



Voitto

GUIA DEFINITIVO DO ESPECIALISTA

KAIZEN
CERTIFICAÇÃO POR PROJETO REAL

Resolva o problema que *incomoda* a sua área.

O passo a passo completo para planejar, executar e submeter o seu projeto de certificação Kaizen pela Voitto — do problema medido à emissão do certificado.

18+

ANOS FORMANDO
ESPECIALISTAS

700mil+

ALUNOS
IMPACTADOS

1projeto

1 PROBLEMA REAL
1 TÍTULO

PDCA

O CICLO QUE
GUIA TUDO

Sumário

Este guia é a sua referência de cabeceira durante o projeto. Consulte, marque, volte quantas vezes precisar.

01	Como funciona a certificação	3
	O modelo por projeto real e o que o título registra	
02	A autoridade da Voitto	4
	18 anos de estrada, 700 mil+ alunos e método consagrado	
03	O título no mercado	5
	Por que o Especialista Kaizen é reconhecido	
04	Cuidados essenciais	6
	Os erros que mais tiram força de um bom projeto	
05	O caminho PDCA, passo a passo	7
	Planejar · Executar · Checar · Agir	
06	Critérios de avaliação	13
	A régua de análise e o peso de cada critério	
07	Emissão do certificado	14
	Os documentos, os veredictos e como o título é emitido	
08	Antes de enviar	15
	Checklist de prontidão e sinais de um projeto forte	

Você não faz uma prova. Você resolve um problema.

A certificação Kaizen da Voitto não se conquista decorando o ciclo PDCA. Ela se conquista girando o ciclo de verdade sobre um problema concreto da sua área — daqueles que todo mundo reclama e ninguém mediu.

O seu projeto é a sua prova. Ele mostra, na prática, que você sabe enxergar o problema em números, achar a causa raiz, atacar a causa e sustentar o ganho — do jeito que a melhoria contínua funciona no dia a dia.

Um projeto, um título

A régua do Kaizen é o giro completo do ciclo sobre um problema real:

O QUE VOCÊ
RECEBE

O QUE ELE REGISTRA

O QUE ELE DEMONSTRA

**Especialista
Kaizen**

O título da
certificação

Domínio do ciclo PDCA em um problema real, com decisão por dados e resultado medido.

**Projetos
seguintes**

Novo problema, novo
giro

Cada projeto amplia o seu repertório — a régua é a mesma, o problema é que muda.

Kaizen é pontual

Escopo enxuto por
natureza

Problema delimitado, atacável em semanas, dentro do seu alcance — não é programa nem transformação.

GUARDE ISTO

O Kaizen não premia projeto grande. Premia problema bem escolhido e bem fechado. Um incômodo pequeno, medido, atacado na causa e sustentado vale mais do que uma iniciativa ampla que nunca fecha.

O CAMINHO ATÉ O CERTIFICADO

- 01 Escolha um problema medível.** Um incômodo concreto da sua área, com número e dentro do seu alcance.
- 02 Gire o P antes de agir.** Situação atual, meta, causas e plano — o método evita pular da dor para a solução.
- 03 Execute e treine.** Faça o que planejou, comunique quem opera e registre evidência.
- 04 Cheque com dados.** Compare o depois com a situação inicial, no mesmo indicador.
- 05 Padronize e submeta.** Transforme o ganho em POP com dono, e mande para avaliação.

O AVALIADOR É UM COPILOTO, NÃO UM CARRASCO

A avaliação da Voitto foi desenhada para reconhecer o que você fez bem e apontar, com clareza, o que pode evoluir. O objetivo é validar competência real de melhoria — nunca reprovar pela ausência de uma ferramenta específica.

02

A AUTORIDADE DA VOITTO

Dezoito anos formando quem *faz melhoria.*

Mais de 700 mil alunos impactados, um método consagrado mundialmente e um time dedicado a educação em melhoria contínua. A certificação que você vai conduzir carrega essa estrada.

18+

ANOS DEDICADOS À
EDUCAÇÃO EM MELHORIA

700mil+

ALUNOS FORMADOS
E IMPACTADOS

Kaizen

MÉTODO CONSAGRADO
MUNDIALMENTE

Por que este título pesa no mercado.

Kaizen é a competência mais transferível da melhoria contínua: funciona em qualquer setor, em qualquer processo, com qualquer orçamento. Quem sabe girar o ciclo resolve problema em qualquer lugar.

01

Problema em números

Você não diz “está ruim”. Você diz quanto, onde e desde quando — com histórico.

02

Causa provada

Você chega à causa raiz com evidência e descarta o que os dados não sustentam.

