Tipos de Grupos de Aplicação do MASP

O MASP pode ser usado para dois propósitos distintos: resolver problemas e desenvolver pessoas.

Claudemir Oribe (*)

A resolução sistemática de problemas sempre faz uso de métodos estruturados – como o MASP – e um determinado conjunto de ferramentas da qualidade. Os relatos sobre a aplicação do MASP nas empresas escondem uma disputa sutil: insistir no uso rigoroso do método ou buscar obcecadamente o resultado desejado?

Autores das técnicas japonesas tendem a defender o uso rigoroso do método como a melhor forma de alcançar resultados. No entanto, é justamente sobre este rigor que se baseiam os críticos do MASP, pois isso enrijeceria a solução de problemas e a tomada de decisão, devido à fatores restritivos como a limitação do do homem administrativo, aos processos heurísticos, a urgência e tudo aquilo que conspira contra a racionalidade. A resposta para essas objeções é a flexibilidade do MASP para se ajustar a diferentes situações, como a ênfase em determinadas etapas.

Existem, basicamente, dois tipos de grupos que usam métodos de solução de problemas com propósitos distintos. O Círculo de Controle da Qualidade é uma atividade voltada para o desenvolvimento das pessoas, principalmente na capacidade de controlar a qualidade. O grupo de melhoria é um grupo interfuncional de pessoas, escolhidos pela gerência para resolver problemas específicos, com tema, prazo de execução e resultados previamente estabelecidos pela empresa.

O quadro a seguir apresenta as principais diferenças entre esses dois tipos de grupos.

Aspecto	CCQ	Grupo de Melhoria
Compromisso do grupo	Aprendizado	Resultado
Membros	Voluntários	Convocados
Composição de membros	Intrafuncionais	Interfuncionais
Quem escolhe o tema e a coordenação	O grupo	A empresa
Método utilizado	MASP ou QC-Story	MASP, PDCA, DMAIC
Aplicação do método	Rigoroso	Flexível
Duração	Indeterminada	Determinado; *ad hoc*
Papel do problema	Meio	Fim
Ambiente de desenvolvimento	Estimulante	Exigente
Etapas mais enfatizadas	Todas igualmente	Plano de Ação e Ação
Impacto nos resultados	Pequeno ou médio	Alto

Enquanto que o CCQ possui um propósito baseado no aprendizado dos membros, o Grupo de Melhoria está focado na obtenção de um resultado específico. Todos os demais aspectos decorrem dessa diferença básica, pois abordam escolhas que favorecem uma ou outra abordagem. No caso do CCQ a organização precisa criar um ambiente de estímulo ao aprendizado, o que se dá dentro de um grupo mais limitado e voluntário de pessoas, em que esses tomam decisões quanto à sua organização e ao tema sobre o qual irão trabalhar. O problema exerce um papel coadjuvante, uma vez que é o rigor na aplicação completa do método que serve de base para o desenvolvimento humano e profissional dos circulistas.

Por sua vez, a estruturação do Grupo de Melhoria percorre caminhos que são fundamentais para que o grupo consiga os resultados desejados. Os problemas são normalmente de natureza multidisciplinar e sistêmicos, priorizados pela própria organização. Os grupos seguem a estrutura adhocrática, cujos membros são escolhidos pela gerência e são mais livres para escolher seu método, ferramentas e priorizar etapas. O resultado é o fim e, devido a isso, as etapas enfatizadas são aquelas relacionadas à sua obtenção.

A natureza e o propósito dos dois tipos de organização das equipes onde o MASP é aplicado, podem desencadear conseqüências organizacionais distintas. O CCQ pode propiciar mais geração de aprendizado devido à realização de todas as suas etapas com rigor. No entanto, a natureza pragmática

do Grupo de Melhoria pode trazer maiores benefícios econômicos. Cabe à organização decidir qual utilizar: se o CCQ, o Grupo de Melhoria ou ambos.

Referências

ORIBE, Claudemir Y. Tipos de Grupos de Aplicação do MASP. Revista Banas Qualidade, São Paulo: Editora EPSE, n. 234, novembro 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.

UNIÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE – UBQ. **CCQ**. Disponível em <www.ubq.org.br>. Acesso em 20 de julho de 2007b.

UNIÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE – UBQ. **Regulamento para Inscrição de Trabalhos:** Convenção Mineira de Grupo de Melhoria. Disponível em <www.ubq.org.br>. Acesso em 20 de julho de 2007.

(*) 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.