



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 6, art. 1, p. 03-26, nov./dez. 2018

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.6.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Metodologia de Análise e Solução de Problemas como Mediadora na Aprendizagem Organizacional

Methodology of Analysis and Problem Solving as a Mediator in Organizational Learning

Luiz Fernando Rezende Souza

Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Email: rio2040@gmail.com

Saulo Barroso Rocha

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Professor da Universidade Federal Fluminense

Email: saulorocha@id.uff.br

Endereço: Luiz Fernando Rezende Souza

Instituto Nacional de Câncer, Desenvolvimento
Institucional. Rua Marquês de Pombal, Centro, 20230240
- Rio de Janeiro, RJ – Brasil.

Endereço: Saulo Barroso Rocha

Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos
Sociais Aplicados, Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis. Rua Mario Santos Braga, 30 - sala
714- Campus do Valonguinho, Centro, 24020140 -
Niterói, RJ – Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

Artigo recebido em 05/06/2018. Última versão
recebida em 14/07/2018. Aprovado em 15/07/2018.

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender em que medida a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) mediou a Aprendizagem Organizacional (AO) no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA). Esta relação foi analisada tendo como objeto de estudo a construção do Regimento Interno das unidades administrativas do INCA. O quadro teórico baseia-se no reconhecimento de que a contribuição do MASP para a AO no INCA, implica na absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas, legitimamente reconhecidas e incorporadas nas suas práticas. A aprendizagem se dá no momento em que a Instituição, ao lidar com o ambiente, aproveita os recursos de que dispõe e, concomitantemente, explora novas oportunidades, mudando as práticas correntes. Desse modo, considerou-se que a correspondência entre as fases do MASP e a fundamentação teórica a partir dos modelos de Senge (2016) e Garvin (2003) acerca da AO foi o foco da pesquisa em que se verifica, por meio de uma pesquisa qualitativa no INCA, como o Masp relaciona-se a tais modelos.

Palavras-chave: MASP. Ferramentas de Qualidade. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to understand to what extent the Methodology of Analysis and Problem Solving (MASP) mediated Organizational Learning (AO) at the National Cancer Institute José Alencar Gomes da Silva (INCA). This relation was analyzed having as object of study the construction of the Internal Regulation of the administrative units of INCA. The theoretical framework is based on the recognition that the contribution of MASP to the AO in INCA implies the absorption of the knowledge of individuals in collective properties legitimately recognized and incorporated in their practices. Learning takes place when the Institution, in dealing with the environment, takes advantage of the resources it has and concomitantly explores new opportunities, changing current practices. Thus, it was considered that the correspondence between the phases of the MASP and the theoretical basis from the models of Senge (2016) and Garvin (2003), about the AO was the focus of the research that is verified by means of a research qualitative approach at INCA, as Masp is related to such models.

Key words: Masp. Quality Tools. Organizational Learning.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo mostra a relação entre a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) e a aprendizagem organizacional, uma vez que as etapas da metodologia propiciam o exercício de algumas habilidades consideradas importantes para a aprendizagem, conforme os modelos fundamentados por Senge (2016) – Aprendizagem Organizacional e David Garvin (2000), Teoria da Qualidade. Estes autores descrevem os caminhos para transformar uma organização em uma *Learning Organization*, a partir de uma perspectiva descritiva, definindo habilidades ou disciplinas que a organização deve desenvolver para gerar aprendizagem, conseqüente mudança de comportamento para que se torne mais eficiente.

A Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) é reconhecida como uma das práticas formais recomendadas para promover aprendizagem organizacional. Contudo, se, por um lado, verifica-se que tal método gera aprendizado, por outro a literatura se ressentida de uma avaliação mais crítica. Em outras palavras, há escassez de estudos práticos que verifiquem a sua real contribuição em promover a aprendizagem organizacional. Desse forma, abre-se uma lacuna entre recomendações práticas e sustentação teórica de tais recomendações. Este trabalho, ao pesquisar em que medida o MASP contribuiu para a AO, tem por principal contribuição esclarecer os seus efeitos na visão de alguns gestores na construção do Regimento Interno das Unidades das Administrações do INCA no Rio de Janeiro.

Dessa forma, surge o tema deste estudo que aborda a relevância do desenvolvimento das habilidades individuais e gerenciais, para análises e soluções de problemas como caminho para construir uma organização que aprende. Além disso, destaca-se a sistematização do processo de aprendizagem por meio do MASP como alternativa para construir uma organização que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

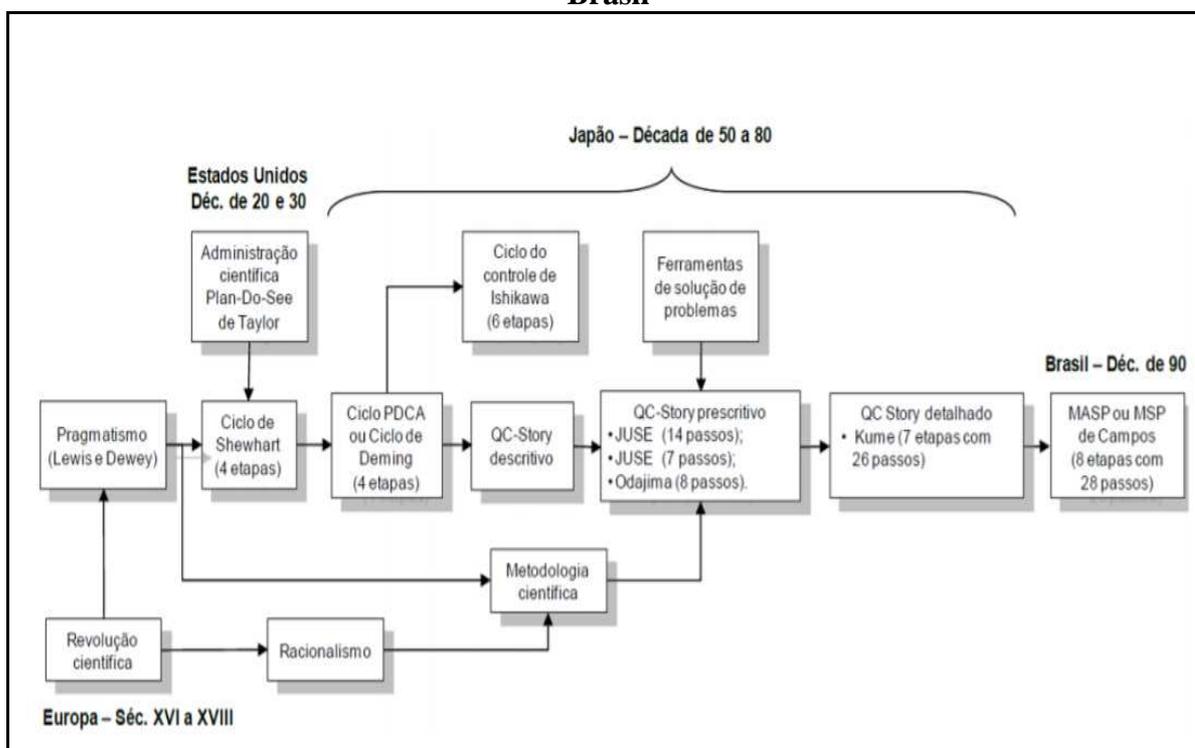
2.1 A Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)