03

Ganho medido

Você compara o depois com a linha de base no mesmo indicador, sem trocar a régua.

04

Melhoria que fica

Você entrega POP, dono do indicador e plano de reação — o problema não volta.

Uma leitura honesta antes de começar.

Estes são os tropeços que mais aparecem em projetos Kaizen — e que derrubam trabalhos que, no mérito, eram bons. Ler agora custa cinco minutos; descobrir depois custa um ciclo inteiro.

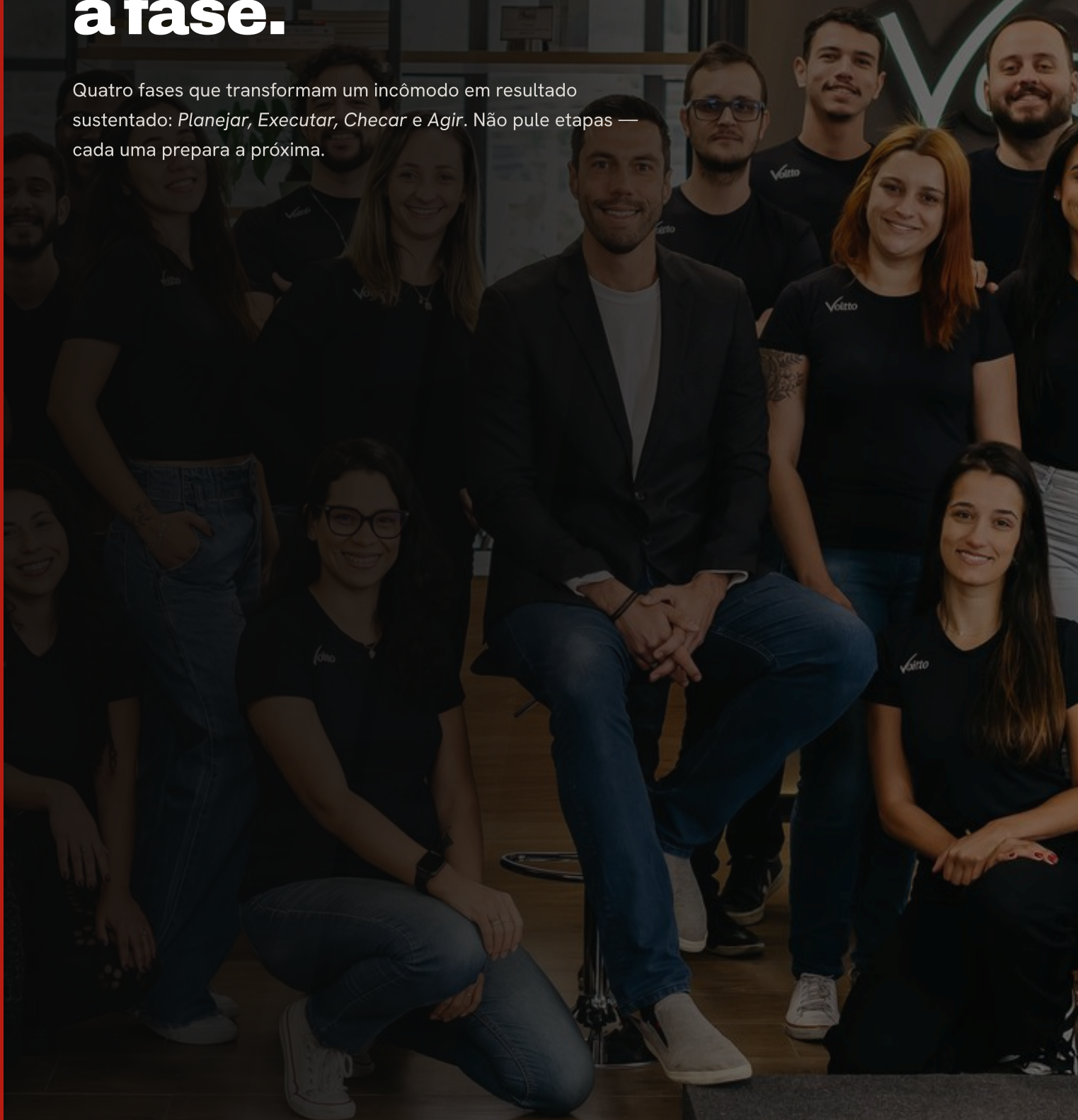
- | | |
|---|---|
| 01 Problema vago ou que já embute a solução. | 02 Pular direto pro plano de ação sem investigar a causa. |
| 03 Meta sem linha de referência (dados históricos). | 04 Escopo grande demais pra um ciclo. |
| 05 Causa "comprovada" só com opinião. | 06 Plano de ação sem responsável nem prazo. |
| 07 Executar sem treinar/comunicar quem opera o processo. | 08 Mudar o plano sem registrar o porquê. |
| 09 Não guardar evidência do antes (impossível comparar depois). | |

E O DÉCIMO — O ERRO NÚMERO 1

Fechar o giro sem padronizar. Kaizen que não vira POP treinado com dono do indicador não é resultado: é um mês bom que passou, e o problema volta no trimestre seguinte.

