



# LEAN LEADERSHIP

## PROFESSIONAL CERTIFICATION



LLPC™ Versão 112024

\*Este programa foi desenvolvido com o suporte de inteligência artificial generativa e validado por meio de rigorosos processos de edição e controle interno na Certiprof.

# Quem é Certiprof®?

---

**Certiprof® é um órgão organismo de certificação fundado nos Estados Unidos em 2015, atualmente localizada em Sunrise, Flórida.**

**Nossa filosofia se baseia-se na criação de conhecimento em comunidade e, para isso, sua rede colaborativa é composta por:**

- **Nossos Lifelong Learners (LLL)** se identificam como Continuous Learners (Alunos Contínuos), demonstram seu compromisso inabalável com o aprendizado contínuo, que é de vital importância no mundo digital atual, em constante mudança e expansão. Independentemente de serem aprovados ou não o exame.
- Universidades, centros de treinamento e facilitadores de todo o mundo fazem parte de nossa rede de **ATPs (Authorized Training Partners)**.
- **Os autores (co-criadores)** são especialistas ou profissionais do setor que, com seu conhecimento, desenvolvem conteúdo para a criação de novas certificações que atendem às necessidades do setor.
- **Equipe interna:** nossa equipe distribuída com operações na Índia, no Brasil, na Colômbia e nos Estados Unidos é encarregada de superar obstáculos, encontrar soluções e fornecer resultados excepcionais.



# Nossas Afiliações

---

## Memberships



## Digital badges issued by



# IT Certification Council - ITCC

**Certiprof® é um membro ativo do ITCC.**

Um dos aspectos importantes de fazer parte do ITCC é a forma como os líderes do setor colaboram entre si em um formato aberto para explorar maneiras novas ou diferentes de fazer negócios que inspiram e incentivam a inovação, estabelecendo e compartilhando práticas recomendadas que nos permitem estender esse conhecimento à nossa comunidade. A Certiprof contribuiu com livros brancos na Career Path Ways Taskforce, uma força-tarefa que foi implementada internamente para oferecer aos alunos a oportunidade de saber que caminho seguir após uma certificação.

- IBM
- CISCO
- ADOBE
- AWS
- SAP
- GOOGLE
- ISACA



## **Certiprof® é um membro corporativo da Agile Alliance.**

Ao aderir ao programa corporativo da Agile Alliance, continuamos a capacitar as pessoas, ajudando-as a atingir seu potencial por meio da educação. Todos os dias, fornecemos mais ferramentas e recursos que permitem que nossos parceiros treinem profissionais que buscam aprimorar seu desenvolvimento e suas habilidades profissionais.

<https://www.agilealliance.org/organizations/certiprof/>



Essa aliança permite que indivíduos e empresas certificados pela Certiprof® tenham uma distinção mundial por meio de um crachá digital.

A Credly é a maior emissora de crachás do mundo e as principais empresas de tecnologia, como IBM, Microsoft, PMI, Nokia, Universidade de Stanford, entre outras, emitem seus crachás com a Credly.

Empresas que emitem crachás de validação de conhecimento com a Credly:

- **IBM**
- **Microsoft**
- **PMI**
- **Universidad de Stanford**
- **Certiprof**



# Selos digitais



**Selos digitais:**  
o que são?

De acordo com o estudo do IT Certification Council (ITCC), anos atrás, as pessoas sabiam muito pouco sobre os selos digitais. Hoje, grandes empresas e instituições educacionais do mundo todo emitem selos.

Os selos digitais contêm metadados detalhados sobre quem os recebeu, as competências exigidas e a organização que os emitiu. Alguns selos estão até mesmo vinculados às atividades necessárias para obtê-los.

Para empresas e instituições educacionais, os selos e as informações que eles fornecem são tão importantes que muitas decisões, como as de recrutamento ou admissão, são baseadas nos dados que eles fornecem.



# Por que eles são importantes?



- **Facilidade de compartilhamento e verificação de conquistas:**

Os selos digitais permitem que os profissionais mostrem e verifiquem suas conquistas instantânea e globalmente. De acordo com um relatório da Credly, **os perfis do LinkedIn com emblemas digitais recebem 40% mais atenção dos recrutadores e empregadores.**

- **Visibilidade em plataformas digitais:**

Em uma pesquisa realizada pela Pearson e pela Credly, **85%** dos usuários que ganharam selos digitais os **compartilharam no LinkedIn** e **75%** relataram que isso aumentou a **credibilidade profissional em suas redes**. Além disso, **76%** dos empregadores pesquisados disseram que os selos digitais os ajudam a identificar rapidamente habilidades específicas.



# Por que eles são importantes?

- **Impacto na contratação:**

um estudo da **Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (PMI)** constatou que os candidatos que exibem selos digitais de gerenciamento de projetos têm **60%** mais chances de serem contratados em comparação com aqueles que apenas mencionam suas habilidades sem verificação digital.



# Por que eles são importantes?

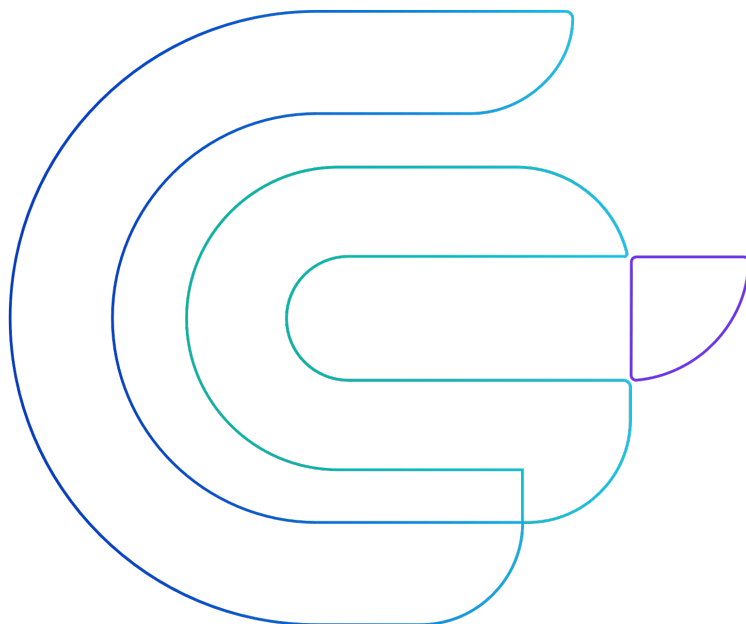


- **Fortalecimento da marca pessoal:**

A visibilidade e a verificação instantâneas proporcionadas pelos selos digitais permitem que os profissionais não apenas demonstrem suas habilidades, mas também criem uma marca pessoal forte. De acordo com um estudo do LinkedIn, os profissionais que usam selos digitais **têm 24%** mais chances de progredir em suas carreiras.

A certificação e os selos digitais não são apenas uma validação do conhecimento, mas também uma ferramenta poderosa para o aprimoramento contínuo e a empregabilidade. Em um mundo em que a aprendizagem contínua se tornou a norma, essas credenciais são fundamentais para o desenvolvimento profissional e a competitividade no mercado de trabalho global.





Nem todos os selos são iguais e, na **Certiprof**, temos o compromisso de oferecer a você mais do que apenas reconhecimento digital. Ao receber um selo emitido pelo **Certiprof**, você estará recebendo uma validação do seu conhecimento com o respaldo de um dos principais órgãos de certificação profissional do mundo.

**Dê o próximo passo e obtenha o selo que abrirá portas e o posicionará como um especialista em sua área.**



# Por que é importante obter seu certificado?

- **Prova de experiência:** Seu certificado é um reconhecimento formal das habilidades e do conhecimento que você adquiriu. Ele serve como prova verificável de suas qualificações e demonstra seu compromisso com a excelência em sua área.
- **Credibilidade e reconhecimento:** no mercado de trabalho competitivo de hoje, os empregadores e colegas valorizam as credenciais que o diferenciam dos demais. Um certificado de uma instituição reconhecida, como o Certiprof, proporciona credibilidade instantânea e aumenta sua reputação profissional.
- **Avanço na carreira:** ter seu certificado pode abrir portas para novas oportunidades. Seja uma promoção, um aumento de salário ou um novo emprego, as certificações são um diferencial importante que os empregadores consideram ao avaliar os candidatos.



# Por que é importante pagar por seu certificado:

- **Oportunidades de networking:** Ter uma certificação o conecta a uma rede de profissionais certificados. Muitas organizações têm grupos de ex-alunos ou de networking onde você pode compartilhar experiências, trocar ideias e expandir seu círculo profissional.
- **Realização pessoal:** obter uma certificação é uma grande conquista, e seu certificado é um lembrete tangível do trabalho árduo, da dedicação e do progresso que você fez. É algo de que você pode se orgulhar e mostrar aos outros.






## Lean Leadership (LLPC)

Issued by [Certiprof](#)

Develop Lean leadership to drive efficiency and collaboration within your team. Learn to optimize processes, reduce waste, and create a productive environment. This includes visual management, a culture of accountability, and goal alignment, fostering clarity and empowerment.

 Certification

 Paid

### Skills

Collaborative Leadership


Decision Making

Effective Communication

Skills Development

Waste Reduction

### Earning Criteria

-  The exam will consist of a total of 20 questions. To earn the certificate, you must achieve a minimum score of 60%, which means correctly answering at least 12 questions.

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/lean-leadership-llpc>



# Lifelong Learning

- O Certiprof criou um selo especial para reconhecer os alunos consistentes.
- Até 2024, mais de 1.000.000 desses crachás terão sido emitidos em mais de 11 idiomas.

## Objetivo e filosofia

- Este selo é para pessoas que acreditam firmemente que a educação pode mudar vidas e transformar o mundo.
- A filosofia por trás do emblema é promover o compromisso com o aprendizado contínuo ao longo da vida.

## Acesso e obtenção do crachá

- O selo Lifelong Learning é concedido gratuitamente àqueles que se identificam com essa abordagem de aprendizagem.
- Qualquer pessoa que se considere um aluno consistente pode reivindicar seu distintivo visitando o site:

<https://certiprof.com/pages/certiprof-lifelong-learning>



COMPARTILHE E VERIFIQUE  
SUAS REALIZAÇÕES DE  
APRENDIZAGEM  
COM FACILIDADE

#LLPC #certiprof



# AGENDA

---

1. INTRODUÇÃO
2. CONCEITOS BÁSICOS
3. DESENVOLVIMENTO
4. LÍDER LEAN
5. SISTEMAS E CONCEITOS
6. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
7. GERENCIAMENTO DO CHÃO DE FÁBRICA
8. GERENCIAMENTO VISUAL



# Módulo 1

Introdução e Fundamentos da Liderança Lean



LLPC™ Versão 112024



# INTRODUÇÃO



# Liderança Lean



## Contexto e Definição de Liderança Lean

A Liderança Lean é uma abordagem de liderança originada e popularizada através da experiência da Toyota em seu modelo de desenvolvimento de liderança. Este modelo não apenas redefiniu a gestão dentro da Toyota, mas também influenciou inúmeras organizações em todo o mundo.

## Princípio Orientador da Liderança Lean

O princípio orientador da Liderança Lean não se concentra apenas em ensinar métodos ou técnicas, mas em capacitar líderes e funcionários para que desenvolvam habilidades de melhoria contínua em todos os níveis da organização. Isso significa que o líder Lean não é simplesmente um supervisor que dita tarefas, mas um guia que trabalha para desenvolver as competências de sua equipe.



# Empoderamento na Liderança Lean



## 1 Empoderar, não apenas ensinar

O conceito de empoderamento implica dar aos funcionários a confiança, habilidades e responsabilidade para tomar decisões e resolver problemas. Essa abordagem promove um ambiente em que todos se sentem participantes dos objetivos da organização, o que é fundamental para o sucesso da Liderança Lean.

## 2 Objetivo Central da Liderança Lean

O objetivo da Liderança Lean é alcançar uma melhoria contínua do desempenho organizacional por meio da melhoria progressiva das habilidades de liderança em todos os níveis, incluindo tanto líderes quanto funcionários. Esse processo não apenas visa atingir objetivos de curto prazo, mas também pretende ter um impacto sustentável e de longo prazo na cultura organizacional.



# Desenvolvimento de Competências

A filosofia do Lean Leadership sustenta que os líderes devem se concentrar no desenvolvimento de suas próprias competências e em facilitar o desenvolvimento das competências de seus funcionários. Isso implica que os líderes devem ser modelos a serem seguidos, demonstrando e ensinando habilidades práticas de melhoria e resolução de problemas, ao mesmo tempo em que constroem um ambiente de respeito mútuo e confiança.



A background image of a car engine, overlaid with a blue gradient. The engine components are visible, including the timing belt, pulleys, and various hoses.

“

**Desenvolver líderes que entendam completamente o trabalho, vivam a filosofia e a ensinem a outras pessoas.**

”

**O Método Toyota: Princípio 9**



# Princípio 9 do Toyota Way

1

## Desenvolvimento de Líderes

Dentro da filosofia Lean Leadership, um dos princípios-chave do Toyota Way é o desenvolvimento de líderes que não apenas conheçam profundamente o trabalho que realizam, mas também vivam e ensinem a filosofia Lean a outros. Essa abordagem garante que a liderança não se limite à transmissão de tarefas, mas também envolva a transmissão de valores e metodologias que possam sustentar a melhoria contínua.



# Elementos do Princípio 9



## Conhecer e Compreender o Trabalho

No contexto da Liderança Lean, o conhecimento profundo do trabalho por parte do líder é fundamental. Não se trata apenas de supervisionar processos, mas de compreender os detalhes e desafios específicos do trabalho realizado pela equipe. Isso permite ao líder antecipar problemas, oferecer soluções precisas e ser um recurso confiável.



## Viver a Filosofia Lean

Um líder Lean eficaz não apenas deve compreender as ferramentas e processos Lean, mas também deve internalizar os valores da filosofia e aplicá-los em sua própria conduta e decisões. Isso implica um compromisso com a melhoria contínua, a eliminação de desperdícios e o respeito pelas pessoas, tornando-se um exemplo a ser seguido.



## Ensinar aos Outros

Além de compreender e aplicar a filosofia Lean, um líder deve transmitir esses conhecimentos à sua equipe. Isso implica não apenas ensinar técnicas, mas também inspirar uma mentalidade de aprendizado constante e de resolução de problemas, fomentando um ambiente em que todos contribuam ativamente para a melhoria.



# Impacto na Organização



## Cultura de Melhoria Contínua

Quando os líderes modelam e ensinam a filosofia Lean, é fomentada uma cultura de aprendizado e melhoria contínua.



## Transferência de Conhecimento

Líderes que conhecem profundamente o trabalho transmitem efetivamente a filosofia e metodologias para suas equipes.



