

CULTURA & LIDERANÇA

- Uma Reflexão entre Amigos -

10/AGO/2020

Paulo GHINATO, Ph.D.
Lean Way Consulting
11 96455 0773
@ghinatopaulo
ghinato@leanway.com.br

Whatsapp:
Instagram:
E-mail:



O MOTO da TOYOTA

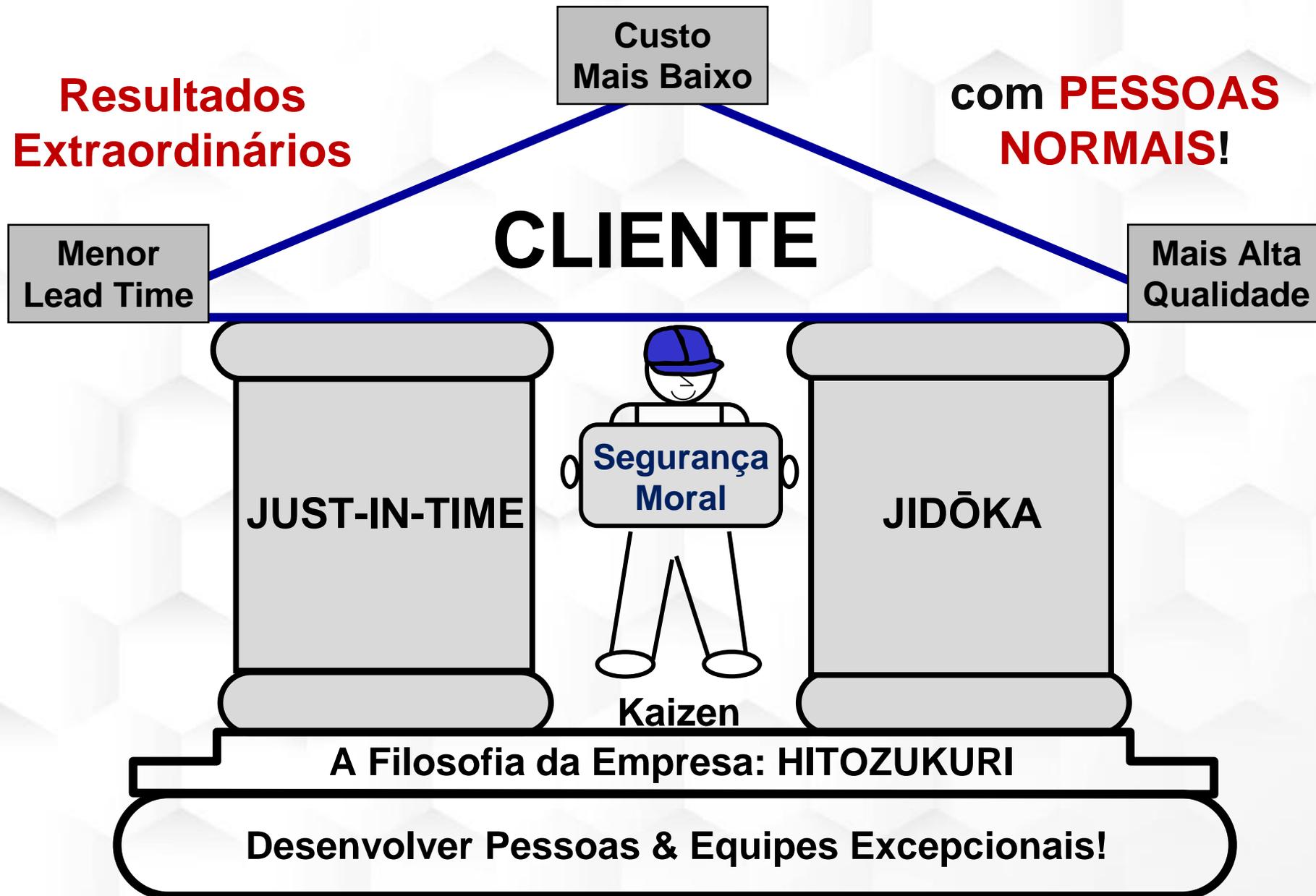
物づくりは人づくりです

MONOZUKURI WA HITOZUKURI DESU

PRODUZIR COISAS DESENVOLVER PESSOAS

Desenvolver Pessoas que Produzam (com Maestria) Coisas

As Pessoas como Fator Chave



HITUZUKURI – DESENVOLVER PESSOAS...

... Não resume-se a “ensinar o trabalho operacional”...

Envolve Ensinar...

- o trabalho operacional
- a seguir e melhorar os padrões
- a resolver problemas
- a trabalhar em equipe

Isso tudo somado dá forma à CULTURA da EMPRESA

Os Três Níveis da CULTURA

MECANISMOS: O que vemos e fazemos

O que “alguém externo” notaria (p.ex.: elementos do trabalho, roupas, disposição física, logotipos).

NORMAS: O que dizem

O que nos diriam que é a razão por que as coisas são como são e como deveriam ser. Regras, normas e justificativas.

