

Precisa de solução rápida? Use o MASP.

Um método mais estruturado resolve um problema complexo mais rápido do que métodos aparentemente mais simples.



Claudemir Oribe (*)

Problemas acontecem o tempo todo. E, ao contrário das pessoas que se beneficiam dos problemas, as pessoas que sofrem seus efeitos desejam se ver livres deles o mais rapidamente possível. Organizações também não querem ter problemas. Eles aumentam as perdas, reduzem os lucros e só atrapalham o alcance de resultados positivos. Causam tensões nas relações e provocam desperdício de tempo, energia e dinheiro. Problemas chegam a ser tão insuportáveis a ponto de provocar nas pessoas um desejo incontrolável de sua eliminação. Não tem escapatória! Essa ansiedade vai acabar por subestimar o esforço para sua compreensão, a análise de causas, enfim, o método de resolução. O resultado, todos conhecem e se chama *reincidência*.

Problemas recorrentes são como pessoas desajustadas, que carregam consigo problemas tidos como insolúveis e que, de tempos em tempos, retornam ao nosso convívio. Lá vem ele de novo, reclamando da mesma coisa, procurando um lugar para se esconder, buscando a mesma solução de sempre que, aliás, já foi dada, mas nunca resolveu e nunca resolverá. Você se sente saturado com a mesma ladainha, mas se vê novamente olhando para ele. E ele lá.

Numa situação dessas, mais do que resolver o problema, as pessoas desejam ardorosamente que ele desapareça, que suma de vista. Na verdade, ele pode até existir, desde que não esteja ao alcance de seus órgãos dos sentidos. Assim, a esperança é que alguém tenha uma ideia que consiga eliminá-lo. Se for um problema simples, tudo bem. Mas estamos falando de problemas complexos, daqueles que você não sabe nem por onde começar a entendê-lo, quanto mais resolvê-lo.

As primeiras tentativas são as intuitivas, pois se baseiam nas experiências das pessoas. Depois disso vem as ações corretivas, os tratamentos de não conformidades ou de anomalias, que são abordagens semiestruturadas, mas também baseadas nas ideias preconcebidas e soluções

dadas no passado. Elas são, portanto, também intuitivas e pouco eficazes para problemas novos. Por ser não estruturado, informal e sem uma organização clara de ideias, os caminhos da resolução intuitiva são tortuosos, fragmentados, percorridos desordenadamente e aos saltos. Idas e vindas e lacunas no raciocínio não permitem uma eliminação criteriosa de hipóteses, que são ignoradas e descartadas, sem testes efetivos de sua causalidade. Dessa forma, o indivíduo ou a equipe se perde numa floresta de possibilidades, opiniões, dados incompletos e resultados não conclusivos. Diante disso, a perda enorme de tempo é apenas um prejuízo a mais.

O MASP é um método de resolução de problemas que possui várias definições e características. Suas propriedades lhe conferem um viés científico, pois ele contém uma estruturação sistemática, permitindo que seja reproduzido da mesma forma em diferentes problemas e contextos. Essa estruturação se dá por um conjunto de oito etapas, cada qual desdobrada em um conjunto de passos que variam de três a seis. Assim, para executar um projeto de melhoria usando o MASP é necessário executar, de maneira satisfatória, cerca de 28 a 30 atividades. Isso sem contar a repetição de algumas delas devido aos eventuais e previsíveis insucessos na descoberta das causas fundamentais e na eliminação definitiva delas. Assim, executar 40 ou 50 atividades, ou até mais, pode ser normal num projeto de melhoria usando MASP. Isso pode parecer muito, sobretudo para problemas urgentes, o que levaria tempo demais. Será então, que um projeto de melhoria com MASP é mais lento do que uma ação de melhoria mais informal e intuitiva? Por mais paradoxal que possa parecer, a resposta é definitivamente não.

Se forem somados os tempos transcorridos de todos os insucessos das tentativas intuitivas o resultado serão meses, anos talvez. O que aconteceria, então, se um método mais estruturado e, portanto, dotado de um conjunto maior de atividades, a princípio mais lento, fosse utilizado?

Essa questão foi analisada na década de 90 num estudo realizado na GM, por ocasião do projeto do automóvel Saturn. Foram estudados cerca de 100 problemas e 23 foram selecionados para análise. A conclusão foi que os métodos sistemáticos e estruturados, como o MASP, não apenas levaram a soluções mais robustas, mas levaram menos tempo se considerarmos o tempo do momento em que foi observado pela primeira vez e o momento da solução definitiva. Em outras palavras, o tempo maior gasto na coleta, análise de dados e

confirmação de hipóteses para descoberta da causa raiz, é compensado pelo tempo desperdiçado em inúmeras tentativas infrutíferas, típicas das abordagens intuitivas.

Esse estudo é uma comprovação de que, em se tratando de resolução de problemas complexos, o curto caminho é longo e o longo caminho é curto. Isso é o MASP.

Referências

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.

ORIBE, Claudemir Y. **Tipologia de Treinamentos na Perspectiva Organizacional:** uma solução simples, prática e fundamentada para definir o perfil do investimento e escolher o melhor método de avaliação de eficácia em treinamento. *In:* Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, 2011. Santos, *Anais*. São Paulo: ABTD, 2011.

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.