



Briefing Executivo para Mudança Rápida



Melhorando o retorno do investimento do Lean Seis Sigma com Equipes de Ação Rápida

Os líderes da implantação Lean Seis Sigma devem expandir suas idéias e adotar novas abordagens para acelerar os resultados e melhorar o retorno do Sistema.

Este briefing expõe uma abordagem inovadora e de alta confiabilidade, o *Processo da Equipe de Ação Rápida* e descreve as bases da pesquisa; a mecânica; aplicações e resultados; e, "o que deve e o que não deve ser feito" para agregar esta ferramenta inovadora ao Lean Seis Sigma.

Descrevemos um caso recente com Equipes de Ação Rápida junto às ferramentas do Lean Seis Sigma.



Melhorando o retorno sobre o investimento do Lean Seis Sigma com Equipes de Ação Rápida

Como acelerar substancialmente os resultados e ao mesmo tempo elevar o moral no desenvolvimento do Lean Seis Sigma utilizando-se uma idéia diferenciada.

Destaques:

- Pensando de modo diferente para que mais funcionários participem
- A evolução do Processo de Equipe de Ação Rápida – da GE à Toyota para o Lean Seis Sigma Rápido
- Como funcionam as Equipes de Ação Rápida: Velocidade controlada é a chave
- Aplicações e Resultados
- O que fazer e o que não fazer para assegurar uma integração suave

Nesses tempos difíceis de crise econômica, muitos líderes de implantação do Lean Seis Sigma parecem estar “entre a cruz e a espada” tendo que reduzir o recrutamento e treinamento de Belts e ao mesmo tempo enfrentar o desafio de obter mais ganhos líquidos.

Estes líderes enfrentam ainda grandes obstáculos para a melhoria dos resultados do Lean Seis Sigma. Conforme relatado em um recente benchmark, feito nos EUA, mais de 70% dos líderes de Lean Seis Sigma citaram como dificuldades crônicas à obtenção de resultados melhores e mais rápidos a falta de atenção por parte dos principais executivos, a relutância dos gerentes de nível intermediário em abrir mão das pessoas para que ocupem os cargos de Belts e a resistência dos funcionários da linha de frente.

Sem aumentar substancialmente o investimento nos Belts e em treinamento, existiria maneira para as implantações de Lean Seis Sigma oferecerem resultados melhores e mais rápidos?

A solução é surpreendentemente óbvia: Fazer com que mais funcionários se engajem produtivamente nas atividades Lean Seis Sigma. Isso se traduz em participação ativa nos projetos de melhoria e liderança de equipes. Infelizmente, o histórico não é promissor nesse aspecto. Em verdade, a implantação do Lean Seis Sigma envolve em média menos de 15 por cento da força de trabalho e a esmagadora maioria dos funcionários treinados como Green ou Yellow Belts *nunca* completa um projeto de melhoria.

Nossa experiência no trabalho com organizações ao longo dos últimos 15 anos sugere que as implantações do Lean Seis Sigma podem quebrar o padrão de baixo engajamento dos funcionários e fazê-lo de modo eficiente em termos de custos. Contudo, isso requer uma mudança fundamental na maneira de pensar sobre como estimular os funcionários e gerentes com relação à mudança e torná-los dispostos a investir seu próprio tempo e esforço para fazer acontecer. ur experience.

Pensar diferente para que mais funcionários participem

Há mais de 15 anos após o insucesso da implantação ampla do TQM (*Total Quality Management*) nas empresas norte-americanas, a American Quality Foundation procurou responder a uma pergunta simples: *O que motiva os funcionários a participarem de esforços de melhoria da qualidade e o que não os motiva?*

A resposta, resultado de uma pesquisa mundial e da observação de organizações na América do Norte, Europa e Japão foi provocativa, para dizer o mínimo. Como destacado na **Figura 1**, os ganchos motivacionais para impulsionar a participação, especialmente de funcionários norte-americanos, tinham menos a ver com os resultados organizacionais e mais a ver com maior satisfação no trabalho.

O estudo continuou sugerindo que esforços no sentido de doutrinar funcionários acerca da teoria e ferramentas da melhoria da qualidade provavelmente não produzirão resultados caso não se dê maior atenção aos gatilhos psicológicos capazes de motivar uma mudança de comportamento. A ciência da melhoria da qualidade é poderosa, mas apenas se o público estiver realmente ouvindo e engajado.

Analisando o processo convencional de implantação do Lean Six Sigma usado ao longo nos últimos 10 anos pode se compreender porque o Lean Six Sigma não causa entusiasmo generalizado por parte da maioria dos funcionários (*exceto aqueles designados para ocuparem a posição de Belt em tempo integral*).

