

# Six Sigma Summit AGOSTO 2009

**A EVOLUÇÃO DO PROGRAMA SEIS SIGMA PARA UM  
PROGRAMA DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL  
ENGLOBANDO TODA A ORGANIZAÇÃO**

**ALBERTO PEZEIRO**

**SÓCIO - DIRETOR**

**[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)**

**TEL.+55.19.3707-1535**

**CEL.+55.11.8111-0026**

**[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)**

## SETA – Desenvolvimento Gerencial

### Quem Somos?

- Fundada em 2004 por ex-executivos da General Electric com sede na cidade de Campinas-SP com atuação em toda América : Brasil; Canadá; EUA; Peru; Colômbia; Venezuela; Argentina e Chile
- Treinamentos em Português, Espanhol e Inglês
- Treinamentos na área de Excelência Operacional , Lean Six Sigma , Gestão de Pessoas , Desenvolvimento de Liderança e Desenvolvimento da Área Comercial
- Todos os consultores são profissionais com atuação em empresas de renome internacional com larga experiência em Gestão de Negócio
- Site : [www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)

**Empresa de Educação voltada ao Desenvolvimento e Treinamento Gerencial e Executivo**

## CLIENTES ATUAIS :



**NEXTEL**



**Embratel**



**Braskem**

**FEMSA**



**AS Eletropaulo**



**Nadir**



Companhia Brasileira de Alumínio



**TIVIT**

**Citróvita**

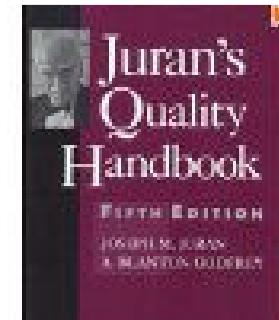
**SIEMENS**



O perfil do profissional de Gestão vem mudando ao longo dos anos :

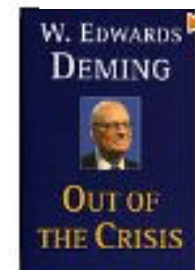
**Antes da década de 90 :**

- Controle da **Qualidade** – foco no produto ou serviço
- PDCA e 7 ferramentas básicas da Qualidade
- Uso isolado e esporádico de ferramentas mais complexas
- Histórias de sucesso : Manufatura e Qualidade
- Poucos exemplos administrativos e em Prestadores de Serviço
- Gestão da Rotina é conduzida de forma informal



**Profissional de Controle da Qualidade**

O perfil do profissional de Gestão vem mudando ao longo dos anos :



**Década de 90 ( década da transformação ) :**

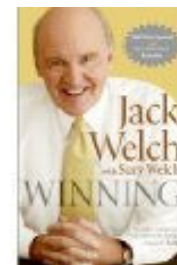
- Gestão da **Qualidade** / Garantia da **Qualidade** – Foco no processo e sistema
- Lean + Seis Sigma
- Uso frequente de ferramentas mais complexas com auxílio de softwares
- Histórias de sucesso : Manufatura e Qualidade, porém já aparecem casos em áreas administrativas e prestadores de serviço
- Malcom Baldrige Award e PNQ
- Certificações auxiliando a Gestão da Rotina : ISO 9000 / QS 9000 / CMM

**Profissional de Garantia da Qualidade**

O perfil do profissional de Gestão vem mudando ao longo dos anos :

