



Voitto

GUIA DEFINITIVO DO ESPECIALISTA

MASP — QC STORY
CERTIFICAÇÃO POR PROJETO REAL

Prove a causa do problema *crônico* com dados.

O passo a passo completo para planejar, executar e submeter o seu projeto de certificação MASP pela Voitto — da identificação do problema à *emissão do certificado*.

18+

ANOS FORMANDO
ESPECIALISTAS

700mil+

ALUNOS
IMPACTADOS

**1problema
crônico**

1 PROJETO REAL
1 TÍTULO

8etapas

O QC STORY QUE
GUIA TUDO

Sumário

Este guia é a sua referência de cabeceira durante o projeto. Consulte, marque, volte quantas vezes precisar.

01	Como funciona a certificação	3
	O modelo por projeto real e o que o título registra	
02	A autoridade da Voitto	4
	18 anos de estrada, 700 mil+ alunos e método consagrado	
03	O título no mercado	5
	Por que o Especialista MASP é reconhecido	
04	Cuidados essenciais	6
	Os erros que mais tiram força de um bom projeto	
05	O caminho PDCA, passo a passo	7
	Planejar · Executar · Checar · Agir	
06	Critérios de avaliação	13
	A régua de análise e o peso de cada critério	
07	Emissão do certificado	14
	Os documentos, os veredictos e como o título é emitido	
08	Antes de enviar	15
	Checklist de prontidão e sinais de um projeto forte	

Você não faz uma prova. Você prova uma causa.

A certificação MASP da Voitto não se conquista decorando as oito etapas. Ela se conquista atacando um problema crônico e provando a causa raiz com dados — inclusive as hipóteses que os dados derrubaram.

O seu projeto é a sua prova. Ele mostra, na prática, que você sabe observar o problema no local, estratificar até achar o padrão, testar hipóteses em vez de votar causas e verificar se o bloqueio foi efetivo de verdade.

Um projeto, um título

A régua do MASP é o rigor da análise: causa provada, não causa eleita.

O QUE VOCÊ RECEBE	O QUE ELE REGISTRA	O QUE ELE DEMONSTRA
Especialista MASP	O título da certificação	Domínio das oito etapas do QC Story sobre um problema crônico, com causa provada e bloqueio verificado.
Hipóteses descartadas	Registro obrigatório	O que os dados derrubaram vale tanto quanto o que confirmaram — é a evidência de que houve teste, não palpite.
Bloqueio efetivo	O losango do método	Se o problema volta a ocorrer, o bloqueio não foi efetivo e o caminho é voltar à Observação — não seguir para a padronização.

GUARDE ISTO

MASP não premia quem escreveu o Ishikawa mais bonito. Premia quem testou. Causa levantada em reunião e votada pela equipe não é causa comprovada — é hipótese, e hipótese sem teste com dados derruba o projeto na avaliação.

O CAMINHO ATÉ O CERTIFICADO

- 01 Escolha o problema e mostre por que ele.** Um problema crônico, com indicador, baseline e a perda que ele causa hoje.
- 02 Observe no local antes de analisar.** Genba com folha de verificação e fotos — o padrão aparece na observação, não na sala.
- 03 Estratifique até focalizar.** Onde, quando e como o problema aparece, até sobrar um problema focalizado.
- 04 Teste as hipóteses com dados.** Levante causas prováveis, teste cada uma e registre as descartadas.
- 05 Bloqueie, verifique e submeta.** Contramedidas na causa, verificação do bloqueio, padronização — e mande para avaliação.

O AVALIADOR É UM COPILOTO, NÃO UM CARRASCO

A avaliação da Voitto foi desenhada para reconhecer o que você fez bem e apontar, com clareza, o que pode evoluir. O objetivo é validar competência real de melhoria — nunca reprovar pela ausência de uma ferramenta específica.

02

A AUTORIDADE DA VOITTO

Dezoito anos formando quem *faz melhoria.*

Mais de 700 mil alunos impactados, um método consagrado mundialmente e um time dedicado a educação em melhoria contínua. A certificação que você vai conduzir carrega essa estrada.