As implantações do Lean Six Sigma podem quebrar o padrão de pouco engajamento dos funcionários e fazê-lo de modo eficiente em termos de custos.

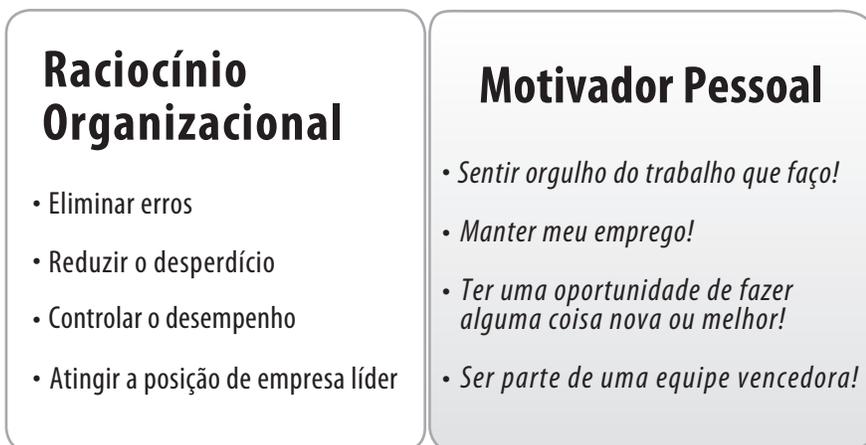


Figura 1. Motivadores Pessoais para engajar os funcionários na melhoria contínua

Diferente dos Black Belts (*e em menor escala dos Green Belts*), cuja satisfação vem do domínio do amplo conjunto de ferramentas para a solução de problemas complexos, a maioria dos funcionários da linha de frente, supervisores e até mesmo gerentes de nível intermediário nunca desfrutarão dessa recompensa.

Alguns argumentaram que a solução para esse problema de aculturação é fazer com que todo gerente passe pelo treinamento de Green Belt e participe de um projeto Lean Seis Sigma como parte obrigatória das metas de desempenho. Mas para a maioria das empresas essas estratégias não provaram ser eficientes nem práticas e, em alguns casos bem documentados (*mais notadamente GE, 3M e Home Depot*), essas estratégias tiveram efeito contrário e criaram insatisfação.

Ironicamente, a força central da filosofia Lean Seis Sigma impediu um maior engajamento do funcionário. O foco na coleta e análise de dados para verificar as causas antes de partir para as soluções cria uma barreira natural à participação daqueles que não têm as habilidades ou o tempo para fazer esse tipo de trabalho.

Não obstante, os funcionários são verdadeiros arquivos de fatos, dados e ideias para a melhoria do desempenho apenas esperando para serem abertos. A maioria dos funcionários está ansiosa para dizer o que sabe. O problema da maioria das implantações do Lean Seis Sigma é que existem poucas maneiras, se houver alguma, de converter de forma econômica e confiável essas ideias em ação efetiva e em resultados sustentáveis.

A Evolução do processo de Equipe de Ação Rápida - da GE à Toyota e ao Lean Seis Sigma Rápido

A busca da Leap Technologies pela melhor maneira de engajar os funcionários na melhoria contínua começou na General Electric Company no final dos anos 80. Tivemos a oportunidade de avaliar o Processo de *Work-Out* da GE – uma abordagem simples, porém naquela época, revolucionária para resolver problemas complexos de desempenho reunindo grandes grupos de interessados em explorar as soluções e forçar decisões em períodos de tempo muito curtos – *geralmente três dias ou menos*.

Trabalhando com a GE e uma série de outras grandes organizações na busca de uma alternativa aos tradicionais métodos de TQM para melhorias conduzidas pelos funcionários, desenvolvemos o processo Ação Workout™.

A Ação Workout combinava a orientação de ação rápida do Work-Out GE com um conjunto de ferramentas de implementação disciplinada segundo um formato de aprendizado just-in-time de fácil utilização por pequenas equipes de melhoria de seis a oito funcionários.

Qual a diferença entre a Ação Workout e outros métodos de melhoria para equipes multifuncionais? Em poucas palavras: **Velocidade** (60 dias a contar do lançamento da equipe até os resultados); **Simplicidade** (projetado para alavancar o know-how existente e aprender durante a execução, sem treinamento inicial para os membros da equipe); e **Resultados** (um foco na tomada de decisões e medidas com ferramentas embutidas para documentar e relatar ganhos financeiros).

