

## Erros típicos na aplicação do MASP – Parte 3

*A resolução do problema é feita nessas etapas e, por isso os erros aqui provocam frustração e perda de energia.*



Claudemir Oribe (\*)

Continuando o que iniciamos em duas colunas anteriores, quando foram discutidos os erros típicos cometidos na aplicação do MASP na resolução de problemas, vamos comentar os problemas comuns que ocorrem nas etapas 4 e 5 - Plano de Ação e Ação.

A resolução de problemas se materializa quando alguém coloca sua mente, mãos e sentidos para produzir alguma coisa que afete positivamente as causas do problema, fazendo com que ele desapareça ou, no mínimo, seja drasticamente reduzido. A ação é, portanto, a única etapa que jamais poderia ser eliminada, pois apenas com observações e análise, por melhor que sejam, não tem capacidade de afetar o sistema.

A versão mais comum do MASP possui 8 etapas, sendo a 4 e a 5 relativas ao Plano de Ação e Ação. Na etapa do Plano de Ação, um erro típico acontece quando a equipe ou um componente dela, possui de antemão uma solução pronta desde o início do trabalho. Assim, todo o projeto será realizado de forma apenas a legitimar uma escolha que foi feita antes mesmo de qualquer coisa ter sido feita. As consequências disso são várias. Em primeiro lugar a equipe fará uma análise muito superficial, uma vez que a solução já está pronta e, portanto, não há necessidade de dados ou avaliações profundas. O segundo efeito danoso para o processo é que as pessoas tenderão a buscar dados ou informações que favoreçam sua escolha prévia e, provavelmente pouco, ou nenhuma informação que desconforme ou contra-indique a solução que se tem em mente. Existe um ditado bastante conhecido que ilustra bem esse viés indesejado, que diz: se você tem apenas um martelo, verá todo problema como sendo um prego”.

Além disso, quem deseja uma solução costuma desejar também que alternativas sejam analisadas para fundamentar uma escolha bem feita. É aí que acontece um outro erro típico. Ansiosa por resolver logo o problema, equipes podem abreviar a busca de soluções criativas, identificando as mais fáceis e óbvias que, frequentemente, custam mais caro. É comum perceber, depois de adotar uma solução, que outra melhor se encontrava ali, bem perto, mas que, devido à pressa ou à falta de uma procura mais completa, ficou à margem do processo de escolha. Seria a mesma coisa que ir a uma feira para

comprar seu primeiro carro e acabar adquirindo o primeiro que lhe foi apresentado. Um plano de ação deve ser, portanto, uma etapa cuidadosa e que contenha uma quantidade máxima de alternativas, incluindo aquelas que poderiam ser consideradas insanas, para eleger de forma racional aquela que ofereça o maior benefício ao menor esforço.

Uma vez que isso tenha sido feito, não se pode desprezar os efeitos secundários que essa solução venha a trazer, se for adotada. Eis aí outro erro comum: desprezar os efeitos colaterais negativos da escolha. Infelizmente, muitas soluções promissoras e aparentemente atrativas, contém efeitos indesejáveis até muito negativos escondidos de forma sorrateira. Fornecedores não costumam revelar claramente os argumentos contrários à adoção de seu produto, ocasionando surpresas bem desagradáveis *a posteriori*. É preciso portanto analisar a solução sob todos os pontos de vista e rejeitar aquelas cujos efeitos secundários indesejáveis sejam de tal forma grandes que não justifiquem sua adoção.

Finalmente, na etapa de Ação, os erros típicos não são muitos, uma vez que não se costuma entregar ou solicitar ações corretivas a quem não está qualificado para executá-las. O que é comum nesta etapa é desprezar a necessidade de divulgação e comunicação adequada do que será feito e porquê. Mesmo ações bem intencionadas nas áreas alheias podem provocar reações furiosas de intromissão, e mesmo inveja, se um trabalho de convencimento, apoio e distribuição dos eventuais créditos não for feito previamente. É plausível, embora pouco racional, acreditar que uma solução ideal possa ser impedida de ser implantada pela simples falta de uma abordagem humana que busque a convergência de opiniões e sentimentos em relação àquele problema ou àquela solução. Talvez muitos se lembrem de um episódio real ao lerem essas palavras. Assim, antes de sair tomando ações, reúna todas as pessoas envolvidas com o problema para explicar o processo todo, desde a identificação do problema, e a trajetória percorrida pela equipe até chegar à conclusão de que é aquela solução que deve ser implantadas e não outras. No entanto, mantenha-se aberto se, por acaso, uma outra idéia aparentemente melhor e não pensada, for apresentada.

Se esses cuidados forem tomados, as etapas do plano de ação e da ação serão, provavelmente, bem implementadas. E então, se nada de errado acontecer mais adiante, você terá resolvido o problema para sempre. Saiba porém que o risco de algo errado acontecer ainda existe. É o que veremos na coluna do próximo mês.

## Referências

---

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

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

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

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

ORIBE, Claudemir Y. Erros típicos na aplicação do MASP – Parte 2. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: Editora EPSE, n. 238, março 2012.

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.

---

(\*) 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).