

## O AVANÇO SEIS SIGMA EM MELHORIA

### Introdução

Seis Sigma é uma estratégia gerencial quantitativa para o aumento da satisfação do cliente via lucratividade das empresas. Considera algumas etapas, sólido treinamento para os agentes de melhoria Seis Sigma e persistência no objetivo "redução de custos", mediante trabalho contínuo sobre a otimização de processos.

Internacionalmente, a imprensa especializada em negócios não para de apresentar casos de ganhos financeiros que as empresas vêm obtendo por meios do Seis Sigma. Em encontros técnicos sobre qualidade, o grande destaque fica, rotineiramente, para essa metodologia. Quando qualidade, redução de custos e, mais, ganhos financeiros aparecem juntos, não há como desprezar a iniciativa que possa garanti-los.

### A estratégia Seis Sigma

Estratégia gerencial disciplinada, altamente quantitativa, a finalidade da estratégia Seis Sigma é aumentar substancialmente a lucratividade, por meio da melhoria da qualidade de produtos e processos, desaguando na satisfação de clientes e consumidores.

Estes são os princípios sobre os quais se desenvolve:

Escala, utilizada para medir o nível de qualidade de um processo, atribuindo um número na Escala Sigma à quantidade de defeitos por milhão. Sob o valor na Escala Sigma, cresce o nível de qualidade;

Meta, que objetiva a máxima proximidade com o defeito zero, ou seja, 3.4 defeitos para cada milhão de operações realizadas;

Benchmark, comparativo do nível de qualidade de produtos, operações e processos.

Estatística, ferramenta utilizada para a avaliação do desempenho;

Filosofia, calcada na melhoria contínua dos processos e redução da variabilidade.

Redução de custos e aumentos da lucratividade;

Visão que objetiva não menos que levar a organização a ser a melhor em seu segmento.

Nem tudo é novo. Ou velho.

As ferramentas estatísticas utilizadas para o desenvolvimento da Metodologia Seis Sigma estão longe de construir novidade. Novas são a abordagem de processo e a implementação, singular e vigorosa.

Programas Seis Sigma entre os mais bem sucedidos apontam para alguns elementos:

Mensuração dos benefícios pelo aumento da lucratividade;

Método estruturado para atingir as metas;

Elevado comprometimento da alta administração da organização sem deixar de considerar, como fundamentais para o êxito, o foco na satisfação do consumidor, a infra-estrutura criada na organização para apoio ao programa, a busca incessante da redução da variabilidade, a extensão para o projeto de produtos e processos e a aplicação efetiva a processos outros que não técnicos (administrativos, de serviços, transações etc...).

O papel do elemento humano na metodologia

O papel dos agentes de mudança Seis Sigma é fundamental para o sucesso do programa, em qualquer que seja a organização, automatizada ou ainda dependente de mão-de-obra humana

direta. É preciso treinar pessoas que tenham o perfil apropriado para que assumam, de acordo com esse perfil, os papéis de patrocinadores ou de especialistas nos métodos e ferramentas.

Via de regra, esses agentes de mudança Seis Sigma são designados:

**Comitê Gestor Seis Sigma**

Define os projetos, escolhe os campeões e facilitadores green belts, acompanha o andamento dos projetos e do programa.

**Campeões** - São colaboradores de nível gerencial, a quem caberá apoiar os projetos, removendo possíveis barreiras ao seu desenvolvimento.

**Facilitadores** - também chamados de Master Black Belts, são os profissionais que assessoram o desenvolvimento do programa, atuando como mentores dos Black Belts e Green Belts. Fazem, em última análise, consultoria.

**Black Belts** - são os líderes de equipes, profissionais que conhecem bem sua área de trabalho, além de apresentarem características peculiares: iniciativa, entusiasmo, habilidades específicas e capacidade de influência.

**Green Belts** - são os participantes das equipes lideradas pelos Black Belts, ou que lideram suas próprias equipes na condução de projetos funcionais. Devem possuir características similares às dos Black Belts.

Por ser o Seis Sigma uma estratégia de negócios, todas as pessoas que compõem a organização devem estar envolvidas, respeitados diferentes níveis de apoio e aprofundamento.

**A seleção dos projetos Seis Sigma**

A primeira etapa do processo para seleção de projetos Seis Sigma consiste na determinação, pela alta administração da organização, dos objetivos estratégicos do negócio e do grau de importância de cada um deles.

Uma vez selecionados, os projetos devem contar - a par de outras características - com elevado patrocínio da alta administração e de todos os gestores envolvidos.

É prudente levar em consideração a complexidade do problema a ser tratado pela Metodologia Seis Sigma, de forma a evitar que seu desenvolvimento e conclusão requeiram prazo muito longo, para garantir que todas as etapas concebidas sejam cumpridas, e não desconhecidas, no afã de levar o projeto a seu termo.

Não menos importante é escolher projetos que resultem em benefícios internos e externos, sobretudo com relação à satisfação dos clientes/consumidores e aumento da eficiência dos processos internos, com vistas a atingir a eficácia.

*Contribuição da visitante Cássia Mariz para o Qualiblog.*