

O Papel do MASP na Prática do Kaizen

Existem muitas formas de praticar o Kaizen, mas a maturidade só acontece com o uso do MASP.



Claudemir Oribe (*)

Temos visto uma grande popularização das práticas de manufatura enxuta no Brasil, particularmente também denominadas de *Lean Manufacturing*, *TPS - Toyota Production System* e, no caso do grupo Fiat, o *WCM – World Class Manufacturing*.

O *Lean* está saindo da indústria e está se estendendo por vários segmentos, como hospitais, construtoras, bancos, aviação e até nos escritórios, onde recebe a denominação especial de *Lean Office*. Profissionais, sozinhos ou em comunidades presenciais e virtuais estão empenhados em aprender e disseminar o conceito e as técnicas envolvidas. O *Lean* é, portanto, um arcabouço teórico e metodológico que envolve conceitos, modelos, métodos e ferramentas que se destinam a um único propósito: a otimização dos recursos e a redução dos inventários produtivos. Por intermédio desses resultados obtém-se maior satisfação dos clientes.

A resolução de problemas, evidentemente, faz parte desse universo metodológico e de uma forma bastante ampla. Na literatura, podemos encontrar filosofias de pensamento e conceitos abstratos de mais difícil compreensão até instrumentos, como o formulário A3, que se destina a ajudar a compreender o problema, desenvolver a solução e registrar a iniciativa. O Kaizen é também um conceito, amplo e pouco concreto, cuja finalidade é estabelecer uma filosofia que incorpore a ideia central, cujos elementos instrumentais se associam, propiciando um propósito prático e utilitarista ao tema. O Kaizen é um hábito cultural do povo japonês e, justamente por ser comum, possui um nome específico para designá-lo. E, embora sua criação seja atribuída a várias pessoas¹, é o povo japonês quem possui o crédito desse verdadeiro estilo de vida.

O Kaizen possui suas bases teóricas de sustentação, que se fundamentam no pensamento analítico, na administração científica, na racionalidade, na experimentação empírica e na

sistematização. Ele pode ser aplicado em qualquer situação e em qualquer tipo de problema necessitando, acima de tudo, uma mentalidade focada e estruturada. Os autores japoneses se esforçam bastante para explicar o que para eles parece bem óbvio, afinal já nasceram com aquela forma de pensar e agir. O que fizeram foi aplicar isso inicialmente no ambiente industrial e, posteriormente, em outros segmentos.

Assim, há muitas formas de aplicar o Kaizen, desde observar alguém trabalhando e descobrir uma forma mais sensata de realizar a tarefa até problemas complexos, crônicos e multidisciplinares, com incontáveis tentativas fracassadas de solução. Para esses casos, é necessário um método robusto, que faça frente a inimigos poderosos. Para esses casos é necessário o MASP.

Ao identificar os pilares que fundamentam o Kaizen, podemos facilmente observar que são os mesmos que sustentam o MASP como método científico, analítico e objetivo de resolução de problemas. O conceito do PDCA, criado por Shewhart e aprimorado pelos japoneses, é um deles. Essa simetria permite que o MASP seja o método ideal para problemas desafiadores o que não poderia ser diferente, haja visto que ele descende dos mesmos princípios e da mesma origem: o estilo de gestão japonês.

Mas não é apenas isso que justifica a adoção do MASP em projetos de Kaizen. Outro aspecto em comum é a ênfase na etapa de observação do problema. Embora possa parecer óbvio que o problema deva ser bem observado antes de solucioná-lo, isso não é o que acontece na maioria das iniciativas no ambiente de trabalho. A falta de tempo e o pressuposto de que já sabemos o suficiente, impede a simples ida ao local onde o problema acontece. No Kaizen a observação do problema no local se chama gemba. Não há Kaizen sem gemba, mas, por mais incrível que possa parecer, há métodos de solução de problemas que não enfatizam a observação como etapa. No MASP há uma etapa, dentre as oito, dedicada exclusivamente a essa atividade. Mesmo que não seja tão profunda como descrita pelo Kaizen, ela contém o essencial: o uso dos órgãos dos sentidos como recurso para coletar evidências.

Assim, a Observação do MASP é o Gemba do Kaizen! Prova disso está na obra Gemba Kaizen, de Masaaki Imai, talvez a maior autoridade viva de Kaizen de todos os tempos. Imai lista as principais atividades no Kaizen, que é a padronização, o 5S e a redução do Muda (perda). O

MASP, tal qual conhecemos no Brasil com suas oito etapas, é referenciado como um método de melhoria visando a posterior padronização de processosⁱⁱ.

A evolução das práticas de melhoria se deu pelo aperfeiçoamento metodológico, cujo ápice se encontra no MASP para projetos de alto grau de impacto. Assim, pode-se afirmar que fazer Kaizen não é apenas usar MASP, mas usar MASP é fazer Kaizen.

Referências

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

IMAI, Masaaki. **Gemba Kaizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: IMAN, 1996.

ORIBE, Claudemir Y. **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.

SHINGO, Shiguo. **Kaizen e a Arte do Pensamento Criativo: o mecanismo do pensamento científico**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Edição japonesa publicada com *Idea wo Nigasuna*. Tokio: Hakuto-Shobo, 1959.

(*) 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.

Notas:

ⁱ Uma pesquisa rápida na internet aponta Eiji Toyoda, Taiichi Ohno e Masaaki Imai como pais desse conceito, que teria também grande contribuição de Shiguo Shingo.

ⁱⁱ A expressão “História de Kaizen”, utilizada na tradução do livro em português, é infeliz, pois remete o leitor brasileiro a alguma evolução no tempo. Tal engano seria também cometido se fosse traduzido o termo QC-Story, que é a denominação do MASP no Japão. A palavra “story” foi empregada no Japão porque o método servia para relatar o projeto de melhoria. Somente mais tarde, os japoneses perceberam que o método poderia ser aplicado já durante a resolução do problema, o que atribui ao método um caráter prescritivo.