



Cristina Werkema

# Implantação do Lean Seis Sigma: Não se esqueça da Comunicação Interna!

*Muitas empresas que estão adotando o Lean Seis Sigma, de modo equivocado, ignoram a importância da comunicação interna para o sucesso do programa.*

O sucesso do Lean Seis Sigma depende fortemente do gerenciamento do processo de mudança associado à sua implantação. A necessidade da mudança – representada pelos novos conceitos, ferramentas e modo de pensar e agir do Lean Seis Sigma – deve ser informada e entendida pelas pessoas da organização. Portanto, uma estratégia de comunicação interna cuidadosamente elaborada, que aborde as principais preocupações dos stakeholders e que seja

simples, direta, consistente e continuada, é um fator-chave para o êxito do programa. Ignorar a comunicação interna pode minar os esforços da empresa e fazer com que as pessoas preencham as lacunas de informações com rumores e especulações.

No lançamento do Lean Seis Sigma, a comunicação interna deve abordar os chamados “Quatro P’s” apresentados a seguir (1):

## **A** – Purpose (Objetivo)

A.1 – O que é o Lean Seis Sigma?

A.2 – Qual a razão fundamental para a adoção do Lean Seis Sigma?

A.3 – Por que adotar o Lean Seis Sigma agora?

## **B** – Picture (Descrição)

B.1 – Como a organização será no futuro quando o Lean Seis Sigma for parte integrante do modo de operação da empresa?

## **C** – Plan (Plano de Implantação)

C.1 – Como o Lean Seis Sigma será incorporado aos planos

# SEIS SIGMA

operacionais das unidades de negócio?

C.2 – Como será a adequação da empresa para proporcionar infraestrutura, suporte, comunicação, reconhecimento e recompensa?

## **D** – Part do Play (Papel a Desempenhar)

D.1 – Quais serão os papéis – patrocinadores, especialistas, participantes de times – das pessoas da empresa?

Portanto, o plano de comunicação interna, na fase inicial do Lean Seis Sigma, deverá antecipar e responder a algumas das dúvidas mais frequentes sobre a implantação do programa: o que é; o que tem a ver comigo; o que significa para nosso negócio.

É claro que as respostas às questões acima dependerão dos objetivos determinados pela organização, da diversidade das pessoas que o plano de comunicação deverá atingir e da quantidade e abrangência das informações que cada grupo de stakeholders deverá receber.

Durante o progresso do Lean Seis Sigma, a alta administração da empresa deverá destacar os lucros resultantes do programa nos relatórios anuais e em outros instrumentos de comunicação e divulgar, além dos ganhos, as seguintes informações:

- 1- Planos para treinamento dos funcionários.
- 2- Projetos selecionados, em desenvolvimento e concluídos.
- 3- Impacto para os clientes/ consumidores externos e internos.
- 4- Atividades já realizadas e a realizar.
- 5- Dificuldades encontradas.

Para a elaboração do plano de comunicação interna, é muito importante considerar com cuidado os métodos que serão mais adequados para que as mensagens sejam recebidas e bem compreendidas pelas pessoas e estabelecer uma periodicidade regular para a comunicação por meio de diferentes canais.

É fundamental lembrar

que as pessoas absorvem informações e aprendem de modos diferentes! Alguns dos canais de comunicação interna que podem ser empregados são:

1. Jornal e revista internos.
2. Newsletters (coluna regular na newsletter da empresa ou criação de uma newsletter específica para o Lean Seis Sigma)
3. Memorandos do CEO.
4. Cartilha com perguntas e respostas sobre o Lean Seis Sigma.
5. Manual técnico do programa.
6. Banners.
7. Indoors (outdoors nas unidades de negócio).
8. Jornal mural.
9. Informativos dirigidos ou especiais.
10. Intranet.
11. e-mail marketing.
12. Pop-ups.
13. Hot sites especiais.
14. Encontros e reuniões face a face.
15. Apresentações em reuniões da alta administração.

# SEIS SIGMA

16. Eventos em datas comemorativas: aniversário da empresa e alcance de metas do programa, por exemplo.
17. Talk show.
18. Vídeo corporativo.
19. Caixa de sugestões.
20. Survey com os funcionários para feedback sobre o programa.

Para finalizar, é importante destacar que a comunicação interna, para ser bem sucedida, deve ser tão criativa e inovadora quanto a comunicação institucional e a comunicação mercadológica da empresa. Esse é um aspecto que nunca deveria ser negligenciado pelas organizações.

## Comentários e referências

1. YOUNG, Janet. “Driving Performance Results at American Express”. Six Sigma Forum Magazine, Milwaukee, v.1, n.1, p.23, November 2001.
2. As perguntas apresentadas na figura 2 foram extraídas do artigo de Carolyn

Pexton, “Communication Strategies for Six Sigma Initiatives”, publicado no site [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com) (acesso em 03/11/2007).

---

*Cristina Werkema é proprietária e diretora do Grupo Werkema e autora das obras da Série Seis Sigma Criando a Cultura Lean Seis Sigma, Design for Lean Six Sigma: Ferramentas Básicas Usadas nas Etapas D e M do DMADV, Lean Seis Sigma: Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing, Avaliação de Sistemas de Medição, Perguntas e Respostas Sobre o Lean Seis Sigma, Métodos PDCA e DMAIC e Suas Ferramentas Analíticas, Inferência Estatística: Como Estabelecer Conclusões com Confiança no Giro do PDCA e DMAIC e Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas ao PDCA e DMAIC, além de oito livros sobre estatística aplicada à gestão empresarial, área na qual atua há mais de vinte e cinco anos. [cristina@werkemaconsultores.com.br](mailto:cristina@werkemaconsultores.com.br).*