A Ação Workout foi implementada com grande sucesso em uma variedade de organizações industriais, de serviços e governamentais nos anos 90. O método foi visto como uma alternativa eficiente para os sistemas de sugestões e uma metodologia mais econômica e confiável para pequenas equipes solucionarem problemas operacionais básicos, disseminar as melhores práticas e eliminar o desperdício.

Com a popularização do Seis Sigma no final dos anos 90, diminuiu o interesse na Ação Workout e em outros métodos de mudança rápida como ele. Os defensores do Seis Sigma foram decisivos na crítica desses métodos julgados prejudiciais à meta de criar uma cultura orientada para fatos e dados. Em muitas empresas grandes, foi relatado que os recém unguídos como Black Belts desencorajavam a prática das reuniões de Workout por ser uma perigosa dependência do “conhecimento tribal”.

Por meio da nossa associação com a Motorola University, a Leap Technologies foi à escola para estudar métodos e ferramentas Seis Sigma de modo a encontrar oportunidades apropriadas para integrá-los a Ação Workout. O resultado foi a adição de uma lista de checagem DMAIC “ligh” ao processo para testar a eficácia da solução antes da implementação.

Uma série de organizações Seis Sigma (incluindo Burger King, Black e Decker, Cott Beverages, IMC Global, Mosaic e Standard Register dentre outras) incorporaram essa Ação Workout enriquecida em seus modelos de implantação para colher os frutos maduros dos galhos mais baixos. A Ação Workout provou ser um acréscimo valioso à caixa de ferramentas do Seis Sigma para ampliar a participação dos funcionários na solução dos problemas sem necessidade de treinamento em sala de aula.

Velocidade

Até 60 dias para a implantação e geração de resultados

Simplicidade

Projetado para alavancar o know-how existente com aprendizado durante a execução, sem treinamento inicial para os membros da equipe

Resultados

Foco na tomada de decisões e implementação de ações com ferramentas embutidas para documentar e relatar ganhos financeiros

A Ação Workout provou ser um adição valiosa à caixa de ferramentas Lean Seis Sigma para ampliar a participação dos funcionários na solução dos problemas sem necessidade de treinamento em sala de aula.

Com a disseminação do “Lean Thinking”, aumentou o reconhecimento da importância de se ter uma caixa de ferramentas robusta para se conseguir a melhoria contínua e ciclos de projeto mais rápidos. De fato, o conceito de mudança rápida de processo, incorporado na metodologia do evento Kaizen promovida no Sistema de Produção Toyota, estendeu-se às organizações de serviços na procura de melhorias *inovadoras* rápidas no atendimento ao cliente e na redução de custos.

Contudo, as organizações de serviços também acharam muito difícil replicar a cultura de equipes pequenas para implementar e sustentar a melhoria promovida no Sistema de Produção Toyota. A Leap Technologies descobriu que a Ação Workout, com o acréscimo da caixa de ferramentas do Lean Thinking, poderia preencher essa lacuna eficientemente, especialmente em situações nas quais as equipes de melhoria são interfuncionais e não conseguem se reunir todos os dias.

O **Processo de Equipe de Ação Rápida** resultante (*apresentado inicialmente pela Leap em 2006*) incluem os gatilhos psicológicos que criam motivação para melhorar (*Ação Workout*) com as ferramentas científicas (*Lean e Seis Sigma*) para garantir resultados sustentáveis.

Como funcionam as Equipes de Ação Rápida: *velocidade controlada é a chave*

Uma premissa fundamental compatível com o “Lean Thinking” é o reconhecimento de que existe uma rica variedade de oportunidades de melhoria a ser encontrada indo-se ao “GEMBA” (*GEMBA é o termo em japonês para “o lugar onde a verdade pode ser encontrada”. Significa ir aonde o trabalho é feito.*) O desafio é explorar essa fonte de conhecimentos e então convertê-la eficiente e efetivamente em ação de melhoria.

O Processo de Equipe de Ação Rápida soluciona esse desafio reconhecendo quatro verdades baseadas na experiência com mudança no nível da linha de frente:

- As pessoas nas linhas de frente estão ocupadas fazendo seus trabalhos e têm pouca tolerância com processos lentos de melhoria.
- Em questões de eficiência operacional diária, os funcionários de linha de frente são muito inteligentes. Têm muitas ideias de melhoria, mas geralmente lhes falta uma maneira fácil e eficaz de transformar essas ideias em ação.