A Metodologia de Análise e Solução de Problemas foi criada nos sistemas de qualidade e melhoria contínua japoneses, com o nome QC-Story em sua origem, e foi introduzida na literatura brasileira por meio de Campos (2014), com o nome de MSP –

Método de Solução de Problemas. Contudo, foi popularizado e difundido como MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas.

No Brasil, a introdução do QC-Story foi realizada por Vicente Falconi Campos que publicou um apêndice com a descrição do método em seu livro “TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês”, em 1992 (HENRIQUES, 2013; VERSIANI; ORIBE; REZENDE, 2013). A história da implantação do MASP no Brasil é representada na Figura 1:

Figura 1 – Evolução até a introdução do QC-Story (MASP) no Brasil



Fonte: Oribe (2012).

O MASP foi criado com o objetivo de organizar os processos de pesquisa e solução de problemas, visando ao alcance de melhorias de forma plena e estruturada facilitando, assim, sua assimilação e dispersão pela organização (SUGIURA; YAMADA, 1995). A Metodologia apresenta como características ser racional, organizada, reativa e sistemática. Para a sua aplicabilidade é necessário haver uma historicidade de ocorrência de situações a serem aprimoradas (PARKER, 1995). Portanto, não é aplicável a problemas que ocorram de forma isolada, ou como prevenção a situações desconhecidas, pois se baseia em fatos e dados históricos para uma análise racional de situações, para uma busca sistemática de soluções, sendo exigido portanto, aspectos quantitativos para a tomada de decisão.

A situação a ser estudada e, então, melhorada, passa a ser encarada como meta para a organização. Esse processo visa gerar o comprometimento dos envolvidos no alcance da melhoria. Tanto Campos (2013) quanto Arioli (1998), concordam que é ponto central o envolvimento dos grupos de indivíduos no esforço de aplicar as técnicas do MASP para atingir de forma eficiente as metas de melhoria.

Para Oribe (2008), o MASP é um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto de passos e subpassos predefinidos destinado à 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. O MASP prescreve como um problema deve ser resolvido e, não, como ele é resolvido.

2.2 A Metodologia de Análise e Solução de Problemas e o Ciclo PDCA.

A Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma estruturada de analisar e solucionar problemas da rotina diária das organizações, também conhecida como QC Story, oriunda do movimento da Qualidade Total no Japão. Trata-se de um desdobramento do método gerencial intitulado Ciclo PDCA - P (Plan/Planejamento), D (Do/Execução), C (Check/Verificação) e A (Action/Ação), idealizado por Shewhart¹ e divulgado por E. Deming Campos (2014).

Para Campos (2014), O ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um modo eficiente de planejar e implantar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua. O Ciclo PDCA está relativamente bem disseminado, e é utilizado em larga escala na indústria, serviços e comércio de grande porte em geral, e também é instrumento e inspiração de diversos trabalhos acadêmicos. Andrade (2003) e Souza (1997) relatam a implementação do Ciclo PDCA na construção civil como fator de melhoria de desempenho, Witt (2002) apresenta o Ciclo PDCA como fator de aprendizagem organizacional numa indústria metal-mecânica; Salviato (1999) retrata a aplicação do PDCA numa instituição financeira e Pagano (2000) utiliza o Ciclo PDCA na implementação do sistema de qualidade total.

2.3 MASP: Fases e Ferramentas de Qualidade.

Conforme Arioli (1998), o MASP é uma forma sistêmica de se tratar certas situações básicas, mas que exige tomada de decisão, a saber:

1. sempre que existir uma situação insatisfatória, considerando-se um desvio do padrão de desempenho que é esperado, ou de um objetivo que foi estabelecido e que se entenda a necessidade de corrigir;
2. sempre que existir uma chance de melhoria ou que derivem alternativas de ação a escolher, de forma independente da existência de uma ocorrência insatisfatória.

Nesse contexto, as duas situações são tratadas por meio do MASP, que permite utilizar um conjunto variado de ferramentas da qualidade como: Histograma, Pareto, Cartas de Controle, entre outros, de uma forma sequencial e padronizada, obedecendo a um ciclo que envolve a descrição, a análise, a providência, a decisão, a implementação, a padronização e a retroalimentação. Além disso, considera-se o MASP como uma peça fundamental para que o controle da qualidade possa ser plenamente exercido (ARIOLI, 1998). Para tal fim, o objetivo do MASP é resolver dificuldades, satisfazendo os indivíduos e alcançando resultados em curto prazo.

Todavia, algumas condições devem ser analisadas para a implementação correta do MASP, considerando que a gerência deve estar sempre aberta à participação de todos os colaboradores-funcionários, cujo trabalho em equipe se torna fundamental para o sucesso desse método. Conforme os estudos de Oliveira e Toledo (2008) o método de análise e solução de problemas abarca as seguintes ações:

- a) Identificar o problema: definindo claramente o problema e reconhecendo sua importância;
- b) Observar: investigando as características próprias do problema com uma visão mais ampla e sob diversos pontos de vista;
- c) Analisar: encontrar as causas fundamentais;
- d) Plano de Ação: concebendo um plano para impedir as causas fundamentais;
- e) Execução: bloqueando as causas fundamentais;
- f) Verificação: verificando se o bloqueio foi eficaz;
- g) Padronização: evitando o ressurgimento do problema;
- h) Conclusão: recapitulando todo o processo de resolução do problema, de forma a registrá-lo para aproveitá-lo em trabalhos futuros.