18+

ANOS DEDICADOS À
EDUCAÇÃO EM MELHORIA

700mil+

ALUNOS FORMADOS
E IMPACTADOS

MASP

MÉTODO CONSAGRADO
MUNDIALMENTE

Por que este título pesa no mercado.

MASP é o método que a indústria brasileira usa para problema crônico — aquele que já teve três tentativas de solução e continua voltando. Quem sabe conduzir um QC Story resolve o que ninguém conseguiu fechar.

01

Observação antes da análise

Você vai ao local com folha de verificação, então analisa o padrão que os fatos mostraram.

02

Hipótese testada

Você trata causa como hipótese até o dado confirmar — e registra o que caiu.

03

Bloqueio verificado

Você confirma que o problema parou de recorrer, não apenas que o número melhorou.

04

Padrão que impede volta

Você entrega POP treinado com OJT e controle — o crônico não reaparece.

Uma leitura honesta antes de começar.

Estes são os tropeços que mais aparecem em projetos MASP — e que derrubam trabalhos que, no mérito, eram bons. Ler agora custa cinco minutos; descobrir depois custa um ciclo inteiro.

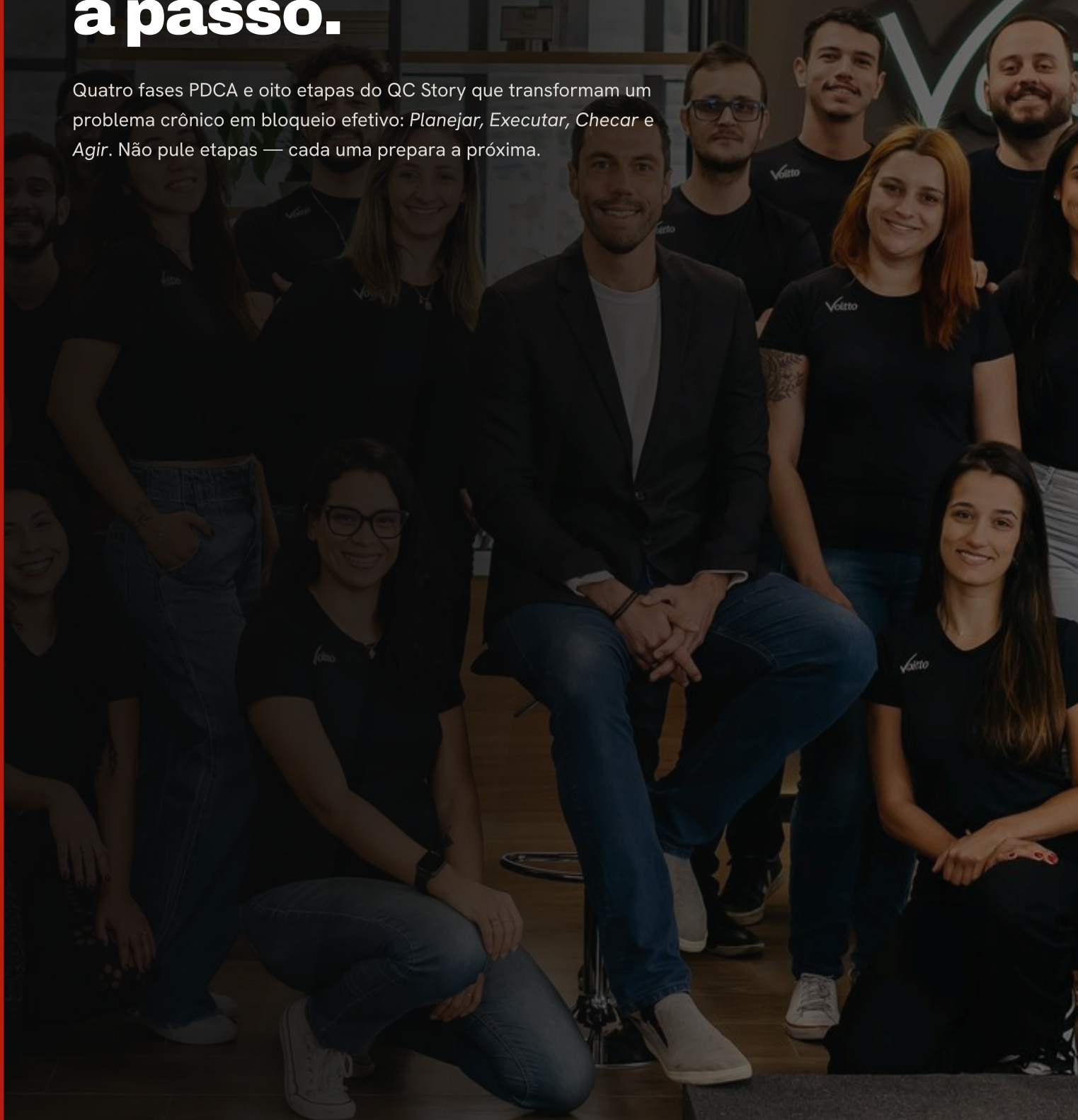
- 01 Pular da identificação direto pra ação, sem provar a causa — o clássico que faz o problema voltar.
- 02 Enunciado de problema com causa ou solução embutida ("falta treinamento", "precisamos de um sistema").
- 03 Meta sem valor ou sem prazo — sem as três partes não há meta, há desejo.
- 04 Discutir causa em sala antes de estratificar e ir ao local (opinião no lugar de fato).
- 05 Ishikawa votado virar "causa comprovada" sem teste com dados.
- 06 Plano que ataca o efeito (remendo) achando que bloqueia a causa.
- 07 Executar sem treinar — quem opera não entende o porquê e volta ao jeito antigo.
- 08 Mudar o plano no meio sem registrar (depois ninguém sabe o que gerou o resultado).
- 09 Contenção provisória virar solução definitiva silenciosamente.

