



VIII Congresso de Sistemas Lean

“Em busca da excelência do fluxo de valor”

Liderança na implantação eficaz de Sistemas Lean.

Contribuições para reflexão.

Oswaldo L. G. Quelhas, D.Sc.



29 e 30 de junho – Florianópolis - Mercure Convention Hotel



XIV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & V INOVARSE – 2018
INDÚSTRIA 4.0, LEAN & SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

27 E 28 DE SETEMBRO DE 2018



2018

Rio de Janeiro



WORLD SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
RESEARCH & TRANSFER CENTRE
TOWARD A MORE SUSTAINABLE AND HEALTHIER WORLD



Desenvolvimento de
Competências

Mestrado em Sistemas de Gestão
Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis

Cursos Profissionalizantes

Cursos Específicos direcionados a alta Gerência

Projetos de
Pesquisa

Projetos de P&D (Agência Nacional de Energia Elétrica- ANEEL)

Projetos nas áreas de pessoas, qualidade e gestão financeira,
meio ambiente, segurança do trabalho, eficiência energética e
responsabilidade social



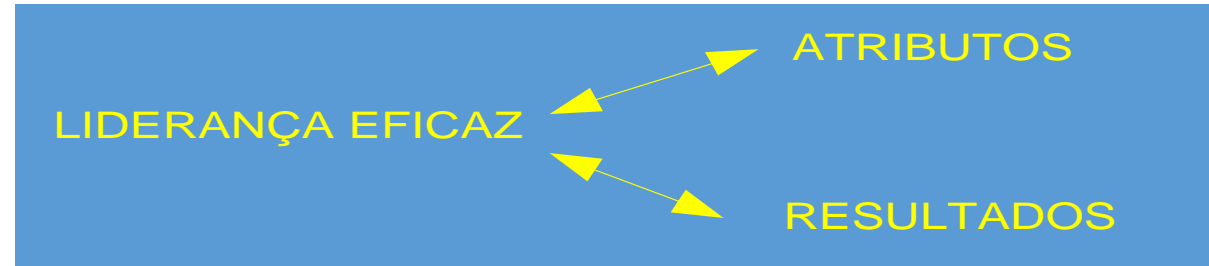




Quais os Atributos e Resultados esperados do Lider de
implantação de Sistemas Lean?

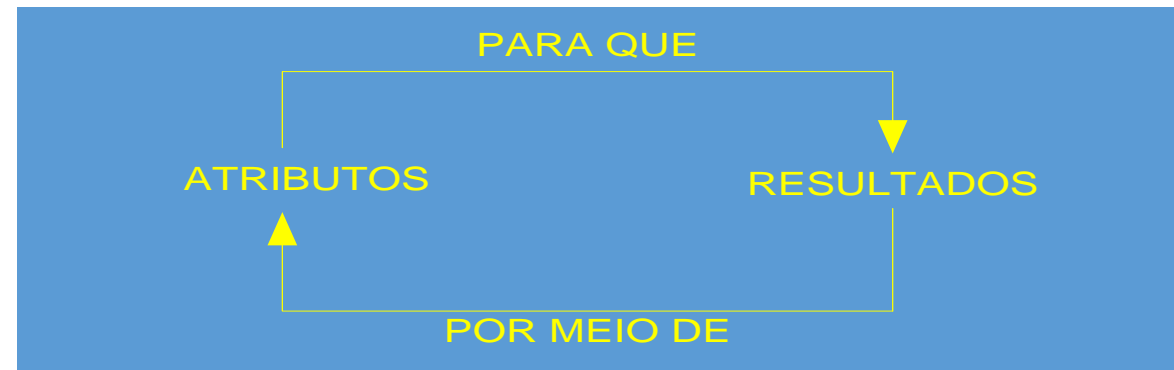


Liderança



- LIDER COMPREENDE -- O QUE PRECISA(Resultados)
 -- O QUE PRECISA SABER (ATRIBUTO)

CIRCULO VIRTUOSO:



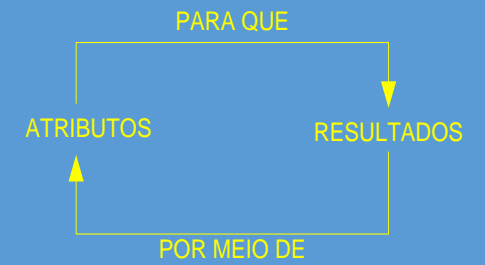


Atributos

Atributos sem Resultados: Líderes com bom caráter e talento, mas incapazes de atingir metas.