O caminho *PDCA*, fase a fase.

Quatro fases que transformam um incômodo em resultado sustentado: *Planejar, Executar, Checar e Agir*. Não pule etapas — cada uma prepara a próxima.





OBJETIVO DA FASE

Entender o problema no local onde ele acontece, comprovar as causas e montar o plano de ação — é aqui que mora a maior parte do trabalho de um bom Kaizen.

PASSO A PASSO

- 01 Descrever o problema com fatos (o quê, onde, desde quando, tamanho/impacto).
- 02 Levantar a situação atual com dados históricos (a linha de referência).
- 03 Definir a meta com objetivo, valor e prazo.
- 04 Delimitar o escopo e formar a equipe (quem executa e quem patrocina).
- 05 Levantar as causas potenciais com a equipe (Ishikawa, brainstorming no local).
- 06 Priorizar e comprovar as causas-raiz (5 Porquês, Pareto, observação no Gemba).
- 07 Montar o plano de ação 5W2H — uma ação para cada causa-raiz comprovada.
- 08 Registrar tudo no Diagrama A3: ele é o mapa do seu projeto do início ao fim.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- Qual é o problema, em números? Onde ocorre e desde quando? Qual o impacto para a área e para o cliente?
- Quem sofre com o problema e por que resolvê-lo agora é importante?
- Qual é a situação atual, com dados históricos?
- Qual é a meta do projeto? (objetivo + valor + prazo)
- Qual é o escopo? Quem participa da equipe e quem patrocina o projeto?
- Quais são as causas potenciais do problema?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Diagrama A3 — Guia do Projeto Kaizen

Termo de Abertura (Charter)

Fluxograma de Processo

Plano de Coleta de Dados

Diagrama de Ishikawa

5 Porquês

Diagrama de Pareto

Matriz Causa e Efeito

ARMADILHAS DA FASE

- ! Problema vago ou que já embute a solução
- ! Pular direto pro plano de ação sem investigar a causa
- ! Meta sem linha de referência (dados históricos)

REGRA DE BOLSO DA META

Uma boa meta responde três coisas: **objetivo + valor + prazo**. “Reduzir retrabalho” é desejo; “reduzir retrabalho de 8% para 4% até dezembro” é meta. Sem número e sem data, a fase Checar não tem contra o que comparar.

OBJETIVO DA FASE

Colocar o plano em prática — executar as ações no prazo, treinar quem opera e registrar as evidências do que mudou.

PASSO A PASSO

- 01 Executar as ações do 5W2H, na sequência planejada.
- 02 Treinar e comunicar as pessoas afetadas pela mudança.
- 03 Registrar evidências da execução (fotos antes/depois, registros, apontamentos).
- 04 Acompanhar o status das ações e tratar desvios do plano.
- 05 Atualizar o Diagrama A3 com o andamento da execução.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- As ações do plano foram executadas conforme previsto? O que foi feito, por quem e quando?
- Houve desvios ou ajustes em relação ao plano? Quais e por quê?
- Quem foi treinado ou comunicado sobre as mudanças? Como?
- Quais evidências registram a execução?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Folha de Verificação

ARMADILHAS DA FASE

- ! Executar sem treinar/comunicar quem opera o processo
- ! Mudar o plano sem registrar o porquê
- ! Não guardar evidência do antes (impossível comparar depois)

TREINAR ANTES, NÃO DEPOIS

O treinamento não é a última linha do plano: é a primeira. Ação boa aplicada por quem não entendeu o porquê tem **prazo de validade curto** — e o resultado que evapora no Checar quase sempre nasceu aqui.



OBJETIVO DA FASE

Verificar com dados se o plano funcionou — comparar o depois com a situação inicial e medir quanto da meta foi atingido.