E O DÉCIMO — O ERRO NÚMERO 1

Confundir causa provável com causa raiz. O Ishikawa levanta hipóteses; só o teste com dados transforma uma delas em causa. Projeto que salta do brainstorming direto ao plano de ação é o caso mais comum de não recomendado no MASP.

O caminho *MA SP*, passo a passo.

Quatro fases PDCA e oito etapas do QC Story que transformam um problema crônico em bloqueio efetivo: *Planejar, Executar, Checar e Agir*. Não pule etapas — cada uma prepara a próxima.



OBJETIVO DA FASE

Girar o P do PDCA com método: identificar e quantificar o problema, observá-lo no local, comprovar a causa fundamental com dados e conceber o plano que a bloqueia — metade do MASP acontece antes de qualquer ação.

PASSO A PASSO

- 01 Identificação: enunciar o problema como resultado indesejável mensurável, com histórico, perda calculada e escolha justificada (Pareto de perdas, matriz GUT).
- 02 Definir a meta na forma objetivo + valor + prazo, formar a equipe e formalizar o patrocinador.
- 03 Observação: estratificar os dados (onde, quando, como) e ir ao Genba com folha de verificação e fotos.
- 04 Fechar o problema focalizado — a fatia do Pareto que concentra a perda e que o projeto vai atacar.
- 05 Análise: levantar hipóteses de causa (brainstorming + Ishikawa 6M + 5 porquês).
- 06 Testar as hipóteses com dados até comprovar a causa fundamental — e registrar as descartadas.
- 07 Plano de ação: conceber o bloqueio da causa e detalhar em 5W2H, com donos, prazos, custos e riscos.
- 08 Abrir o Relatório MASP e mantê-lo vivo desde o primeiro dia.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- Qual problema foi escolhido — e por que ele, e não outro?
- Qual é o indicador do problema — e qual a baseline e a perda que ele causa hoje?
- Qual é a meta do projeto? (objetivo + valor + prazo)
- Onde, quando e como o problema aparece? (estratificação)
- O problema foi observado no local (Genba), com folha de verificação e fotos?
- Que padrões a observação revelou — e qual é o problema focalizado?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Relatório MASP – QC Story do Projeto

Priorização de Problemas (Pareto + GUT)

Definição do Problema e Meta

Folha de Verificação

Estratificação

Gráfico Sequencial do Indicador

Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito)

5 Porquês

ARMADILHAS DA FASE

- ! Pular da identificação direto pra ação, sem provar a causa — o clássico que faz o problema voltar
- ! Enunciado de problema com causa ou solução embutida ("falta treinamento", "precisamos de um sistema")
- ! Meta sem valor ou sem prazo — sem as três partes não há meta, há desejo

OBSERVAR VEM ANTES DE ANALISAR

A Observação existe para o problema mostrar o padrão dele antes de você formular hipóteses. Ir direto da Identificação para o Ishikawa é o atalho que **troca fato por opinião** — e é o erro mais caro do método.

