

## Porque usar o MASP na Resolução de Problemas

*A fragilidade da ação humana típica justifica a utilização de um método que seja mais eficaz.*



Claudemir Oribe (\*)

Nosso dia a dia é cheio de problemas de todo tipo, sejam em termos de abrangência, gravidade ou complexidade. A todo momento estamos procurando e implementando soluções minimizar ou neutralizar seus efeitos e impactos, enfim para resolvê-los.

Usamos, para isso, nossa experiência e habilidades. Os técnicos contribuem com seu conhecimento técnico e os gestores com sua forte capacidade intuitiva. Em grupos, a interação social potencializa ainda mais essas propriedades individuais. Mas, se já possuímos nosso próprio arsenal metodológico, porquê usar o MASP na resolução de problemas? Os motivos não são poucos, além de serem muito fortes.

Num mundo que muda constantemente, as situações são sempre novas. Então a experiência, que é baseada no conhecimento tácito de vivências do passado, perde sua força. As novas tecnologias e as mudanças nas relações sociais são os principais fatores que tornam as soluções do passado obsoletas nos dias de hoje. Então, a experiência, mesmo sendo importante, tem um poder limitado e provisório para a resolução de problemas.

Já a intuição, também denominado de sexto sentido, tem atualmente um apelo muito forte. Como o tempo disponível é sempre escasso e o método intuitivo é extremamente rápido, é fácil deduzir que ele encaixa como uma luva nos dias de hoje. Além disso, um alto grau de intuição tem sido atribuído aos grandes empreendedores e pessoas grande sucesso no mundo empresarial e artístico. Diante de tantas vantagens, porquê então não empregar extensivamente uma abordagem intuitiva na resolução de problemas? O problema da intuição é que ela parecer ser muito mal distribuída entre as pessoas. Se todos fossem dotados da melhor e mais forte intuição todos seriam muito bem sucedidos em suas carreiras ou teriam, no mínimo, condições para alcançar os postos mais elevados das organizações, o que não parece ser verdade. Embora a intuição seja uma característica presente em todas as pessoas, somente alguns conseguem utilizá-la de forma altamente produtiva. Além disso, a intuição é arriscada, imprecisa, mal definida, ainda inexplicável e algo que não se aprende, e nem se ensina, facilmente.

Essas características negativas são evitadas pelos seus defensores, que vendem a falsa idéia de que todos são igualmente capazes de possí-la e dominá-la.

Quanto ao conhecimento, ele serve para solucionar problemas onde existam explicações claras para os fenômenos e a tecnologia necessária para evitá-los ou resolvê-los já tenha sido descoberta ou encontrada. Se isso não ocorre, um novo conhecimento precisa ser desenvolvido. Buscar conhecimentos nos dias de hoje é relativamente fácil. Tudo ou quase tudo está disponível na internet. Porém ele quase nunca está na forma ou na quantidade que precisamos. Além do mais, o conhecimento, tal qual a experiência, são muito voláteis nos dias de hoje devido à escassez de mão de obra, rotatividade de pessoal e mudanças tecnológicas frequentes. Conhecimento precisa ser gerado, compartilhado e absorvido constantemente, para nos adaptar a um mundo em constante mudança.

O MASP é um método de solução de problemas que aproveita o potencial das abordagens acima e acrescenta elementos complementares, formando um conjunto muito consistente, eficaz e, numa perspectiva ampla, também rápido.

A experiência das pessoas é utilizada para inferir causas potenciais e analisá-las sob o ponto de vista da probabilidade de ocorrência e impacto no problema que se deseja solucionar. A intuição é necessária para a busca de explicações e soluções criativas, possibilitando a abstração fundamental para o abandono das saídas óbvias e a tendência à reprodução de práticas mal sucedidas do passado.

Quanto aos complementos à experiência e intuição, o MASP incorpora a racionalidade, a objetividade, a aprendizagem organizacional e sobretudo a ação, pois conhecimento sem ação é inócuo. A racionalidade se manifesta pela estruturação lógica que proporciona à organização do método um entendimento fácil e reproduzível. A objetividade, por sua vez, possibilita o emprego de fatos e dados na análise dos “porquês”, fundamental para a tomada de decisão com mais convergência e confiança.

A padronização dos processos recém descobertos e que eliminam a ocorrência do problema são práticas que institucionalizam o conhecimento e que permitem que a solução se mantenha estável enquanto o contexto que envolve o problema ainda exista.

Vemos portanto, que o emprego do MASP traz várias vantagens para uma resolução de problemas nas empresas. No entanto, o MASP não é um método que substitui os demais, mas os complementa e potencializa. Além disso, embora seja mais estruturado do que as abordagens baseadas na experiência

e intuição, o MASP é mais rápido na resolução de problemas complexos do que os demais. Mas isso é um assunto para uma discussão futura.

### Referências

---

ORIBE, Claudemir Y. Porque usar o MASP na Resolução de Problemas. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: Editora EPSE, n. 233, outubro 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.

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

TYRE, Marcie J.; EPPINGER, Steven D.; CSIZINSZKY, Eva M.H. **Systematic versus Intuitive Problem Solving on the Shop Floor: does it matter?**. Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management. Working Paper. No. 3716. November, 1995

---

(\*) 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](mailto:claudemir@qualypro.com.br).