- Quando é dada uma direção clara e apoiada por ferramentas de melhoria fáceis de usar, equipes pequenas podem ser muito eficientes em tomar ações para atingir uma meta compartilhada.
- Treinar os funcionários da linha de frente em ferramentas avançadas de solução e análise de problemas é louvável, mas raramente produtivo. *(É melhor deixar as ferramentas avançadas para alguns especialistas em tempo integral mantendo os funcionários no foco de fazer acontecer.)*

Esses princípios (*validados ao longo dos últimos 15 anos através de mais de 5000 aplicações da abordagem de Equipes de Ação Rápida*) modelam um ponto de partida diferente e a estrutura para engajar funcionários no Lean Seis Sigma.

Esse ponto de partida começa onde a energia e a motivação do funcionário para mudança são maiores – *a oportunidade de partilhar ideias para melhorar o desempenho*. As ferramentas analíticas e de planejamento necessárias para criar melhoria sustentável devem seguir na esteira da “explosão de energia” gerada pelo compartilhamento de ideias.

Como essa abordagem contra-convencional funciona na prática real? A chave é que as equipes comecem no caminho certo desde o primeiro dia.

Para Equipes de Ação Rápida, o caminho certo começa na “Reunião Inicial” de quatro horas que apresenta aos membros da equipe a seguinte sequência de atividades:

Passo 1: Análise do Contrato do Projeto e “QGCI”

Uma pequena equipe de seis a oito funcionários, com conhecimento direto do desempenho do projeto selecionado, analisa a meta e o prazo (*60 dias ou menos*) com o patrocinador da sua equipe (*um líder que sanciona a equipe e pode tomar decisões para apoiá-la*). Tão importante quanto, os membros da equipe partilham e discutem suas metas e motivações pessoais para participar (QGCI - “O Que vou Ganhar com Isso?”).

Passo 2: Brainstorm, Classificação e Priorização de Idéias para Ação

Todos os membros da equipe contribuem com idéias para atingir a meta. O brainstorm realizado em silêncio por meio

Figura 2



de post-its incentiva a participação e cria grande volume de soluções em potencial. A sequência de atividades rápidas, interativas, conduzidas por meio de pôsters ajuda as equipes a organizar e priorizar as idéias mais promissoras para implementação em potencial.

Passo 3: Converter Idéias em Planos de Ação

A equipe trabalha em conjunto usando a Ferramenta Acelerador de Idéias para Ação (*uma lista de checagem baseada no DMAIC*) para começar a construir um plano de ação para a idéia de maior prioridade. O resultado é uma justificativa para ação baseada em fatos e uma minuta do plano de implementação. O "capitão" da equipe fica incumbido da responsabilidade de orientar o plano de ação até a conclusão.

Passo 4: Criar a Agenda de Reuniões da Equipe

O processo da Equipe de Ação Rápida provê uma disciplina firmemente estruturada e eficiente em tempo para reuniões curtas semanais para desenvolvimento de ações. As equipes geralmente se reúnem durante duas horas por semana e completam as atribuições de ação entre as reuniões para converter idéias de prioridade alta (geralmente cinco a dez no total) em planos de ação.

Passo 5: Garantir e Comprometer Atribuições de Ação

Cada reunião termina com uma análise das atribuições de ação e outros compromissos assumidos durante a reunião. Esses dois últimos passos destinam-se a consolidar a estrutura que as equipes precisam, mantendo-as focadas e no caminho.

A **Figura 2** fornece uma visão global da sequência de ferramentas exclusivas que faz com que as Equipes de Ação Rápida dêem a partida rapidamente. Os membros da equipe são energizados para trabalhar nas idéias que têm e equipados com um processo de raciocínio disciplinado e um roteiro de implementação detalhado para completar seu projeto dentro de 60 dias.

Essa combinação de atenção para com os motivadores psicológicos para mudança e raciocínio e ferramentas Lean Seis Sigma dá às Equipes de Ação Rápida "velocidade controlada". O resultado é uma taxa de conclusão de projetos superior (mais de 90% das equipes terminam dentro de 60 dias) e um alto retorno sobre investimento (geralmente, 10 vezes o valor financeiro das horas investidas pelos membros da equipe).

Outra chave para o sucesso da Equipe de Ação Rápida é o conjunto de ferramentas projetadas. O processo é literalmente “engajamento produtivo” colocados em um conjunto. Isso elimina o mistério da gestão de projetos e liderança de equipes. Tudo que a equipe precisa para completar um Projeto de Ação Rápida está incluído nos manuais de instruções detalhadas para reuniões, pôsteres, planilhas, arquivos eletrônicos e suprimentos para reuniões. A ideia é tornar o processo de reunião “automático” para que a equipe possa concentrar-se na qualidade do seu trabalho.