D

FASE • EXECUTAR

Executar *Do*

ETAPA 5 • AÇÃO

OBJETIVO DA FASE

Girar o D: bloquear a causa fundamental executando o plano — começando por comunicar e treinar quem opera o processo, e registrando tudo: datas reais, evidências e desvios.

PASSO A PASSO

- 01 Divulgar o plano e treinar todos os envolvidos ANTES de virar a chave.
- 02 Executar as ações do 5W2H na ordem planejada, atualizando o status de cada uma.
- 03 Registrar datas reais, evidências (fotos, prints, atas) e resultados parciais.
- 04 Tratar os desvios do plano na hora — e documentar a decisão tomada em cada um.
- 05 Atualizar o Relatório MASP com a execução completa.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- Como o plano foi executado — o que foi feito, e quando?
- Como o time foi comunicado e treinado antes da execução?
- Quais desvios do plano ocorreram — e o que foi feito com eles?
- Quais evidências documentam a execução?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Registro de Execução e Treinamento

ARMADILHAS DA FASE

- ! Executar sem treinar — quem opera não entende o porquê e volta ao jeito antigo
- ! Mudar o plano no meio sem registrar (depois ninguém sabe o que gerou o resultado)
- ! Contenção provisória virar solução definitiva silenciosamente

TREINAR ANTES, NÃO DEPOIS

Contramedida boa aplicada por quem não entendeu o porquê tem **prazo de validade curto**. Comunicar e treinar antes de virar a chave é parte da Ação, não da Padronização.



OBJETIVO DA FASE

Girar o C: comparar antes × depois na mesma régua da Identificação e responder à pergunta decisiva do método — o bloqueio foi efetivo? Se não foi, o MASP manda voltar à Observação.

PASSO A PASSO

- 01 Medir o indicador no mesmo formato de gráfico do início (sequencial com linha da meta, Pareto antes/depois).
- 02 Confrontar o resultado com a meta e converter o ganho em R\$.
- 03 Monitorar por tempo suficiente pra separar melhoria de sorte.
- 04 Checar efeitos secundários, positivos e negativos, nas métricas vizinhas.
- 05 Registrar a decisão: bloqueio efetivo sim ou não — se não, voltar à Observação (etapa 2).

PERGUNTAS QUE GUIAM

- Comparando antes × depois na mesma régua: qual foi o resultado?
- A meta foi atingida — ou quanto dela? Qual o ganho, inclusive em R\$?
- O bloqueio foi efetivo — o problema parou de recorrer?
- Houve efeitos secundários, positivos ou negativos?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Verificação Antes × Depois

ARMADILHAS DA FASE

- ! Comparar antes × depois em réguas ou períodos diferentes
- ! Declarar vitória com uma semana boa de indicador (sorte não é melhoria)
- ! Culpar a execução quando o bloqueio falhou — bloqueio inefetivo é causa mal identificada: volta-se à Observação, não ao plano

O LOSANGO DO MÉTODO

A pergunta da Verificação não é “o número melhorou?”, e sim “**o bloqueio foi efetivo?**”. Se o problema continua recorrendo, o caminho do método é voltar à Observação — não seguir para a Padronização com um resultado parcial.

OBJETIVO DA FASE

Girar o A: transformar a solução em padrão pra que o problema não volte (Padronização) e fechar o ciclo recapitulando o método e o aprendizado (Conclusão) — do PDCA da melhoria pro SDCA da manutenção.