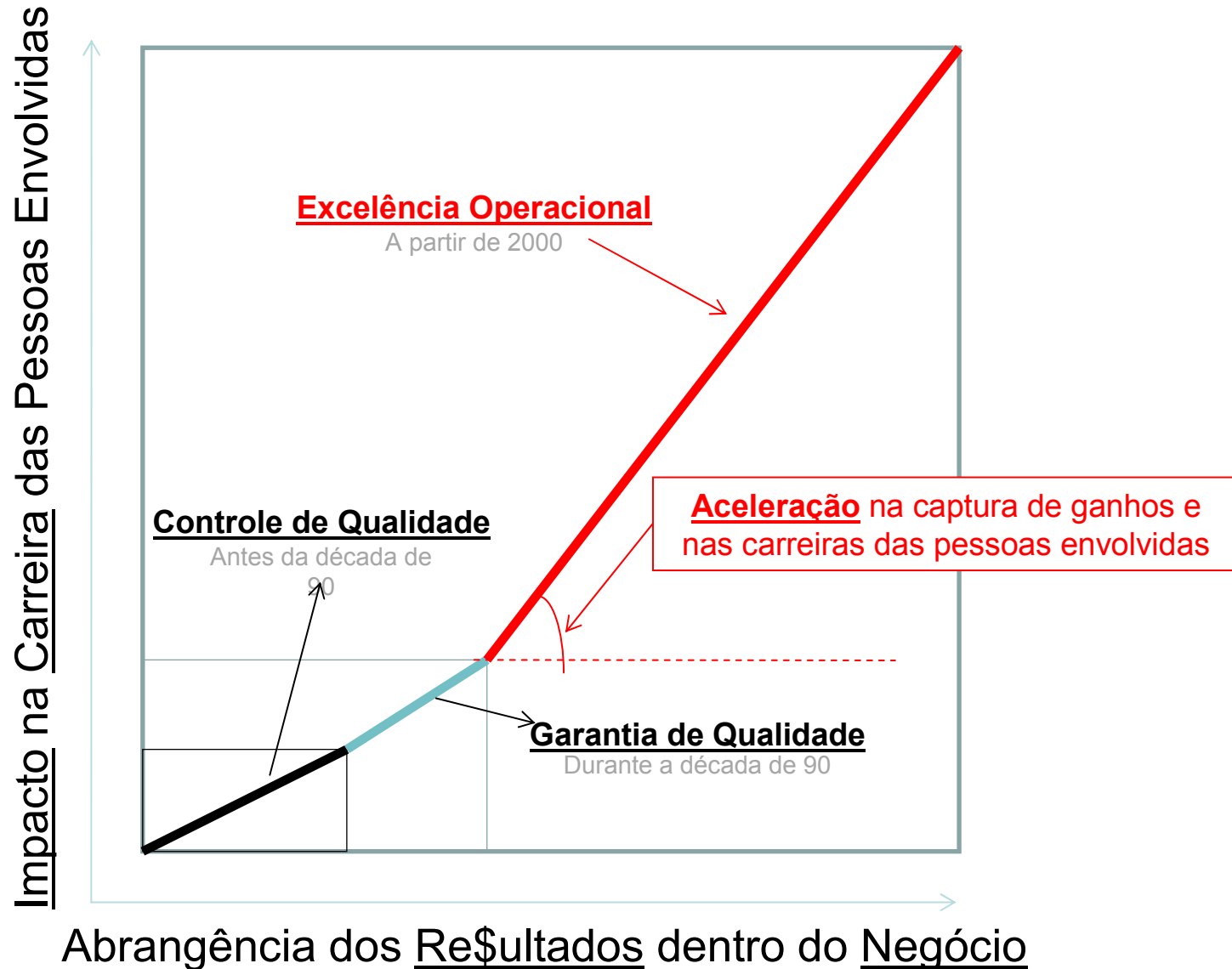
**A partir de 2000 ( muda completamente o perfil do profissional de Gestão ) :**

- Gestão do Negócio – Excelência Operacional
- Sistema de Gestão alinhando todas as metodologias e iniciativas e passa a englobar também o Planejamento Estratégico
- Histórias de sucesso freqüentes não apenas em Manufatura e Qualidade, mas nas áreas administrativas e prestadores de serviço
- Profissional de Gestão trabalhando em conjunto com Finanças ( Resultados ) , TI ( migração da Tecnologia ) e RH ( Desenvolvimento de Líderes )
- Cria-se a Área de Gestão . Em muitas Organizações são uma Diretoria separada



**Profissional de Gestão voltado à Excelência Operacional da Organização**

# Impactos da Evolução da Gestão nas Empresas



## **Competências de Liderança do Profissional de Gestão :**

- Entende que metodologia e ferramenta é “meio” e não “fim”
- Trabalha fortemente com a área Financeira
- Atua na definição dos investimentos em Tecnologia
- Responde por uma Gerência / Diretoria normalmente reportando ao CEO
- É envolvido nos processos de desenvolvimento Organizacional de RH
- É um facilitador de toda nova iniciativa na Organização
- Dissemina os princípios de Gestão por toda a Organização

