



Cristina Werkema

As Atribuições e Competências do Coordenador do Lean Seis Sigma

As empresas precisam ter muito cuidado para escolher corretamente o profissional que exercerá o papel de Coordenador do Lean Seis Sigma.

Um dos fatores primordiais para o alcance dos benefícios do Lean Seis Sigma é a criação e a manutenção de uma infraestrutura na organização, com papéis bem definidos para os patrocinadores e especialistas do Lean Seis Sigma: executivos da alta e da média gestão atuando efetivamente como Sponsors e Champions, executivo da média gestão desempenhando a função de Coordenador, membros do staff técnico

exercendo os papéis de Master Black Belts, Black Belts e Green Belts e profissionais dos níveis de supervisão e operacional atuando como Yellow Belts e White Belts.

No presente artigo, trataremos do COORDENADOR DO LEAN SEIS SIGMA e de sua importância.

As principais **ATRIBUIÇÕES** do Coordenador são:

1 Auxiliar os Sponsors e Champions na seleção de projetos e de candidatos a

Black Belts e Green Belts, de modo que o Lean Seis Sigma esteja fortemente ligado às estratégias da organização.

2 Gerenciar a execução dos projetos Lean Seis Sigma (follow-up quinzenal ou mensal) e o processo de certificação de Black Belts e Green Belts, o que inclui as interações com a consultoria.

3 Monitorar a performance do programa por meio de indicadores do Lean Seis Sigma,

SEIS SIGMA

tais como projetos dentro do prazo e atrasados, projetos finalizados, retorno financeiro dos projetos concluídos.

4 Elaborar todos os documentos e procedimentos internos necessários ao cumprimento da atribuição relacionada no item 3 acima, tais como planilhas para controle de projetos.

5 Apresentar o status e a performance do Lean Seis Sigma aos Sponsors.

6 Fornecer suporte aos Black Belts e Green Belts, auxiliando na obtenção dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos, notadamente o tempo de dedicação adequado.

7 Participar das reuniões das equipes de projetos com os Champions.

8 Auxiliar os Sponsors e Champions na remoção de barreiras para o sucesso do Lean Seis Sigma.

9 Interagir com a área de controladoria da empresa

para que os resultados dos projetos sejam traduzidos para a linguagem financeira.

10 Atuar, com o suporte dos Sponsors, para que os sistemas e estruturas da empresa (processos de contratação, treinamento, reconhecimento e recompensa, por exemplo) sejam gradualmente modificados para refletir e incentivar a nova cultura Lean Seis Sigma.

11 Interagir com a área de comunicação da empresa para que seja feita a divulgação, em todos os níveis da organização, das etapas da implementação e dos resultados alcançados com o Lean Seis Sigma.

Para que o Coordenador possa executar suas atribuições de modo adequado, são necessárias as seguintes **COMPETÊNCIAS:**

1 Conhecimento da metodologia Lean Seis Sigma (participar do Curso para Formação de Green Belts, no mínimo).

2 Compreensão global do negócio (visão estratégica e corporativa da empresa).

3 Habilidade para liderar mudanças.

4 Habilidade para facilitar o trabalho em equipe.

5 Habilidade para gerenciar conflitos.

6 Habilidade para gerenciar projetos.

7 Habilidade para fazer apresentações.

8 Ótimo relacionamento e reconhecimento em todos os níveis da empresa.

O que vem ocorrendo atualmente em muitas empresas que estão implementando o Lean Seis Sigma é a alocação de um profissional da área de Recursos Humanos (RH), usualmente um analista de RH, para exercer o papel de Coordenador. Essa NÃO é a abordagem que recomendo, porque, na prática, isso geralmente significa considerar o Lean Seis Sigma como “mais

SEIS SIGMA

um treinamento ou curso” e não como uma estratégia de negócios, que é o modo correto de tratá-lo.

Na época atual, sabemos que o modelo de business partner vem sendo bastante difundido, com o objetivo de promover maior aproximação entre a área de RH e o dia a dia do negócio. Esse modelo presume um mind set de business e não uma mentalidade de RH e a experiência de diversas empresas tem mostrado que, para exercer esse papel de business partner, o perfil necessário é o de um profissional mais bem preparado, apto a participar na definição e na construção das estratégias da organização. Esse profissional deve ser capaz de entender as demandas do negócio, o que exige compreensão da área operacional da empresa e de outras variáveis da organização, além do conhecimento técnico das práticas de RH. Também são muito importantes as aptidões de entender o cenário político da empresa, de questionar o status quo, de influenciar e de romper barreiras.

Lamentavelmente, quando é alocado um profissional do setor de RH para exercer o

papel de Coordenador do Lean Seis Sigma, na grande maioria dos casos estão ausentes os requisitos colocados no parágrafo anterior

Tem-se, usualmente, um profissional que cuida apenas do agendamento de datas e de salas para os cursos e visitas técnicas da consultoria e da distribuição para os Belts e seus gestores – muitas vezes sem ter, ao menos, lido o conteúdo – dos relatórios e recomendações da consultoria. E SÓ. Diante das atribuições e competências necessárias do Coordenador apresentadas na parte inicial deste artigo, é evidente que esse tipo de atuação é prejudicial para o sucesso do Lean Seis Sigma na empresa.

A partir de minha experiência na implantação do Lean Seis Sigma, tenho constatado que as empresas que alocam para o papel de Coordenador um profissional experiente pertencente ao universo operacional da empresa, onde ocorrerão os maiores impactos dos projetos, obtêm muito mais sucesso e consolidação do Lean Seis Sigma na organização. Que esse fato fique registrado para

reflexão e adoção de correções de rumos pelas empresas.

Finalizando, ressalto que, com o intuito de garantir que o Coordenador do Lean Seis Sigma cumpra suas atribuições, a empresa deve definir, formalmente, objetivos para o Coordenador, os quais devem ser acompanhados e “cobrados”, no dia a dia, pelos Sponsors.

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