Os Líderes de Equipe de Ação Rápida conduzem as reuniões de equipe seguindo o roteiro do Guia de Líder de Equipe de Ação Rápida. O roteiro completo está lá para ser seguido. “Se você souber ler, pode liderar”. A simplicidade e a abrangência deste conjunto de ferramentas criam uma alta confiabilidade.

Aplicações e Resultados

As Equipes de Ação Rápida não são uma panacéia nem substituem outros métodos e ferramentas Lean Seis Sigma. O Processo de Equipe de Ação Rápida agrega valor de duas maneiras: Primeira, envolve fácil e produtivamente funcionários “não Belts” nas equipes de melhoria; e segunda, equipa os Green e Black Belts com uma caixa de ferramentas que alavanca seus DMAIC e treinamento Lean estimulando substancialmente sua produtividade.

Como um método para expansão do engajamento, as Equipes de Ação Rápida são mais adequadas para oportunidades de melhoria em que existam as seguintes condições:

- As causas de um problema são suficientemente bem conhecidas, mas não as soluções.
- A experiência organizacional e dados disponíveis indicam que os riscos são mínimos e os benefícios em potencial são grandes para a tomada da ação rápida.
- As pessoas “próximas da oportunidade de melhoria” possuem o conhecimento e a experiência para fazer uma importante diferença por meio de suas ideias e implementação.
- Existe apoio para a mudança por parte da administração e dos funcionários que provavelmente devem ser impactados pelo projeto (i.e., o projeto não visa cortar empregos).

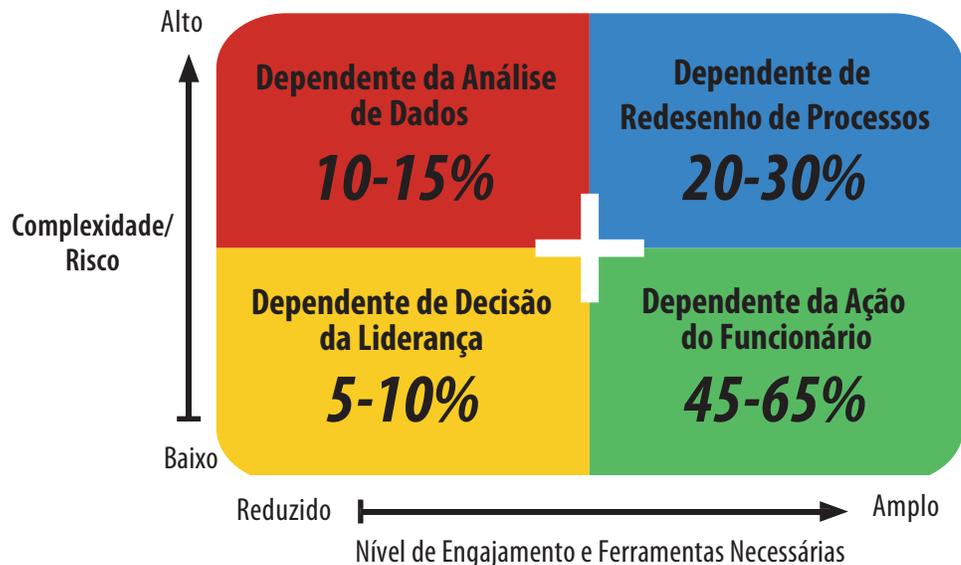
Nossa experiência sugere que até dois terços das oportunidades de melhoria de qualquer organização podem ser abordados pelas

A ideia é tornar o processo de reunião “automático” para que a equipe possa concentrar-se na qualidade do seu trabalho.

Equipes de Ação Rápida. Embora esta percentagem não se traduza por um retorno financeiro igual ou similar, a velocidade e a simplicidade com que esses tipos de oportunidades podem ser abordados tornam a Ação Rápida um instrumento muito lucrativo para implantações de Lean Seis Sigma.

A **Figura 3** oferece uma visão do campo da Ação Rápida no contexto de outras oportunidades de melhoria Lean Seis Sigma.

Figura 3.
Campos de Melhoria
Lean Seis Sigma



Dentro do campo de Ação Rápida, existem duas oportunidades centrais de aplicação que são particularmente bem adequadas para equipes não lideradas por Belts:

Colhendo oportunidades de ganho rápido para melhorar o desempenho operacional diário

Como sugere o título, o foco aqui é sobre a colheita dos frutos mais à mão e fazer melhorias incrementais em relação aos problemas operacionais diários e persistentes. Exemplos incluem melhoria da produtividade, segurança e prevenção de acidentes; redução de desperdícios e perdas; atendimento diferenciado ao cliente; e, geralmente, qualquer área propensa a sofrer variação devido a erro humano ou falta de padronização.