## Adaptabilidade Organizacional

Essa abordagem permite que a organização se adapte rapidamente a mudanças e melhore seus processos de forma constante.



# Alinhamento de Valores e Práticas



Este princípio garante que as práticas diárias estejam alinhadas com os valores da organização, criando coerência entre o que a empresa busca e o que os funcionários experimentam em seu trabalho diário.

Ao formar líderes que transmitem e fomentam o pensamento Lean, o desempenho da organização se torna mais sustentável e menos dependente de diretrizes externas, à medida que os valores e processos Lean são integrados à cultura organizacional.



# Conclusão do Princípio 9

---

1

## Ciclo de aprendizagem e ensino

Reforça a melhoria contínua

---

2

## Desenvolvimento de capacidades de liderança

Em toda a organização

---


3

## Mestres da filosofia Lean

Líderes que entendem profundamente

O Princípio 9 do Toyota Way enfatiza que o verdadeiro sucesso da Liderança Lean se baseia em desenvolver líderes que sejam mestres da filosofia Lean e que trabalhem para construir capacidades de liderança em toda a organização. Isso transforma a liderança em um ciclo de aprendizagem e ensino que reforça continuamente a missão de melhoria contínua da organização.





**“ Seja rigoroso com o processo, mas gentil com os funcionários. ”**

**Filosofia da Toyota Motors**



# Princípio da Toyota Motors

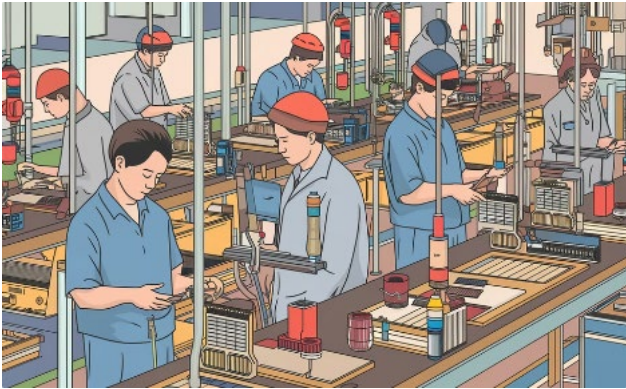


## Equilíbrio entre Processo e Tratamento Humano

Na Liderança Lean, um dos princípios fundamentais da Toyota é ser rigoroso com os processos, mas gentil com as pessoas. Esse princípio estabelece um equilíbrio importante: enquanto os processos devem ser rigorosos e seguidos com precisão, o tratamento das pessoas deve ser baseado em respeito, compreensão e apoio.



# Elementos do Princípio Toyota



## Rigor nos Processos

Os processos no modelo Lean são projetados para maximizar a eficiência e minimizar os desperdícios. Isso requer uma adesão rigorosa aos procedimentos e padrões que demonstraram ser eficazes em alcançar resultados consistentes. Os líderes Lean garantem que cada etapa do processo seja seguida corretamente, o que contribui para a qualidade e eficiência da organização.



## Tratamento Humano e Apoio ao Funcionário

A "gentileza com as pessoas" implica reconhecer e valorizar os funcionários, compreendendo suas necessidades e motivações individuais. A Liderança Lean promove uma abordagem humana, onde os líderes tratam suas equipes com respeito e empatia. Isso fomenta um ambiente em que os funcionários sentem liberdade para contribuir com ideias de melhoria.



## Benefícios do Equilíbrio

Ao manter um equilíbrio ideal entre o rigor nos processos e a gentileza com as pessoas, a Toyota consegue uma organização que é tanto eficiente quanto humana. Essa abordagem gera maior comprometimento dos funcionários, melhoria contínua dos processos e uma cultura organizacional em que a excelência técnica e o desenvolvimento humano avançam em harmonia.



# Benefícios do Equilíbrio na Toyota

## Redução de Erros

Ao ser rigoroso com os processos, as possibilidades de erros são reduzidas, melhorando assim a qualidade do produto ou serviço. Este rigor ajuda a estabelecer uma cultura de excelência operacional.

## Fomento da Colaboração e Confiança

Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles estão mais dispostos a colaborar e se comprometer com os objetivos da organização. Isso gera um ambiente de confiança onde a criatividade e a melhoria contínua são incentivadas.

## Maior Comprometimento e Produtividade

A combinação de processos sólidos e um tratamento respeitoso em relação às pessoas cria um ambiente em que os funcionários estão motivados e comprometidos. Ao se sentirem respeitados e apoiados, eles tendem a ser mais produtivos e a demonstrar um maior senso de pertencimento.



# Conclusão do Princípio Toyota

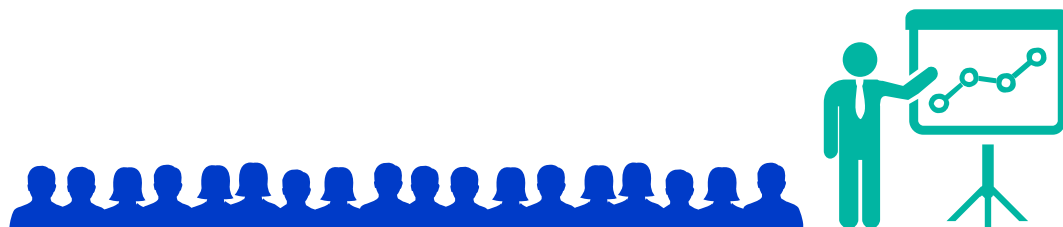
Este princípio da Toyota destaca que, embora a precisão nos processos seja crucial para o sucesso da Liderança Lean, o verdadeiro impulso para a melhoria contínua vem de um foco equilibrado em que as pessoas são tratadas com respeito. Essa combinação potencializa tanto o desempenho quanto a satisfação dos funcionários, promovendo uma cultura organizacional que apoia a missão da Liderança Lean.



# Introdução

Definição

A Liderança Lean ficou conhecida por meio do **Modelo de Desenvolvimento de Liderança Lean da Toyota.**



**O PRINCÍPIO ORIENTADOR É  
CAPACITAR EM VEZ DE ENSINAR.**

O objetivo da liderança lean é alcançar a melhoria contínua do desempenho em toda a organização, aprimorando gradualmente as habilidades dos executivos para desenvolver suas próprias competências, bem como as de seus funcionários.



# Origem e Definição de Lean Leadership

1

## Modelo de Desenvolvimento de Liderança Lean

Lean Leadership é uma abordagem de liderança que ganhou notoriedade através do Modelo de Desenvolvimento de Liderança Lean da Toyota. Ao contrário de outros modelos de liderança que enfatizam o treinamento ou a supervisão direta, o Lean Leadership se baseia no empoderamento como eixo central. Esse modelo busca desenvolver líderes capazes de fomentar uma cultura de melhoria contínua, não apenas nos aspectos técnicos dos processos, mas também na evolução das habilidades e competências de sua equipe.



# Principais Focos do Lean Leadership

1

## Foco no Empoderamento

A base do Lean Leadership é que o líder não apenas transmite instruções, mas concede aos funcionários o poder de tomar decisões informadas e buscar melhorias em seu trabalho. O empoderamento neste contexto implica fornecer a cada funcionário as ferramentas e a confiança necessárias para assumir a responsabilidade por seu desempenho e propor melhorias em suas áreas de trabalho.

2

## Melhoria Contínua de Desempenho

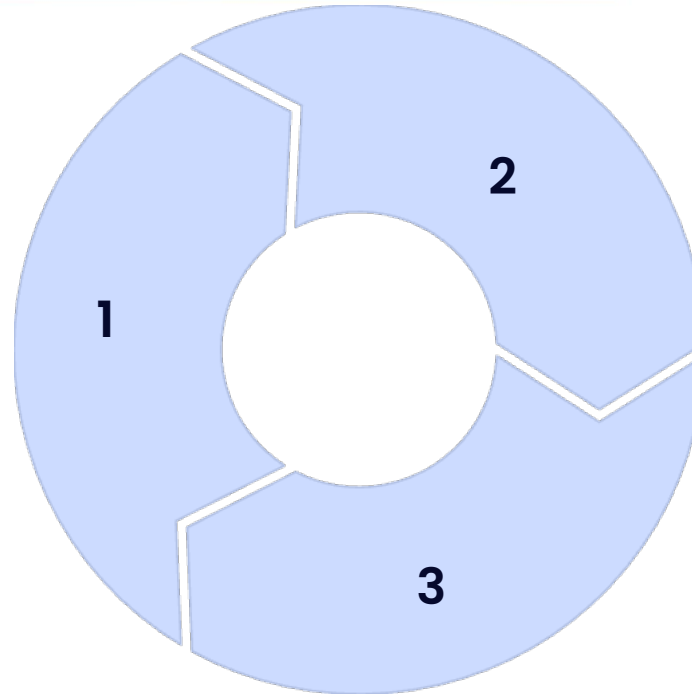
O Lean Leadership persegue um ciclo constante de melhoria do desempenho organizacional. Essa melhoria é alcançada por meio do desenvolvimento progressivo de habilidades e competências, tanto dos líderes quanto de suas equipes. Essa abordagem não se concentra apenas na eficiência a curto prazo, mas em construir capacidades e uma mentalidade de melhoria que possam ser sustentadas ao longo do tempo.



# Principais Objetivos da Liderança Lean

## Desenvolver Competências

A Liderança Lean promove a criação de uma força de trabalho que não apenas segue ordens, mas também compreende e se compromete com os objetivos da organização.



## Melhorar Continuamente

Este modelo busca um ambiente em que a melhoria contínua não seja apenas uma meta, mas uma cultura.

## Fortalecer Habilidades

Os líderes Lean trabalham ativamente para fortalecer as habilidades de suas equipes, promovendo assim uma organização mais resiliente e adaptável.

A Liderança Lean promove a criação de uma força de trabalho que não apenas segue ordens, mas também compreende e se compromete com os objetivos da organização. Os líderes Lean trabalham ativamente para fortalecer as habilidades de suas equipes, promovendo assim uma organização mais resiliente e adaptável.

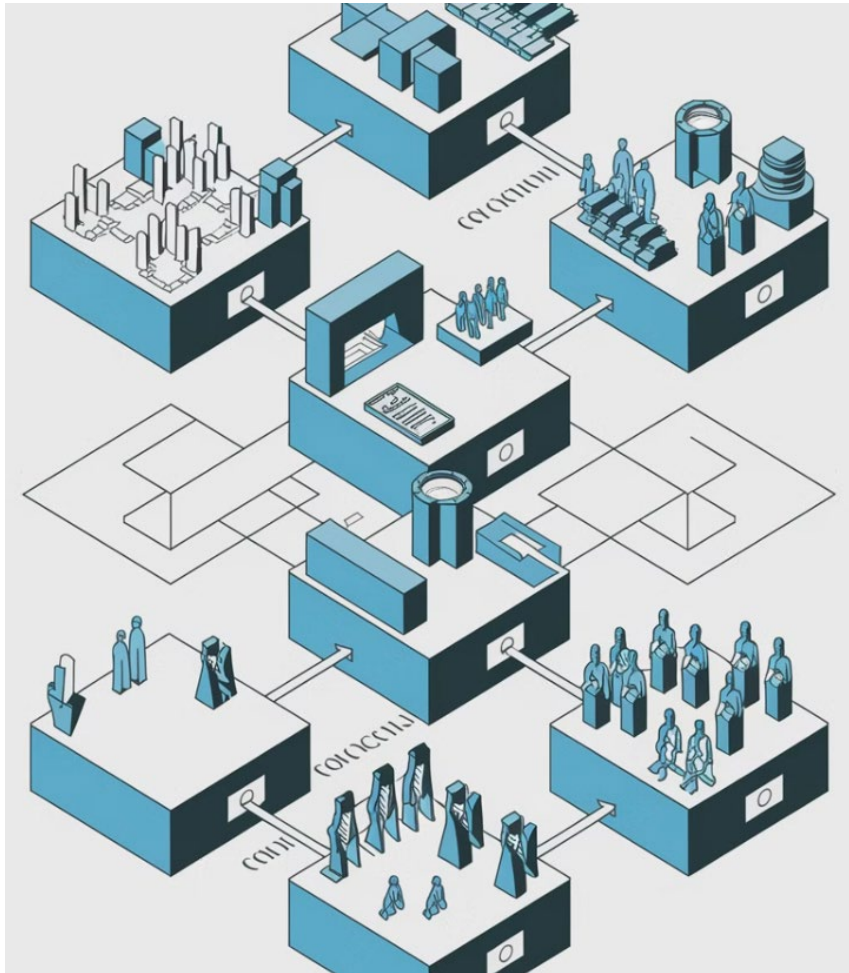
Este modelo busca um ambiente em que a melhoria contínua não seja apenas uma meta, mas uma cultura. Isso é alcançado quando todos os níveis da organização estão comprometidos em identificar e eliminar desperdícios, otimizar processos e aprender constantemente com suas experiências.



# CONCEITOS BÁSICOS



# Fundamentos da Liderança Lean



## Compreendendo os Princípios

Depois de compreender os princípios e objetivos gerais da Liderança Lean, é crucial explorar os fundamentos que sustentam essa filosofia e permitem sua aplicação prática nas organizações.

## Explorando os Conceitos

A Liderança Lean se baseia em uma série de conceitos e estruturas projetados para facilitar a melhoria contínua, a otimização de recursos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada a esses objetivos.



# Raízes e Estrutura da Liderança Lean

## Baseado na Gestão Lean

A Liderança Lean tem suas raízes nos princípios da Gestão Lean, um sistema que se concentra em maximizar o valor para o cliente, minimizando os desperdícios e melhorando os processos. Através da Gestão Lean, são estabelecidas as estruturas que sustentam tanto a eficiência quanto a adaptabilidade, características-chave para implementar e manter a Liderança Lean.

## Estrutura Organizacional e Processos Essenciais

A Liderança Lean não envolve apenas a liderança a nível individual ou de grupo, mas requer uma estrutura organizacional que respeite e promova a filosofia Lean. Isso inclui um alinhamento claro de papéis, processos e objetivos organizacionais, permitindo que cada pessoa entenda sua contribuição para o fluxo geral de valor. Essa estrutura organizacional é fundamental para a aplicação do Lean, pois facilita a coerência na implementação de princípios e o alcance de metas comuns.

## Interrelação entre Produção e Administração

Outro aspecto fundamental da Liderança Lean é sua visão holística, que reconhece as interdependências entre as áreas de produção e administração. Ao contrário de abordagens tradicionais que podem tratar essas áreas de forma isolada, a Liderança Lean integra ambos os componentes, permitindo melhorias transversais e otimização de recursos em todos os níveis da organização.