CRENÇAS: O que eles acreditam no fundo e o que motiva suas ações

Paradigmas, Modelos Mentais, Crenças subconscientes e consideradas normais sobre a organização e seu propósito, sobre pessoas, recompensas e penalidades.



Mecanismos, Normas & Crenças LEAN

Mecanismos

5S
Gestão à Vista (Mieruka)
Auditoria Escalonada
(Kamishibai)
Genba Walk
Cadeia Ajuda
Trabalho Padronizado
Setup Rápido (TRF)
Sistemas à Prova de Falha
(Poka-Yoke)
Kanban
Supermercados
Filas
Nivelamento (Heijunka)
Shojinka
VSM
Relatórios A3

Normas

Genchi Genbutsu (VÁ VER por
Você Mesmo!)
Por Quê 5X
Mentalidade **PDCA**
Mentalidade A3
Ensinar **FAZENDO**
Melhoria **CONTÍNUA** a partir do
método científico
Processo **GARGALO** deve ser
sempre “protegido”
ROTAS inequívocas para todos os
fluxos
Gestão do **RITMO** é chave
p/atender c/máxima eficiência
ROTINAS padronizadas garantem
a manutenção e estabilidade do
ritmo dos fluxos

Crenças

O **processo “certo”** e estável produz e sustenta o
resultado (foco dual); **problemas** são
imediatamente **evidenciados**.
Todos são **capazes** de aprender.
Eu sou o maior **responsável** pelo meu
autodesenvolvimento.
Ninguém cresce sozinho; juntos somos mais fortes;
trabalho em equipe é chave p/o crescimento.
A principal **responsabilidade** do líder é
desenvolver o seu time.
Todos devem estar engajados na **solução** rápida
dos problemas e promoção da **melhoria** contínua.
O **conhecimento** adquirido na solução de
problemas e melhoria contínua deve ser
compartilhado.
Os líderes devem disseminar as Crenças em suas
equipes.

Crenças & a Mudança...

Minam...

- Nosso negócio/empresa é diferente... é muito mais complexo.
- Isso aqui não é para principiantes.
- Bom... eu estou fazendo a minha parte...
- Não vai funcionar... já se tentou isso no passado.
- Eu sabia que não ia dar certo... eu avisei (Síndrome de Hardy). O que importa é o resultado. Resultado a qualquer custo.
- Esconda o erro ou jogue na quadra alheia!
- Cada um no seu quadrado.
- Cada um por si e Deus por todos.
- Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
- Aqui tem que ter "Q.I." (quem indica).

Sustentam...

- Minha principal responsabilidade, como líder, é **desenvolver** o meu time.
- O **processo "certo"** e estável produz e sustenta o resultado.
 - **Não escondemos** os problemas; **Resolvemos** ou pedimos ajuda para resolver!
 - **Todos** são **capazes** de aprender.
 - Ninguém cresce sozinho; **juntos** somos mais fortes; trabalho em **equipe** é chave para o nosso crescimento.
 - Eu sou o maior responsável pelo meu **autodesenvolvimento**.
 - **Todos** devem estar **engajados** na solução rápida dos problemas e promoção da melhoria contínua.
 - O **conhecimento** adquirido na solução de problemas e melhoria contínua deve ser **compartilhado**.

Mecanismos, Normas & Crenças

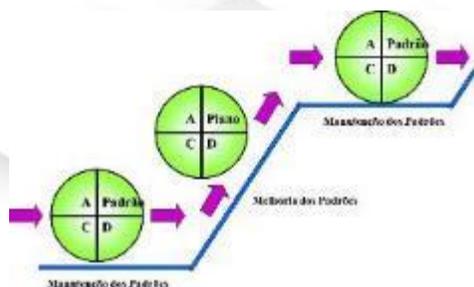
Exemplo: Empresa Metalmeccânica



O que é Cultura Lean?

É um **conjunto de hábitos, valores e modelos mentais** originados no Japão e disseminados pela Toyota globalmente, que **facilitam a introdução** e formam a **base para a sustentação** das práticas **LEAN** no trabalho.

改善
Kaizen



Rever a cultura é um dos elementos mais importantes em uma **transformação lean**.

O que é Liderança Lean?

É um padrão de atuação adotado por líderes que tem assumido cada vez mais a função de **educadores**, **desafiando e apoiando as pessoas** na busca de melhorias e resolução de problemas.

Líderes muito próximos do **genba**, aprendendo, praticando, ensinando e inspirando pelo exemplo.