Sendo assim, o MASP é composto por 8 fases centrais e diversas sub-fases que servem para auxiliar na identificação do problema, observarão das características e consequências do problema, análise de suas causas centrais, planejamento de ações solucionadoras, execução das mesmas ações, verificação dos resultados obtidos, padronização de bons procedimentos, e uma final recapitulação de todo o processo para a melhoria do aprendizado, visando uma aplicação mais eficiente em ciclos futuros. Entre os pontos importantes a serem analisados é o fator custo/benefício da solução.

A execução do MASP está em conformidade com cada etapa, e diferentes ferramentas de qualidade são utilizadas para atingir os objetivos de cada fase. A figura 2 relaciona as ferramentas da qualidade e suas aplicações nas fases do PDCA e MASP.

Figura 2 – MASP e Ferramentas de Qualidade

Ciclo PDCA	Fases do MASP	Ferramentas	
		Fatos e Dados existentes	Fatos Existentes
	Estudo do Processo	Dados Históricos Análise de Pareto Fluxograma	Brainstorming Brainwriting
PLAN	Identificação do Problema	Folha de Verificação Diagrama de Pareto	Votação de Pareto
	Observação	Análise de Pareto	4Q1POC
	Análise	Diagrama de Ishikawa Lista de Verificação Análise de Pareto Histograma Gráficos	Diagrama de Ishikawa Matriz GUT
	Plano de Ação	4Q1POC	Votação de Pareto Diagrama de Árvore
DO	Execução	4Q1POC Reuniões Participativas	4Q1POC Reuniões Participativas
CHECK	Verificação	Análise de Pareto Histograma	Lista de Verificação Diagrama de Dispersão
ACTION	Padronização	4Q1POC Diagrama de Árvore	4Q1POC Diagrama de Árvore
	Conclusão	4Q1POC Gráficos	4Q1POC Gráficos

Fonte: Campos (2014).

De acordo com Alvarez (1996), a maior virtude do MASP decorre de suas etapas, e não sobre as ferramentas de qualidade, citando Campos (2014) “o que soluciona problemas não são as ferramentas, mas sim o método!”. Dessa forma, Alvarez (1996) afirma que as etapas do método devem ser rigorosamente seguidas, constituindo ponto fundamental, enquanto as ferramentas são selecionadas e adaptadas a situações específicas enfrentadas em cada etapa do método.

2.4 A Aprendizagem Organizacional (AO)

Considerando-se os aspectos sócio-econômicos do cenário mundial atual, faz-se necessário um aprimoramento da cultura organizacional empresarial. Tal preceito consiste em utilizar o conceito de aprendizagem como uma variável estratégica extremamente competitiva.

Surge neste contexto, uma nova visão da importância da aprendizagem na sociedade da informação, isto é, a aprendizagem, dos indivíduos e das empresas tornou-se uma variável estratégica. A capacidade de aprender tem sido apontada por especialistas como a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas.

Para Senge (2016), aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central.

A essência de uma *Learning Organization*, segundo Senge (2016), constitui o desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade, envolvendo novas percepções, sensibilidades e crenças. Segundo Garvin (2000), o aprendizado organizacional pode ser rastreado ao longo de três estágios superpostos: a primeira fase é a cognitiva, onde há uma ampliação dos conhecimentos e mudança no modo de pensar; a segunda fase é a comportamental onde ocorre mudança de comportamento e a terceira fase é a de melhoria de desempenho e como consequência de resultados. Todo esse processo requer tempo para a transformação de uma organização ordinária em uma organização que aprende, este processo é consequência de atitudes, comprometimentos e modelos gerenciais meticulosamente estabelecidos, que se acumulam de maneira gradual e constante ao longo do tempo.

Segundo Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos, dentro da organização, vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor dessa organização. Eles identificam, na ação, uma discrepância entre os resultados

esperados e alcançados e respondem a tal situação mediante um processo de reflexão e ação futura. Tal processo direciona-os a modificar suas imagens da organização, sua percepção do fenômeno organizacional e a reestruturar suas atividades, no sentido de realinhar resultados e expectativas modificando, conseqüentemente, a teoria aplicada da organização. Para tornar-se organizacional a aprendizagem, que resulta do questionamento organizacional, deve tornar-se enraizada nas imagens da organização contidas nas mentes de seus membros e/ou nos artefatos epistemológicos (mapas, memórias e programas) embutidos no ambiente organizacional.

Para David Garvin (2000), o modelo *Learning Organizations* faz referência à organização particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional já que, nesta empresa o aprendizado não é apenas reativo, mais sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização. Aprender é vantajoso, prevendo desafios, ameaças e oportunidades e não simplesmente reagindo às incertezas, pois o aprendizado proporciona as organizações flexibilidade e agilidade, para que ela saiba lidar com as incertezas. Além disso, o mais importante é fazer com que os colaboradores nas organizações se considerem capazes de gerar continuamente novas formas de criar resultados desejáveis. Desse modo, as mudanças caminham com o aprendizado e criam raízes para a organização, e sua estrutura se tornar cada vez mais robusta e competitiva no mundo globalizado.

De acordo com Garvin (2000), todas as empresas possuem um conhecimento organizacional, que é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer, atuando de forma isolada, tarefas estas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização.

Dessa forma, foram propostos para a análise os seguintes quesitos, a partir dos modelos Senge (2016) - itens (1) ao (5) e de Garvin (2003) - itens (6) ao (10):

- 1) Domínio pessoal: análise do grau de comprometimento, iniciativa e responsabilidade com as atividades propostas, pressupondo o aprofundamento da visão pessoal e do autoconhecimento.
- 2) Modelos mentais: avaliação das capacidades de reflexão, transformação, indagação e argumentação, identificando possíveis generalizações e ideias enraizadas.
- 3) Visão compartilhada: identificação da prática do companheirismo, da disposição ao auxílio aos colegas e da comunhão de informações, visando o atendimento a um objetivo comum.