# Noções básicas

Gerenciamento Lean: Estrutura

## GERENCIAMENTO LEAN

MINIMIZAR O  
DESPERDÍCIO



Reduzir Erros



Padronizar Processos



Sincronizar Processos



Otimizar a produção Instalações



Alinhar os requisitos Requisitos do cliente



Trem Funcionários

## PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA



# Objetivo Central do Lean Management



## Minimizar o Desperdício

No Lean Management, o objetivo principal é minimizar o desperdício em todas as suas formas. Isso implica em otimizar cada aspecto do processo de produção e os fluxos de trabalho administrativos para garantir que todos os recursos (tempo, materiais, esforço) sejam utilizados da maneira mais eficiente possível, gerando assim mais valor para o cliente. Essa abordagem de minimização do desperdício é a base sobre a qual as seguintes ações-chave são estruturadas.



## Componentes-Chave

Componentes-Chave da Estrutura do Lean Management



# Componentes de Lean Management

## Reduzir Erros

O primeiro passo no Lean Management é reduzir os erros em todos os processos. Isso é alcançado por meio da padronização de processos, treinamento de funcionários e uso de ferramentas de controle de qualidade. Menos erros significam menos desperdício na forma de produtos defeituosos ou serviços com falhas, o que aumenta a satisfação do cliente e reduz custos.

## Padronizar Processos

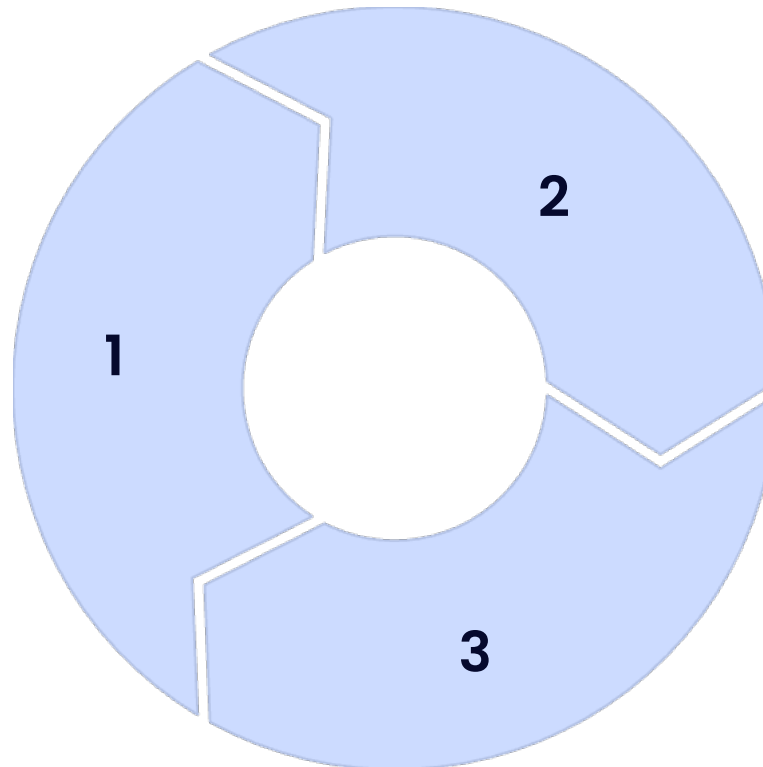
A padronização é fundamental no Lean Management, pois permite que os processos sejam realizados de maneira consistente e previsível. Padronizar envolve documentar e definir cada etapa de um processo para que qualquer funcionário possa executá-lo corretamente. Isso não apenas aumenta a eficiência, mas também facilita a identificação de oportunidades de melhoria.



# Sincronização e Otimização no Lean

## Sincronizar Processos

Sincronizar os processos implica coordenar cada etapa do fluxo de trabalho para que funcionem de forma harmoniosa e eficiente.



## Otimizar Fluxo

Isso permite que as tarefas sejam concluídas no momento certo, sem atrasos ou acumulações.

## Minimizar Tempos

A sincronização otimiza a utilização de recursos e minimiza os tempos de espera, o que reduz o desperdício.

Sincronizar os processos implica coordenar cada etapa do fluxo de trabalho para que funcionem de forma harmoniosa e eficiente. Isso permite que as tarefas sejam concluídas no momento certo, sem atrasos ou acumulações. A sincronização otimiza a utilização de recursos e minimiza os tempos de espera, o que reduz o desperdício.



# Otimização e Alinhamento em Lean



## Otimizar as Instalações de Produção

A otimização das instalações de produção inclui reorganizar o espaço de trabalho, melhorar o fluxo de materiais e equipamentos e reduzir os movimentos desnecessários. Uma planta de produção bem organizada reduz o tempo ocioso e melhora a produtividade geral, ao mesmo tempo que facilita a aplicação dos princípios Lean em cada área de trabalho.



## Alinhar os Requisitos do Cliente

No Lean Management, é essencial que todos os processos e produtos estejam alinhados com as expectativas e necessidades do cliente. Alinhar os requisitos do cliente garante que cada atividade realizada na organização esteja orientada para atender a essas expectativas, eliminando atividades que não agregam valor para o cliente.



# Treinamento e Melhoria Contínua

1

## Capacitar os Funcionários

O treinamento contínuo é um componente crucial na Gestão Enxuta. Funcionários bem treinados estão melhor equipados para identificar e resolver problemas, além de contribuir com ideias para a melhoria dos processos. O treinamento em ferramentas e princípios Lean fomenta uma cultura de melhoria contínua e empoderamento entre a equipe.

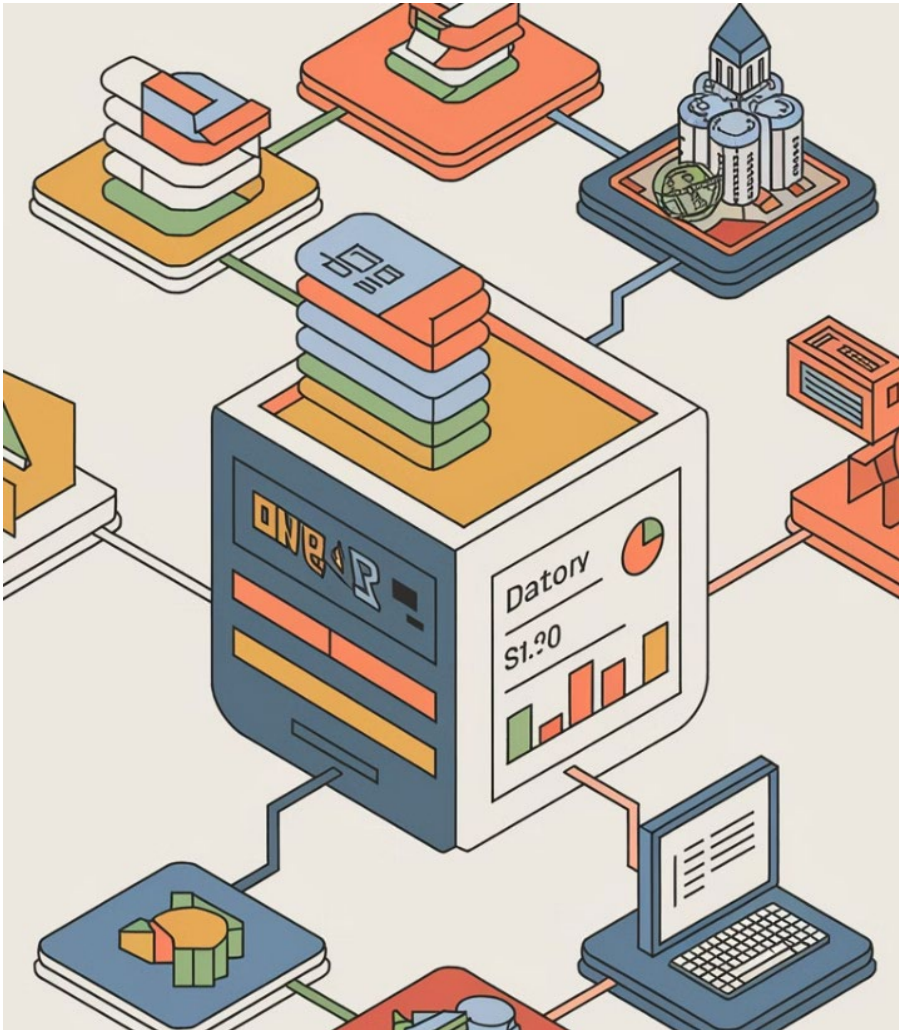
2

## Processo de Melhoria Contínua

Todos esses elementos-chave fazem parte do Processo de Melhoria Contínua, um princípio central na Gestão Enxuta. A melhoria contínua envolve a revisão constante dos processos para identificar áreas de otimização, ajustando-se de maneira flexível às mudanças no ambiente e nas necessidades do cliente. Esse ciclo constante de revisão e adaptação garante que a Gestão Enxuta não seja um conjunto de práticas estáticas, mas sim uma filosofia dinâmica que evolui com a organização.



# Conclusão sobre Lean Management

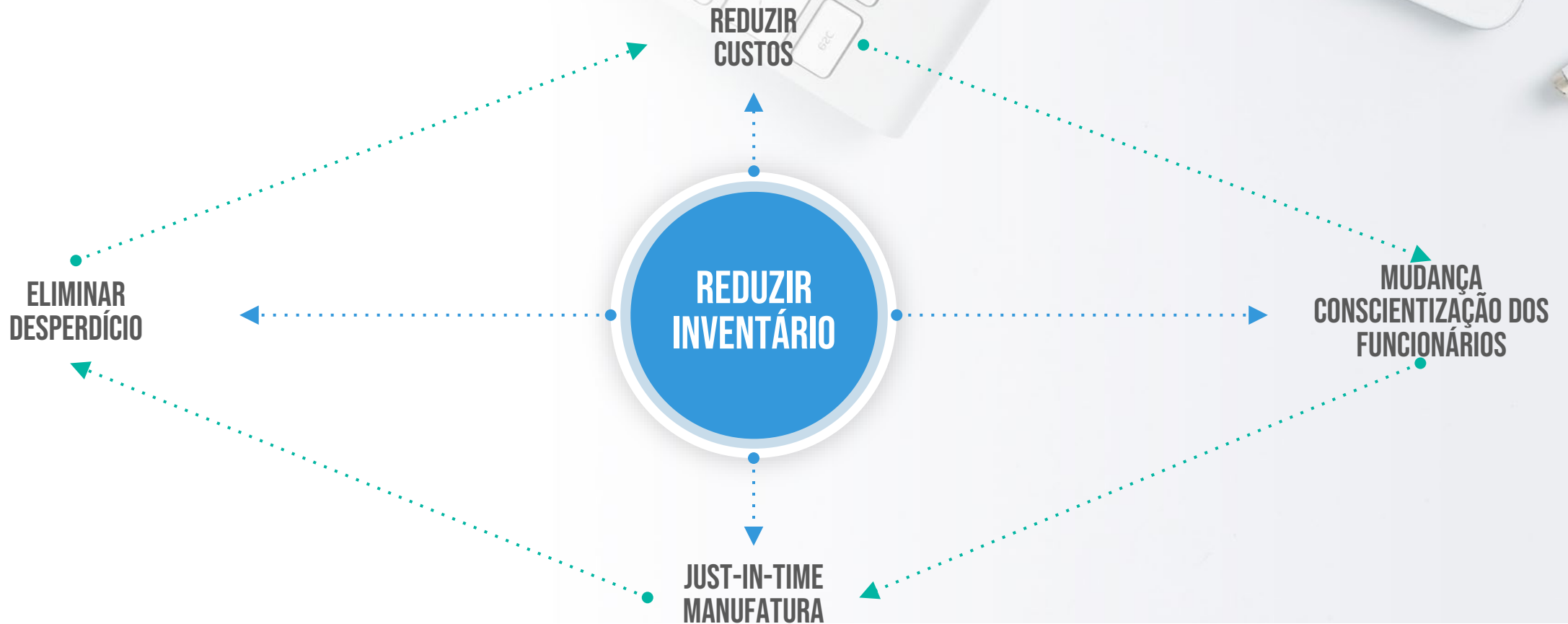


A estrutura do Lean Management se baseia em um conjunto de práticas organizadas para otimizar cada aspecto do processo de produção e gestão. Ao reduzir erros, padronizar e sincronizar processos, otimizar as instalações, alinhar-se com o cliente e capacitar o pessoal, o Lean Management estabelece uma estrutura robusta para a eficiência operacional e a satisfação do cliente.



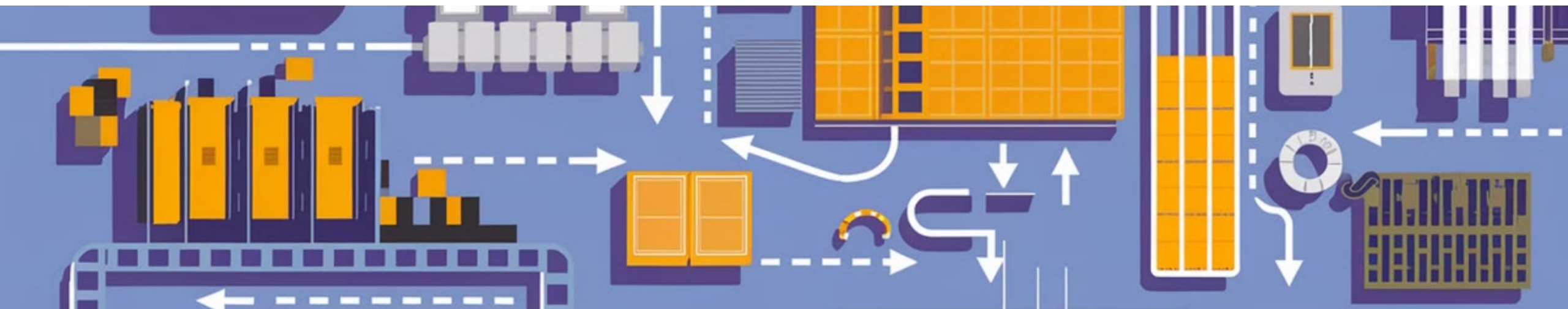
# Noções básicas

Produção Lean: Dependências e inter-relações

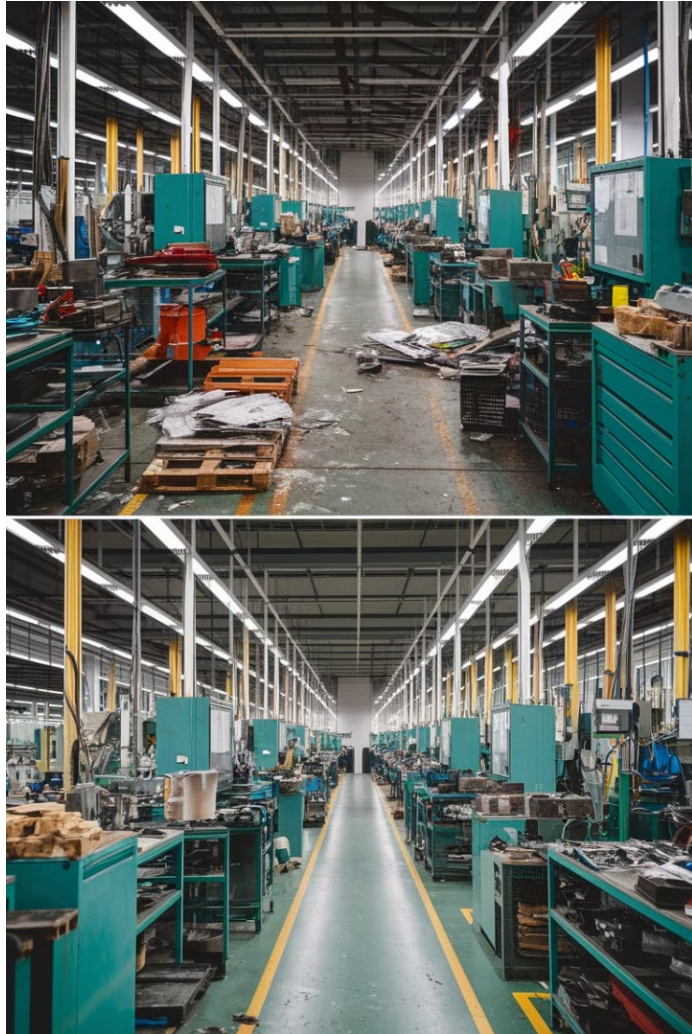


# Reduzir Inventário na Produção Enxuta

No contexto da Produção Enxuta, reduzir o inventário é um objetivo estratégico fundamental. Inventários excessivos geralmente escondem problemas de eficiência nos processos de produção, como gargalos ou falta de sincronização na cadeia de suprimentos. Minimizar os inventários permite que as organizações sejam mais ágeis e receptivas à demanda do cliente, eliminando os custos associados à manutenção de grandes estoques e melhorando o fluxo de trabalho.