**Liderança – Gestão da Mudança trazendo resultados através das pessoas**

---

## EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Envolve as 3 partes do Sistema de Gestão :

Planejamento Estratégico ( DMAIC )

Melhoria Contínua ( DMAIC )

Gestão da Rotina ( DMAIC )

- deve envolver todas as áreas da Administração
- Fortemente ligada aos resultados
- Deve ser usada para desenvolver os futuros líderes
- Alinhada com a implementação das novas tecnologias

**Líderes e facilitadores à frente da implementação da Excelência Operacional**

Os elementos básicos do Sistema de Gestão a ser seguido pelo Profissional de Excelência Operacional :

### **Planejamento Estratégico :**

- Lidere ou participe de desdobramento de Métricas
- Acompanhe a evolução dos KPI's na Organização
- Garanta que exista o alinhamento do cumprimento dos KPI's com a remuneração variável
- Principais Ferramentas : BSC ; BI ; Capex
- Entenda os resultados financeiros da Organização
- “ Grude no assunto quente do momento “ → competir é “ burrice “

**D**MAIC - Planejamento Estratégico alinhado à Excelência Operacional

Os elementos básicos do Sistema de Gestão a serem seguidos pelo Profissional de Excelência Operacional :

### Melhoria Contínua em Indústria :

- PDCA ; Lean ; Seis Sigma ; TOC ; TPM são as principais metodologias
- Profissionais 100% do tempo dedicados ou parte do tempo dedicados
- Grande foco em redução de custo e aumento da produtividade
- Zela pelo conhecimento técnico das metodologias e ferramentas
- Auxilia a área de Produção a definir novos investimentos

**DMAIC - Todas as metodologias de Melhoria Contínua de forma harmônica**

Os elementos básicos do Sistema de Gestão a serem seguidos pelo Profissional de Excelência Operacional :

**Melhoria Contínua em Prestadores de Serviço :**

- BPM ; PMI ; **Seis Sigma** ; são as principais metodologias
- Cultura de Mapeamento de Processo
- Forte sinergia com a área de TI
- Grande foco em resolução de problemas no campo
- Treinamentos adaptados para serem mais “ user-friendly ” para as áreas administrativas

**DMAIC - Melhoria Contínua e TI trabalhando juntos**

Os elementos básicos do Sistema de Gestão a serem seguidos pelo Profissional de Excelência Operacional :

**Gestão da Rotina em Indústria :**

- Procedimentos Operacionais e Instruções de trabalho
- Procedimentos Padrão e Planos de Controle
- Gestão dos Indicadores e Reuniões de Revisão Operacional
- Certificações e Regulamentações do Setor
- ERP e Sistemas Industriais
- MASP ( Metodologia de Solução de Problemas )

**DMAI C - Garantindo que a manutenção do patamar de Excelência Operacional**

Os elementos básicos do Sistema de Gestão a serem seguidos pelo Profissional de Excelência Operacional :

**Gestão da Rotina em Prestadores de Serviço :**

- Em muitos casos ainda é informal
- Mapeamento de Processos
- BPM
- ERP e Sistemas próprios
- Certificações ISO 9000 / CMM
- Scripts e Protocolos

**DMAI **C** - Formalizando as boas práticas de Operação**

## Modelos de Gestão :

- Modelos consagrados como PNQ ; Malcom Baldrige Award
- Modelos Propostos por Consultorias
- Modelos próprios :
  - Braskem Mais
  - Whirlpool – Opex / CCOpex
  - Votorantim – SGV – Sistema de Gestão Votorantim
  - AES – APEX
  - Nestlé Management System
  - Nextel – Sistema de Gestão Nextel
  - Siemens Management System

**Organização adota modelo existente ou desenvolve seu próprio modelo**

## Qual o perfil do Futuro Líder de Excelência Operacional ?

- Conhecimento Técnico é importante
- Conhecimento de Negócio + Liderança é **ESSENCIAL**
- Facilitador e Agente de Mudança
- Comunicação e Relacionamento Interpessoal
- Representantes em todas as áreas da Organização
- Auxilia a Alta Administração no cumprimento das Métricas

