

Seis Sigma

Como selecionar projetos

Lean Seis Sigma

A seleção correta de projetos é um dos fatores primordiais para a garantia da sustentabilidade do Lean Seis Sigma nas organizações.

A definição dos projetos é uma das atividades mais importantes do processo de implementação do Lean Seis Sigma.

Projetos bem selecionados conduzirão a resultados rápidos e significativos e, conseqüentemente, contribuirão para o sucesso e a consolidação do Lean Seis Sigma na empresa. Por outro lado, projetos inadequados implicarão em ausência ou atraso de resultados e frustração de todos os envolvidos, o que poderá determinar o fracasso do programa na organização.

As principais características que um bom projeto Lean Seis Sigma deve apresentar são:

1. Forte contribuição para



- o alcance das metas estratégicas da empresa.
2. Grande colaboração para o aumento da satisfação dos clientes/consumidores.
 3. Chance elevada de conclusão dentro do prazo estabelecido.
 4. 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).

5. Quantificação precisa, por meio do emprego de métricas apropriadas, dos resultados que devem ser alcançados no projeto.
6. Elevado patrocínio por parte da alta administração da empresa e dos demais gestores envolvidos.

Durante a fase de treinamento, o desempenho do candidato a Black Belt ou a Green Belt no desenvolvimento desses projetos será avaliado para balizar a decisão quanto à certificação, ou não, de cada candidato.

Os potenciais projetos Lean Seis Sigma podem ser obtidos através das seguintes fontes:

A Indicadores referentes a desperdícios, tais como índices de refugo e retrabalho (hidden factory), e índices de produtividade.

B Problemas referentes à qualidade dos produtos.

C Custos que exercem um alto impacto no orçamento da empresa.

D Reclamações, sugestões e resultados de pesquisas realizadas junto a clientes/ consumidores.

E Reclamações, sugestões e resultados de pesquisas realizadas junto aos empregados da empresa.

F Resultados de estudos de benchmarking.

G Resultados de pesquisas sobre tendências de mercado e estratégias ou habilidades dos concorrentes.

H Extensões de projetos em andamento.

I Oportunidades para melhoria de produtos ou processos com elevado volume de produção, para os quais pequenas melhorias implicam expressivos ganhos financeiros.

J Oportunidades identificadas a partir do uso do Mapeamento do Fluxo de Valor (Value Stream Mapping – VSM).

O erro mais frequentemente cometido na seleção de projetos consiste na escolha de um problema muito complexo como um único projeto Lean Seis Sigma, que é alocado a uma única equipe.

Um projeto Lean Seis Sigma deve ter complexidade suficiente para que seja significativo para a empresa, mas não deve ser tão complexo que não possa ser concluído em um período de quatro a seis meses (Green Belt) ou de cinco a oito meses (Black Belt). Se, no estágio inicial de desenvolvimento, o projeto se mostrar muito amplo (ou muito simples), o escopo do trabalho deverá ser imediatamente alterado. Um projeto muito amplo poderá ser desdobrado em diversos projetos menores, que poderão ser desenvolvidos por outros candidatos a Black ou Green Belts.

Ou seja, é importante estabelecer metas ambiciosas, mas atingíveis, para os projetos Seis Sigma. Se as metas forem extremamente agressivas, as equipes tenderão a pular etapas do método na tentativa de atingir o resultado no prazo estabelecido, o que poderá comprometer o sucesso do projeto.

Para finalizar, ressaltamos que o objetivo de se alcançarem elevados ganhos

financeiros por meio dos projetos é muito positivo, mas também é importante que a empresa perceba que o retorno financeiro no curto prazo é apenas uma parte dos ganhos resultantes do Lean Seis Sigma. Projetos que resultem em conhecimentos para o fortalecimento da competitividade da organização e de sua imagem no mercado podem ter retorno financeiro mais demorado, mas são extremamente importantes sob o ponto de vista estratégico e também devem ser valorizados.

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 anos. cristina@werkemaconsultores.com.br.