# Elementos Chave para Reduzir Estoques



## Eliminar Desperdícios

A eliminação de desperdícios é um dos princípios fundamentais da Produção Enxuta. Ao reduzir os estoques, é mais fácil identificar e eliminar os desperdícios no processo. Altos níveis de estoque podem ocultar ineficiências, como movimentações desnecessárias, tempos de espera e superprodução. Ao minimizar o estoque, as equipes são obrigadas a otimizar cada etapa do processo, eliminando o que não agrega valor ao produto final.



# Produção Just-in-Time

## Abordagem Just-in-Time

A abordagem Just-in-Time (JIT) é uma prática-chave na Produção Enxuta que visa produzir apenas o necessário no momento certo. Ao implementar o JIT, as empresas podem reduzir drasticamente seus estoques, uma vez que os materiais e produtos são fabricados apenas quando há uma demanda imediata. Isso requer uma coordenação perfeita entre as áreas de produção e os fornecedores, e depende de uma cadeia de suprimentos confiável e rápida. A produção JIT permite responder mais rapidamente às mudanças na demanda do cliente sem ter que recorrer a estoques excessivos.

1

2

## Reduzir custos

A redução de estoques tem um impacto direto nos custos operacionais. Manter grandes volumes de estoque implica em despesas associadas, como armazenamento, manutenção e risco de obsolescência de produtos. Ao reduzir os estoques, as organizações podem liberar capital de giro e diminuir esses custos indiretos. Essa economia pode ser reinvestida em outras áreas da operação ou em iniciativas de melhoria contínua.



# Mudança de Consciência no Lean

1

## Fluxo Contínuo

Foco em manter processos fluidos

2

## Identificação de Problemas

Detecção e resolução em tempo real

3

## Mudar a Consciência

A mentalidade dos funcionários é essencial para uma produção Lean eficaz

A mentalidade dos funcionários é essencial para uma produção Lean eficaz. A redução de estoques implica uma mudança na forma como os funcionários pensam sobre os recursos e o fluxo de trabalho. Em vez de depender de grandes estoques, os funcionários devem estar cientes da importância de um fluxo contínuo e da identificação de problemas em tempo real. Essa mudança de consciência promove uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua, na qual os funcionários são motivados a encontrar soluções que evitem o desperdício e melhorem a eficiência.



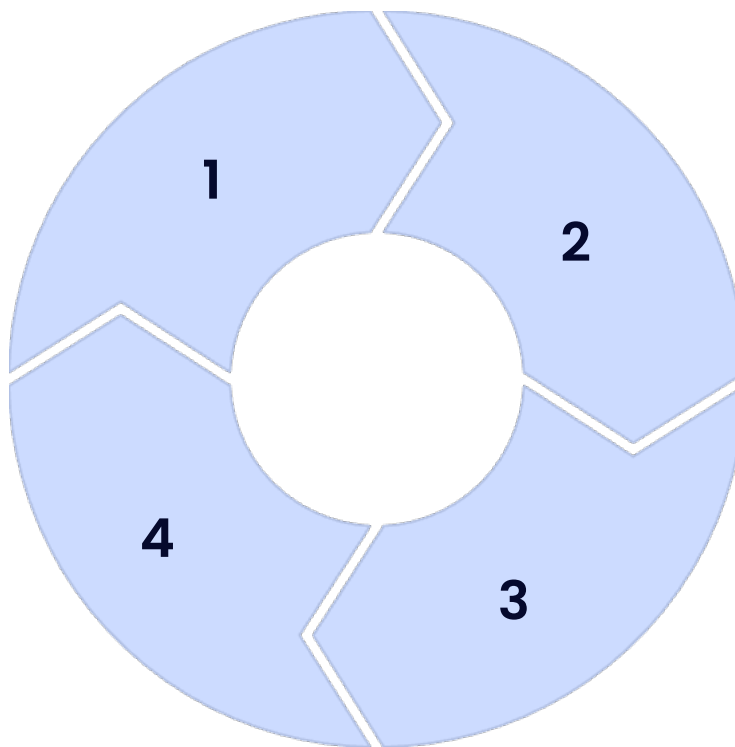
# Interrelação na Produção Enxuta

## Eliminar Desperdícios

Identificar e eliminar ineficiências no processo

## Mudar a Consciência

Desenvolver uma nova mentalidade nos funcionários



## Produção Just-in-Time

Fabricar apenas o necessário no momento certo

## Reduzir Estoques

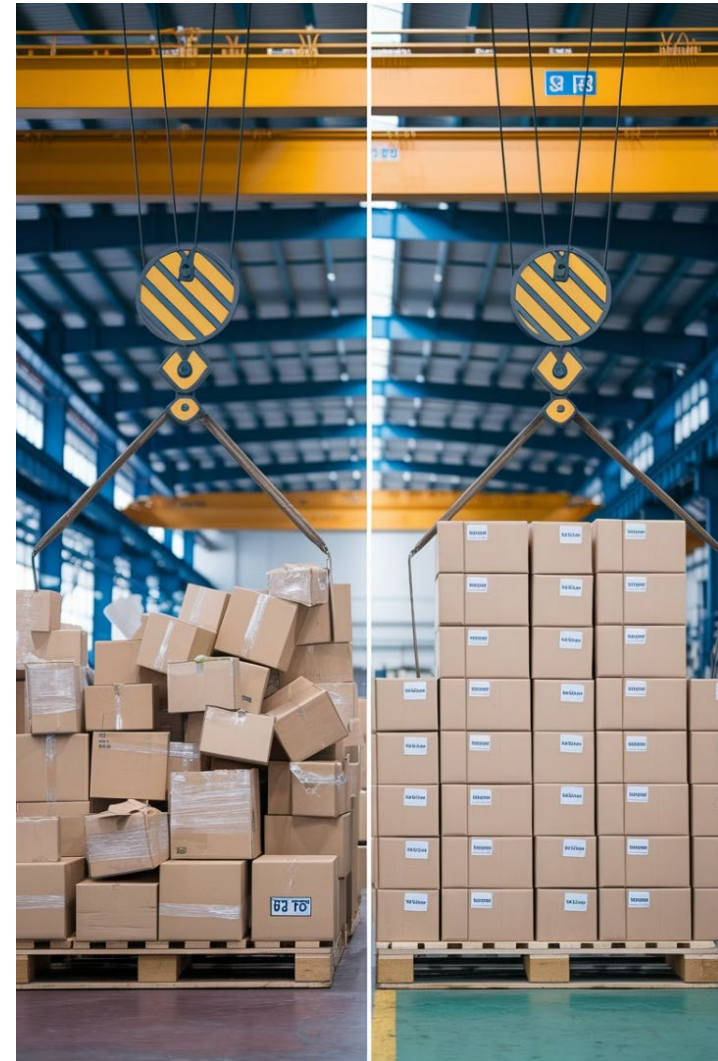
Minimizar o armazenamento de materiais e produtos

Cada um desses elementos está interrelacionado e depende de uma gestão adequada de estoques para funcionar corretamente em um sistema Enxuto. Ao reduzir os estoques, a organização não apenas melhora em termos de custos, mas também facilita uma produção mais ágil, orientada ao cliente e focada na melhoria contínua. Essa abordagem integrada é o que permite que a Produção Enxuta alcance altos níveis de eficiência e adaptabilidade em um ambiente de constante mudança.



# Conclusão sobre a Redução de Estoques

A redução de estoques na Produção Enxuta é muito mais do que uma prática operacional; é uma abordagem estratégica que permite identificar e eliminar ineficiências, reduzir custos e promover uma cultura de melhoria contínua. As interdependências entre a eliminação de desperdícios, a produção Just-in-Time, a redução de custos e a conscientização dos funcionários criam uma rede de apoio mútuo que fortalece a filosofia Enxuta e otimiza a operação como um todo.



# Noções básicas

Os sete resíduos

## PRODUÇÃO (DIRETA)



esperando

movimento desnecessário

estoque desnecessário

transporte

superprodução

defeitos

processamento excessivo

## ADMINISTRAÇÃO (INDIRETA)



tempo ocioso do funcionário

busca de materiais/locais de trabalho desorganizados

erros e retrabalho (produção de informações imprecisas ou incorretas)

várias transferências de informações eletrônicas, excesso de anexos de e-mail

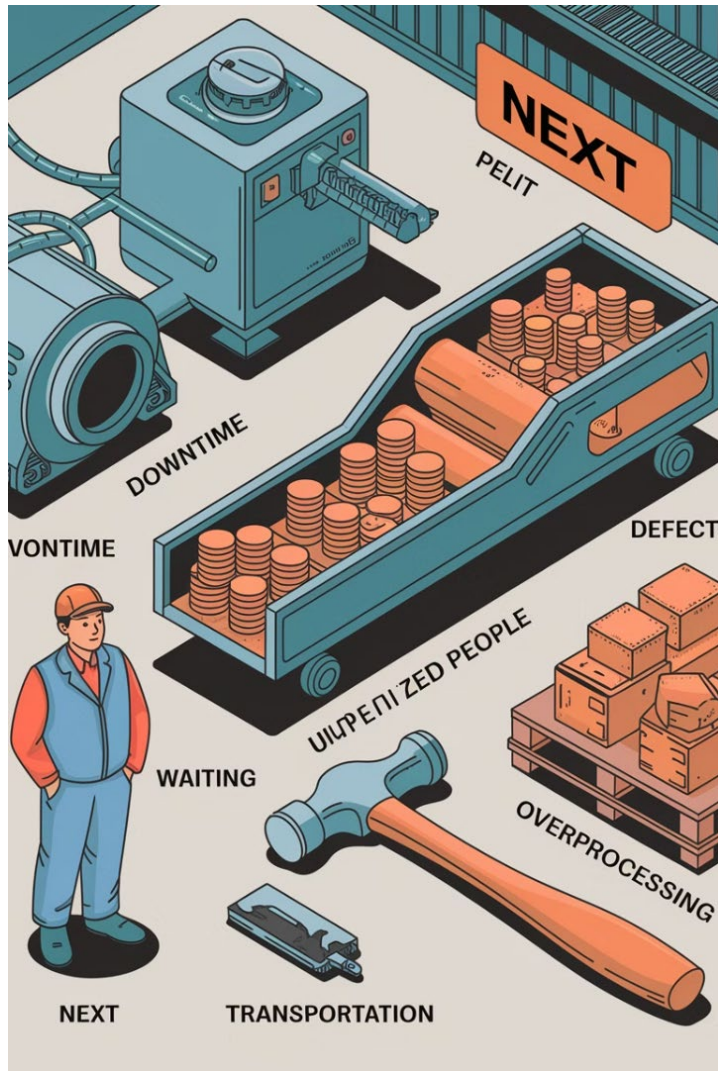
produção de relatórios desnecessários, informações repetitivas

muitas etapas do processo ou etapas incorretas

informações ausentes, arquivos perdidos



# Os Sete Desperdícios no Lean



A identificação e eliminação de desperdícios é um dos princípios fundamentais da Produção Enxuta (Lean Production). Os desperdícios representam qualquer recurso ou esforço que não agrega valor ao cliente e, portanto, deve ser minimizado ou eliminado. Esses desperdícios se manifestam tanto na produção direta quanto em processos administrativos (indiretos). A seguir, são apresentados os sete tipos de desperdícios e como eles se expressam em ambos os ambientes.



# Desperdício 1: Espera



## Produção Direta

Tempo perdido quando os trabalhadores ou as máquinas estão inativos devido a gargalos, falta de materiais ou falhas no equipamento.



## Administração

Tempo de inatividade do pessoal administrativo, por exemplo, quando esperam aprovações ou informações de outros departamentos, o que atrasa o fluxo de trabalho.



## Desperdício 2: Movimento Desnecessário



### Produção Direta

Movimentos físicos desnecessários dos funcionários, como procurar ferramentas ou materiais, devido a uma má organização do espaço de trabalho.



### Administração

Tempo perdido na busca por materiais, documentos ou informações em escritórios desorganizados. Esse movimento adicional não contribui diretamente para a criação de valor.



# Desperdício 3: Inventário Desnecessário



## Produção Direta

Manter mais materiais, peças ou produtos do que o necessário em estoque. Isso ocupa espaço e recursos que poderiam ser usados de forma mais eficiente.



## Administração

Acúmulo desnecessário de documentos e dados, o que aumenta o risco de erros e retrabalho devido a informações incorretas ou desatualizadas.

