

Algumas perguntas frequentes sobre Seis Sigma

O que é o programa Seis Sigma?

Consiste na aplicação de métodos estatísticos a processos empresariais, orientada pela meta de eliminar defeitos. A maioria das empresas opera no nível 3,3-Sigma, o que equivale a 35 mil defeitos por milhão de oportunidades de haver defeitos. Uma empresa 6-Sigma gera apenas 3,4 defeitos por milhão.

Quais são seus benefícios?

- o maior eficiência operacional;
- o redução de custos;
- o melhoria da qualidade;
- o aumento da satisfação dos clientes;
- o aumento da lucratividade;

Quais são as semelhanças e diferenças entre 6-Sigma e TQM?

O 6-Sigma emprega algumas técnicas do TQM (Gestão da Qualidade Total) e ambas as ferramentas enfatizam que a melhoria contínua da qualidade é essencial. A diferença está na "gestão": o TQM tem diretrizes mais abstratas e gerais e está nas mãos de técnicos, enquanto o 6-Sigma tem como meta específica o sucesso do negócio e é encabeçado pelos líderes.

Em que consiste o DMAIC do 6-Sigma?

A sigla DMAIC representa o modelo de melhoria do desempenho que utiliza métodos estatísticos. Eis suas etapas:

Define: Definir os problemas e situações a serem melhorados.

Measure: Mensurar para obter informações e dados.

Assess: Analisar as informações captadas.

Improve: Incrementar processos. Melhorar.

Control: Controlar os processos aperfeiçoados, a fim de gerar um ciclo de melhoria contínua.

Que recursos são usados no modelo?

Além das ferramentas habituais da qualidade, o arsenal inclui:

- o desenho/redesenho de processos;
- o análise de variância;
- o projeto de experimentos;
- o controle estatístico de processos;
- o análise de modos e efeitos das falhas;
- o benchmarking.

A que processos se aplica o 6-Sigma?

Tanto a processos técnicos (de fabricação, por exemplo) como a não-técnicos (como os administrativos, de serviços ou de transações com clientes).

Como uma empresa sabe se precisa do 6-Sigma?

Se os clientes se queixam da qualidade dos produtos ou serviços, a empresa deve avaliar: perda de mercado; gastos excessivos; grandes perdas por devolução de produto na garantia; faturas não pagas no vencimento devido a reclamações de clientes; peças defeituosas recebidas de fornecedores; informes internos errados; previsões não-confiáveis; problemas que exigem ajustes repetidos; projetos de produtos difíceis de ser fabricados; altos índices de rejeição.

Qual é o ingrediente crucial do 6-Sigma?

A estrutura que se estabelece na organização, pois gera uma cultura de alta qualidade e um estilo de gestão baseado no conhecimento. Essa estrutura inclui, em primeiro lugar, os líderes da empresa, que, com treinamento apropriado, convertem-se em mentores dos projetos de melhoria. Então, selecionam-se e capacitam-se especialistas (masterblack-belts, black-belts, green-belts), que serão os agentes de mudança responsáveis por implantá-los, junto com equipes.

Quem são os black-belts?

Os funcionários "faixas-pretas" são os responsáveis pela coordenação do programa do 6-Sigma em determinado setor da empresa. Eles dedicam 100% de seu tempo a fornecer capacitação e suporte às equipes envolvidas nos projetos de melhoria. Definem as metas e informam à direção o andamento das atividades.

Quem são os green-belts (faixas-verdes)?

Os funcionários que, além de suas atividades regulares, lideram uma ou mais equipes, de acordo com sua experiência em determinados projetos.

É necessário contratar novos funcionários para implementar o 6-Sigma?

Não necessariamente. Um dos objetivos do 6-Sigma é promover uma mudança cultural na organização e treinar os funcionários nos novos métodos, técnicas, ferramentas e medições da qualidade.

Quanto tempo se leva para atingir o nível 6-Sigma?

O treinamento inicial, que inclui os funcionários de todos os níveis, destinado a ensinar-lhes a aplicação das ferramentas e metodologias para otimizar seus processos, não leva mais que alguns meses, porém o desenvolvimento completo de um programa 6-Sigma pode exigir de 18 meses a três anos.

Qual é o principal trunfo do 6-Sigma?

Para alguns, seu grande trunfo é estabelecer uma meta muito específica: 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de ocorrerem defeitos. Para outros, como Michael Hammer -guru da reengenharia e da gestão por processos-, o grande trunfo do 6-Sigma está na disciplina que ele propõe, que permite lidar com a complexidade das operações comerciais. Diz Hammer: "Diversos fatores podem causar problemas de qualidade: uma máquina mal calibrada, matéria-prima fora das especificações, operadores que realizam a tarefa de forma incorreta. Em vez de propor soluções aleatórias, as empresas adeptas do 6-Sigma determinam a causa do problema e aplicam apenas aquelas soluções consideradas adequadas". Ele acrescenta que o 6-Sigma é mais gerenciável que outras ferramentas.

Quais são as limitações do 6-Sigma?

Para alguns, não há limitações; o 6-Sigma se aplica a tudo. Para outros, como Michael Hammer, existem limitações inerentes à natureza do regime de resolução de problemas orientado para projetos. Essa abordagem implanta ferramentas estatísticas de análise para descobrir falhas na execução de um processo em andamento, mas não leva em conta, segundo ele, a possibilidade de haver uma forma totalmente diferente de realizar aquele processo. Em outras palavras, o 6-Sigma parte do princípio de que o desenho de projeto existente é fundamentalmente sólido e que precisa apenas de pequenos ajustes para ser mais eficiente. Com isso, o sucesso do 6-Sigma não implicaria automaticamente o sucesso da empresa.

O 6-Sigma convive com outras iniciativas de melhoria de desempenho da empresa?

Ele pode ser sui generis e autônomo ou estar incluído em um quadro maior. Michael Hammer sugere que as empresas o insiram num quadro maior, o da gestão por processos.