PASSO A PASSO

- 01 Coletar os dados do período pós-implementação.
- 02 Comparar o antes × depois no indicador do projeto.
- 03 Apurar o ganho obtido (no indicador e, se possível, em R\$).
- 04 Verificar efeitos colaterais em outras áreas ou indicadores.
- 05 Concluir: meta atingida, parcialmente atingida ou não atingida.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- O resultado foi confirmado com dados? Compare o depois com a situação inicial.
- A meta foi atingida — ou quanto dela? Qual o ganho obtido (no indicador e, se possível, em R\$)?
- As ações executadas explicam o resultado? Houve efeito colateral em outro indicador?
- Se a meta não foi atingida (total ou parcialmente), o que a verificação mostrou?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

Carta de Controle

ARMADILHAS DA FASE

- ! Checar cedo demais (o efeito ainda não apareceu nos dados)
- ! Comparar períodos diferentes (sazonalidade engana)
- ! Atribuir ao projeto um ganho que veio de outro fator

AQUI MORA O MAIOR PESO DA AVALIAÇÃO

De todos os critérios, o que mais pesa é o resultado comparado **na mesma régua** da situação inicial. É o que separa um Kaizen de um relato bem escrito sobre um mês bom.



FASE • AGIR

Agir Act

FASE AGIR

OBJETIVO DA FASE

Fechar o ciclo — se funcionou, padronizar e monitorar; se não funcionou, aprender e girar o PDCA de novo.

PASSO A PASSO

- 01 Padronizar o novo jeito de trabalhar (POP / instrução de trabalho).
- 02 Treinar a rotina no novo padrão.
- 03 Definir o monitoramento (indicador, frequência, gestão à vista) e o dono do processo.
- 04 Definir o plano de reação para quando o indicador sair do esperado.
- 05 Registrar as lições aprendidas e avaliar replicação em outras áreas.
- 06 Fechar o Diagrama A3 — e, se a meta não foi atingida, planejar o próximo giro do ciclo.

PERGUNTAS QUE GUIAM

- O novo jeito de trabalhar foi padronizado? (POP / instrução de trabalho)
- Como o resultado será monitorado daqui pra frente — e quem é o dono do processo?
- Qual o plano de reação se o indicador voltar a piorar?
- Quais lições ficaram, onde a melhoria pode ser replicada — e qual o próximo giro do ciclo?

FERRAMENTAS ÚTEIS NESTA FASE

POP – Procedimento Operacional Padrão

Plano de Controle

Plano de Reação (OCAP)

Lições Aprendidas e Encerramento

ARMADILHAS DA FASE

- ! Encerrar sem padronizar (o ganho evapora)
- ! Padronizar sem treinar quem opera
- ! Não formalizar o dono do processo

MELHORIA QUE FICA

Um Kaizen termina quando o processo se mantém sem você olhando. Padrão treinado, dono do indicador e gatilho de reação são **o que separa** melhoria de evento isolado.

Referência rápida: onde cada ferramenta entra.

Use como mapa de bolso durante o projeto. A ferramenta serve ao problema — se a mais simples resolve, ela é a certa.

FASE	FOCO	FERRAMENTAS FREQUENTES
Planejar	Medir o problema, achar a causa e planejar o ataque	Diagrama A3 — Guia do Projeto Kaizen, Termo de Abertura (Charter), Fluxograma de Processo, Plano de Coleta de Dados, Diagrama de Ishikawa, 5 Porquês
Executar	Executar o plano e treinar quem opera	Folha de Verificação
Checar	Confirmar o resultado com dados	Carta de Controle
Agir	Padronizar, monitorar e replicar	POP — Procedimento Operacional Padrão, Plano de Controle, Plano de Reação (OCAP), Lições Aprendidas e Encerramento

PRINCÍPIO QUE VALE PARA A TABELA INTEIRA

Nenhuma ferramenta desta lista é obrigatória. Todas são meios. O que a avaliação procura é a evidência de que você atacou o problema certo, provou a causa e sustentou o ganho — com método proporcional ao tamanho do problema.

A régua é clara — e é justa.

A avaliação é flexível e proporcional. Ela não procura a ferramenta perfeita: procura a evidência de que você conduziu uma melhoria real, com método e resultado. Estes são os critérios que pesam num projeto Kaizen.