- 4) Aprendizagem em equipe: reconhecer a capacidade de ação coordenada, utilizando-se do diálogo e da discussão como meios para propiciar uma análise da situação com uma visão ampliada, somando as habilidades individuais.
- 5) Pensamento sistêmico: avaliar a capacidade da visão do todo, os inter-relacionamentos, os padrões e processos de mudanças que caracterizam uma mudança de mentalidade.
- 6) Aprendizagem através da solução de problemas: facilidade na utilização e sistematização da metodologia de análise e solução de problemas MASP 14 Passos.
- 7) Aprendizagem através da experimentação: análise dos grupos em relação ao uso da experimentação como meio de buscar novas ideias e perspectivas.
- 8) Formação de memória: identificar a prática de registros dos casos de sucesso e insucesso, estabelecendo uma forma de capturar conhecimento e formar memória organizacional.
- 9) Aprendendo com os outros: prática da busca de novos conhecimentos e tecnologias com outros grupos, áreas, departamento, entidades e clientes, a fim de desenvolver uma perspectiva abrangente.
- 10) Transferência do conhecimento gerado: identificar o compartilhamento de ideias, experiências e procedimentos, a partir das apresentações dos relatórios finais e troca de informações entre os grupos.

Convergente ao pensamento de Senge e Garvin, Maden (2012) relata que as organizações públicas podem ser transformadas em espaços de aprendizagem, por meio da análise de que é necessário transformar as estruturas centralizadas e dependentes do ambiente macroinstitucional, por meio da criação de espaços mais informais, autônomos e flexíveis. Esse redirecionamento deve ter como foco o compartilhamento de conhecimentos entre grupos, departamentos e outras instituições, preconizando, assim, uma colaboração reflexiva. Desse modo, o estudo da aprendizagem organizacional no setor público tem sido abordado por diversos autores como ainda insuficiente, abrindo-se oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas nesse setor, já que este tem especificidades diferentes do setor privado, em que grande parte da produção acadêmica e empírica tem se baseado (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009).

2.5 A Interface do MASP com a Aprendizagem Organizacional

Para Lobos (1991), as metodologias de solução de problemas estão disponíveis para ativar o pensamento do maior número possível de pessoas dentro da organização, estando divididas em dois grandes grupos: as criativas e as analíticas. As primeiras servem para descobrir coisas através das potencialidades da mente humana e, sendo assim, apelam para o brainstorming e suas múltiplas variações. As analíticas exprimem a capacidade de coletar, ordenar, classificar, comparar informações, no intuito de entender o que existe ou de testarem alternativas. O fato de “ativar o pensamento” como sugere Lobos (1991), converge com os modelos preconizados por Garvin (2000) e Senge (2016), para construção de uma *Learning Organization*, consolidando a ideia da sistematização de uma metodologia de análise e solução de problemas como facilitador deste caminho.

Segundo Cerqueira (1997), na utilização do MASP, determinados elementos são de extrema relevância. Esses elementos se aproximam das teorias propostas por Garvin (2000) e Senge (2016) uma vez que reforçam o compartilhamento do conhecimento, a experimentação e o trabalho em equipe, a saber: Os dados e as informações devem ser coletados, analisados, agrupados, estratificados, de maneira a se constituírem em informação. A informação é sempre o resultado de uma análise de dados:

- i) As ferramentas: são elementos fundamentais no MASP, e os times devem estar habilitados para sua utilização;
- ii) O método estruturado e o trabalho em equipe: a utilização de raciocínio lógico e natural deve ser feita de forma estruturada com muita disciplina, não devem ser queimadas etapas, além e as habilidades na utilização das ferramentas e do método, bem como os membros do time devem estar preparados para trabalhar em equipe e lidar com diferenças de ponto de vista.

Segundo Argyris (1978), a utilidade dos problemas para a aprendizagem organizacional ao definir esta como um processo de detecção e correção de erros, o que poderia ser feito por um processo que ele denomina aprendizado de laço simples e de laço duplo. Quando a organização faz correções nos produtos ou sistemas existentes, ela aprende com suas próprias operações e usa esse conhecimento de maneira incremental. A melhoria incremental está, provavelmente, muito mais presente no ambiente organizacional do que a inovação sendo ambas, formas distintas de aprendizado e adaptação. E, para aprender, as pessoas ou grupos incumbidos do tratamento do problema se valem de métodos e ferramentas que lhes permitem coletar dados, analisá-los, para deles obter informação válida, disseminar a

informação, gerar conhecimentos sobre possíveis soluções, transferir esse conhecimento aos demais e torná-lo disponível para que seja novamente utilizado, realimentando o processo. Estes processos são aqueles que tipicamente são identificados como os resultantes da decomposição da aprendizagem organizacional.

Dessa forma, entende-se que a adoção do MASP contém, então, uma propriedade intrínseca de aprendizado, pois inclui atividades de análise, síntese e a aplicação de ferramentas que expandem e focam o pensamento, permitindo que indivíduos, grupo e até a organização, aprendam com o desenvolvimento do projeto de melhoria. No entanto, embora o potencial de resultado seja elevado, o método sozinho não tem capacidade para solucionar problemas, o que só pode ser conseguido com o uso simultâneo de ferramentas da qualidade.

3. METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida neste trabalho é de natureza qualitativa, privilegiando o entendimento analítico e buscando atender ao objetivo principal deste trabalho. Esta pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), no Rio de Janeiro, no mês de setembro de 2017, com quatro gestores das unidades administrativas da Instituição: Hospital de Câncer II (HCII), Hospital de Câncer IV (HCIV), Divisão de Patologia (DIPAT) e Coordenação de Administração (COAD). Para cada entrevistado foram feitas oito perguntas que tiveram como base a correspondência entre a Metodologia de Análise e Solução de Problemas e a Aprendizagem Organizacional. O perfil dos entrevistados encontra-se no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Gestores Entrevistados

GESTOR	PERFIL
A	Advogada, com experiência a mais de 20 anos no serviço público, possui doutorado em políticas públicas pela UFRJ, trabalhou na COAD por aproximadamente, 7 meses, sendo aprovada no concurso de 2014, tendo de INCA 1 ano e 4 meses.
B	Administradora, com experiência de mais de 10 anos no serviço público, possui graduação em Administração de Empresas, foi aprovada no último concurso público em 2014 em primeiro lugar na área de administração hospitalar, sendo funcionária do INCA desde julho de 2015, época em que foi convocada pela Instituição.
C	Economista, com experiência de mais de 10 anos no setor privado, tendo sido aprovado para no concurso público do INCA em 2014, foi convocado em julho de 2015, e passou a atuar como gestor na unidade HCII desde 2016.
D	Administrador, com experiência de mais 10 anos no setor privado, foi aprovado no concurso do INCA em 2010 e convocado em 2011; possui, aproximadamente, 7 anos na Instituição e atua como gestor na unidade HCIV desde 2014.