Reprodução e padronização de soluções

O foco nesta aplicação é a disseminação do uso das melhores práticas comprovadas. Exemplos incluem implantar as soluções Lean básicas, tais como 5S; padronização de processos administrativos, tais como pagamento ou cobranças; e, implementação de nova tecnologia ou inovações, tais como processos para acesso por cartão eletrônico.

Como um conjunto de habilidades complementares para Green e Black Belts ou Especialistas Lean, o Processo de Equipe de Ação Rápida aumenta a produtividade agregando-lhes habilidades e ferramentas para liderar e gerenciar equipes com mais eficiência. As Equipes de Ação Rápida também podem ser usadas para acelerar resultados em projetos mais complexos. Por exemplo:

- Um Especialista Lean que executa um evento Kaizen para redesenhar o fluxo de uma linha de produção pode usar uma ou mais Equipes de Ação Rápida para operacionalizar completamente o funcionamento desta linha de produção.
- Um Black Belt que executa um projeto DFLSS (*Projeto para Lean Seis Sigma*) pode usar uma ou mais Equipes de Ação Rápida para testar novos projetos de produtos ou processos e relatar os resultados.

O Processo da Equipe de Ação Rápida impulsiona o retorno das implantações de Lean Seis Sigma ao mesmo tempo em que atinge uma segunda e importante meta, que é a sustentabilidade dos resultados. Considerando que os funcionários que participam das Equipes de Ação Rápida estão diretamente envolvidos na geração e implementação de soluções, eles adquirem uma mentalidade diferente em relação a suas funções e importância. Isso cria entusiasmo e participação de um modo que o treinamento isoladamente não pode conseguir.

Para organizações que procuram fazer do Lean Seis Sigma uma mudança de cultura assim como uma iniciativa de melhoria de desempenho, o Processo de Equipe de Ação Rápida produz um impressionante resultado. Na página seguinte, veja um caso resumido sobre o poder das Equipes de Ação Rápida para melhorar os retornos do Lean Seis Sigma.

O que fazer e o que não fazer para assegurar uma integração tranquila

A velocidade e simplicidade que as Equipes de Ação Rápida oferecem para engajar produtivamente os funcionários no Lean Seis Sigma não devem se tornar uma prática para prolongar exageradamente seu alcance e valor agregado.

Equipes de Ação Rápida para Lean Seis Sigma

- Projetadas para fazer com que funcionários não Belts “entrem no jogo” da solução de problemas com uma abordagem disciplinada e confiável.
- Funcionam durante um período de 60 dias com reuniões semanais estruturadas que facilitam a participação no projeto enquanto “mantêm seu trabalho diário”.
- Combinam a disciplina DMAIC com uma abordagem de aprendizado para ação que gera energia e entusiasmo para executar o trabalho de melhoria.
- Apoiadas por um conjunto de guias para melhoria e por um processo para o treinamento de líder de equipe que facilita a implantação rápida sem perda de controle.
- Oferecem as habilidades de gestão de projetos que faltam aos Belts para liderar e gerenciar eficientemente as equipes.

Conforme observado anteriormente, o Processo de Equipe de Ação Rápida responde a um dos quatro campos do portfólio de projetos Lean Seis Sigma. As Equipes de Ação Rápida *não são* a escolha certa quando:

- A melhoria pode ser feita tomando uma decisão em uma ou duas reuniões com as pessoas certas.
(Campo da Decisão da Liderança)
- A melhoria provavelmente necessita um redesenho fundamental do processo, sistema ou produto; reestruturação de funções e responsabilidades; e, mudança de política ou regulamento.
(Campo de Redesenho e Inovações no Processo)
- Há confusão, discordância ou falta de dados objetivos sobre se ou por que existe um problema.
(Campo do Análise de Dados)

Além disso, ainda que uma oportunidade de melhoria se encaixe claramente no Campo de Ação Rápida, uma Equipe de Ação Rápida não deve ser lançada se houver disposição limitada, tempo e/ou muita urgência para melhoria por parte da administração ou forte resistência dos funcionários.

Supondo o encaixe correto, as Equipes de Ação Rápida podem ser “estruturadas para o sucesso” com um planejamento efetivo de pré-lançamento.

Equipes de Ação Rápida para Lean Seis Sigma mais rápido e melhor

A História da Mosaic Company

Como a maior produtora de fertilizantes do mundo, a Mosaic literalmente ajuda alimentar o mundo. Mas minerar, processar e distribuir fosfatos e potassa de maneira lucrativa é uma batalha sem fim no sentido de reduzir custos em toda parte da cadeia de abastecimento.