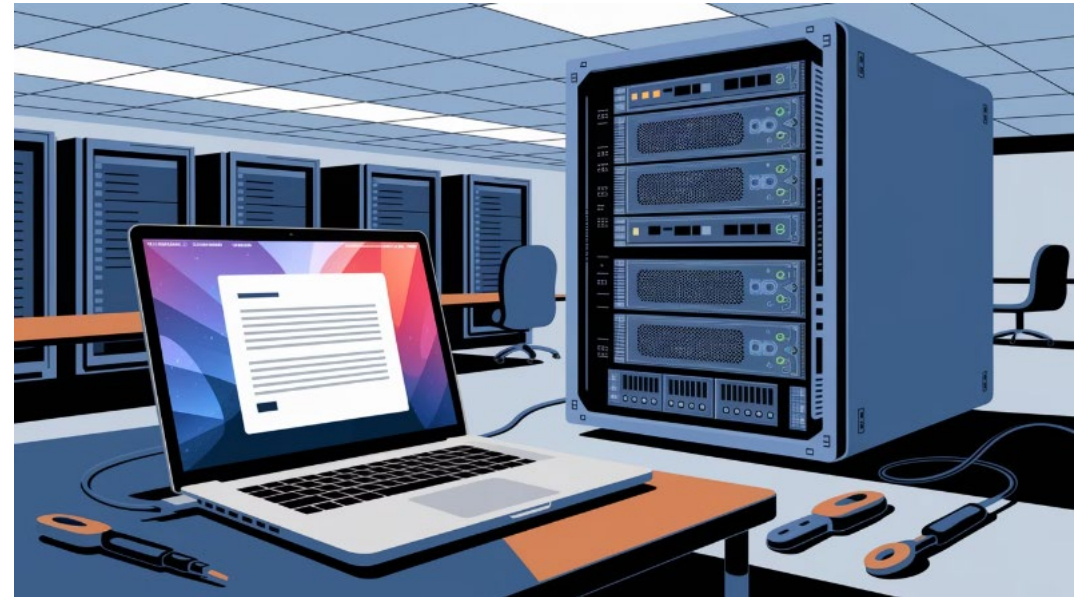


# Desperdício 4: Transporte



## Produção Direta

Movimento desnecessário de materiais entre estações de trabalho ou armazéns, o que aumenta os custos sem agregar valor ao produto final.



## Administração

Múltiplas transferências de informações eletrônicas, como anexar documentos em excesso em e-mails ou reencaminhar a mesma informação várias vezes, gerando redundância e possível confusão.



# Desperdícios 5 e 6: Superprodução e Defeitos

1

## Superprodução - Produção Direta

Produzir mais do que o necessário ou antes do que é exigido. Isso gera excesso de estoque e aumenta o risco de os produtos se tornarem obsoletos.

2

## Superprodução - Administração

Criação de relatórios ou documentação desnecessários, como relatórios repetitivos que não são exigidos pelos processos ou que não agregam valor adicional.

3

## Defeitos - Produção Direta

Produção de artigos defeituosos que exigem retrabalho ou, no pior dos casos, descarte. Isso consome tempo, materiais e outros recursos.

4

## Defeitos - Administração

Erros em processos administrativos, como o registro incorreto de dados ou etapas de processo inadequadas. Esses erros podem levar a uma cadeia de retrabalhos e correções que atrasam o fluxo de trabalho.



# Desperdício 7: Processamento Excessivo



## Produção Direta

Investir mais tempo ou recursos do que o necessário no processamento de um produto, como adicionar etapas adicionais que não agregam valor.



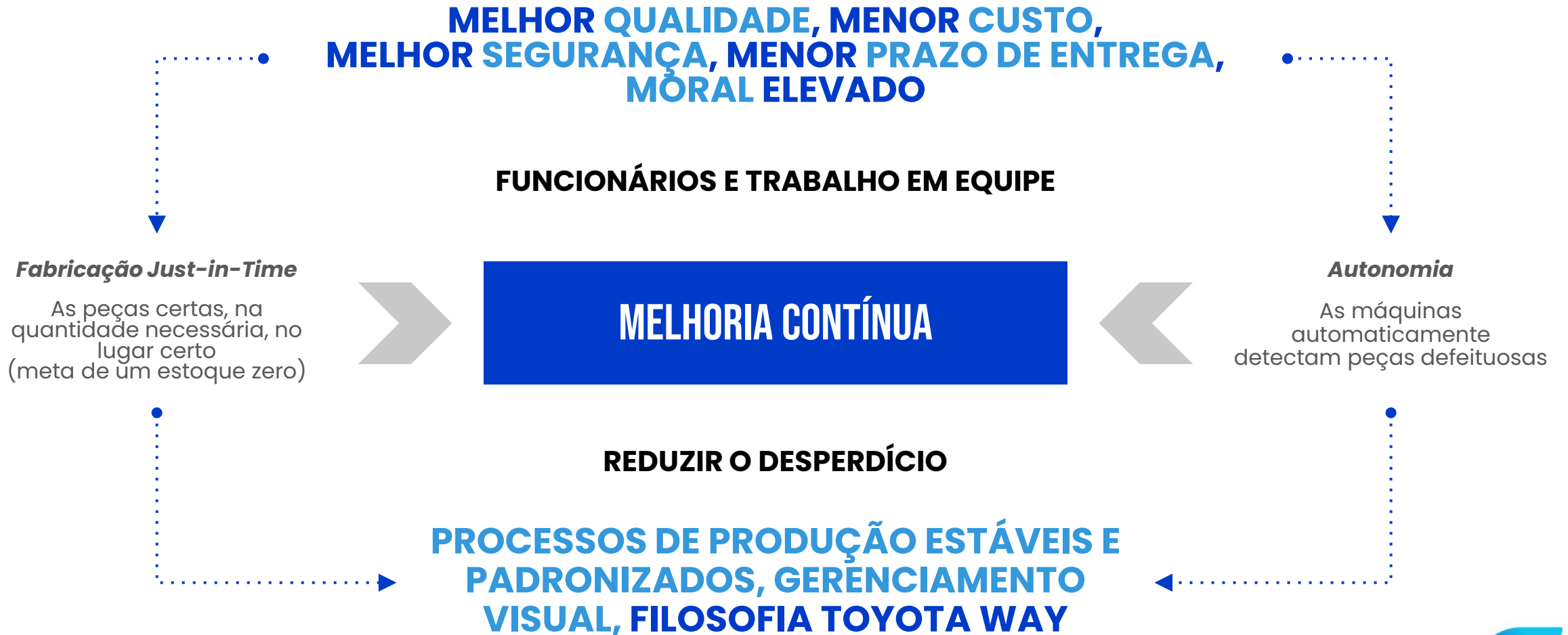
## Administração

Processos administrativos desnecessários ou mal projetados que exigem informações redundantes, como a perda de arquivos ou informações ausentes que atrasam o trabalho e consomem recursos sem necessidade.



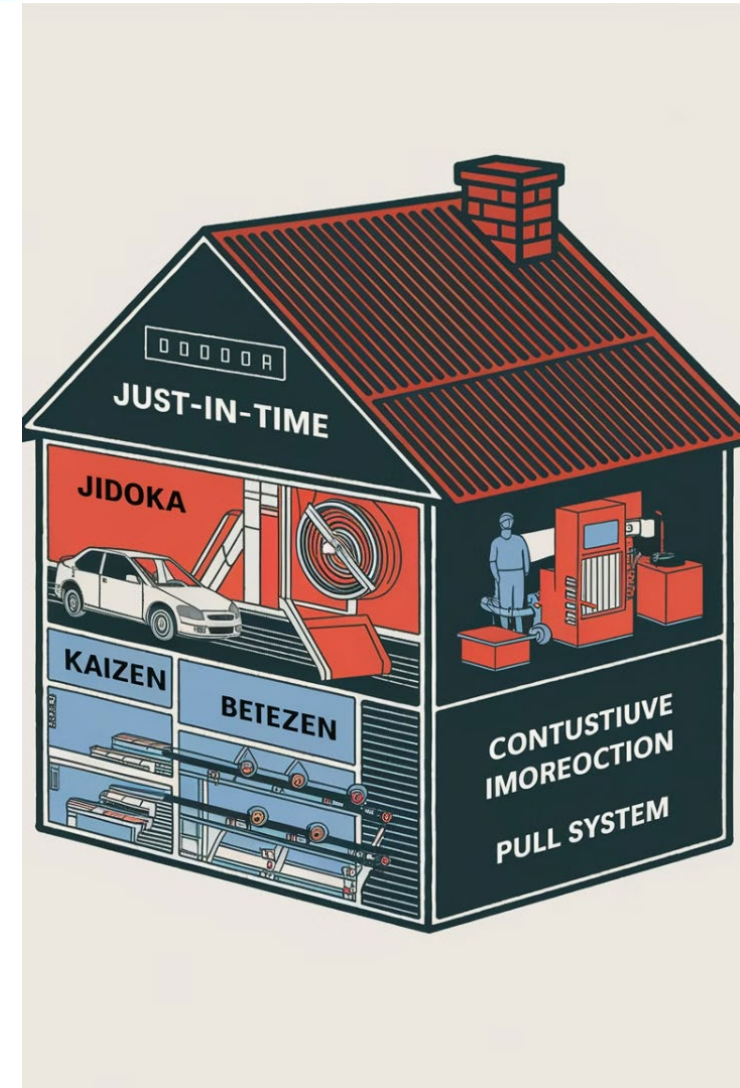
# Noções básicas

Sistema Toyota de Produção



# Objetivos do Sistema de Produção da Toyota

O Sistema de Produção da Toyota (TPS) é um modelo de gestão focado em alcançar a melhor qualidade ao menor custo, com o mais alto nível de segurança, o menor tempo de ciclo e alta moral dos funcionários. Esses objetivos são alcançados por meio de uma combinação de trabalho em equipe, melhoria contínua e eliminação de desperdícios, estabelecendo um sistema que equilibra a eficiência com o respeito às pessoas.



# Componente Chave: Just-in-Time (JIT)



O sistema JIT garante que as peças corretas cheguem no momento e local certos e na quantidade necessária, com o objetivo de manter um estoque zero. Essa abordagem minimiza o desperdício de espaço e materiais e permite que a produção se ajuste de maneira flexível à demanda real.

Meta: Evitar o armazenamento desnecessário e reduzir o capital imobilizado em estoque, o que aumenta a agilidade da organização.



# Componente Chave: Autonomia (Jidoka)



1

## Conceito de Jidoka

Autonomia se refere ao processo pelo qual as máquinas e sistemas são equipados para parar automaticamente se detectarem um defeito. Esse mecanismo garante que os problemas de qualidade sejam identificados e abordados em tempo real, evitando que os erros se propaguem no processo de produção.

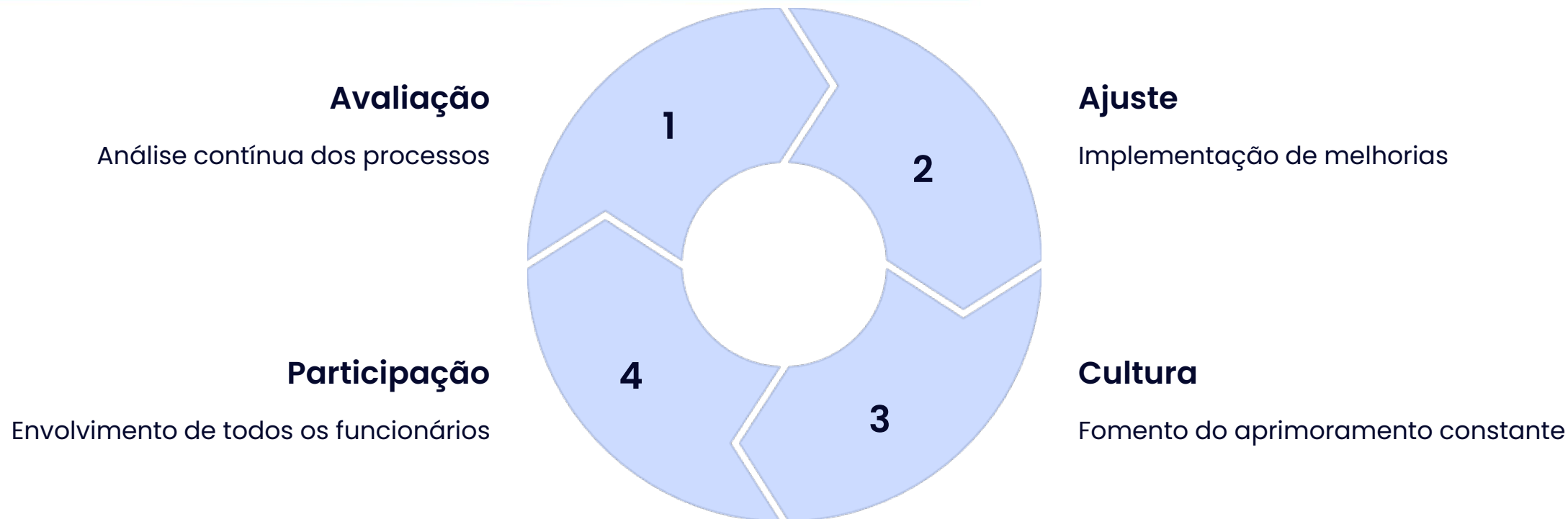
2

## Meta da Autonomia

Melhorar a qualidade permitindo que os funcionários se concentrem na resolução de problemas e em tarefas de maior valor, em vez de supervisionar continuamente as máquinas.



# Componente Chave: Melhoria Contínua (Kaizen)



A melhoria contínua é um pilar central do TPS. Envolve um ciclo constante de avaliação e ajuste em cada aspecto do processo de produção. Isso fomenta uma cultura de aprimoramento em que todos os funcionários são motivados a identificar e eliminar desperdícios.

Meta: Alcançar eficiência e qualidade superiores por meio de pequenas mudanças constantes que, cumulativamente, produzam grandes melhorias a longo prazo.



# Redução de Desperdícios no TPS



## Eliminação Sistemática

O TPS se concentra na eliminação sistemática de todos os tipos de desperdício identificados no sistema Lean (espera, movimento desnecessário, defeitos, etc.). Isso é alcançado por meio de processos de produção estáveis e padronizados, o uso de gestão visual para monitorar o fluxo de trabalho e uma filosofia organizacional alinhada com o Toyota Way.



## Meta de Redução

Maximizar o valor entregue ao cliente, reduzindo todos os recursos que não contribuem para a criação de valor.



## Apoio dos Funcionários

Apoio dos Funcionários e Trabalho em Equipe



# O Papel dos Funcionários no TPS



1

## Participação Ativa

O TPS coloca forte ênfase no papel dos funcionários e no trabalho em equipe. Em vez de serem meros operadores de máquinas, os funcionários são considerados parte integrante do processo de melhoria contínua.

2

## Colaboração Essencial

O trabalho em equipe e a colaboração são essenciais para implementar e sustentar o sistema Just-in-Time e a autonomia, pois todos os membros devem estar alinhados e comprometidos com os princípios do TPS.