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Segundo Vergara (2012), a entrevista é um dos métodos de coleta de dados mais utilizados quando se trata de coletar informações e interagir em profundidade com os entrevistados e que, planejada, executada e interpretada adequadamente pelo pesquisador traz enormes contribuições para a investigação, elevando as chances de conclusões mais adequadas. Considerando-se as características da Aprendizagem Organizacional apresentadas por Senge (2016), Garvin (2000), foram escolhidos quatro gestores para entrevistas semiestruturadas (aproxima-se mais de uma conversação, diálogo), focadas na proposta de adoção do MASP na construção de um Regimento Interno das Administrações das Unidades do INCA, bem como sua contribuição para a Aprendizagem Organizacional para a Instituição.

3.2 Tratamento e Análise dos Dados

De acordo com as orientações de Vergara (2014), nesta pesquisa os dados, oriundos de documentos, foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo; da mesma forma ocorreu com as entrevistas, uma vez que se buscou compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto.

Após a coleta de dados, iniciou-se a organização do material levantado, estabelecendo critérios que possibilitam uma análise coerente com os objetivos deste estudo.

A natureza da pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002). Além disso, a pesquisa de campo gera conhecimento prático e conhecimento para a solução de problemas por meio do compartilhamento das experiências dos gestores.

Segundo Bardin (2016), a coleta de dados por meio de entrevista com roteiro semiestruturado tem o objetivo de identificar nas falas dos gestores diretamente envolvidos nas atividades do objeto investigado nessa pesquisa suas impressões, sendo categorizadas por um grupo de elementos característicos, conforme demonstra os quadros de 3 a 10, deste trabalho.

Na análise de dados, a principal fonte da coleta dados deste estudo foram as entrevistas realizadas com os gestores de algumas unidades, questionando-os quanto à percepção das dificuldades e suas ações em seu ambiente de trabalho. As entrevistas foram todas gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas, integralmente, uma a uma. Elas

aconteceram em setembro de 2017, com duração de 30 a 60 minutos cada uma. Na análise de conteúdo, o objetivo principal é a manipulação das mensagens, tanto do seu conteúdo, quanto da expressão desse conteúdo, a fim de evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a mesma da mensagem. Em termos de aplicação, a análise de conteúdo permite o acesso aos diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A correspondência entre o Masp e a Aprendizagem Organizacional, elencada no quadro 2, pode ser evidenciada nas entrevistas em que foi identificado o problema: “a ausência de um conjunto de normas padronizadas na gestão administrativa das 15 unidades do INCA no Rio de Janeiro”. Desse modo, os entrevistados responderam às perguntas conforme as fases do MASP e os modelos de Senge (2016) e Garvin (2002) para a aprendizagem organizacional, considerando-se que o compartilhamento dos problemas e soluções estão relacionados com os alicerces dessa correspondência.

Quadro 2 – Correspondência entre o MASP e a Aprendizagem Organizacional.

MASP		APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
Identificação do Problema	↔	Visão Compartilhada
Observação	↔	Modelos Mentais
Análise	↔	Domínio Pessoal
Plano de Ação	↔	Aprendizagem em Equipe
Execução	↔	Pensamento Sistêmico
Verificação	↔	Aprendizagem Solução Problemas
Padronização	↔	Memória Organizacional
Conclusão	↔	Transferir Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi elaborada uma síntese das entrevistas com cada gestor das unidades HCI, HCII, DIPAT e COAD, considerando-se que foram feitas oito perguntas na entrevista, conforme demonstra os quadros de 3 ao 10.

Quadro 3 – Identificação do Problema ↔ Visão Compartilhada

Gestor	A ausência de uma rede colaborativa e padronizada na Instituição de normas nas unidades tem causado problemas recorrentes na gestão de cada unidade. Você concorda com esta afirmação? A gestão voltada para o compartilhamento de soluções de problemas poderá tornar a Instituição mais eficiente no cotidiano de sua administração. Qual é a sua opinião?
A	Concordo. A gestão das 15 unidades do INCA é feita de maneira isolada e que o grande desafio é introduzir uma cultura de planejamento. Qualquer tentativa de trazer uma inovação poderá esbarrar em fortes resistências a uma nova norma.
B	Concordo, pois vê como difícil uma mudança de cultura organizacional da Instituição, pois se trata de um dos pontos mais complexos. Tentar diminuir essa cultura organizacional centralizada, que o Inca seja único.
C	Concordo em parte, o INCA é muito grande e cada unidade tem as suas especificidades, há tanto problema que as unidades se comunicam só quando há um problema conjunto.
D	Concordo. Isso faz com que os gestores se integrem mais para fazer/compartilhar as soluções para os problemas da Instituição.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise da pergunta 1 permite a identificação de seus componentes, e a compreensão precisa das reações em cadeia que se desenrolaram para que o problema ocorra. No entanto, só pode ser feita por meio de interpretação dos dados e informações coletadas, uma vez que os números, mesmo se apresentando de forma reveladora, não falam por si, cabendo ao indivíduo ou grupo ter a capacidade de perceber as alterações que levem às conclusões corretas.

A concordância dos entrevistados estão alinhadas com Senge (2016), quando que a organização ter uma missão genuína, para que as pessoas dêem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar de aceitação.

