O MASP e a Aprendizagem Organizacional

Além das pessoas, as organizações também aprendem muito ao usar o MASP.

Claudemir Oribe (*)

As pressões competitivas e como elas repercutem nas organizações têm sido preocupação recorrente na agenda executiva, levando-os a procurar soluções empresariais que façam frente ao ritmo acelerado dessas mudanças. A aprendizagem organizacional é uma condição para que as organizações se desenvolvam e sobrevivam num ambiente de elevada competitividade. Peter Senge, autor famoso e criador do conceito da quinta disciplina reforça essa tese, afirmando que o trabalho precisa interligar-se em profundidade à aprendizagem na medida em que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos.

Felizmente, uma das formas mais acessíveis para obter aprendizagem é por meio de práticas que visam a recolocação de um objetivo dentro dos resultados esperados. David Garvin, professor da Universidade de Harvard e um dos mais respeitáveis estudiosos da gestão da qualidade, propõe o uso da solução sistemática de problemas como forma de obter aprendizado organizacional. No entanto, a aprendizagem organizacional não é uma consequência direta da resolução de problemas, mas um efeito que pode ser obtido se algumas condições forem satisfeitas. Assim, apenas resolver problemas não garante que a empresa irá aprender. É preciso algo mais, algumas etapas essenciais que só um método estruturado pode oferecer.

Para que a aprendizagem aconteça é necessário estruturar processos de aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação da informação e memória organizacional para promover mudanças organizacionais positivas. No entanto, a organização não pode criar conhecimento por si mesma. Ela depende que indivíduos tomem iniciativas e que vençam barreiras internas nos grupos e na própria organização para levar a cabo o processo até o fim.

No Brasil, a principal abordagem dessa natureza é o Método de Análise e Solução de Problemas – MASP. O MASP é um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto de passos e subpassos predefinidos destinado a escolha de um problema,

análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação. Além disso, na medida em que o projeto de melhoria avança e as etapas do MASP se sucedem, o conhecimento individual vai sendo compartilhado entre outros membros do grupo, podendo chegar ao nível da organização quando as últimas etapas são executadas.

Acrescente-se a isso o fato do processo de melhoria utilizar ferramentas da qualidade. As ferramentas complementam o processo organizando ideias, medindo o grau dos fenômenos, auxiliando a tomada de decisões e planejando atividades. Os dados são gerados por processos de coleta e transformados em informação por meio de interpretação, para garantir que sentimentos e subjetividade fiquem longe da tomada de decisões.

Sem as ferramentas não haveriam dados a serem interpretados e conclusões a serem aprendidas. Mas, sem o MASP, as ferramentas ficariam soltas e sem um ordenamento que possibilitasse um sentido coerente em direção a solução do problema e a aprendizagem decorrente.

CCQ ou grupo de melhoria? Qual gera mais aprendizado?

Embora ensinados sempre da mesma forma, a aplicação do MASP nas organizações esconde uma guerra sutil entre prioridades, nem sempre percebida: a prioridade sobre o rigor ao método ou sobre o resultado desejado. Essas duas abordagens estão presentes nas duas estruturas de organização de times: o Círculo de Controle da Qualidade – CCQ, onde a aplicação é mais rigorosa, e o Grupo de Melhoria, onde a aplicação é mais focada no resultado e, por isso, acaba cedendo as pressões pela simplificação. Como a aprendizagem depende de uma aplicação completa, os grupos de CCQs possuem um potencial superior de geração de aprendizagem, embora os grupos de melhoria adotem o mesmo método, não possuindo do ponto de vista metodológico, qualquer desvantagem em relação aos CCQs.

Finalmente, não adianta treinar pessoas e abandoná-las, imaginando que apenas isso é suficiente para colher resultados um tempo depois. Para que os resultados e a aprendizagem aconteçam ainda é necessário um ambiente que favoreça a persistência, o pragmatismo e o comportamento metódico. Para isso é necessário gestão dos grupos, além de estímulos positivos e reconhecimento.

Analisando esses aspectos, é fácil observar como é impressionante, como a aplicação do MASP atende a totalidade dos requisitos para um processo de aprendizagem organizacional. Existem várias formas de aprender. E aprender com os próprios erros é o mínimo que qualquer organização deveria fazer. O MASP pode ajudar nisso. Boa sorte.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004. 256 p.

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

GARVIN, David A. **Aprendizagem em Ação:** um guia para transformar sua empresa em uma *learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

LEONARD-BARTON, Dorothy. The factory as a learning laboratory. **Sloan Management Review**, v. 34. n. 1. p. 23–38. Fall/1992.

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.

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

SALVIATO, Silvino. **Uma Metodologia de solução de problemas com enfoque na aprendizagem organizacional**: um estudo de caso aplicado no BESC. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.

WITT, Hana Cristina. **Aprendizado organizacional a partir do ensino da Metodologia de Análise e Solução de Problemas**. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia – Modalidade Profissionalizante) - Escola de Engenharia, UFRGS. 123 p.

(*) 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.