#	CRITÉRIO	O QUE A AVALIAÇÃO OBSERVA	PESO
1	Problema real e medido	O problema é concreto, relevante, está em números e dentro do seu alcance.	Alto
2	Ciclo PDCA completo	O projeto girou as quatro fases na ordem, sem pular da dor para a solução.	Alto
3	Causa raiz comprovada	A causa foi sustentada por evidência, com as hipóteses descartadas registradas.	Alto
4	Resultado na mesma régua	O ganho foi medido no mesmo indicador da situação inicial, comparado à linha de base.	Maior peso
5	Padronização com dono	O novo jeito virou padrão, alguém foi treinado e existe dono do indicador.	Médio
6	Raciocínio claro	A história do projeto é coerente — dá pra seguir o seu pensamento do início ao fim.	Médio

O QUE ENRIQUECE (MAS NÃO É OBRIGATÓRIO)

- > Ganho quantificado em R\$
- > Profundidade na análise de causas
- > Gestão de stakeholders e patrocínio
- > Visualização de dados
- > Escopo desafiador

O QUE NÃO REPROVA

- > Não ter usado uma ferramenta específica do método.
- > Ter escolhido um problema simples, se bem conduzido.
- > Usar caminhos mais diretos, quando são suficientes.
- > Pequenas imperfeições de forma, se a lógica está sólida.

A SIMPLICIDADE NÃO É DEMÉRITO

Kaizen é, por definição, melhoria pontual. Um projeto de escopo enxuto e bem fechado atende plenamente aos critérios. O que a avaliação não aceita é **frouxidão de método** — problema sem número, causa sem prova, ganho sem comparação.

Do envio ao selo: o que acontece depois.

Quando você submete o projeto, ele passa por uma avaliação estruturada que devolve dois documentos e um veredicto — sempre com o objetivo de reconhecer o seu trabalho e orientar a evolução.

01

Análise Técnica

Uma leitura detalhada do projeto fase a fase: o que ficou forte, o que pode evoluir e como os critérios foram atendidos. É o seu retorno de aprendizado.

02

Laudo Voitto

O parecer oficial que consolida a avaliação e sustenta a decisão sobre a certificação.

OS TRÊS VEREDICTOS POSSÍVEIS

Recomendado

O projeto atende aos critérios com solidez. Certificação de Especialista Kaizen concedida.

Recomendado com ressalvas

O projeto tem mérito, com pontos a ajustar ou esclarecer. O retorno orienta exatamente o que fortalecer.

Não recomendado (ainda)

Faltam elementos essenciais. A análise mostra o caminho para retomar o projeto e submetê-lo novamente.

COMO O TÍTULO É EMITIDO

Com o parecer recomendado, o certificado de **Especialista Kaizen** é emitido — reconhecendo formalmente a competência de melhoria que você demonstrou na prática.

Checklist de prontidão.

Passe por esta lista antes de submeter. Cada item marcado é um pedaço da sua história de melhoria ficando mais forte e mais fácil de reconhecer.

PLANEJAR

- ☐ Problema descrito com fatos (o quê, onde, desde quando, tamanho)
- ☐ Situação atual levantada em números (linha de referência)
- ☐ Meta definida (objetivo + valor + prazo)
- ☐ Escopo delimitado e equipe/patrocinador definidos
- ☐ Causas potenciais levantadas com a equipe
- ☐ Causas-raiz priorizadas e comprovadas com evidência
- ☐ Plano de ação 5W2H montado
- ☐ Diagrama A3 iniciado com o lado esquerdo completo

CHECAR

- ☐ Dados do pós-implementação coletados
- ☐ Antes x depois comparado no indicador
- ☐ Ganho apurado (indicador e, se possível, R\$)
- ☐ Efeitos colaterais verificados
- ☐ Conclusão registrada (meta atingida / parcial / não atingida)

APRESENTAÇÃO E INTEGRIDADE

- ☐ A história do projeto está clara e coerente.
- ☐ Os dados são reais; exemplos hipotéticos estão sinalizados.
- ☐ As ferramentas usadas conversam com o método declarado.

SINAIS DE UM PROJETO FORTE

- + O problema estava em números antes de qualquer ação.
- + A causa raiz tem evidência, não palpite.
- + O ganho foi comparado à linha de base.
- + Existe padrão treinado com dono.
- + A leitura flui e convence do início ao fim.

EXECUTAR

- ☐ Ações do plano executadas (ou justificadas)
- ☐ Pessoas treinadas / comunicadas
- ☐ Evidências da execução registradas (fotos, registros)
- ☐ Desvios do plano registrados com o porquê
- ☐ Coleta de dados mantida durante a execução

AGIR

- ☐ Novo padrão documentado (POP / instrução de trabalho)
- ☐ Rotina treinada no novo padrão
- ☐ Monitoramento definido (indicador, frequência, dono)
- ☐ Plano de reação definido
- ☐ Lições aprendidas registradas / replicação avaliada
- ☐ Diagrama A3 fechado (ou próximo giro planejado)

SINAIS DE ALERTA

- A solução apareceu antes da medição.
- Não existe linha de base clara.
- A causa raiz é uma opinião.
- O resultado não está comprovado com números.
- Nada garante que o ganho vá se manter.