Quadro 4 – Observação do Problema ↔ Modelos Mentais

Gestor	A observação leva à investigação das características específicas do problema com a visão ampla sob vários pontos de vista. Desse modo, a análise por meio da observação do problema consoante com os modelos mentais, em que a avaliação das capacidades de reflexão, transformação, indagação e argumentação, identificando possíveis generalizações, contribuirão para observar as ideias enraizadas que fazem parte de uma cultura organizacional que não agregam valor organizacional. Qual a importância do pensamento sistêmico da Instituição entre os gestores, para que se estabeleça a prática do companheirismo, da disposição em ajudar um ao outro e da comunhão de informações, visando um objetivo comum à Instituição?
A	É indispensável esse espírito de cooperação, eu servidora estou com um problema que afeta no meu trabalho, na minha rotina e eu para resolver vou ter que necessariamente conversar com a área de segurança, enfim pra eu me situar e entender melhor como agir diante daquela situação.
B	É importante, porque cada um terá o seu olhar e juntos chegarão a uma solução melhor.
C	É fundamental, porque no serviço de administração não se consegue resolver nada sozinho e esta área tem como objetivo dar todo o suporte para a assistência para fazer o seu trabalho.
D	A visão compartilhada entre os gestores é importante porque você consegue agregar os vários pontos de vista.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na pergunta 2, tem-se a observação que leva ao reconhecimento das características do problema e na decisão sobre os objetivos para formular um melhor plano de ação. De acordo com a definição de Stata (1989, p. 64), a aprendizagem organizacional “[...] ocorre através de insights compartilhados, conhecimentos ou modelos mentais...[e] se baseia no conhecimento e experiências passados – ou seja, na memória ”.

Quadro 5 –Análise ↔ Domínio Pessoal.

Gestor	A análise para definir as causas dos problemas vivenciados pelos gestores das unidades e a elaboração de um plano de ação, requer um grau de comprometimento, iniciativa e responsabilidade com as atividades propostas, o que pressupõe mudanças de atitude de cada um para que sejamos agentes de mudança para o Inca. Qual é a sua opinião?
A	Exatamente, vamos esbarrar na questão do processo de mudança que a administração pública brasileira está vivendo nesse momento, em que o servidor queira ou não será cobrado de suas ações.
B	Concordo. Cada um tem que dar o melhor de si para o trabalho e para a Instituição.
C	É fundamental porque na rotina do dia a dia, às vezes você identifica o problema, traça a solução, mas você precisa do comprometimento das pessoas.
D	Isso é o princípio básico de quem quer trabalhar. Há um rótulo para o servidor público por causa dessas questões como iniciativa, comprometimento.

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a afirmação de Parker (1995), a análise acontece quando se busca tornar o problema familiar, tentando descobrir mais sobre ele, criando uma lacuna de consciência em que o indivíduo passa a se valer mais de processos intuitivos, alinha-se ao domínio pessoal que, de acordo com Senge (2016), consiste em perícia, disciplina, compromisso pessoal com o aprendizado.

Quadro 6 – Plano de Ação ↔ Trabalho em Equipe

Gestor	O que você pensa a respeito da aprendizagem em equipe na elaboração de um plano de ação (Regimento Interno) com o objetivo de eliminar/minimizar os problemas enfrentados na gestão das unidades? Na sua opinião foi um aprendizado para o grupo de uma ação coordenada, utilizando-se do diálogo e da discussão com meios para propiciar uma análise da situação com uma visão ampliada de todo o Inca, soma-se a isso as habilidades individuais de cada gestor e sua cooperação.
A	Importante, pois hoje os servidores estão sendo muito cobrados e responsabilizados e quando alguém lhe dá a possibilidade de ter um norte, já que ele tem necessidade de algo que lhe respalde, você encontra receptividade por parte do servidor.
B	Eu acho ótimo, porque o regimento interno se fosse feito no HCI ele só teria problemas do HCI e não do HCII, HCIII, DIPAT.
C	Eu acho que aquela gestão impositiva, autoritária está ultrapassada, ninguém gosta desse tipo de gestão, até o pessoal na linha de frente não gosta, então todo problema que surge, qualquer solução que é dada, qualquer plano de ação que é elaborado, você tem que ter a consulta, tem que escutar todos os lados.
D	Essa questão da aprendizagem, você chegou até a gente com uma proposta e fomos conversando, ouvindo as pessoas o gestor do HCIII, o cara da MP, integrando, isso é extremamente válido.

Fonte: Elaborada pelo autor.

O plano de ação precisa ser construído para identificar ações, responsabilidades, prazos e outros aspectos relevantes para a implantação da solução escolhida. Um plano deve responder a pelo menos cinco questões básicas: o que, como, quando, onde e por quem deve ser feito (PARKER, 1995; HOSOTANI, 1992). Essas ações devem afetar as práticas organizacionais de diferentes formas, e seus impactos devem ser, em primeiro lugar, avaliados pela gerência para obtenção de permissão, na forma de aprovação, para colocação em prática (JUSE, 1991; HOSOTANI, 1992). Desse modo, há uma clara conexão entre o plano de ação e o trabalho em equipe, gerado pelo compromisso e atribuições assumidas por cada membro.

Quadro 7 – Execução ↔ Pensamento Sistêmico

Gestor	A construção de um Regimento Interno das unidades administrativas do Inca, poderá bloquear as causas de diversos problemas decorrentes na Instituição. Desse modo, pensar o Inca como um todo, avaliar a capacidade da visão do todo, os inter-relacionamentos, os padrões e processos de mudança que caracterizam uma mudança de mentalidade no órgão. O que você pensa a respeito da efetividade (impacto) e sua expectativa com relação à implementação do Regimento Interno como um documento que seja comum a toda Instituição, bem como sua contribuição para a aprendizagem organizacional na Instituição?
A	O Regimento Interno é uma norma e se você o desrespeitar, trará a consequência x, sobretudo hoje que vivemos uma sociedade conflituosa. O sentimento de organização traz mais segurança, receptividades das pessoas.
B	Eu acho ótimo ter começado pelo regimento interno essa interação entre os gestores das unidades e espero que os próximos trabalhos sejam feitos assim, com união dos gestores.
C	Eu acho que pode contribuir bastante, mas o regimento é um documento que está sendo criado com as normas e diretrizes para todas as unidades para padronizar e facilitar a vida dos gestores.
D	Primeiro de tudo é aquela questão eu sempre fiz assim e vou continuar fazendo assim. A gente precisa quebrar um pouco isso e no serviço público a resistência a mudança é mais forte.

