



Cristina Werkema

Papéis dos Patrocinadores do Lean Seis Sigma

Os patrocinadores são fundamentais para o sucesso do Lean Seis Sigma.

O presente artigo apresenta as atribuições e competências dos patrocinadores do Lean Seis Sigma nas empresas: Sponsor, Champions e Coordenador.

A – SPONSOR DO LEAN SEIS SIGMA

O Sponsor do Lean Seis Sigma é um executivo da alta gestão da empresa, responsável por definir e promover as diretrizes para a implementação do Lean Seis Sigma.

As principais **ATRIBUIÇÕES** do Sponsor são:

1. Participar do lançamento do Lean Seis Sigma, comunicando à organização a decisão de se adotar o programa, informando objetivos, forma de implementação, expectativas de participação e definição de papéis.
2. Validar projetos e Champions, garantindo que os projetos estejam alinhados às iniciativas estratégicas da empresa.
3. Fomentar e manter um vigoroso patrocínio da média gestão (Champions) no dia a dia do Lean Seis Sigma.
4. Alocar recursos suficientes para a consolidação do Lean Seis Sigma.
5. Participar de eventos para apresentação de projetos Lean Seis Sigma.
6. Validar planos de reconhecimento e recompensa atrelados aos resultados obtidos no âmbito do Lean Seis Sigma (por exemplo, a empresa deve associar uma parte do bônus que compõe a remuneração variável dos Champions e Belts a resultados obtidos no âmbito do Lean Seis Sigma e devem ser promovidos eventos de certificação de Belts e de

SEIS SIGMA

celebração de resultados, dos quais o Sponsor deve participar).

7. Garantir que os ganhos resultantes do programa sejam destacados nos relatórios anuais e em outros instrumentos de divulgação (a propaganda, tanto interna quanto externa à empresa, é fundamental para a sustentabilidade do Lean Seis Sigma e a alta liderança deve estar à frente dessa propaganda).
8. Promover a expansão do Lean Seis Sigma – envolver todas as áreas da empresa, fornecedores e clientes.

Para que o Sponsor possa executar suas atribuições de modo adequado, é necessário possuir o conhecimento básico da metodologia Lean Seis Sigma (participar do Workshop para Formação de Champions, pelo menos de suas duas horas iniciais).

2 – CHAMPIONS DO LEAN SEIS SIGMA

Os Champions do Lean Seis Sigma são executivos da alta e da média gestão da empresa, responsáveis por apoiar os projetos e remover possíveis barreiras para o seu desenvolvimento e, também, por incentivar o uso dos métodos e técnicas do Lean Seis Sigma no dia-a-dia dos trabalhos de suas áreas.

As principais **ATRIBUIÇÕES** dos Champions são:

1. Participar da seleção de projetos e de candidatos a Black Belts e Green Belts.
2. Monitorar os projetos Lean Seis Sigma sob sua responsabilidade (reuniões periódicas – no máximo, mensais).
3. Auxiliar os candidatos a Black Belts e Green Belts na implementação das mudanças e obtenção dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos.
4. Remover as barreiras que impeçam o sucesso dos

projetos.

5. Cumprir as atividades previstas no processo de monitoramento e certificação dos Black Belts e Green Belts.

Para que os Champions possam executar suas atribuições de modo adequado, são necessárias as seguintes **COMPETÊNCIAS**:

1. Conhecimento básico da metodologia Lean Seis Sigma (participar do Workshop para Formação de Champions).
2. Compreensão global do negócio.
3. Habilidade para liderar mudanças.
4. Habilidade para facilitar o trabalho em equipe.
5. Habilidade para gerenciar conflitos.
6. Habilidade para gerenciar projetos.

3 – COORDENADOR DO LEAN SEIS SIGMA

O Coordenador do Lean Seis Sigma é um executivo da média gestão da

empresa, responsável pela administração do programa e pelo assessoramento ao Sponsor e aos Champions.

As principais **ATRIBUIÇÕES** do Coordenador são:

1. Auxiliar o Sponsor e os 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 empresa de treinamento/ consultoria que dá suporte à organização.
3. Monitorar a performance do programa por meio de indicadores do Lean 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 ao Sponsor.
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, sempre que possível.
8. Auxiliar o Sponsor e os 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 do Sponsor e dos Champions, 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.

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 Workshop para Formação de Champions e do Curso para Formação de Green Belts).
2. Compreensão global do negócio (visão estratégica e corporativa da empresa: capacidade para entender as demandas do negócio, o que exige compreensão da área operacional da empresa e de outras variáveis da organização).
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.

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 anos. cristina@werkemaconsultores.com.br.