

INFORMATIVO BIMESTRAL DA SIQUEIRA CAMPOS ASSOCIADOS

Lean Seis Sigma - Qualidade em Serviços - Pesquisa de Satisfação - Estatística Aplicada


Outubro de 2008 – Ano II – N.º 06


Confira nesta edição:


Conheça nossa planilha em Excel para simulação do experimento das contas vermelhas de Deming



Planilha em Excel para cálculo do nível sigma

 Projetos Lean Seis Sigma - Erie County

 Oito razões de falhas em projetos

 Entendendo a variação

Voz do Cliente

"Excelente didática e atenção dos instrutores. Para um assunto tão delicado o entendimento foi fácil."

Alexandre Faria Palhares
Consultor de Processos - Porto Seguro
Curso de Aprimoramento de Processos

Seis Sigma - histórias de sucesso


A municipalidade de Erie County nos Estados Unidos economizou U\$1,5 milhões com projetos Lean Seis Sigma, além de melhorar a qualidade dos serviços públicos para a comunidade local. Veja detalhes dos projetos!

Oito razões de falhas em projetos

"Para cada problema complexo, existe uma solução simples, que é errada."

G. Bernard Shaw, 1856-1950

São muito interessantes os resultados de uma pesquisa realizada pela Minitab Inc. analisando as principais causas de falha em projetos Seis Sigma. A pesquisa foi feita este ano com 180 clientes que aplicam Seis Sigma e apresentou 42 motivos citados, sendo que os 8 principais representam 57% do total.

Apesar da pesquisa estar relacionada a projetos Seis Sigma, a sua conclusão é muito similar as causas de falha em outros tipos de projeto.

Os resultados, listados em ordem decrescente de importância, foram os seguintes:

- 1º – Falta de suporte gerencial.
- 2º – Projeto sem vínculo financeiro.
- 3º – A solução do projeto não foi implantada.
- 4º – O projeto não tem dados ou são de baixa qualidade.
- 5º – O escopo do projeto era muito grande.
- 6º – Projeto forçado para o DMAIC.
- 7º – Projeto muito pequeno para o rigor do DMAIC.
- 8º – Treinamento insuficiente.

Para atuarmos de forma preventiva, evitando uma provável falha nos projetos, devem ser observados os seguintes pontos:

■ Obter o compromisso gerencial.

O papel do corpo gerencial é fundamental na escolha correta dos projetos a serem executados, de quem irá executá-los e no acompanhamento destes projetos. O gerente precisa sentir que o projeto é crítico para ele, faz parte da sua meta gerencial, e que cabe a ele dar todo o suporte necessário para a finalização com sucesso.

■ Escolher o projeto correto.

Existem critérios que necessitam serem obedecidos para a escolha adequada dos projetos, como ter causa raiz desconhecida ou complexidade. Nem todo projeto se encaixa no perfil para Seis Sigma.

■ Seguir o método DMAIC.

O método DMAIC já completou 20 anos de pleno êxito. É fundamental que o projeto passe por todas as fases e que o Belt tenha persistência e tempo disponível para a sua execução.

■ Fazer o treinamento com equipe e carga horária adequada.

Com o intuito de economizar, existe uma tendência a simplificação, reduzindo consideravelmente a qualidade dos treinamentos realizados. Frequentemente, vemos treinamentos utilizando somente um instrutor, instrutores sem experiência, foco acadêmico, carga horária reduzida. E os resultados como ficam? Não existe mágica, se olharmos a tabela acima, os itens 8º, 7º e 5º estão relacionados à qualidade do treinamento. Um único projeto bem feito paga todo o investimento, portanto temos que fazer o que é correto, sem simplificações ou adaptações.



Aprimore seus processos
para aumentar o lucro!

Conheça nossos treinamentos de Lean Seis Sigma

Entendendo a variação

“Se fosse resumir tudo em duas palavras, eu diria: Reduza a variação.”

W. Edwards Deming 1900-1993

Um dos aspectos mais importantes da qualidade contemporânea é a análise da variação. Dos programas de CEP ao Seis Sigma, a moderna qualidade baseia-se no entendimento e redução da variação.

Todos os processos apresentam variação, seja a entrega de uma pizza ou a sua fabricação, a espera em um call center ou a fabricação de um componente eletrônico. Muitas vezes, a variação não é percebida pelo cliente, mas está sempre presente.

A importância da análise da variação pode ser compreendida pela figura abaixo, onde são comparados os tempos de entrega de duas pizzarias. O tempo máximo tolerado pelos clientes é de 40 minutos. O tempo médio de entrega do fornecedor “A” é de 30 minutos e do fornecedor “B” é de 35 minutos. Qual o melhor fornecedor? A análise tradicional seria pela média, mostrando que o fornecedor “A” é melhor, porém analisando o gráfico, verificamos que o fornecedor “A” apresenta uma variação muito grande, levando a um maior percentual de clientes insatisfeitos. Neste caso, o fornecedor “B” apresenta uma qualidade superior, pois possui uma variação menor.