# Conclusão sobre o Sistema de Produção da Toyota

O Sistema de Produção da Toyota é uma combinação de práticas e princípios que criam um sistema de produção altamente eficiente, adaptável e focado na qualidade. Através da implementação de JIT, automação e melhoria contínua, o TPS otimiza os processos de produção ao mesmo tempo em que promove uma cultura de respeito e empoderamento dos funcionários. Esse sistema se tornou uma referência mundial e a base da metodologia Lean aplicada em várias indústrias.



# Módulo 2

Desenvolvimento da Liderança Lean



LLPC™ Versão 112024



---

# DESENVOLVIMENTO



# Introdução ao Módulo 2: Desenvolvimento em Liderança Lean

## 1

### Foco no Desenvolvimento

No contexto da Liderança Lean, o desenvolvimento se concentra na evolução dos líderes e suas equipes em direção a uma cultura de melhoria contínua e eficiência. Este módulo aborda como os líderes podem crescer em suas habilidades e mentalidade Lean, bem como as diferenças entre as abordagens tradicionais de gestão e a liderança Lean.



# Transição para a Liderança Lean

1

## Evolução da Liderança

O desenvolvimento em Liderança Lean envolve a transição de práticas de gestão tradicionais para uma abordagem de liderança que promove o empoderamento, a responsabilidade e a adaptação. A liderança não se concentra apenas na eficiência operacional, mas também no crescimento e na aprendizagem contínua tanto dos líderes quanto dos funcionários. Por meio de práticas e modelos específicos, a Liderança Lean facilita um processo de desenvolvimento no qual os líderes se tornam agentes de mudança que impulsionam uma cultura organizacional alinhada com os princípios Lean.

2

## Temas Principais

Este módulo explorará temas principais, como:

A evolução da liderança Lean em comparação à liderança tradicional.



# Modelos e Competências em Liderança Lean

## Modelos de Desenvolvimento

Os modelos e princípios específicos que orientam o desenvolvimento de líderes Lean.

## Base para o Entendimento

Com esta introdução ao desenvolvimento em Liderança Lean, estabelece-se uma base para compreender como os líderes são formados e aperfeiçoados dentro desta abordagem, permitindo-lhes guiar suas equipes e a organização para um desempenho superior e sustentável.

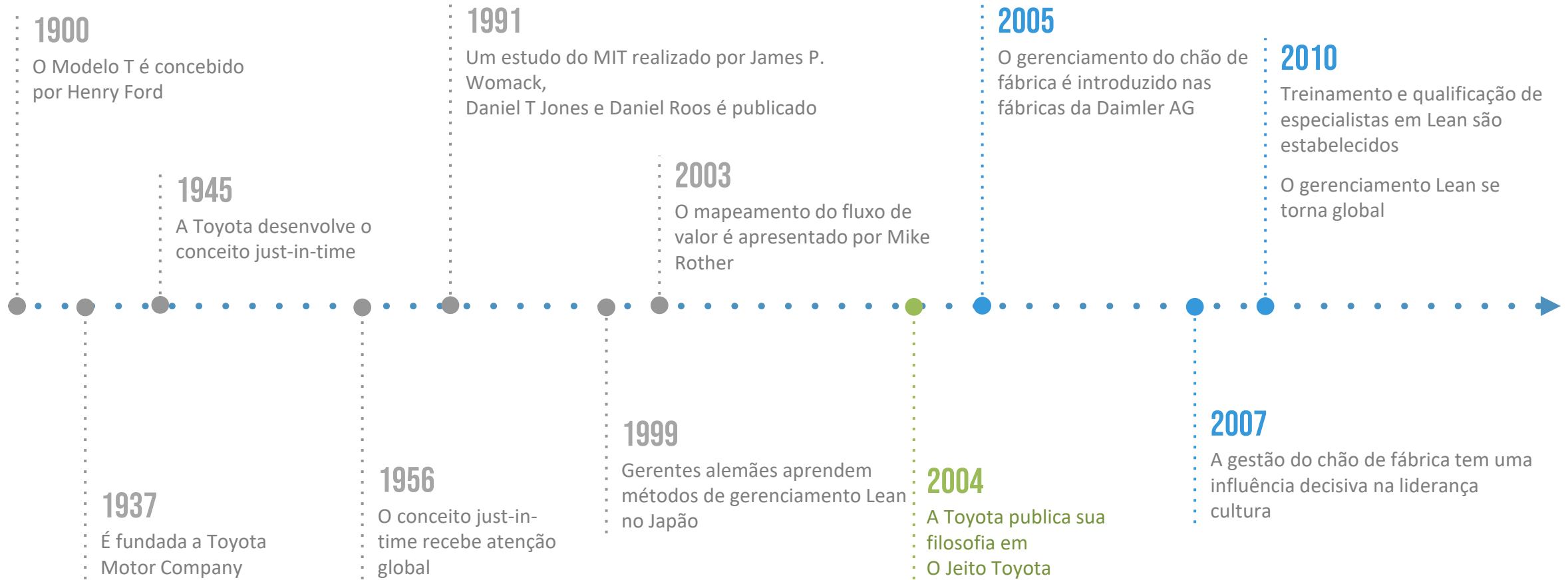
## Competências Essenciais

As competências e habilidades que os líderes devem cultivar para fomentar um ambiente de melhoria contínua.



# Desenvolvimento

## Linha do tempo



# Evolução da Liderança Lean: 1900–1937

## 1900 – Henry Ford concebe o Modelo T

Henry Ford introduziu o conceito de produção em massa com o Modelo T, uma abordagem revolucionária para sua época. Embora o sistema de produção em massa de Ford não seja Lean, ele lança as bases para pensar em eficiência e redução de custos por meio da padronização e da produção em linha.

1

2

## 1937 – Fundação da Toyota Motor Company

A Toyota Motor Company é estabelecida no Japão. Nos anos seguintes, a Toyota desenvolverá métodos de produção únicos inspirados na necessidade de eficiência e otimização de recursos devido a limitações econômicas e de materiais, o que eventualmente dará origem ao sistema de produção Lean.



# Evolução da Liderança Lean: 1945-1956



## 1945 - A Toyota desenvolve o conceito de Just-in-Time

A Toyota introduz o conceito de Just-in-Time (JIT), um sistema no qual apenas as peças necessárias são produzidas no momento certo, evitando o excesso de estoque. Este conceito é fundamental para o desenvolvimento da Produção Enxuta, pois permite reduzir os desperdícios e melhorar a eficiência.



## 1956 - O conceito Just-in-Time recebe atenção global

À medida que a Toyota refina e aperfeiçoa seu sistema JIT, o conceito começa a ganhar reconhecimento mundial como uma abordagem revolucionária na gestão da produção, atraindo a atenção de outros fabricantes interessados em melhorar a eficiência.



# Evolução da Liderança Lean: 1991–1999



## 1991 – Publicação do estudo do MIT

Um estudo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) liderado por James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos analisa a metodologia da Toyota e populariza o termo "Produção Enxuta" no Ocidente. Este estudo destaca as vantagens dos métodos da Toyota e marca o início da adoção do Lean fora do Japão.



## 1999 – Executivos alemães aprendem métodos Lean no Japão

Executivos e gerentes da Alemanha visitam o Japão para aprender sobre Gestão Lean diretamente da Toyota, marcando o início da expansão dessa filosofia na Europa e sua adaptação em diferentes contextos industriais.



# Evolução da Liderança Lean: 2003–2004

## 2003 – Introdução do Mapeamento do Fluxo de Valor

Mike Rother introduz o conceito de Mapeamento do Fluxo de Valor, uma ferramenta fundamental no Lean que ajuda a visualizar e analisar o fluxo de materiais e informações no processo de produção, facilitando a identificação e eliminação de desperdícios.

## 2004 – Toyota publica sua filosofia em "The Toyota Way"

A Toyota codifica sua filosofia de gestão em "The Toyota Way", um documento que explica seus princípios e valores fundamentais, incluindo o respeito pelas pessoas e a melhoria contínua. Este livro se torna uma referência para a liderança Lean em todo o mundo.



# Evolução da Liderança Lean: 2005–2007

## 2005 – Introdução da gestão no chão de fábrica em plantas da Daimler AG

A Daimler AG adota a gestão no chão de fábrica baseada nos princípios Lean, aplicando a abordagem da Toyota à realidade de sua indústria. Isso reforça a ideia de que os princípios Lean são aplicáveis em uma variedade de contextos e não se limitam apenas à Toyota.

## 2007 – A gestão no chão de fábrica influencia a cultura de liderança

À medida que a gestão no chão de fábrica (Shop Floor Management) se integra às práticas de liderança, torna-se evidente seu impacto na cultura organizacional. Essa abordagem fomenta uma maior comunicação e cooperação no local de trabalho, influenciando o estilo de liderança em nível global.



# Evolução da Liderança Lean: 2010 e Conclusão



## 2010 - Treinamento e Certificação

O treinamento formal e a certificação para especialistas em Lean são estabelecidos, facilitando a padronização e expansão do conhecimento sobre Lean Management em todo o mundo. O Lean se torna uma prática de gestão reconhecida e adotada globalmente.



## Evolução Contínua

Esta linha do tempo mostra como a Liderança Lean evoluiu através de influências internas e externas, e como os princípios da Toyota foram adotados e adaptados em diferentes culturas e indústrias. Desde os primeiros conceitos de produção em massa de Ford até a globalização do Lean em 2010, cada marco contribuiu para a consolidação da Liderança Lean como uma abordagem de gestão integral e adaptável.



# Desenvolvimento

## Gerenciamento tradicional vs. Liderança Lean

### GERENCIAMENTO TRADICIONAL

Liderar com poder e autoridade

Toma decisões sozinho

Fornecer instruções

Estabelece regras rígidas



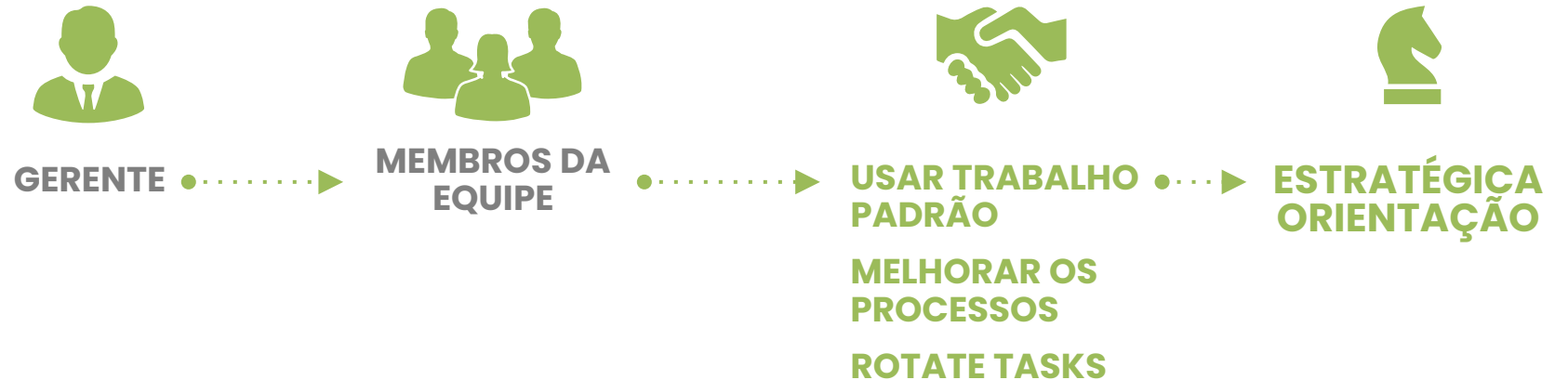
### LIDERANÇA LEAN

está no local de trabalho

faz perguntas

remove obstáculos

orienta e cria oportunidades de desenvolvimento adicional



# Gestão Tradicional vs Liderança Enxuta



## Gestão Tradicional

Na gestão tradicional, a liderança se baseia principalmente no poder e na autoridade do gerente. Essa abordagem de liderança está centrada no controle e na direção rígida dos funcionários, com ênfase na execução de tarefas de forma estruturada e hierárquica.



## Liderança Enxuta

Na Liderança Enxuta, a colaboração e o desenvolvimento de pessoas são priorizados. Essa abordagem se concentra em empoderar os funcionários, fomentar a melhoria contínua e construir uma cultura de respeito mútuo, onde todos contribuem para o sucesso organizacional.



# Características da Gestão Tradicional

## Liderar com poder e autoridade

Os gerentes em um sistema tradicional são vistos como figuras de autoridade que dirigem e controlam a equipe. O poder se concentra na posição hierárquica e na capacidade do gerente de impor regras e decisões.

## Dar instruções e estabelecer regras rígidas

Nessa abordagem, os executivos ditam instruções claras e esperam que os funcionários sigam regras e procedimentos específicos sem questioná-los. Isso pode gerar uma cultura de conformidade em vez de inovação.

## Tomada de decisões individual

Em vez de envolver a equipe, os executivos tomam decisões de forma unilateral. Isso pode limitar a criatividade e a participação dos funcionários, pois eles não têm a oportunidade de influenciar o processo decisório.

## Orientação de curto prazo

A gestão tradicional geralmente se concentra em atingir metas imediatas e resultados de curto prazo, sem necessariamente considerar o impacto no desenvolvimento de longo prazo dos funcionários ou na melhoria dos processos.



# Abordagem de Liderança Lean



## Liderança Lean

A Liderança Lean, por outro lado, é uma abordagem centrada no apoio e no desenvolvimento contínuo da equipe. Os líderes Lean buscam eliminar barreiras, facilitar o aprendizado e promover uma mentalidade de melhoria contínua.



# Características do Liderança Lean (I)

## Presença no local de trabalho

Os líderes estão presentes no ambiente de trabalho, envolvendo-se diretamente com a equipe e observando os processos em ação. Essa proximidade permite uma melhor compreensão dos problemas reais e facilita a identificação de oportunidades de melhoria.

## Fazer perguntas

Em vez de simplesmente dar ordens, os líderes Lean fazem perguntas que fomentam a reflexão e a análise entre os funcionários. Essa abordagem ajuda a desenvolver o pensamento crítico e a envolver a equipe na solução de problemas.

## Eliminar obstáculos

Os líderes Lean se concentram em identificar e eliminar os obstáculos que impedem que a equipe atinja seu máximo desempenho. Isso pode incluir problemas no fluxo de trabalho, barreiras administrativas ou recursos inadequados.





