

Erros típicos na aplicação do MASP – Final

É muito fácil ignorar as etapas finais depois que o problema foi resolvido. Mas isso pode ter sérias consequências.



Claudemir Oribe (*)

Dando sequência à discussão sobre problemas típicos cometidos na aplicação do MASP, vamos analisar aqueles que ocorrem normalmente nas etapas 6, 7 e 8 – Verificação, Padronização e Conclusão.

Quando uma ação é implantada, visando a resolução de um problema, as pessoas estão sob efeito de uma dose considerável de ansiedade, pois aguardam esperançosos que ele finalmente desapareça. Assim, o resultado mensurado é utilizado para comprovar a extensão da eficácia da ação empreendida que, quando positiva, enche as pessoas de orgulho, alívio e mesmo euforia. O efeito moral pode ser de tal forma inebriante que pode cegar as pessoas para os efeitos secundários causados pela solução adotada, ignorando as eventuais consequências negativas da solução adotada. A título de exemplo, a equipe pode ignorar o aumento de consumo de material, de tempo e custo, perda de produtividade e condições de trabalho. É fundamental, portanto, para qualquer solução ser considerada adequada, que ela resolva o problema sem criar outros. Se isso vier a ocorrer, a equipe tem a obrigação de resolver efeito secundário ou, até mesmo, abandonar a solução anterior e reiniciar o trabalho para encontrar uma nova que atenda completamente todos os requisitos existentes no ambiente de trabalho. A Gestão da Qualidade Total enumera as categorias de requisitos em termos de Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança. Porém, outros requisitos podem ser adotados.

É bom lembrar que algumas ações podem gerar efeitos secundários positivos também. Nesse caso, a equipe deveria relacioná-los para rentabilizar para si a obtenção desses resultados inesperados, sejam eles qualitativos ou quantitativos. Esses resultados também costumam ser ignorados ou relatados informalmente por ocasião da conclusão do trabalho, impedindo uma avaliação completa da iniciativa de resolução do problema.

Quanto à etapa de Padronização, ela é vítima do mesmo efeito da euforia de ter o problema resolvido, além da falta de tempo, que é bem típico nas organizações hoje em dia. Assim, preocupa-se em resolver o problema, mas não em garantir que ele não volte a ocorrer. A reincidência é a consequência certa para problemas resolvidos sem uma padronização efetiva da solução. O que está tipicamente

errado nas práticas nas empresas é não fazer uma análise de abrangência, procurando outros focos potenciais, não treinar as equipes para absorver corretamente os procedimentos para evitar que o problema aconteça e, finalmente, não formalizar a solução adotada nos procedimentos e sistemas de gestão da informação. Ou seja, embora tenha sido adotada, oficialmente a solução não existe, pois não se encontra devidamente formalizada, disseminada e memorizada. O risco dela se perder é imenso, abrindo brechas para a reincidência do problema tão logo pessoas novas sejam incorporadas ao trabalho. Aliás, diga-se de passagem, que a rotatividade de pessoal vem acontecendo com frequência muito elevada nos dias de hoje. Eis aí um bom motivo para garantir uma padronização bem feita. No entanto, se isso não garantir que o resultado esperado seja atingido, então a equipe de resolução de problemas deve iniciar uma análise dos métodos de padronização, incluindo formalização e treinamento de pessoas, até que a solução esteja funcionando plenamente. Do ponto de vista metodológico, isso seria girar um PDCA dentro do PDCA do MASP, ou seja, fazer um mini-PDCA.

Finalmente, a última etapa do MASP – a Conclusão - fecha essa série de artigos que analisam os problemas típicos na aplicação do método. Como todas as etapas finais, a Conclusão é frequentemente ignorada e, portanto não executada. Isso não chega a ser uma surpresa, dadas as pressões por produtividade existentes nos dias de hoje e, também, pelo fato da Conclusão não ser uma etapa unânime nas descrições de métodos de resolução de problemas. O MASP mais comum no Brasil, que foi publicado no livro de Vicente Falconi Campos e inspirado no método descrito de Hitoshi Kume, contém a etapa de Conclusão. Isso, no entanto, não acontece no método *7 Step Formula* de Hosotani e nem em publicações sintéticas da JUSE, embora apareça na descrição do método de 14 passos.

Os objetivos da Conclusão são, basicamente, dois: aprender com o processo e preparar para alvos futuros. O risco típico nessa etapa é ignorar a necessidade de revisão do processo e os fatores que contribuíram para o sucesso do trabalho. O aprendizado é fragmentado e restrito às situações mais marcantes, mesmo que de pouca valia para o resultado final. Quanto aos projetos futuros, as empresas estão de tal forma enxutas e submetidas a tal grau de dinamismo no mercado competitivo, que não é difícil imaginar um contexto diferente em que, a necessidade de continuidade não seja colocada em dúvida. E lá se vai mais uma etapa do método.

Referências

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

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 3. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: Editora EPSE, n. 240, maio 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.

JUSE - JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS. **How to operate QC Circle activities**. Tokyo: QC Circles Headquarters - JUSE, 1985. Primeira edição em japonês impressa em 1971.

JUSE - JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS. **TQC Solutions: the 14 step process**. Volume 1: The Problem Solving Process. Cambridge, MA: Productivity Press Inc., 1991a.

(*) 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.