PASSO A PASSO

- 01 Criar ou revisar o POP, com número, versão e data, incorporando a mudança ao padrão de trabalho.
- 02 Treinar os executantes no padrão (OJT) com registro — incluindo quem chegar depois.
- 03 Definir o item de controle, o gráfico de acompanhamento e o plano de reação (e Poka-Yoke quando couber).
- 04 Listar os problemas remanescentes e recomendar o próximo ciclo de ataque.
- 05 Registrar as lições aprendidas e arquivar o Relatório MASP como fonte de consulta da organização.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- Qual POP foi criado ou revisado — e o que exatamente mudou nele?
- Quem executa o processo foi treinado no novo padrão (OJT), com registro?
- Qual controle garante que o resultado se mantém?
- Quais problemas remanescentes ficaram — e qual o próximo ataque?
- Qual o balanço do aprendizado — sobre o problema e sobre o método?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Procedimento Operacional Padrão (POP)

OJT – Treinamento no Padrão

Gráfico de Acompanhamento e Plano de Reação

Conclusão e Lições Aprendidas

ARMADILHAS DA FASE

- ! Padronização de papel: POP publicado sem ninguém treinado (o padrão precisa virar hábito)
- ! Nenhum item de controle — sem monitoramento, o problema volta "afrouxando" aos poucos
- ! Não responder "por que este problema não volta quando trocar a equipe?"

PADRÃO QUE IMPEDE A VOLTA

Problema crônico volta por falta de padrão treinado. POP com OJT registrado, controle com dono e plano de reação são **o que separa** bloqueio de trégua.

Referência rápida: onde cada ferramenta entra.

Use como mapa de bolso durante o projeto. A ferramenta serve ao problema — se a mais simples resolve, ela é a certa.

FASE	FOCO	FERRAMENTAS FREQUENTES
Planejar	Identificar, observar, analisar e planejar o bloqueio	Relatório MASP — QC Story do Projeto, Priorização de Problemas (Pareto + GUT), Definição do Problema e Meta, Folha de Verificação, Estratificação, Gráfico Sequencial do Indicador
Executar	Executar as contramedidas e treinar	Registro de Execução e Treinamento
Checar	Verificar se o bloqueio foi efetivo	Verificação Antes x Depois
Agir	Padronizar, controlar e concluir	Procedimento Operacional Padrão (POP), OJT — Treinamento no Padrão, Gráfico de Acompanhamento e Plano de Reação, Conclusão e Lições Aprendidas

PRINCÍPIO QUE VALE PARA A TABELA INTEIRA

Nenhuma ferramenta desta lista é obrigatória. Todas são meios. O que a avaliação procura é a evidência de que você atacou o problema certo, provou a causa e sustentou o ganho — com método proporcional ao tamanho do problema.

A régua é clara — e é justa.

A avaliação é flexível e proporcional. Ela não procura a ferramenta perfeita: procura a evidência de que você conduziu uma melhoria real, com método e resultado. Estes são os critérios que pesam num projeto MASP.

#	CRITÉRIO	O QUE A AVALIAÇÃO OBSERVA	PESO
1	Problema crônico e medido	O problema é concreto, tem indicador, baseline e perda associada.	Alto
2	Observação no Genba	O problema foi observado no local, com folha de verificação e registro — antes da análise.	Alto
3	Hipóteses testadas com dados	As causas prováveis foram testadas, e as descartadas estão documentadas.	Alto
4	Bloqueio efetivo verificado	O resultado foi medido na mesma régua e o problema parou de recorrer.	Maior peso
5	Padronização com OJT	O POP foi criado ou revisado e quem opera foi treinado, com registro.	Médio
6	Conclusão honesta	O que ficou pendente, os problemas remanescentes e o próximo ataque estão registrados.	Médio

O QUE ENRIQUECE (MAS NÃO É OBRIGATÓRIO)

- › Profundidade estatística no teste de hipóteses
- › Ganho quantificado em R\$
- › Estratificação em múltiplas dimensões
- › Gestão de stakeholders
- › Visualização de dados

O QUE NÃO REPROVA

- › Não ter usado uma ferramenta específica do método.
- › Ter escolhido um problema simples, se bem conduzido.
- › Usar caminhos mais diretos, quando são suficientes.
- › Pequenas imperfeições de forma, se a lógica está sólida.