**Área de Excelência Operacional é um piloto de Liderança**

## Pense ....

- Há cada vez mais profissionais de Gestão / Excelência Operacional ocupando posições de Alta Liderança
- O mercado está “fervendo” atrás de bons profissionais de Gestão
- Potenciais Líderes sendo testados em novas iniciativas de Gestão / Mudança
- Organizações revezam profissionais na área de Gestão para que todos adquiram as competências de Gestão

**Bons facilitadores no presente – Futuros Líderes**

## **10 competências básicas de um Profissional de Gestão de Alta Performance :**

1. Foque nos projetos importantes da Organização – “HOT POINTS”
2. Ferramenta é consequência , mas contribua para que as pessoas adquiram proficiência e habilidade em usá-las no dia-a-dia da empresa
3. Treine um número grande de consultores internos
4. “Encaixe” o Seis Sigma no modelo de Gestão atual ... Nada de ruptura
5. Seja inteligente : ao reportar o resultado do ano , deixe que as áreas reportem a liderança sobre os processos e números . A área de Gestão reporta os resultados como mentora / facilitadora

**Lembre-se : tudo é “ Business”**

## 10 competências básicas de um Profissional de Gestão de Alta Performance :

6. Customize os treinamentos e certificações

7. Ao fazer revisão de projetos ponha foco no resultado e impacto para a Organização ... Não ponha foco nas ferramentas

8. Seja visto como um desenvolvedor de talentos

9. Desenvolva suas habilidades políticas e de Liderança . Não “ bata de frente”

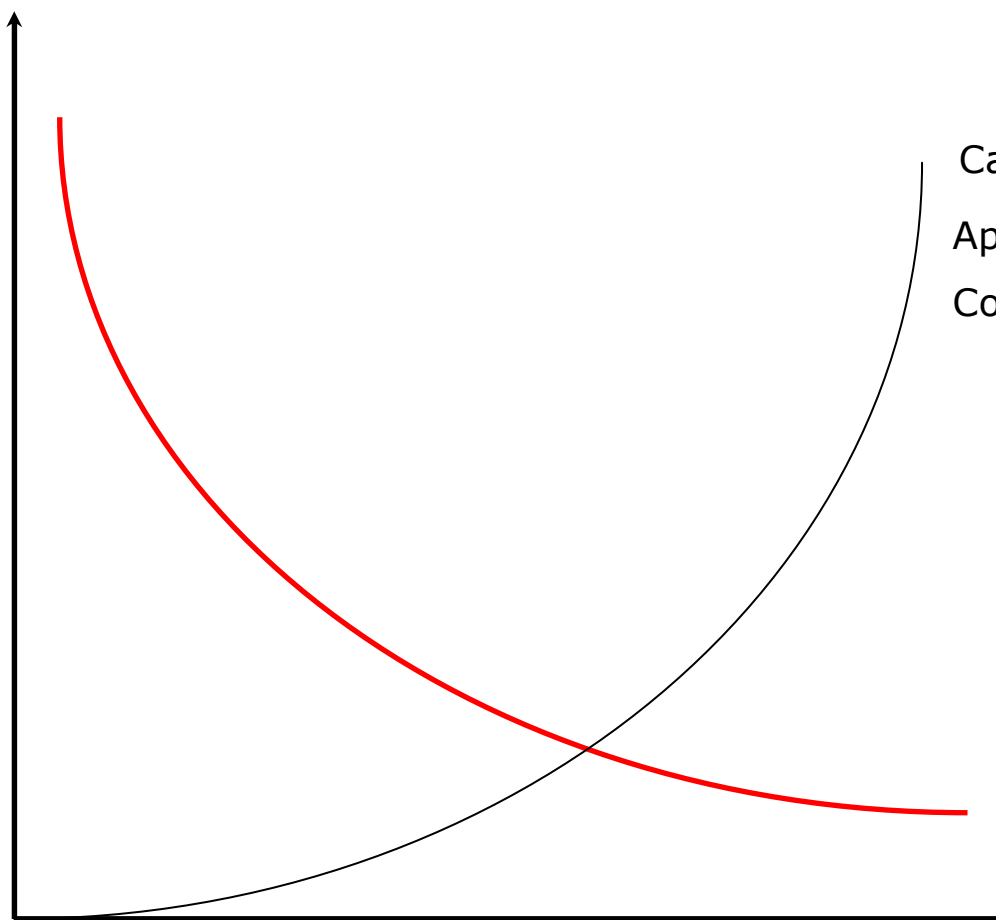
10. Una-se ao RH . Você os ajudará a encontrar e desenvolver talentos ... Em contrapartida será auxiliado no processo de comunicação , treinamento e nas certificações

