, p131-138, 8p

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 22. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

SHEWHART, Walter A. **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**. The Graduate School of the Department of Agriculture: Washington DC, 1939.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. Aluízio Loureiro Neto. São Paulo: FGV, 1965. Trabalho original publicado em 1947.

SMITH, M. K. (2001) Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. **The encyclopedia of informal education**. Disponível em www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Acessado em 8 de setembro de 2007.

TAYLOR, Frederick. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. ***Metodologia da ciência***. 2. e 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

ZILLES, Urbano. **Teoria do conhecimento e teoria da ciência.** São Paulo: Paulus, 2005. (ZILLES, 2005) Zilles (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.