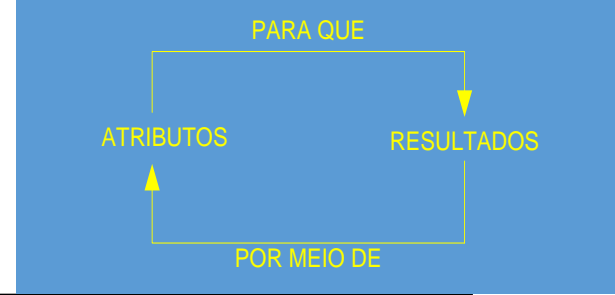
Resultados sem Atributos: Geram Resultados insustentáveis e de certo Prazo.

Resumo dos Atributos da Liderança



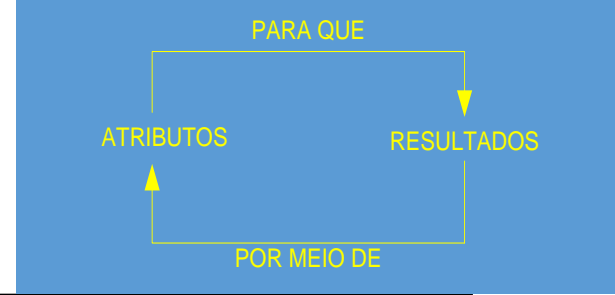
Atributo	Por meio de.....
Compreensão dos Eventos externos	<ul style="list-style-type: none">➤ Exibe forte orientação para os clientes.➤ Pensa em profundidade e vê novas possibilidades.➤ Tem a visão, as habilidades, e os recursos necessários à formação de rede além da base doméstica.➤ Dedica recursos à inovação de processos que melhoram a produtividade dos clientes➤ Proporciona à organização uma trajetória clara.➤ Demonstra responsabilidade ambiental inflexível

Resumo dos Atributos da Liderança



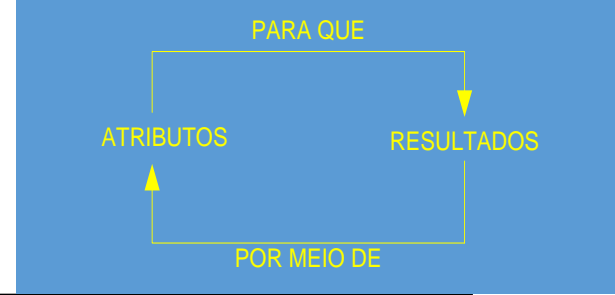
Atributo	Por meio de.....
Foco no futuro	<ul style="list-style-type: none">➤ Demonstra convicção na criação da visão.➤ Articula visões, valores e estratégias tangíveis.➤ Preconiza uma visão de desbravamento.➤ Opera a partir de um conjunto de valores e crenças inspiradoras.➤ Define, molda e pratica valores essenciais.➤ Visualiza o negócio através dos olhos dos clientes.➤ Conquista o futuro por meio da exploração, da tecnologia, da antevisão, da flexibilidade conceitual, da visão e do alinhamento estratégico e mediante o aprimoramento da imagem da empresa.➤ Pensa estrategicamente.➤ Apresentar o status e a performance do Lean Seis Sigma aos Sponsors.

Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
Conversão da visão em ação	<ul style="list-style-type: none">➤ Alinha o desempenho com a visão.➤ Inspira a visão compartilhada.➤ Arregimenta outros para atingir essa situação futura.➤ Transforma a estratégia em resultados.➤ Inspira um propósito compartilhado.➤ Cria um clima propício ao sucesso.➤ 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.