Liderança: Tradicional x Lean

Líder Tradicional
Resultados imediatos
Orgulhoso
Ambição profissional exacerbada
Resultado a qualquer custo
Conquistar objetivos através das pessoas
Superar barreiras
Gestão a partir dos “números”

Líder Lean
Paciente
Humilde
Aprendizagem profunda e horizontal e ascensão profissional gradual
O processo certo gerará os resultados esperados
Desenvolver pessoas
Compreender profundamente o problema e sua causa fundamental antes de agir
Entender o processo profundamente

Aprender a **APRENDER** para Aprender a **ENSINAR**

SHUHARI... um modelo de aprendizagem originado nas artes marciais que busca guiar o aprendiz até o momento do domínio do conhecimento

SHU (**cumprir**) (守): Momento da **humildade** p/obedecer os principais pontos a serem seguidos. **Executar e repetir** de acordo com as **orientações** do mestre. É o foco em **seguir técnicas validadas**

HA (**romper**) (破): O aprendiz passa a **quebrar pouco a pouco as regras** anteriores. A teoria e o conhecimento passam a desafiar as técnicas

RI (**superar**) (離) : As atividades são **executadas** de forma **natural**, a evolução dos processos e do conhecimento surge do indivíduo e temos **inovação e quebra de paradigmas**

Criando um Ambiente Propício para o HITOZUKURI

1. **Crie uma cultura enxuta** e alcance o alinhamento total dos trabalhadores com o NORTE Verdadeiro da empresa
2. **Mantenha viva a sensação de pertencimento à organização** com foco na experiência dos trabalhadores no local de trabalho
3. **Certifique-se de que as pessoas certas** sejam contratadas
4. Desenhe e execute processos para o desenvolvimento de **habilidades** de liderança em todos os níveis que garantam a criação de um ecossistema que permita que todos se desenvolvam ao máximo, por meio de experimentação e aprendizagem.
5. Gere **campanhas de informação** com o objetivo de reforçar certos comportamentos na organização
6. Estabeleça uma política transparente de **recompensas e reconhecimentos**
7. Garanta que as pessoas trabalhem em um **ambiente de trabalho profissional** que enfatize o trabalho em equipe e o papel dos gestores como figuras de apoio que ajudam os trabalhadores
8. Ajude a equipe de alta gestão a desenvolver suas **próprias habilidades gerenciais** e compreensão do Lean Thinking para que eles liderem a transformação
9. Tente **reter talentos** através de planos de desenvolvimento personalizados
10. **Encontre e recrute** novos funcionários que possam se adaptar às necessidades operacionais do negócio
11. **Agilize o sistema de sugestões** e outros canais de ideias
12. Participe da **tradução de objetivos estratégicos** em metas operacionais para cada trabalhador
13. Desenvolva mecanismos para facilitar a adaptação das pessoas **mais naturalmente às novas mudanças**, por meio de abordagens baseadas em aprendizado contínuo e comunicação transparente
14. Mesmo no **desligamento das pessoas**, uma abordagem séria, transparente, sensível e humana.

Webinar USP São Carlos / UFSCAR – 10/08/2020

- Como a Cultura Organizacional influencia na motivação da equipe?
- A equipe se molda a Cultura Organizacional ou a Cultura Organizacional é moldada pela equipe?
- Como podemos relacionar Cultura Organizacional com Propósitos?
- Alterações na Cultura Organizacional de acordo com projetos são válidas?
- Quão importante é o colaborador estar alinhado com a Cultura Organizacional de sua empresa ou parceiros?
- Conhecer a Cultura Organizacional de uma empresa é importante para o processo seletivo?
- Como podemos trazer a Cultura Organizacional para um grupo onde as pessoas tendem a ficar apenas 2 anos?
- É importante ter uma Cultura Organizacional forte para poder gerar sentimento de pertencimento dos membros na organização?
- Qual o impacto da cultura nos resultados de uma empresa ou organização estudantil?
- Qual o passo-a-passo para construir uma cultura forte para a organização?
- Dicas para as organizações estudantis, considerando que a gestão muda em geral anualmente. Como manter a cultura com as mudanças contínuas de gestão?

Para Refletir & Concluir

- A Transformação Lean implica na **mudança de crenças** (cultura lean), normas e mecanismos de gestão.
- Entendendo o “processo” de transformação e desenvolvimento: entendimento > domínio > confiança > cumprimento do padrão.
- Aprender e praticar a “mentalidade lean” **fazendo** de forma **diferente** (gestão da rotina lean – gestão para o genba).
- O **papel** central e determinante do **LÍDER** como “agente de mudança” e no “desenvolvimento das pessoas”.
- Devemos fazer um esforço especial para criar e manter um ambiente de trabalho onde as pessoas estejam motivadas o tempo todo (HITOUZUKURI).
- Elementos Chave deste “Ambiente de Trabalho”:
 - Método de Treinamento (TWI)
 - DOJO
 - OJT
 - Líder como Treinador

genchi 
genbutsu

veja por você mesmo

MISSÃO TÉCNICA JAPÃO 2020

The Japan Study Mission 2020

Lean Way-Hirayama



CONSULTING

SãoPaulo|PortoAlegre|Recife

www.leanway.com.br



www.leanway.com.br/



ghinato@leanway.com.br



+55 11 96455 0773

Siga a Lean Way Consulting nas mídias sociais:



Esta apostila foi elaborada pela Lean Way Consulting. Por favor, não reproduza, total ou parcialmente este material sem prévia autorização.