

Seis Sigma

Os

indicadores de

performance

do Lean



SEIS SIGMA

É importante que as empresas monitorem corretamente os indicadores de performance do Lean Seis Sigma.

Por Cristina Werkema

Um dos elementos contribuintes para a eficiência e a eficácia do processo de implementação do Lean Seis Sigma é o estabelecimento e o monitoramento de um conjunto de métricas – indicadores de performance (KPI's) – que orientem o melhor direcionamento dos esforços e recursos da organização e permitam a adoção de medidas corretivas ou preventivas, quando necessário. Esses indicadores devem ser financeiros, gerenciais, técnicos ou estatísticos, garantindo uma visualização das tendências ao longo do tempo. Alguns possíveis KPI's do Lean Seis Sigma são listados a seguir:

1. Número de profissionais treinados (Black Belts, Green Belts, Yellow Belts, White Belts).
2. Número de profissionais certificados (Black Belts, Green Belts, Yellow Belts, White Belts).
3. Número de projetos concluídos.
4. Número de projetos em desenvolvimento.
5. Taxa de cancelamento de projetos.
6. Impacto financeiro para o negócio: taxa de retorno, ganho médio por projeto e ganhos reais X ganhos esperados.
7. Percentual de executivos (gestores) treinados.

8. Percentual de Black Belts e Green Belts desenvolvendo novos projetos (pós-certificação).
9. Número de projetos por Black Belt e Green Belt.
10. Etapa do método DMAIC ou DMADV em que estão os projetos.
11. Tempo médio de duração dos projetos.
12. Número médio de dias para execução de cada etapa do DMAIC e do DMADV.

É importante que, sempre que fizer sentido, os KPI's sejam estratificados por área, diretoria ou unidade de negócio, por exemplo, e que seja realizada a comparação planejado versus realizado. Vale destacar que o valor alvo de cada indicador irá depender, principalmente, da estrutura da empresa, do tipo de negócio e do tempo decorrido desde o início da adoção do Lean Seis Sigma.

É recomendado que a empresa utilize softwares ou sistemas específicos para gestão do Lean Seis Sigma, que permitam o fácil monitoramento dos KPI's, além do gerenciamento individual dos projetos em andamento, com sinalizadores que indiquem a direção do projeto e os desvios de prazos estipulados para o desenvolvimento de cada fase do DMAIC ou do DMADV. Os softwares, além de outras funcionalidades, devem dispor de recursos para análise do portfólio de projetos, permitindo que sejam

avaliados e priorizados os projetos a serem desenvolvidos, com atividades de aprovação pelos diversos níveis organizacionais da empresa. Além disso, os softwares devem funcionar como ferramentas para gestão do conhecimento, facilitando a transferência e replicação dos benefícios gerados pelos projetos nas diferentes áreas da organização.

Portanto, por meio do emprego de um software ou sistema específico para gestão do Lean Seis Sigma, a alta administração pode acompanhar de perto os resultados gerados pelo programa, de qualquer local e de forma on-line.

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.