



Cristina Werkema .....

# O Perfil dos Black Belts e Green Belts do Lean Seis Sigma

*As empresas devem alocar pessoas com o perfil adequado para os papéis de Black Belts e Green Belts.*

Um dos fatores primordiais para que as empresas possam alcançar os benefícios do Lean Seis Sigma é a formação de pessoas com o perfil apropriado para Black Belts e Green Belts, visto que essas pessoas, além de se transformarem em especialistas no método e nas ferramentas da estratégia, devem ser agentes de mudanças, que implantarão a “cultura Lean Seis Sigma” na organização.

Um candidato a Black Belt deve possuir em seu perfil as seguintes características ou competências:

- a) Iniciativa.
- b) Entusiasmo.
- c) Persistência.
- d) Habilidades de relacionamento interpessoal e de comunicação.
- e) Motivação para alcançar resultados e efetuar mudanças.
- f) Habilidade para trabalhar em equipe.
- g) Aptidão para gerenciar projetos.
- h) Raciocínio analítico.
- i) Raciocínio quantitativo.
- j) Capacidade de concentração.

Um elevado conhecimento técnico em sua área de

trabalho também é uma característica desejável para um candidato a Black Belt.

O perfil dos Green Belts é similar ao dos Black Belts, mas com menor ênfase nos aspectos comportamentais.

Para a seleção de candidatos a Black Belts e Green Belts, sugiro que o mapeamento do perfil dos potenciais candidatos e a comunicação dos resultados sejam realizados de acordo com as etapas descritas a seguir.

## 1. Sensibilização

Nessa etapa são realizadas as seguintes atividades:

# SEIS SIGMA

a. Apresentação aos gestores do perfil requerido para os Black Belts e Green Belts.

b. Indicação ao coordenador do Lean Seis Sigma na empresa, feita pelos gestores, de nomes de possíveis candidatos.

c. Comunicação da indicação aos candidatos.

d. Apresentação do programa Lean Seis Sigma aos candidatos indicados.

e. Verificação da existência de candidatos que não tenham interesse em participar do programa Lean Seis Sigma.

A etapa de sensibilização visa esclarecer aos participantes que o processo deve ser encarado como parte de um plano para o desenvolvimento de sua carreira na empresa.

**2. Mapeamento**  
Nessa etapa são

utilizados instrumentos de mapeamento e entrevistas individuais, que permitem que o processo seja preciso e transparente. São mapeadas as competências necessárias aos candidatos a Black Belts e Green Belts e fatores pessoais, tais como expectativas quanto ao Lean Seis Sigma, grau de satisfação com a função atual e projetos de vida.

**3. Diagnóstico**  
Na terceira etapa é elaborado, sob a forma de um laudo, o diagnóstico para cada candidato, com informações sobre as características ou competências mapeadas. O laudo apresentará também indicações para que o candidato possa melhorar os aspectos que não representam pontos fortes.

**4. Feedback**  
O feedback é realizado para o coordenador do Lean Seis Sigma, os gestores e os candidatos.

**4.1. Comunicação dos resultados do mapeamento ao coordenador do Lean Seis Sigma e aos gestores**

As informações são apresentadas em reuniões, realizadas com cada um dos gestores (futuros Champions) que indicaram candidatos para a avaliação de perfil, das quais o coordenador do Lean Seis Sigma deverá participar. As informações são transmitidas por meio de descrição e discussão resumidas do laudo de cada um dos candidatos. Essas informações são: indicações dos pontos que o candidato necessita desenvolver, atividades que ele está mais apto para executar, descrição dos estilos de tomada de decisão, trabalho em equipe, liderança, etc.

**4.2. Comunicação dos resultados do mapeamento aos candidatos**

As informações para os candidatos são fornecidas em reuniões individuais, de

# ..... SEIS SIGMA

modo que possa ser dado um feedback – sempre construtivo – sobre os pontos fortes e os aspectos a serem melhorados. Devem ser enfatizados na comunicação aspectos como liderança, controle emocional e modelos de relacionamento, sempre que possível correlacionando ao dia a dia profissional e pessoal. Não devem ser omitidas informações aos participantes não indicados – no entanto, é necessário motivá-los, fazendo sobressair suas competências bem desenvolvidas, para compensar aquelas que ainda precisam ser trabalhadas. Vale esclarecer que muitas vezes um candidato não é recomendado por estar excessivamente atarefado e não por falta das competências necessárias.

*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 e Inferência Estatística: Como Estabelecer Conclusões com Confiança no Giro do PDCA e DMAIC, além de oito livros sobre estatística aplicada à gestão empresarial, área na qual atua há mais de vinte anos. [cristina@werkemaconsultores.com.br](mailto:cristina@werkemaconsultores.com.br).*