É por isso que a Mosaic investiu no Lean Seis Sigma nos últimos cinco anos. Seu compromisso foi recompensado

pela redução de custos ao nível de US\$75.000.000. Uma grande parte desse sucesso se deveu a um investimento inicial e consistente nas Equipes de Ação Rápida. Mais de 100 equipes envolvendo funcionários da linha de frente nas minas até os pátios de embarque participaram das atribuições para reduzir acidentes, baixar custos com combustível, melhorar a taxa de ocupação dos caminhões e outras questões de excelência operacional.

De acordo com Joe Gliksman, Master Black Belt para o Lean Seis Sigma da Mosaic, as Equipes de Ação Rápida são um multiplicador de resultados para seu pequeno, porém experiente grupo de Black Belts. “Somos uma empresa direcionada por dados que se propõe a processar ferramentas de análise e é onde nossos Black Belts fazem a diferença.

As principais ações pré-lançamento incluem:

1. Desenvolver o Contrato do Projeto de Ação Rápida

Como ocorre com qualquer projeto Lean Seis Sigma, é essencial identificar o(s) fator(es) “x” que precisa(m) ser melhorado(s) (*o processo e/ou entradas*) e vincular ao resultado desejado (*melhoria no fator “y”*) e ao sistema de medida associado.

Na maior parte dos casos, as Equipes de Ação Rápida podem ser formadas em uma breve reunião com o(s) patrocinador(es) da equipe. Para aplicações mais complexas nas quais existem muitos fatores “x” em jogo, assim como riscos e custos maiores, o trabalho de estudo especializado de um Belt pode ser necessário para focar o contrato do projeto nas causas básicas específicas.

2. Recrutar a Equipe de Ação Rápida

Colocar as pessoas certas “no jogo” é essencial para o sucesso da Equipe de Ação Rápida. Os critérios de seleção dos membros da equipe incluem conhecimento prévio da operação alvo, propriedade/responsabilidade em relação a como o trabalho é feito e disposição de realizar esforço voluntário para a causa (*geralmente três a cinco horas por semana durante 60 dias*).

Os Líderes de Equipe de Ação Rápida não precisam de treinamento prévio Lean Seis Sigma, mas devem ser respeitados pelos membros da equipe, estar dispostos a seguir um processo de reunião disciplinada e ser conhecedores da questão que estão sendo abordada.

Mas quando se trata de encontrar e implementar soluções, nosso pessoal da linha de frente são os especialistas. Com o Processo de Equipe de Ação Rápida, nossos Black Belts podem mobilizar rapidamente equipes de funcionários para ação com interrupção mínima dos horários e alocação de pessoal. Nós lhes apontamos a direção certa e eles fazem o trabalho com as Ferramentas de Ação Rápida que os mantêm focados e no caminho.”

Os resultados podem ser surpreendentes. Uma Equipe de Ação Rápida de Extração de Mineração quase dobrou a produção de extração de rochas produzindo ganhos anuais de mais de \$12.000.000 com ideias de bom senso de como mudar a sequência para agregar reagentes ao processamento.

O Black Belt que lidera o projeto relatou, “É sempre divertido ver a equipe sair do ceticismo e da preocupação no início da nossa primeira reunião e chegar ao entusiasmo mais ou menos três horas depois quando estão assumindo a responsabilidade pelas soluções e ansiosos por testá-las e colocá-las em ação.”

Como Gliksman disse, “Existem muitas ferramentas na caixa de ferramentas Lean Seis Sigma e cada qual tem seu valor. Mas para nós as Ferramentas de Ação Rápida são sempre as mais usadas.”

Quando e onde implantar Equipes de Ação Rápida

Onde Usar Equipes de Ação Rápida

- Para problemas cujas causas são suficientemente bem conhecidas, mas não as soluções.
- A experiência organizacional e dados disponíveis indicam que os riscos são mínimos e os benefícios em potenciais são grandes se tomada uma ação rápida.
- As pessoas “próximas da oportunidade de melhoria” possuem o conhecimento e a experiência para fazer importante diferença por meio de suas ideias e implementação.
- Há apoio para mudança da administração e dos funcionários que provavelmente devem ser impactados pelo projeto.

