O todo e a soma das partes

Claudemir Oribe (*)

Reuniões podem ser altamente produtivas ou improdutivas, mas são inevitáveis num projeto de melhoria usando MASP. Então, é melhor se preparar.

"Quando você vai a reuniões e falha ao se preparar, prepare-se para falhar. Simples, mas verdade."
Paula Abdul

A resolução de problemas complexos, onde o MASP normalmente é aplicado, tem como alvo problemas de natureza sistêmica. Por esse motivo, eles precisam ser tratados por meio de uma abordagem multidisciplinar, o que envolve atores bem escolhidos, dentre as áreas envolvidas. Por isso as reuniões são inevitáveis. Embora elas sejam tradicionalmente presenciais, as tecnologias vêm substituindo a discussão *tête-à-tête*[i], por meio de vídeo/áudio conferências, correios eletrônicos ou softwares aplicativos de gestão de projetos na nuvem. Nesses casos, o planejamento de reuniões é ainda mais necessário, pois não há uma interação suficientemente flexível para ajustes de última hora.

A primeira questão a ser respondida antes de fazer uma reunião é seu objetivo, ou propósito. Isso é fundamental para a convocação e para a preparação dos participantes. Sem objetivo, o risco de enveredar por discussões sem fim é enorme. Por isso, a quantidade de reuniões e o propósito de cada uma devem ser definidos previamente, bem como as informações e dados que os participantes devem trazer em cada encontro. O objetivo da primeira reunião pode ser, por exemplo, a organização do projeto, que inclui a definição do problema, a discussão e aceitação da meta e a validação da composição do grupo de melhoria. Na etapa de Observação do MASP, a segunda reunião poderia ser para o compartilhamento de evidências, fatos e dados coletados pelos membros ao visitar o *gemba*[ii]. Já na etapa de Análise, as reuniões servem para modelar o problema e construir os diagramas necessários para obter uma compreensão razoável sobre o mecanismo que leva o problema a ocorrer. Enfim, sempre definindo tarefas e resultados claros.

Outra dica importante numa reunião de um grupo de melhoria é nunca ir de mãos vazias. A agenda e uma caneta parecem ser os únicos acompanhantes de muitas pessoas, o que só contribui para os achismos, opiniões atravessadas, comportamentos autísticos e atitudes defensivas que visam apenas "tirar o dele da reta".

Por outro lado, contribui muito quem leva alguma informação, dados, registros, históricos, compilados, análises ou até mesmo sondagens. Isso permite objetividade, que se traduz em melhores percepções e tomada de decisão mais efetiva. Evidentemente, é preciso que o participante do grupo de melhoria esteja a par do momento – etapa do MASP – em que o grupo se encontra para que suas contribuições estejam alinhadas e dentro do raciocínio resolutivo que está sendo desenvolvido. Talvez seria uma boa ideia rever as reuniões e decisões anteriores para evitar rediscutir aspectos descartados ou perguntar aquilo que, a princípio, todos já deveriam estar a par[iii].

Uma questão relevante quando se fala de reuniões é sua duração. Algumas são mais longas, como a de Análise e elaboração de diagramas causais, outras mais curtas, como as que envolvem a apresentação de resultados. Não creio que uma reunião para tratar de um problema que mereça ser resolvido, dure menos do que 1 hora, mas também não deveria chegar a mais do que 4 horas. No entanto, a urgência da resolução do problema pode determinar uma dedicação mais intensa, ou mesmo exclusiva, visando acelerar as atividades e encurtar o prazo para a obtenção de resultados. Uma *task-force* (força-tarefa) pode incluir a alocação de uma sala, recursos e pessoas dedicadas por dias ou mesmo semanas[iv].

Como penúltima dica, é preciso confiar e seguir as etapas do método – no caso o MASP – pois a melhoria deve ser vista como um projeto tendo, portanto, suas etapas claras e na sequencia lógica, sem saltos ou omissões que só minam o potencial que o MASP possui em sua estrutura metodológica. É preciso lembrar que o MASP se baseia na metodologia científica, um arcabouço sistemático que possui mais de 350 anos de história[v], sobre o qual se baseia toda a ciência e conquistas humanas recentes.

Finalmente, como última orientação, mesmo que o método contenha as etapas necessárias para a resolução de qualquer problema, é preciso respeito ao próximo, às opiniões contrárias e ao direito individual de tentar contribuir e deixar sua contribuição. Dessa forma, é preciso ceder em certos momentos, mesmo que talvez não concorde com certos rumos. As ideias fracas vão caindo por terra e, aquilo que poderia parecer uma perda de tempo, pode se mostrar uma economia posteriormente, que seria inevitavelmente gasto em convencimento, tratamento de objeções e na administração dos conflitos, resistências e até ciúmes.

É necessário ter em mente que qualquer agrupamento de pessoas é um processo social e, mesmo que elas tenham um objetivo comum, contém uma série de riscos que podem ser evitados. Trata-se de erros que são costumeiramente cometidos no dia a dia de qualquer empresa e com potencial de transformar uma bela iniciativa num fracasso retumbante. Por isso, o melhor método e as melhores

ferramentas podem não ser suficientes para vencer um desafio de resolver um problema complexo. Um grupo bem entrosado e conduzido potencializa o resultado. O todo é muito maior do que a soma das partes.

(*) 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.

REFERÊNCIAS

IMAI, Masaaki. **Gemba kaizen**: estratégias e técnicas do kaizen no piso de fábrica. São Paulo, IMAN, 1996. P. 19

JUSE. QC Circle Activities Other Than QC Circle Meetings. In. **How to Operate QC Circle Activities**. Tokyo: JUSE, 1985. p. 92-94.

ORIBE, Claudemir Y. Muita Gente usa, mas Poucos Conhecem a História do mais Popular e Consagrado Método de Solução de Problemas de Qualidade – o MASP. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: Editora EPSE, n. 231, agosto 2011. p. 50.

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.

SCHOLTES, Peter R. Diretrizes para Reuniões Eficazes. In. **Times da Qualidade**: como usar equipe para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. Cap. 4. p.4-1 a 4-43.

NOTAS

[i] *Tête-à-tête* que pode se traduzir literalmente cara a cara ou frente a frente, significa uma conversa franca com uma pessoa.

[ii] Segundo Imai, o *gemba* significa literalmente “verdadeiro lugar”, que é onde a ação realmente acontece, incluindo o problema e suas causas sendo, portanto, onde se deve observar e coletar as evidências visando a compreensão do mecanismo que leva ao problema (ver IMAI, 1996).

[iii] Uma explanação sobre o que pode ser feito, bem como as atividades entre as reuniões, é feita por JUSE (1985).

[iv] O autor deste artigo participou de um projeto de melhoria, no papel de coordenador, quando os participantes foram convocados para um esforço concentrado de 3 dias para discussão e análise de um sério problema num produto eletrônico. Este esforço resultou na redução de 50% da duração do projeto, em relação à duração típica de um projeto de melhoria bem sucedido (cerca de 6 meses).

[v] Um relato da história do MASP pode ser visto em Oribe (2011).