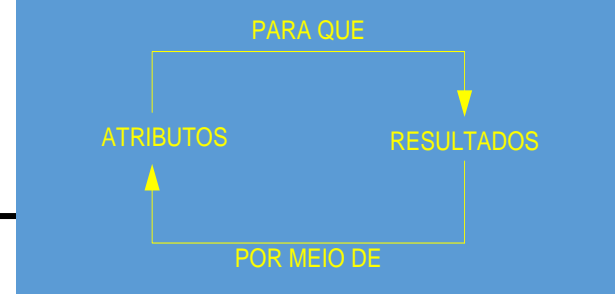
Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
----------	------------------

<p>Construção de relacionamentos organizacionais: ênfase na cooperação.</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Expressa amor pelas pessoas.➤ Tem a capacidade de ficar sozinho, mas também de trabalhar com outras pessoas.➤ Anima, apóia e encoraja mais do que julga, critica e avalia.➤ Fomenta a colaboração, mediante a promoção de metas cooperativas e o desenvolvimento da confiança.➤ Fornecer suporte aos Black Belts e Green Belts, auxiliando na obtenção dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos, notadamente o tempo de dedicação adequado.➤ Auxiliar os Sponsors e Champions na remoção de barreiras para o sucesso do Lean Seis Sigma.➤ Interagir com a área de controladoria da empresa para que os resultados dos projetos sejam traduzidos para a linguagem financeira.
--	--

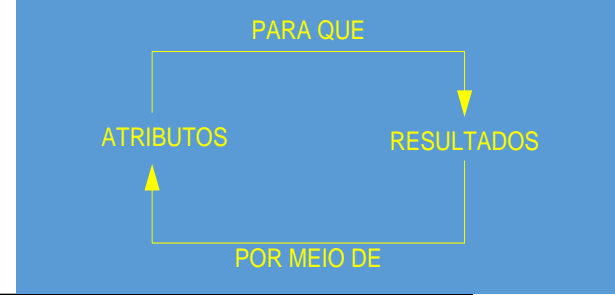
Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
----------	------------------

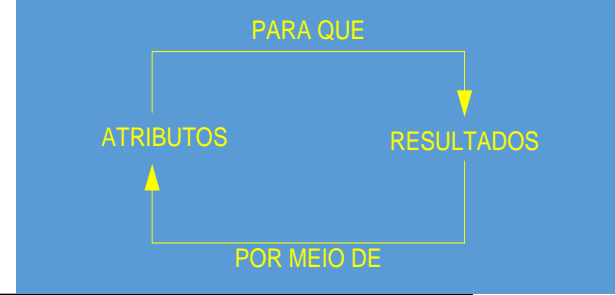
Compartilhamento do poder e da autoridade	<ul style="list-style-type: none">➤ Demonstra disposição e capacidade para compartilhar o poder e o controle.➤ Ouve mais do que fala.➤ Manifesta disposição e capacidade para envolver outras pessoas e para estimular a participação.➤ Exerce o poder com dignidade.➤ Potencializa os outros para darem o melhor de si mesmos.➤ Fortalece os outros mediante o compartilhamento do poder e da informação.➤ Usa uma variedade de abordagens para conseguir o melhor de cada um.➤ Cria oportunidades para que todos contribuam - equipe.➤ 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.➤ Participar das reuniões das equipes de projetos com os Champions.
--	---

Resumo dos Atributos da Liderança



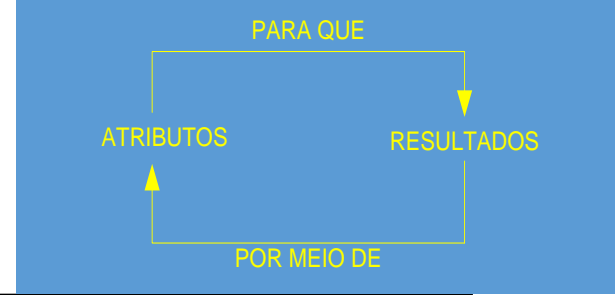
Atributo	Por meio de.....
Gerenciamento da atenção	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerencia a energia e muda o estado de ser físico das pessoas.➤ Usa a linguagem para tocar no coração.➤ Confiança em quem está assustado, certeza em quem estava em dúvida, ação onde havia hesitação, força onde existia fraqueza, competência onde prevaleciam as incompetências, coragem onde predominava a covardia, otimismo onde imperava o cinismo, convicção em que o futuro será melhor.