Quando NÃO Usar a Ação Rápida

(como o primeiro passo para a melhoria)

- A melhoria pode ser feita tomando uma decisão em uma ou duas reuniões das pessoas certas.
(Campo da Decisão da Liderança)
- A melhoria provavelmente deve exigir um redesenho fundamental do processo, sistema ou produto; reestruturação de funções e responsabilidades; e mudança de política ou regulamento.
(Campo do Redesenho e Inovações)
- Há confusão, discordância ou falta de dados objetivos sobre por que ou se existe problema.
(Campo da Análise de Dados)
- Há disposição limitada, tempo e/ou urgência para tomar medida pela administração e/ou funcionários.
(Aguardar)

3. Programação e Comunicação

Estabelecer a data de término alvo da equipe antes do lançamento da equipe e concretizar o cronograma de reuniões semanais da equipe são as chaves para o sucesso.

Além disso, transparência e clareza na comunicação da finalidade do Projeto de Ação Rápida e dos benefícios esperados ajudam as equipes a decolar para um início rápido e focado. Nas Equipes de Ação Rápida não há espaço para agendas ocultas ou expectativas vagas tendo em vista os curtos prazos para execução.

4. Planejamento do Reconhecimento da Equipe Antes do Fato

Nossa experiência com milhares de Equipes de Ação Rápida sugere que os membros da equipe percebem uma recompensa maior ao verem suas ideias apoiadas pelos líderes e implementadas no local de trabalho.

As empresas podem ajudar a assegurar esse resultado responsabilizando os patrocinadores pelo “comparecimento” para apoiarem suas equipes em pontos críticos durante o Processo da Equipe de Ação Rápida de 60 dias. Além disso, organizar uma Reunião de Comunicação e Reconhecimento para a equipe partilhar resultados e lições aprendidas é bastante importante na medida em que reforça os valores da Ação Rápida – *compartilhamento aberto de idéias, devida diligência para garantir execução eficiente e, naturalmente, movimentar-se rapidamente no sentido de completar as tarefas do projeto.*

Superando obstáculos aos resultados mais rápidos do Lean Seis Sigma

À luz das atuais condições econômicas, talvez nunca tenha havido um momento melhor para que as empresas promovam perante seu pessoal o valor do foco no cliente, eliminação de desperdício dos processos e encontrar maneiras de simplificar, padronizar e tornar o trabalho à prova de erros. Esses são os princípios e a promessa do Lean Seis Sigma.

Atingir essas metas na empresa toda, contudo, requer algum trabalho criativo e flexível quando se trata de implantar o Lean Seis Sigma. Líderes inovadores na implantação do Lean Seis Sigma superam esse desafio ampliando a caixa de ferramentas e criando mais caminhos para solucionar problemas e colocar boas ideias em ação.

O Processo de Equipe de Ação Rápida preenche uma lacuna crítica nas implantações convencionais do Lean Seis Sigma oferecendo uma maneira rápida, confiável e única que satisfaz o funcionário, expande o engajamento e melhora a produtividade dos Belts. Equipado deste conjunto de ferramentas complementares, o Lean Seis Sigma pode aumentar sua contribuição tanto para o resultado final como preencher a lacuna na dimensão humana da melhoria de desempenho da organização.

Essa é uma potente fórmula de sucesso – *nos bons e nos tempos difíceis.*



Mike Pecoraro

É sócio sênior e um dos fundadores da Leap Technologies.

Ele é um dos criadores e especialista na aplicação das Equipes de Ação Rápida para implantação do Lean Seis Sigma mais rápida e melhor.

Para comentar ou discutir este documento,
envie um email para Mike Pecoraro:
mikep@improvefaster.com

Sergio N. Assiz é sócio diretor da C.A.N. Consultoria de Organização,
representante da Leap Technologies no Brasil e America Latina.
can@can.com.br



Helping organizations improve FASTER!

Since 1993, Leap Technologies has worked with organizations across the globe to speed results through engagement-based improvement strategies. Organizations like Burger King, BASF, Cott Beverages, Health Partners the IRS, Mosaic, NewPage, and Wyeth among more than 250 clients, have turned to Leap Technologies to add speed and results to their improvement initiatives.

For organizations already deploying Lean Six Sigma, Leap Technologies suite of Fast-Change Tool Workshops can dramatically increase Belt productivity and employee and leader engagement. For organizations just getting started on the path, Leap's Rapid Lean Six Sigma Deployment model offers a much more cost-effective and faster way to results right out of the gate.

When speed to results is critical, Leap Technologies can make a difference.

Interested in learning more about strategies for accelerating Lean Six Sigma results?

Call **800.254.6805** or email to **improvefaster.com** to download more information including Case Studies and additional White Papers with practical and timely advice for Lean Six Sigma practitioners.