O QUE OS DADOS DERRUBARAM CONTA A SEU FAVOR

Registrar hipótese descartada não é admitir erro — é a evidência mais forte de que houve investigação. Um projeto que mostra três causas testadas e duas eliminadas é **mais convincente** do que um que acerta a causa de primeira sem mostrar o teste.

Do envio ao selo: o que acontece depois.

Quando você submete o projeto, ele passa por uma avaliação estruturada que devolve dois documentos e um veredicto — sempre com o objetivo de reconhecer o seu trabalho e orientar a evolução.

01

Análise Técnica

Uma leitura detalhada do projeto fase a fase: o que ficou forte, o que pode evoluir e como os critérios foram atendidos. É o seu retorno de aprendizado.

02

Laudo Voitto

O parecer oficial que consolida a avaliação e sustenta a decisão sobre a certificação.

OS TRÊS VEREDICTOS POSSÍVEIS

Recomendado

O projeto atende aos critérios com solidez. Certificação de Especialista MASP concedida.

Recomendado com ressalvas

O projeto tem mérito, com pontos a ajustar ou esclarecer. O retorno orienta exatamente o que fortalecer.

Não recomendado (ainda)

Faltam elementos essenciais. A análise mostra o caminho para retomar o projeto e submetê-lo novamente.

COMO O TÍTULO É EMITIDO

Com o parecer recomendado, o certificado de **Especialista MASP** é emitido — reconhecendo formalmente a competência de melhoria que você demonstrou na prática.

Checklist de prontidão.

Passe por esta lista antes de submeter. Cada item marcado é um pedaço da sua história de melhoria ficando mais forte e mais fácil de reconhecer.

PLANEJAR

- ☐ Problema enunciado sem causa/solução embutida, com histórico e perda em R\$
- ☐ Escolha do problema justificada (GUT / Pareto de perdas)
- ☐ Meta definida (objetivo + valor + prazo) e equipe formada com patrocinador
- ☐ Estratificação feita e problema focalizado fechado
- ☐ Observação no Genba registrada (folha de verificação, fotos)
- ☐ Causa fundamental comprovada com dados (5 porquês + evidência)
- ☐ Hipóteses descartadas documentadas
- ☐ Plano 5W2H completo, com riscos e efeitos colaterais avaliados

CHECAR

- ☐ Antes x depois no mesmo indicador e formato de gráfico
- ☐ Meta confrontada e ganho monetizado
- ☐ Resultado sustentado ao longo do período de monitoramento
- ☐ Efeitos secundários checados
- ☐ Decisão registrada: bloqueio efetivo (ou retorno à Observação)

APRESENTAÇÃO E INTEGRIDADE

- ☐ A história do projeto está clara e coerente.
- ☐ Os dados são reais; exemplos hipotéticos estão sinalizados.
- ☐ As ferramentas usadas conversam com o método declarado.

SINAIS DE UM PROJETO FORTE

- + O problema foi observado no local antes da análise.
- + As hipóteses foram testadas com dados.
- + As causas descartadas estão registradas.
- + O bloqueio foi verificado, não só o número.
- + Existe POP treinado com OJT registrado.

EXECUTAR

- ☐ Time comunicado e treinado antes da execução (com registro)
- ☐ Ações do 5W2H executadas, com status e datas reais
- ☐ Desvios registrados com a decisão tomada
- ☐ Evidências da execução anexadas ao Relatório MASP

AGIR

- ☐ POP criado/revisado com número, versão e data
- ☐ OJT realizado e registrado; integração de novos contemplada
- ☐ Item de controle com limite e plano de reação implantado
- ☐ Problemas remanescentes listados, com recomendação de próximo ciclo
- ☐ Lições aprendidas registradas e Relatório MASP arquivado

SINAIS DE ALERTA

- A análise começou sem observação no Genba.
- A causa raiz saiu de votação, não de teste.
- A régua mudou entre o antes e o depois.
- O problema continua recorrendo.
- O padrão existe mas ninguém foi treinado.