Resumo dos Atributos da Liderança



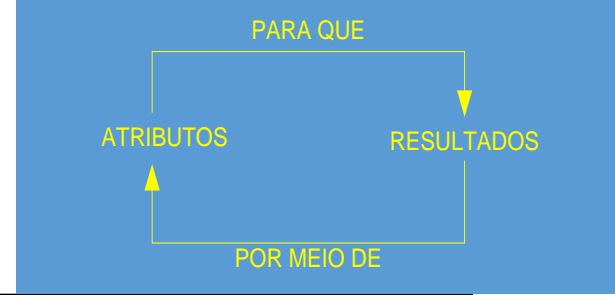
Atributo	Por meio de.....
Construção da infraestrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none">➤ Demonstra liderança formal capaz de integrar, prover de recursos e coordenar as atividades de vários grupos de projetos.➤ Forma liderança locais, conforme as exigências de um desses grupos de projetos.➤ Alinha e assegura a compatibilidade entre a organização e a estratégia.➤ 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.

Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
Construção da infraestrutura organizacional (continuação)	<ul style="list-style-type: none">➤ Divulga ativamente entre todos os empregados uma vasta gama de informações.➤ Compromete-se integralmente com uma estratégia de longo prazo para o desenvolvimento de uma instituição valiosa.➤ Proporciona os estímulos e os recursos necessários à melhoria contínua. (z) <ul style="list-style-type: none">➤ Promove o apoio entusiástico às metas do negócio.➤ 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.

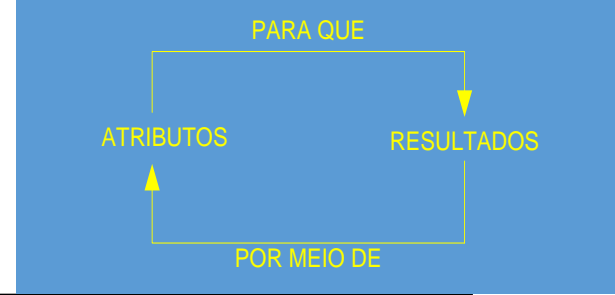
Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
----------	------------------

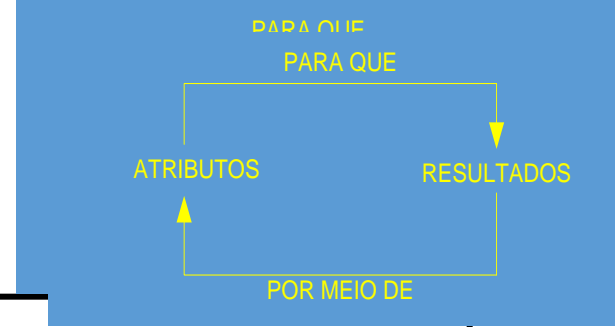
Alavancagem da diversidade	<ul style="list-style-type: none">➤ Manifesta tolerância quanto à diversidade e intolerância quanto ao desempenho, aos padrões e ao valores.➤ Não teme a força dos subordinados.➤ Integra diferentes culturas, setores, e disciplinas.➤ Resolve os conflitos de forma diplomática e encontra uma causa comum.➤ Promove a parceria e a colaboração como estilos de comportamentos preferíveis.➤ Utiliza as pessoas na sua plenitude, independente independentemente de raça, sexo, origem étnica, ou cultura.
-----------------------------------	---

