



Cristina Werkema

# A sinergia entre a Gestão por Processos e o Lean Seis Sigma

*A Gestão por Processos e o Lean Seis Sigma representam uma combinação de alto impacto.*

**M**uitas empresas que estão implantando o Lean Seis Sigma, ou que estão avaliando a possibilidade de adotá-lo, têm dúvidas sobre o potencial de sua integração com a Gestão por Processos e, então, é importante apresentar como funciona a combinação entre as duas estratégias.

A Gestão por Processos é um modelo de gestão organizacional orientado para o gerenciamento da empresa com foco nos processos, com responsabilidades de ponta-a-ponta atribuídas ao

gestor de cada processo, cuja função é dirigir a performance do mesmo e garantir que as necessidades dos clientes e do negócio sejam satisfeitas. Então, a Gestão por Processos permite o alinhamento da empresa em torno dos processos-chave que satisfazem as necessidades dos clientes e direcionam os resultados do negócio, enquanto o Lean Seis Sigma (métodos DMAIC e DMADV) ataca a variabilidade e o desperdício dentro desses processos, o que gera uma combinação poderosa.

Na implantação do Lean Seis Sigma, os principais aspectos que podem ser facilitados pela Gestão por Processos são apresentados a seguir.

## **A** Alinhamento das necessidades dos clientes às metas dos processos.

A Voz do Cliente é usada nos projetos Lean Seis Sigma para descrever as necessidades e expectativas dos clientes e suas percepções quanto aos produtos da empresa. Por meio do uso da Voz do Cliente

# SEIS SIGMA

a empresa pode estabelecer um relacionamento direto entre as metas para os resultados dos processos e as necessidades dos clientes.

Além disso, podem ser executados projetos Lean Seis Sigma que tenham o objetivo de melhorar os processos críticos que governam a satisfação e a fidelização dos clientes.

## **B** Seleção de projetos estratégicos de alto impacto.

A seleção de projetos estratégicos é favorecida porque a Gestão por Processos oferece uma visão abrangente de todos os processos que compõem o negócio e das etapas desses processos que não estão apresentando desempenho adequado. Sendo assim, é mais fácil identificar projetos que apresentem as principais características de um bom projeto Lean Seis Sigma:

- **i** – Forte contribuição para o alcance das metas estratégicas da empresa.
- **ii** – Grande colaboração

para o aumento da satisfação dos clientes.

- **iii** – Grande impacto para a melhoria da performance da organização (ganho mínimo de 50% em qualidade, ganho financeiro mínimo relevante para o porte e tipo de negócio da empresa, desenvolvimento de novos produtos ou novos processos, por exemplo).
- **iv** – Elevado patrocínio da alta administração e dos demais gestores envolvidos.

## **C** Mudança de cultura por meio da disseminação, em toda a empresa, do raciocínio baseado em fatos e dados.

Uma das principais mudanças trazidas pelo Lean Seis Sigma é o gerenciamento fundamentado em fatos e dados, que também é um dos pilares da Gestão por Processos, que enfatiza o aspecto de que esse procedimento deve ser também – e principalmente! – adotado pelos líderes da empresa.

## **D** Manutenção dos ganhos por meio da integração das métricas estabelecidas em projetos Lean Seis Sigma individuais em uma estrutura mais ampla que cobre todos os processos.

O DMAIC é o método para a condução de projetos de melhoria usado no Lean Seis Sigma e, na etapa Control do DMAIC, se a meta do projeto Lean Seis Sigma foi atingida em larga escala, as alterações realizadas no processo em consequência das soluções adotadas devem ser padronizadas. Nesse sentido, novos procedimentos operacionais padrão devem ser estabelecidos ou os procedimentos antigos devem ser revisados.

Os procedimentos operacionais padrão devem incorporar mecanismos que garantam a realização de atividades “à prova de erro” (Mistake-Proofing ou Poka-Yoke), de modo a enfatizar a detecção e correção de erros, antes que esses se transformem em defeitos transmitidos para o cliente.

# SEIS SIGMA

Também é muito importante que os novos padrões sejam divulgados para todos os envolvidos, por meio da elaboração de manuais de treinamento e da realização de palestras, reuniões e treinamento no trabalho (On the Job Training – OJT). É fundamental que os padrões sejam claros, com utilização de figuras e símbolos que facilitem o seu entendimento e estejam disponíveis no local e na forma necessários.

A próxima fase da etapa Control consiste em definir e implantar um plano para monitoramento da performance do processo e do alcance da meta, por meio do acompanhamento das métricas estabelecidas pelo projeto.

Essa fase é muito importante para impedir que o problema já resolvido ocorra novamente no futuro devido, por exemplo, à desobediência aos padrões.

Também deve ser definido e implantado um plano para a tomada de ações corretivas, caso surjam problemas no processo. Esse plano deve contemplar o uso de Relatórios de Anomalias e do OCAP (Out of Control Action Plan).

Apesar de todas as atividades relacionadas acima constituírem

partes formais da etapa Control, a Gestão por Processos favorece a integração desses procedimentos a um sistema de controle de ponta-a-ponta, o que representa uma forte garantia de que os ganhos serão mantidos após o encerramento de cada projeto Lean Seis Sigma individual.

---

*Cristina Werkema é proprietária e diretora do Grupo Werkema e autora das obras da Série Seis Sigma Criando a Cultura Lean Seis Sigma, Design for Lean Six Sigma: Ferramentas Básicas Usadas nas Etapas D e M do DMADV, Lean Seis Sigma: Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing, Avaliação de Sistemas de Medição, Perguntas e Respostas Sobre o Lean Seis Sigma, Métodos PDCA e DMAIC e Suas Ferramentas Analíticas, Inferência Estatística: Como Estabelecer Conclusões com Confiança no Giro do PDCA e DMAIC e Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas ao PDCA e DMAIC, além de oito livros sobre estatística aplicada à gestão empresarial, área na qual atua há mais de vinte e cinco anos.*  
[cristina@werkemaconsultores.com.br](mailto:cristina@werkemaconsultores.com.br)