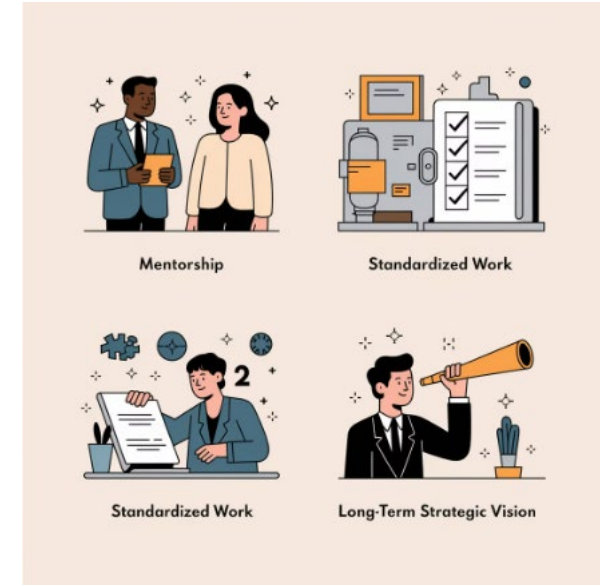
## Mentoria e criação de oportunidades de desenvolvimento

Os líderes Lean atuam como mentores, fornecendo orientação e oportunidades para que os funcionários cresçam e se desenvolvam. O foco está em formar uma equipe autônoma e competente que possa se adaptar a mudanças e contribuir ativamente para os objetivos da organização.



## Uso de trabalho padronizado, melhoria de processos e rotação de tarefas

A Liderança Lean promove o uso de práticas de trabalho padronizadas para garantir consistência e eficiência, ao mesmo tempo em que incentiva a rotação de tarefas para desenvolver habilidades e flexibilidade entre os funcionários.



## Orientação estratégica de longo prazo

Ao contrário da abordagem de curto prazo da gestão tradicional, a Liderança Lean tem uma visão estratégica de longo prazo. Ela busca não apenas resultados imediatos, mas também estabelecer uma cultura de melhoria contínua que fortaleça a organização ao longo do tempo.



# Desenvolvimento

## Gerenciamento tradicional vs. Liderança Lean

### Gerenciamento tradicional



estilo de liderança autoritário

detém o poder decisório exclusivo

dá objetivos aos funcionários

cria métricas mensuráveis e analisa o desempenho dos funcionários

Aplicação rígida de regras e regulamentos

controla todas as informações

único solucionador de problemas

especialista técnico

exerce pressão sobre os funcionários

concentra-se no negativo

### Liderança Lean



lidera através da inspiração

os funcionários têm liberdade para tomar decisões

conecta os objetivos da equipe com a visão da empresa

tem confiança nos funcionários e lhes dá reconhecimento

fornece orientação

permite o fluxo de informações em toda a empresa

facilita a análise da causa raiz

cria um ambiente de trabalho agradável

concentra-se no positivo



# Gerenciamento Tradicional



No modelo tradicional de gerenciamento, a liderança se concentra no controle e na estrutura rígida, onde o líder assume um papel autoritário e centraliza a tomada de decisões. Essa abordagem, embora eficaz em situações que exigem estrito cumprimento de regras, pode limitar a participação e o desenvolvimento dos funcionários.

Estilo de liderança autoritário: O líder exerce controle direto sobre sua equipe, baseando sua autoridade em sua posição hierárquica.

Poder exclusivo de tomada de decisão: O gerente é o único que toma as decisões importantes, o que limita a autonomia dos funcionários e pode prejudicar a inovação.



# Características da Gestão Tradicional



## 1 Definição de objetivos dos funcionários

Os funcionários recebem objetivos definidos pelo gerente, sem participar da criação destes ou do alinhamento estratégico.

## 2 Foco em métricas de desempenho

A gestão é baseada em métricas de desempenho quantificáveis para avaliar os funcionários, o que pode enfatizar resultados numéricos em vez de desenvolvimento e aprendizagem.

## 3 Aplicação rígida de regras e regulamentos

As regras são aplicadas de forma estrita, com pouca flexibilidade para se adaptar a situações específicas.



# Mais Características da Gestão Tradicional

A gestão tradicional é definida por estas características sequenciais:

## Controle absoluto da informação

O gerente centraliza as informações, controlando o fluxo delas para a equipe.

1

## Especialista técnico

O gerente é visto como o principal especialista técnico, com pouca ênfase no desenvolvimento de habilidades da equipe.

3

## Foco no negativo

Os erros e problemas geralmente recebem mais atenção do que as conquistas e os avanços.

5

## Único solucionador de problemas

O gerente assume o papel de resolver todos os problemas, impedindo que a equipe participe do processo de análise e solução.

2

## Pressão sobre os funcionários

Há pressão para cumprir os objetivos, o que pode levar a um ambiente de trabalho tenso.

4



# Liderança Enxuta

## Liderança Inspiradora

Por outro lado, a Liderança Enxuta adota uma abordagem de liderança baseada em apoio, inspiração e colaboração. Em vez de exercer um controle autoritário, o líder Enxuto se concentra em facilitar o crescimento e o sucesso da equipe por meio da confiança, transparência e melhoria contínua.

## Liderar Através da Inspiração

O líder Enxuto inspira sua equipe por meio de seu exemplo e motivação, promovendo uma cultura de participação e comprometimento.

## Tomada de Decisão Autônoma

Os funcionários têm a liberdade de tomar decisões: a autonomia necessária é concedida aos funcionários para tomar decisões em suas áreas de responsabilidade, fomentando a responsabilidade e a proatividade.



# Princípios de Liderança Lean



## Conectar os objetivos da equipe à visão da empresa

Os objetivos individuais e da equipe estão alinhados com a missão e visão da organização, criando um senso de propósito compartilhado.

## Confiança e reconhecimento

O líder Lean confia nas capacidades de sua equipe e fornece reconhecimento por suas conquistas, fortalecendo o moral e o compromisso.

## Fornecer orientação

Em vez de impor regras rígidas, o líder Lean fornece orientação e apoio, permitindo que os funcionários aprendam e cresçam em seus papéis.



# Mais Princípios de Liderança Lean



1

## **Facilita o fluxo de informações em toda a organização**

A transparência é fundamental na Liderança Lean, garantindo que as informações fluam livremente e que todos os membros tenham acesso às informações de que precisam.

2

## **Facilita a análise da causa raiz**

Os líderes Lean promovem a análise da causa raiz para resolver problemas, envolvendo a equipe na identificação e eliminação das causas fundamentais dos problemas.

3

## **Cria um ambiente de trabalho agradável**

Um ambiente de trabalho positivo e colaborativo é fomentado, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados.

4

## **Foco no positivo**

O líder Lean destaca as conquistas e o progresso da equipe, contribuindo para um ambiente otimista e construtivo.



# Desenvolvimento

Comparação entre o Líder Lean, o Coach Profissional e o Líder Lean da Toyota

	<b>LÍDER LEAN (NÃO É DA TOYOTA)</b>	<b>CONVENCIONAL TREINADOR PROFISSIONAL</b>	<b>LÍDER LEAN TPS DA TOYOTA (GESTÃO HOSHIN)</b>
<b>MENTORIA</b>	Fornece orientação	Faz perguntas, cria confiança e conexões	Processo de melhoria contínua
<b>(AUTO) TREINAMENTO</b>	Em geral, não há habilidades de treinamento	Conceito de coaching profissional	Com base nos valores fundamentais da Toyota
<b>CULTURA</b>	Em geral, não tem conhecimento da cultura	Emoções, valores, crenças, comportamentos	Com base nos valores fundamentais da Toyota
<b>DESEMPENHO OPERACIONAL</b>	Ferramentas e organização Lean	Em geral, nenhuma experiência/conhecimento	Ferramentas Lean em um TPS totalmente desenvolvido



# Tutorial sobre Diferentes Abordagens de Liderança

## Líder Lean (Não da Toyota)

Esse tipo de líder tende a fornecer direção à sua equipe. Seu foco está em orientar as atividades da equipe em direção aos objetivos estabelecidos, mas não necessariamente envolvendo um processo de mentoria profundo que fomente a autonomia ou a aprendizagem.

## Líder Lean do Sistema Toyota de Produção (Gerenciamento Hoshin)

Na liderança Lean da Toyota, a mentoria está ligada ao processo de melhoria contínua. Os líderes Lean da Toyota orientam suas equipes no desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas e na aplicação dos princípios Lean, fomentando uma cultura de aprendizagem constante.

1

2

3

## Treinador Profissional Convencional

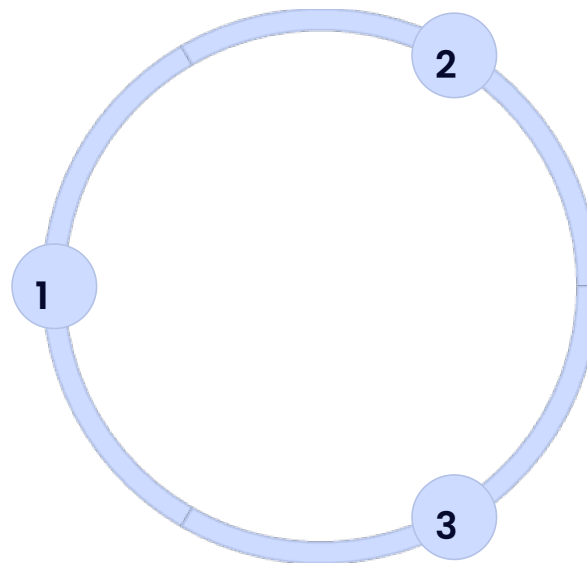
No coaching profissional, o foco está em ajudar o indivíduo a desenvolver suas próprias soluções por meio de questionamento estratégico. O treinador busca construir confiança e conexões, estimulando o indivíduo a refletir e encontrar respostas por si mesmo.



# Treinamento (próprio) em diferentes abordagens

## Líder Lean (Não da Toyota)

Geralmente, esse tipo de líder não possui habilidades formais de coaching e pode se concentrar mais em dar instruções do que em fomentar a autoanálise e o crescimento pessoal dos funcionários.



## Coach Profissional Convencional

O coach profissional segue um conceito de coaching profissional, baseado em técnicas e princípios de coaching reconhecidos que se concentram no crescimento pessoal e profissional do coachee.

## Líder Lean do Sistema Toyota de Produção (Gerenciamento Hoshin)

Na Toyota, o coaching é baseado nos valores fundamentais da empresa. Os líderes Lean da Toyota são responsáveis por promover a autoanálise e o desenvolvimento, e usam os valores e princípios da Toyota como guia para o crescimento de suas equipes.



# Cultura em Diferentes Abordagens de Liderança

## Líder Lean do Sistema de Produção Toyota (TPS)

A cultura na Toyota é fundamental. Os líderes Lean da Toyota estão profundamente alinhados com os valores essenciais da Toyota.

## Treinador Profissional Convencional

Os treinadores profissionais entendem e consideram emoções, valores, crenças e comportamentos em seu trabalho.

## Líder Lean (Não-Toyota)

Esse líder muitas vezes carece de profundo conhecimento da cultura organizacional.

Líder Lean (Não-Toyota): Esse líder muitas vezes carece de profundo conhecimento da cultura organizacional. Seu foco pode ser mais técnico e menos orientado para valores e comportamentos, limitando sua influência na criação de uma cultura coesa.

Treinador Profissional Convencional: Os treinadores profissionais entendem e consideram emoções, valores, crenças e comportamentos em seu trabalho. Isso lhes permite ajudar as pessoas a crescer em um contexto que respeita e se alinha com sua própria cultura e crenças.

Líder Lean do Sistema de Produção Toyota (TPS) (Gerenciamento Hoshin): A cultura na Toyota é fundamental. Os líderes Lean da Toyota estão profundamente alinhados com os valores essenciais da Toyota, e sua liderança é projetada para promover esses valores por meio de suas ações e decisões diárias. Isso garante uma cultura organizacional forte e consistente.



# Desempenho Operacional em Diferentes Abordagens



## Líder Lean (Não-Toyota)

Usa ferramentas Lean e pode implementar estruturas organizacionais baseadas em Lean, mas sua experiência nesses aspectos é geralmente limitada em comparação a um líder treinado dentro do sistema Toyota.



## Treinador Profissional Convencional

Geralmente, um treinador profissional não possui conhecimento ou experiência específicos em Lean ou no desempenho operacional da organização. Seu foco é mais no desenvolvimento pessoal e profissional, e não necessariamente na melhoria dos processos operacionais.



## Líder Lean do TPS Toyota (Gerenciamento Hoshin)

Os líderes Lean da Toyota têm um profundo entendimento das ferramentas Lean e do TPS como um todo. Esses líderes não apenas aplicam as ferramentas, mas também entendem como integrar o sistema a todas as operações para maximizar a eficiência e a qualidade.



# Conclusão sobre Abordagens de Liderança



Esta comparação destaca como o Líder do Sistema Toyota de Produção, no contexto da Gestão Hoshin, combina mentoria, coaching, cultura e desempenho operacional de uma maneira integrada e alinhada com os valores fundamentais da Toyota. Embora o Líder Lean fora da Toyota e o Coach Profissional tenham papéis importantes, seu foco e nível de integração com a cultura e os valores fundamentais são diferentes. A Toyota estabelece um padrão único de liderança Lean, onde o desenvolvimento de pessoas e processos estão profundamente entrelaçados.



# LÍDER LEAN



# Papel do Líder Lean

1

## Implementar a filosofia Lean

Aplicar os princípios Lean nas operações diárias, garantindo que todas as atividades estejam alinhadas com a criação de valor e a eliminação de desperdícios.

2

## Desenvolver funcionários

O Líder Lean se concentra em desenvolver as habilidades e capacidades de sua equipe, facilitando seu crescimento e promovendo a autonomia.

3

## Resolver problemas fundamentais

Em vez de tratar os sintomas dos problemas, um Líder Lean se envolve em encontrar as causas raízes e implementar soluções sustentáveis.