Resumo dos Atributos da Liderança



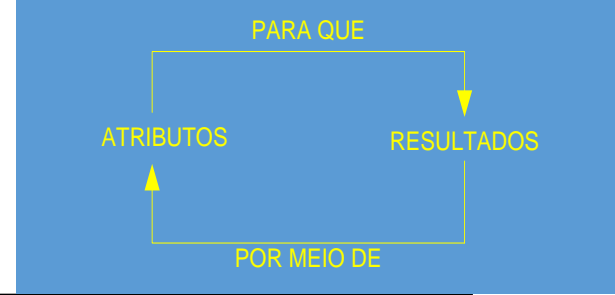
Atributo	Por meio de.....
Organização e posicionamento de equipe.	<ul style="list-style-type: none">➤ Desenvolve equipes de projetos autogerenciáveis.➤ Promove a fertilização cruzada e movimenta os melhores de um lugar para outro.➤ Seleciona as pessoas mais talentosas para a composição das equipes.➤ Proporciona <i>feedback</i> específico e freqüente que ajuda a melhorar o desempenho da equipe.➤ Apóia a equipe mesmo durante as perdas.➤ <i>As empresas precisam ter muito cuidado para escolher corretamente o profissional que exercerá o papel de Coordenador do Lean Seis Sigma.</i> <p>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.</p>

Resumo dos Atributos da Liderança



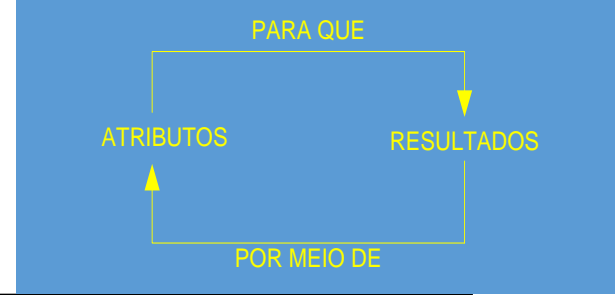
Atributo	Por meio de.....
Desenho dos sistemas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">➤ Desenvolve ou cria a cultura.➤ Mantém e sustenta a cultura.➤ Demonstra habilidade para a análise dos pressupostos culturais.➤ Atua como catalisador e gerente das mudanças culturais.➤ Promove de forma consciente uma cultura estimulante e articulada com nitidez.➤ Elaborar todos os documentos e procedimentos internos necessários ao cumprimento do atributo , tais como planilhas para controle de projetos.

Resumo dos Atributos da Liderança



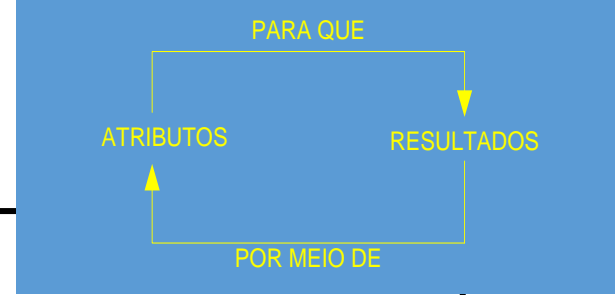
Atributo	Por meio de.....
Promoção de mudanças	<ul style="list-style-type: none">➤ Faz com que mudanças aconteçam e atua como agente de mudança. (ii)➤ Demonstra força emocional para o gerenciamento da ansiedade provocada pela mudança. (jj)➤ Age como catalisador e gerente da mudança estratégica. (kk)➤ Busca oportunidades mediante o confronto e o questionamento do <i>status quo</i>.➤ Experimenta e assume riscos.➤ Aprende com os erros e com os sucessos. (ll)

Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
Promoção de mudanças	<ul style="list-style-type: none">➤ Procura de forma implacável métodos mais simples para oferecer melhores produtos e serviços aos clientes.➤ Perscruta oportunidades de mudanças em vez de recorrer a desculpas para evitar a mudança.➤ Questiona com vigor o <i>status quo</i>.➤ Utiliza os insumos e as idéias alheis como estímulo à mudança.