Gráficos de linha para entregas das pizzarias A e B

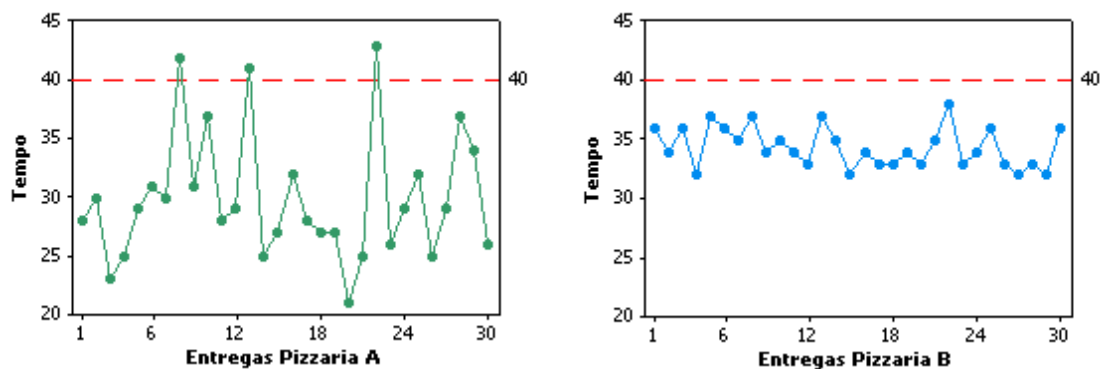


Figura 1 - gráficos comparativos dos tempos de entregas de duas pizzarias

É importante destacar que só existem defeitos pela existência de variabilidade. Se fosse possível conceber um processo sem variação, sua saída seria sempre correta, sem falhas. As consequências da variação são defeitos e maiores custos.

Uma vez percebida a importância da análise da variação, é necessário reduzi-la, mas para tanto é preciso entender a sua natureza. A variação é classificada em dois tipos de causas: causas comuns e causas especiais.

Causa comum é a variação inerente ao processo. É a soma de todas as pequenas variações que estão sempre ocorrendo, incluindo como o sistema é gerenciado. Representa o ruído e está presente desde o início do processo.

Causa especial é a variação que não faz parte do processo, que pode ser localizada. É uma anormalidade, como por exemplo, uma quebra ou a falta de energia. A causa especial é interpretada como um sinal de mudança no comportamento do processo.

Esta classificação é de suma importância por causa da estratégia de atuação, cada tipo de causa exige uma estratégia diferente. Mas, sem análises estatísticas, é praticamente impossível separar uma causa da outra. A ferramenta estatística que auxilia para separar estes dois tipos de causas de variação é o gráfico de controle, desenvolvida nos anos 20 por Walter Shewart.

As causas especiais devem ser detectadas e corrigidas pelos operadores do processo. As primeiras atuações para a redução de variabilidade devem ser detectar e eliminar os motivos que levaram à ocorrência de uma causa especial.

As causas comuns são parte do sistema por definição e só podem ser reduzidas modificando-se o sistema. E isto é sempre responsabilidade do gerenciamento e não dos operadores. Não adiantará estabelecer metas e cobranças se a natureza do processo não for alterada.

Para permanecer competitivo, é fundamental a redução de custo e para isto é necessário uma guerra contra a variação.

Os conceitos ilustrados aqui são fundamentais para qualquer aprimoramento de processos e podem ser melhor entendidos, de forma prática, com o experimento das contas vermelhas de Deming. De forma pioneira, desenvolvemos uma simulação baseada em MS Excel que utilizamos em nossos treinamentos e estamos disponibilizando em nosso site para download.

Bom proveito!

Treinamento Qualidade em Serviços

Treinamento voltado para o gerenciamento de serviços abordando de forma dinâmica os mais modernos conceitos e práticas de qualidade, especialmente os desenvolvidos pelas organizações escandinavas e americanas de serviço, consideradas líderes mundiais em suas categorias. Mais de 3000 pessoas treinadas!



"A Siqueira Campos elaborou um programa prático onde abordou de forma bem clara assuntos que foram necessários dois ou três cursos para obter parte do conteúdo. Esse é o mais completo."

Edmar Cioletti
Gerente de Qualidade
Banco Real - São Paulo



Destaques da edição 22:

- DFSS - Projetando certo na primeira vez
- Habilidades dos papéis do Seis Sigma
- Pesquisa de satisfação do cliente: utilizando a escala correta



Siqueira Campos Associados
www.siqueiracampos.com
www.seissigma.com.br
Fone: 0800 7030603