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que diz respeito à execução das tarefas e atividades previstas, implica a concentração das ações nos focos predeterminados. De acordo com Hosotani (1992), na fase da execução das ações recomenda-se que seja cuidadosamente considerada como cada contramedida deve ser implementada, preparados padrões provisórios de trabalho e de produção e implantadas as ações de acordo com esses padrões. Para Senge (2016), a visão sistêmica é a capacidade de enxergar inter-relações e não apenas cadeias lineares de causa e efeito; distinguir complexidade de detalhes da complexidade dinâmica. A capacidade da equipe em alinhar a execução das tarefas ao pensamento sistêmico, trará benefícios ao INCA que possui 15 unidades no Rio de Janeiro, e a execução de quaisquer tarefas deve ser permeado com a visão da Instituição em seu todo e não como partes isoladas.

Quadro 8 – Verificação ↔ Aprendizagem Solução Problemas

Gestor	A verificação se o bloqueio das causas dos problemas foi efetivo a certificação de que o problema não ocorrerá novamente, deverá ser acompanhada pelos gestores que num processo de aprendizagem por meio da solução de problemas e também da experimentação, ou seja, verifica-se que o regimento interno elaborado é um documento dinâmico e sua relação no acesso aos diversos grupos que compõem o Inca, ele deverá buscar meios para manter-se atualizado e aberto a novas ideias e perspectivas. Diante disso, qual é a sua opinião no que se refere à sua participação neste trabalho, e este pode ser considerado inédito na área de gestão da Instituição?
A	Claro. É uma inovação, então eu percebo a sua preocupação em envolver as pessoas e tornar essa norma participativa, no quesito das contribuições e tudo mais, você foi o agente provocador, então começa por aí.
B	Sim. Que eu tenha conhecimento e participado, sim. A minha participação foi como se estivesse feito a minha parte, a da DIPAT que eu conheço.
C	Sem dúvida pode ser considerado inédito na Instituição, pois eu não vejo pelos gestores anteriores algum trabalho que tenha sido feito dessa magnitude. Minha contribuição contou com a ajuda do Marcos que foi gestor da unidade.
D	Com certeza este trabalho pode ser considerado inédito, a gente nunca teve um regimento interno único eu acho para nada. O que posso agregar é o que faço.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para Campos (2014), a verificação do resultado consiste na comparação antes e após a ação de bloqueio, para verificar a efetividade da ação e do grau de redução dos resultados indesejáveis (KUME, 1992; CAMPOS, 2014). Além disso, a verificação deve incluir a identificação de eventuais efeitos secundários (CAMPOS, 2014), colaterais (HOSOTANI, 1992) ou adversos (PARKER) que possam ter sido produzidos pelas ações que pretendiam mitigar causas e não provocar outros problemas. O MASP cria conhecimento gerando um processo de aprendizagem e mudança, pois provoca reflexões, novos desafios, mudanças e melhoria na performance (SENGE, 2016, PARENZA, 2004).

Quadro 9 – Padronização ↔ Memória Organizacional

Gestor	No que se refere à padronização do regimento interno, ou seja, um documento comum a todas as unidades com o objetivo de prevenir o reaparecimento de problemas, a padronização poderá levar a formação de memória ao identificar a prática de registros de sucesso e insucesso, estabelecer uma forma de capturar conhecimento e formar a memória organizacional. O que você pensa a respeito da padronização de normas, regras que o regimento interno trará para a Instituição e a aprendizagem para as diversas áreas (ensino, pesquisa, assistência, administração) nas unidades?
A	Eu acho que o ganho vai ser grande em que sentido, você vai estar organizando um território que estava desorganizado.
B	Eu acho que é muito importante para que cada um tenha o conhecimento das regras, então todos os setores precisam ter acesso a esse regimento.
C	Eu penso que é fundamental, a gente tá no século 21 e o INCA como ele sempre foi referência tanto nacional quanto mundial, acho que é importante a padronização e o INCA ganhará muito com isso.
D	A padronização é você deixar todo mundo ciente do que acontece, não posso ter um médico que chega do HCl e acha que aqui vai funcionar de modo diferente.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Kume (1992), existem dois objetivos para a padronização. Primeiro, sem padrões, o problema irá gradativamente retornar à condição anterior, o que levaria à reincidência. Segundo, o problema provavelmente acontecerá novamente quando novas pessoas (empregados, transferidos ou temporários) se envolverem com o trabalho. Quanto à memória organizacional, deve-se ainda destacar a posição de Huber (1991) de que os processos básicos da aprendizagem (aquisição, distribuição e interpretação da informação), bem como o processo de tomada de decisão na organização, dependem da memória organizacional e ao mesmo tempo a alimentam.

Quadro 10 – Conclusão ↔ Transferir Conhecimento

Gestor	A respeito da elaboração do regimento interno, na fase de finalização deste documento, abre-se a oportunidade de recapitular todo processo de solução de problemas para aproveitá-lo em soluções futuras. Nas reuniões com os gestores foi proposta a criação de um conselho de administração das unidades composto pelos gestores. Dessa maneira, aprende-se com os outros para a busca de novos conhecimentos e experiências, mas também se abre a perspectiva de transferência de conhecimento gerado entre os gestores para a troca de experiências e ideais na formação de uma rede colaborativa. Qual é a sua opinião?
A	Você precisa alinhar, “comprar” as pessoas, comprar no sentido positivo de fazer chegar às pessoas a positividade, o que tem de ganho nesse trabalho para a Instituição. Acho que tem uma grande contribuição vinda aí para o Instituto.
B	Eu repito, acho que esse trabalho é muito importante para a Instituição esse passo que foi dado, para que outros trabalhos sejam feitos em conjunto, isso foi um pontapé inicial para outros trabalhos dos gestores sejam feitos juntos.
C	Esse conselho é muito importante, eu vejo sempre que o mais importante desse conselho é seus integrantes estarem interessados no conselho.
D	Concordo. A troca de experiências gera informação e gera conhecimento que pode ser aplicado aqui dentro.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os objetivos da conclusão são basicamente rever todo o processo de solução de problemas e planejar os trabalhos futuros. Parker (1995, p. 54) reconhece a importância de fazer um balanço do aprendizado, aplicar as lições aprendidas em novas oportunidades de melhoria, que se alinha ao pensamento de Senge no seu livro *Dança das Mudanças* sobre a importância de uma boa difusão, ou seja, transferir sistematicamente a aprendizagem pela organização.

