

Seis Sigma

O papel da alta gestão da empresa para o sucesso do Lean Seis Sigma

O principal fator para garantir a sustentabilidade do Lean Seis Sigma em uma empresa é o vigoroso patrocínio dos executivos de sua alta gestão.

Por Cristina Werkema

A alta gestão é responsável por promover e definir as diretrizes para a implantação do Lean Seis Sigma. Para que isso ocorra é fundamental que os gestores desse nível considerem o Lean Seis Sigma como um instrumento facilitador para o alcance das metas estratégicas da empresa, ou seja, decidam optar pelo Lean Seis Sigma com o objetivo de melhorar radicalmente o desempenho da organização e desaltar à frente dos concorrentes, obtendo maior lucratividade e gerando mais valor para os acionistas. Uma empresa que tem como

meta, por exemplo, dobrar o valor do negócio em um prazo de três anos, poderá adotar o Lean Seis Sigma como uma das principais estratégias para o alcance dessa meta.

Seguem as principais responsabilidades da alta gestão, para que ela possa cumprir seu papel de modo adequado e garantir o sucesso sustentável do Lean Seis Sigma:

1 Participar do lançamento do Lean Seis Sigma.
A alta gestão deve comunicar à organização a decisão de se adotar o programa, informando objetivos, forma de implementação, expectativas

de participação e definição de papéis.

2 Participar do treinamento para a alta gestão.

O treinamento deve ter de 4 a 8 horas de duração, para apresentação dos conceitos básicos do Lean Seis Sigma, sem tratar das ferramentas analíticas. A definição preliminar de projetos, Champions e candidatos a Belts poderá ocorrer nesse treinamento ou em um momento posterior.

3 Validar projetos, Champions e candidatos a Belts.

A alta gestão deve garantir que os projetos estejam alinhados às iniciativas estratégicas da empresa e que tenham o escopo adequado para conclusão em um período de 4 a 6 meses. Esses dois aspectos são pré-requisitos para que, ao longo do tempo, continue sendo mantido um forte envolvimento da alta administração.

4 Criar e manter um vigoroso patrocínio da média gestão no dia a dia do Lean Seis Sigma.

Os Champions serão executivos da média gestão, que deverão monitorar rotineiramente os projetos desenvolvidos em sua área de atuação e remover as barreiras para o sucesso desses projetos.

5 Alocar recursos suficientes para a consolidação do Lean Seis Sigma.

Um exemplo de alocação de recursos é a criação, para os profissionais envolvidos no Lean Seis Sigma, de oportunidades para realização de treinamentos específicos, principalmente para o desenvolvimento de habilidades comportamentais e gerenciais.

6 Criar planos de reconhecimento e recompensa, atrelados aos resultados obtidos no âmbito do Lean Seis Sigma.

A empresa deve associar uma parte do bônus que compõe a remuneração variável dos gestores (Champions e Sponsors) a resultados obtidos no âmbito do Lean Seis Sigma. Além disso, os Black Belts, Green Belts e demais membros das equipes de projetos Lean Seis Sigma devem possuir formas

de recompensa e reconhecimento, atreladas aos resultados e ganhos (monetários ou não) dos projetos por eles desenvolvidos. Devem ser promovidos eventos de certificação de Belts e de celebração de resultados, dos quais a alta gestão deve participar.

7 Destacar os ganhos resultantes do programa nos relatórios anuais e em outros instrumentos de divulgação.

Deve ser seguido o exemplo de Jack Welch, que, durante seu período como CEO da GE, amplamente divulgava para a imprensa os ganhos obtidos por intermédio do Lean Seis Sigma. A propaganda, tanto interna quanto externa à empresa, é fundamental para a sustentabilidade do Lean Seis Sigma e a alta liderança deve estar à frente dessa propaganda.

8 Promover a expansão do Lean Seis Sigma – envolver todas as áreas da empresa, fornecedores e clientes.

Nas palavras de Bob Galvin, ex-CEO da Motorola, “a falta inicial de ênfase do Lean Seis Sigma em áreas administrativas foi um erro que custou à empresa pelo menos cinco bilhões de dólares em um período de quatro anos”. Essa frase ilustra que o Lean Seis Sigma pode e deve ser usado por qualquer tipo de empresa, e em todos os seus setores, já que o programa é uma estratégia gerencial para a melhoria da performance do negócio, o que representa uma necessidade de toda organização.

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.