Resumo dos Atributos da Liderança

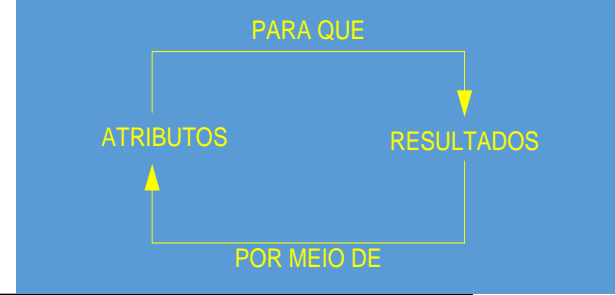


Atributo	Por meio de.....
----------	------------------

Vivência dos valores mediante a prática .	<ul style="list-style-type: none">➤ Vive os valores da sua unidade.➤ Submete-se ao teste do espelho e sente-se à vontade com a imagem refletida.➤ Lidera com exemplos.➤ Gerencia os riscos: identifica e promove conscientização, promove diálogo entre as diversas disciplinas e organiza plano de ação para mitigação ou eliminação dos riscos.
--	--

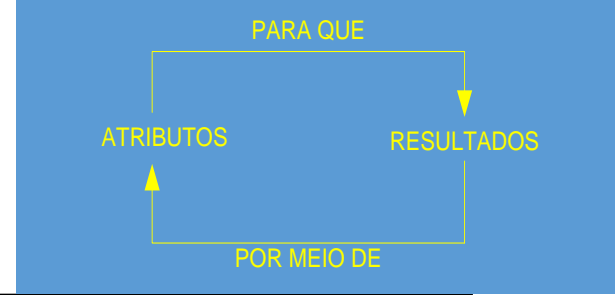
Auto-imagem positiva e criação da auto-estima em terceiros	<ul style="list-style-type: none">➤ Crê em si mesmo: é auto-confiante, com humildade➤ Demonstra uma notável capacidade de percepção e <i>insight</i> sobre as realidade do mundo, sobre o grupo e sobre os membros da unidade.➤ Exibe níveis extraordinários de motivação para capacitar os membros do grupo a superar a dor do aprendizado e da mudança.
---	---

Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
Elevada Capacidade cognitiva e grande carisma pessoal	<ul style="list-style-type: none">➤ Tem a mente aberta e promove parcerias.➤ É receptivo às informações de fora do atual referencial.➤ Visualiza novas possibilidades que rompem os moldes vigentes.➤ Busca oportunidades de aprendizado.➤ Age com integridade.➤ Procura amplos conhecimentos sobre o negócio.➤ Estimula os <i>insights</i> mediante novos ângulos de visão.➤ Aprende com os erros.➤ Permanece aberto às críticas.

Resumo dos Atributos da Liderança



Atributo	Por meio de.....
Elevada Capacidade cognitiva e grande carisma pessoal	<ul style="list-style-type: none">➤ Possui agilidade de aprendizado para o auto-conhecimento.➤ Analisa os problemas de maneira inovadora e tenta novas abordagens.➤ Desafia-se a si mesmo para o auto-aprimoramento.➤ Gerencia com eficácia as situações complexas, ambíguas e contraditórias.➤ Insiste na consideração de alternativas contra-intuitivas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- J.B. Barney. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, 17 (1) (1991), pp. 99-120
- V. Barrales-Molina, F.J. Martinez-Lopez, J.C. Gazquez-Abad. **Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework** International Journal of Management Reviews, 16 (4) (2014), pp. 397-416.
- M.J. Donate, J.D. Sánchez de Pablo **The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation.** Journal of Business Research, 68 (2) (2015), pp. 360-370.
- J.H. Dyer, H. Singh. **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.** Academy of Management Review, 23 (4) (1998), pp. 660-679.
- Sim, K., & Rogers, J. (2008). Implementing lean production systems: barriers to change. Management Research News, 32(1), 37-49. <http://dx.doi.org/10.1108/01409170910922014>.
- [ULRICH, DAVE](#); [ZENGER, JACK](#); [SMALLWOOD, NORMAN](#). LIDERANÇA ORIENTADA PARA RESULTADOS. [ELSEVIER EDITORA](#). 2000.
- Krafcit, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. Sloan Management Review, 30(1), 41-51.



Oswaldo L. G. Quelhas

☎ (21) 999973493

✉ osvaldoquelhas@id.uff.br