Para Noblat (2015), embora as instituições brasileiras contem com rotinas expressas para a execução dos trabalhos que lhes são afins, fato ocorre que poucas são as que possuem padronizadas, de modo que a aplicação do MASP, além do que se destina, tem trazido importante oportunidade para esta prática, como forma de promover não apenas a entrega de serviços ou produtos com a mesma qualidade mas, principalmente, garantir a aprendizagem face às movimentações dos cargos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar até que ponto uma organização que utiliza o MASP na resolução de problemas pode dizer que é uma organização que aprende. Isso pode ser demonstrado por meio da construção do Regimento Interno das Unidades das Administrações do INCA, considerando-se que, por meio da relação entre o MASP e Aprendizagem Organizacional, a aquisição de conhecimento, distribuição da informação,

interpretação da informação e memória organizacional na construção deste documento institucional obtiveram êxito e ganhos para a Instituição.

A pesquisa teve ainda como objetivos secundários avaliar a contribuição do MASP para a Aprendizagem Organizacional, identificar os gestores de outras áreas envolvidas no processo de elaboração do regimento interno, avaliar o ambiente para a adoção do MASP e descrever, com base nos relatos dos participantes e outros documentos, os ganhos de aprendizagem Organizacional do INCA.

Considerando-se os critérios expostos identificou-se que o MASP, escolhido para aplicação neste trabalho, mostra-se convergente com os modelos de aprendizagem definidos por Garvin (2000) e Senge (2016), sendo possível, através da sistematização desta metodologia, alavancar o processo de aprendizagem na organização em estudo.

Desse modo, a contribuição do MASP pode ser evidenciada, ao observar que várias etapas do método valorizam o autodesenvolvimento, a aprendizagem em equipe, a visão compartilhada, a formação de memória, a experimentação, a troca de experiências, o compartilhamento de informações e o pensamento sistêmico. Observa-se que o processo de solução do problema proposto nesta metodologia é conduzido através da formação de grupos, de estabelecimento de metas, do registro dos dados obtidos e da utilização de ferramentas como brainstorming, planos de ação, listas de verificação e gráficos, ferramentas que vêm reforçar cada um dos quesitos sugeridos para a ocorrência da aprendizagem e mudança de comportamento.

Entende-se que a pesquisa constatou um elevado grau de concordância nas questões avaliadas, questões estas que foram elaboradas a partir da relação entre a Aprendizagem Organizacional em analogia com etapas e passos da Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP. Mesmo que o autor deste trabalho desenvolvido não tenha determinado um critério para definir o que seria uma organização que aprende, o patamar de concordância verificado na pesquisa empírica permite concluir, com razoável confiança, que as unidades do INCA pesquisadas são organizações que aprendem e que o MASP, como metodologia para a resolução sistemática de problemas, contribui, dentro de seu domínio e raio de ação, para o aprendizado em nível organizacional.

REFERÊNCIAS

ARIOLI, E. E. **Análise e Solução de Problemas** – O Método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

ALVAREZ, R. R. **Desenvolvimento de uma análise comparativa de métodos de identificação, análise e solução de problemas**. 1996. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. São Paulo: Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado em Engenharia. 2003.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1978.

ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2016.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão de 2015 do Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva (INCA)**. Disponível em: <<http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/acessoainformacao/site/home/auditorias>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

_____, Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão de 2016 do Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva (INCA)**. Disponível em: <<http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/acessoainformacao/site/home/auditorias>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

CAMPOS, V. F. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 8ª ed. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2014.

_____. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2014.

_____. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 3 ed. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro. Bloch, 2013.

CERQUEIRA, J. P. **A Metodologia de Análise e Solução de Problemas**. Série Qualidade Brasil, São Paulo. Pioneira 1997.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

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

_____. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. **Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

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

HUBER, G. P. **Organizational learning**: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

JUSE - **Problem Solving Research Group**. TQC Solutions - The 14-Step Process. Volume I. Cambridge: Productivity Press, 1991.

KUME, H. **Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade**. 7. Ed. São Paulo: Editora Gente, 1993.

LOBOS, J. **Qualidade através das Pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MADEN, C. Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model. **Public Administration Review: a Global Journal**, p. 71-84, 2012.

NOBLAT, P. (org.). Análise e melhoria de processos: metodologia MASP. **Apostila**. Módulo 1: conceitos e fundamentos. Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, 2015.

_____. **Caderno de ferramentas**. Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, 2014.

ORIBE, C. Y. **Quem resolve problemas aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. 2008. Dissertação (Mestrado de Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

_____. Muita gente usa, mas poucos conhecem a história do mais popular e consagrado método de solução de problemas de qualidade – MASP. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: EPSE, n. 231, p. 50, agosto 2011.

_____. A história do MASP. **Revista Banas Qualidade**. 2 Jul. 2012. Disponível em <<http://www.qalypro.com.br/adminqalypro/upload/arquivo?nome=33.pdf&dir=pdf>>. Acesso em 12 fev. 2017.

OLIVEIRA, J. Z. N; TOLEDO, J. C. Metodologia de análise e solução de problemas (masp): estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor eletroeletrônico. In: SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 15, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2008

PARENZA, R. O. **Análise da implementação de uma ferramenta de solução de problemas**: o caso de uma indústria de autopeças a partir de um modelo teórico. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. 2004.

PARKER, G. W. **Structured problem solving**: a parsec guide. Hampshire: Gower, 1995.

PAGANO, R. A. **Uma sistemática para implementação da qualidade total na indústria de manufatura**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. 2000.

RASHMAN, L; WITHERS, E; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 4, p. 463-494, 2009.

SALVIATO, S. **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.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**-A arte e a prática da organização que aprende - 31ª ed. Best Seller, 2016.

SOUZA, R. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. São Paulo: Tese Doutorado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. 1997.

SUGIURA, YAMADA. **The QC Storyline**: A guide to solving problems and communicating the results. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1995.

STATA, R. Organizational Learning: the key to management innovation. **Sloan Management Review**, primavera de 1989.

VERSIANI, Â. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 15-44, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WITT, H. C. **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.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SOUZA, L. F. R; ROCHA, S. B. Metodologia de Análise e Solução de Problemas como Mediadora na Aprendizagem Organizacional. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.6, art. 1, p. 03-26, nov./dez. 2018.

Contribuição dos Autores	L. F. R. Souza	S. B. Rocha
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X