**Deve-se agir como um facilitador e nunca como uma barreira a mais**

# Liderança

## Aspectos Gerais Características Desejáveis dos Líderes

Importância



Capacidade de Liderança  
Aptidões Gerenciais /  
Conhecimento do Negócio

Conhecimento  
Técnico

Operacional

Gerencial

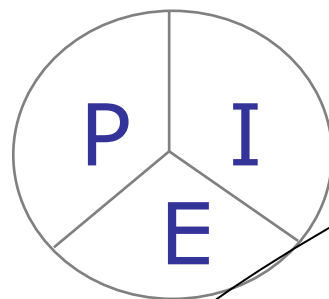
Executivo

## A Marca

### Aspectos Gerais Modelo PIE

#### **P**erformance:

- É o seu "cartão de visita";
- Conhecimento Técnico;
- Conhecimento de Negócio;
- Capacidade de Liderança;
- Capacidade de Execução;




#### **I**magem:

- O quê pensam de você;
- Marketing Pessoal;
- Alianças Políticas;
- Reconhecimento do Mercado;
- Postura;
- Mensagens passadas;

#### **E**xposição:

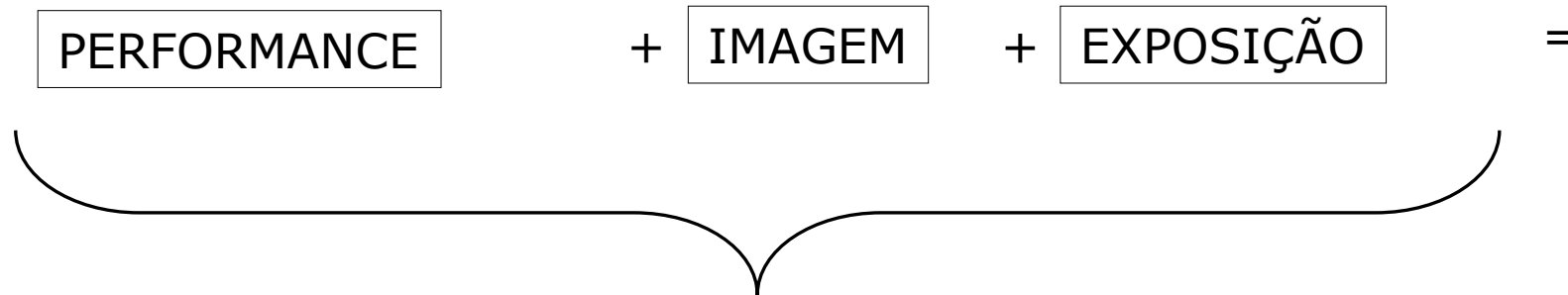
- Participar de Eventos Externos;
- Apresentações Gerenciais;
- Treinamento;
- Projetos de Melhoria;
- Experiência em Áreas Novas.



**Soft Skills – vitais  
a função do gestor  
dos anos 2000.**

## Liderança

Aspectos Gerais  
Modelo PIE



**REPUTAÇÃO**



**SUA MARCA = CREDIBILIDADE PARA PROMOVER AS MUDANÇAS**

**Soft Skills (Imagem + Exposição.) = passam a ser cruciais !!!!**

**Muito  
Obrigado !**

# Muito Obrigado!

Alberto Pezeiro

Sócio Diretor

[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8110-0026

[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)