4

## Liderar pelo exemplo

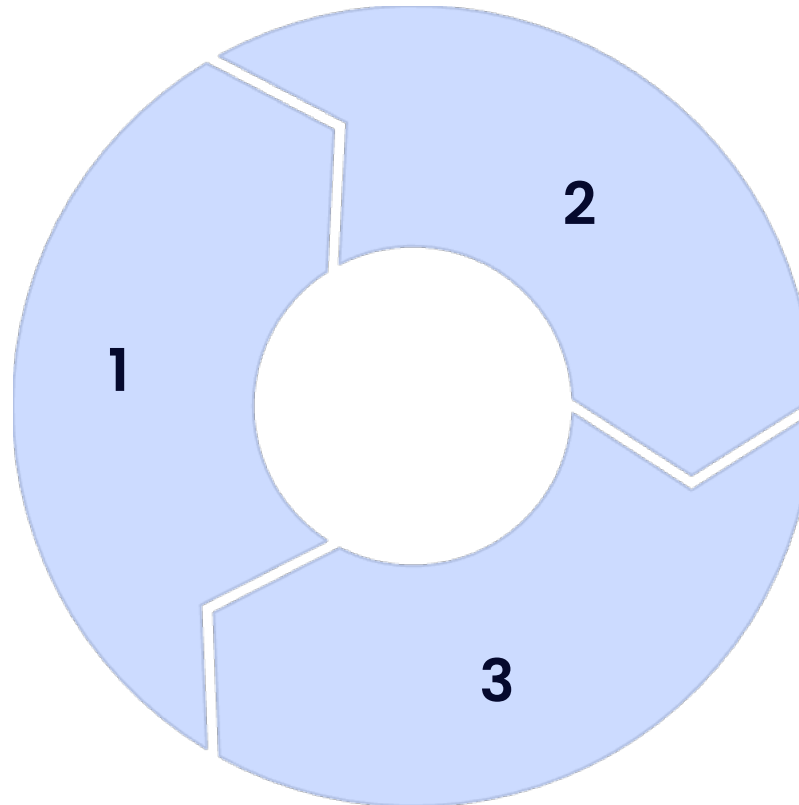
Líderes Lean lideram pelo exemplo, demonstrando compromisso com os valores e a ética Lean e servindo como modelo de referência para a equipe.



# Responsabilidades do Líder Lean

## Desenvolver funcionários

O Líder Lean se concentra em desenvolver as habilidades e capacidades de sua equipe, facilitando seu crescimento e promovendo a autonomia.



## Resolver problemas fundamentais

Em vez de tratar os sintomas dos problemas, um Líder Lean se envolve em encontrar as causas raízes e implementar soluções sustentáveis.

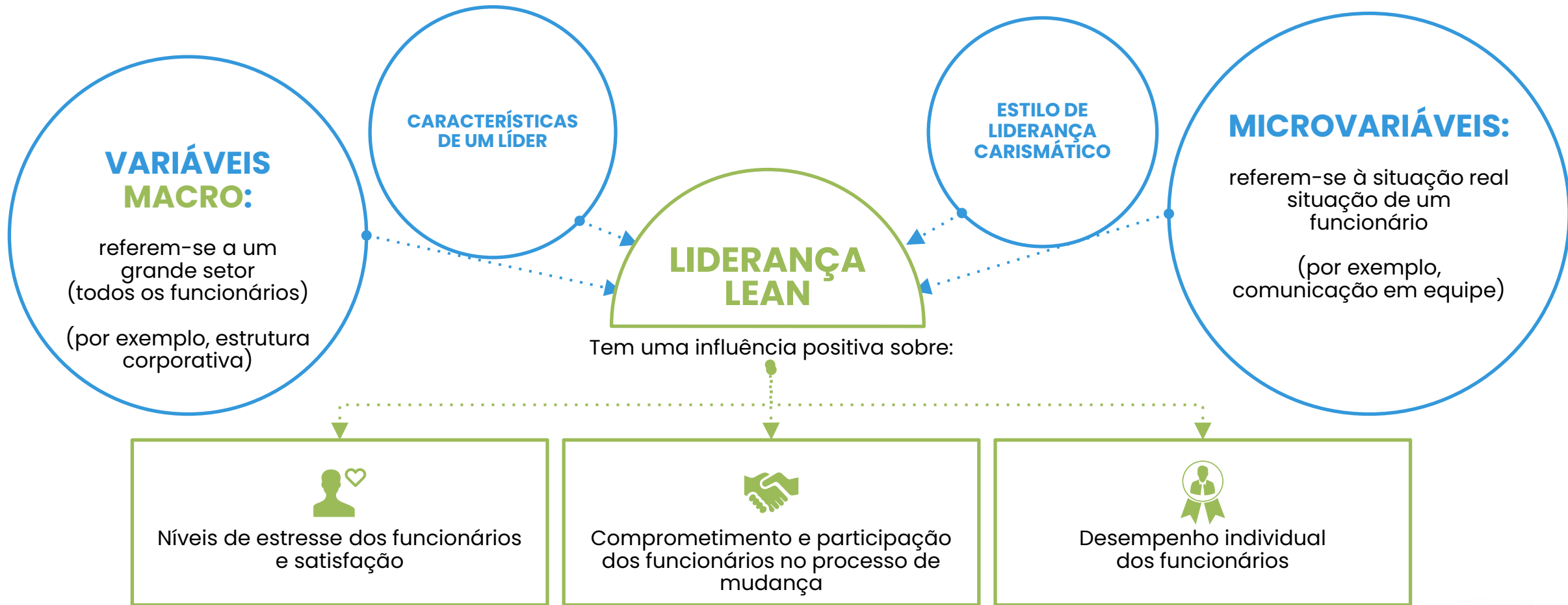
## Liderar pelo exemplo

Líderes Lean lideram pelo exemplo, demonstrando compromisso com os valores e a ética Lean e servindo como modelo de referência para a equipe.



# Líder Lean

## Influência e efeitos do Líder Lean



# Principais influências do líder Lean

Um líder Lean tem um impacto significativo no ambiente de trabalho e na cultura organizacional, afetando tanto variáveis em nível macro (abrangendo toda a organização) quanto variáveis em nível micro (relacionadas à situação individual de cada funcionário). Essa abordagem dupla permite que o líder Lean melhore o desempenho geral da organização, ao mesmo tempo em que fomenta um ambiente de trabalho positivo e orientado para o crescimento.



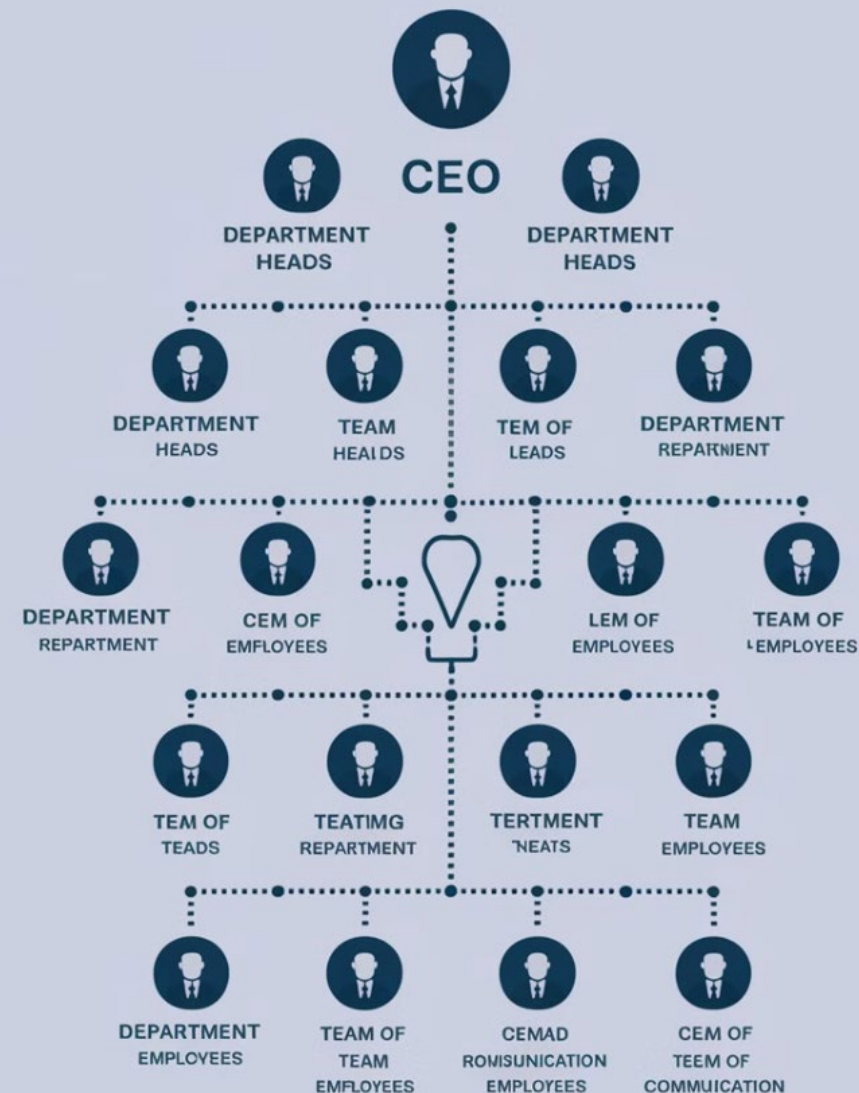
# Variáveis Macro na Liderança Enxuta

## Definição

As variáveis macro se referem a fatores que afetam grandes setores da organização e abrangem questões estruturais ou culturais.

## Exemplos

Exemplos de Variáveis Macro: Estrutura corporativa, políticas organizacionais e processos formais de comunicação. Essas variáveis podem afetar a forma como as mudanças são implementadas e como os funcionários percebem a missão e a visão da empresa.



# Influência do Líder Lean sobre as Variáveis

O Líder Lean influencia diferentes níveis da organização através de sua liderança efetiva:



## Influência em Macro Variáveis

Através de sua liderança e exemplo, um Líder Lean molda a cultura organizacional e melhora a coesão estrutural, promovendo uma estrutura que facilita a melhoria contínua, a eliminação de desperdícios e a colaboração entre departamentos.



## Influência em Micro Variáveis

As micro variáveis são fatores que influenciam a experiência direta e pessoal de cada funcionário em seu ambiente de trabalho. O Líder Lean impacta positivamente essas variáveis através de atenção personalizada e apoio direto.



# Microvariáveis na Liderança Lean

## Exemplos de Microvariáveis

Comunicação em equipe, relacionamentos interpessoais e o apoio que cada funcionário recebe em seu trabalho diário.

## Influência do Líder Lean

A influência do Líder Lean nas Microvariáveis: Um Líder Lean se concentra em melhorar a comunicação e promover um ambiente de apoio nas equipes, o que facilita o desenvolvimento individual e a satisfação no trabalho. Esse foco em microvariáveis garante que os funcionários se sintam ouvidos e valorizados, e tenham as ferramentas necessárias para o seu sucesso individual.



# Impactos Positivos do Líder Lean



## Níveis de Estresse e Satisfação

Um Líder Lean reduz os níveis de estresse ao eliminar obstáculos e melhorar a comunicação, criando um ambiente de trabalho mais saudável. Ao fomentar um ambiente de respeito e apoio, a satisfação dos funcionários também aumenta, pois eles se sentem mais engajados e valorizados em seus papéis.



## Comprometimento e Participação

Líderes Lean promovem a participação ativa nos processos de mudança. Ao envolver os funcionários na identificação de problemas e implementação de soluções, é fomentado um senso de propriedade e comprometimento com a organização e seus objetivos.



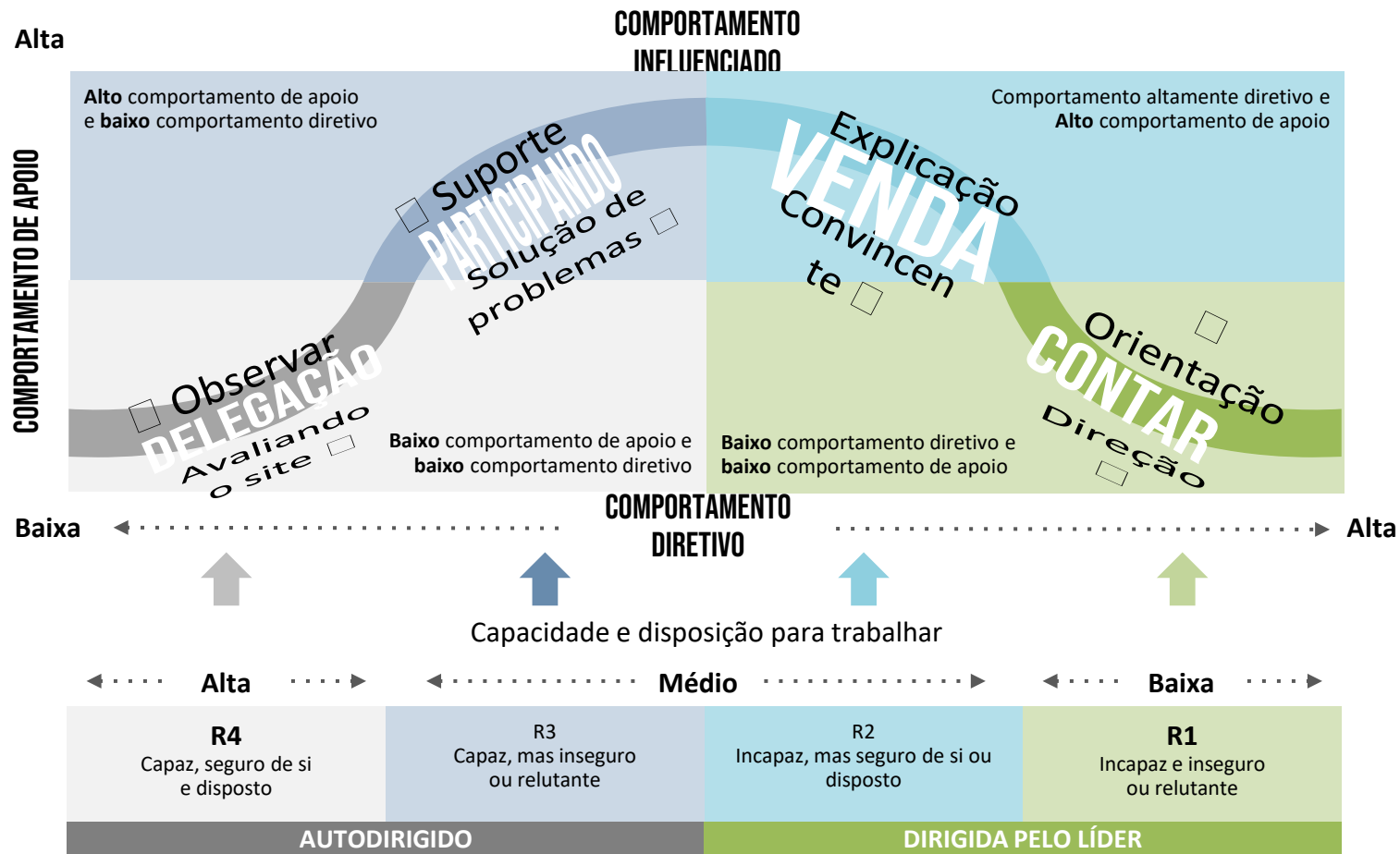
## Desempenho Individual

Ao fornecer orientação e apoio, o Líder Lean ajuda cada funcionário a melhorar seu desempenho pessoal. Essa melhoria é o resultado de uma cultura de aprendizagem contínua e liderança que se concentra no desenvolvimento de habilidades e competências individuais.



# Líder Lean

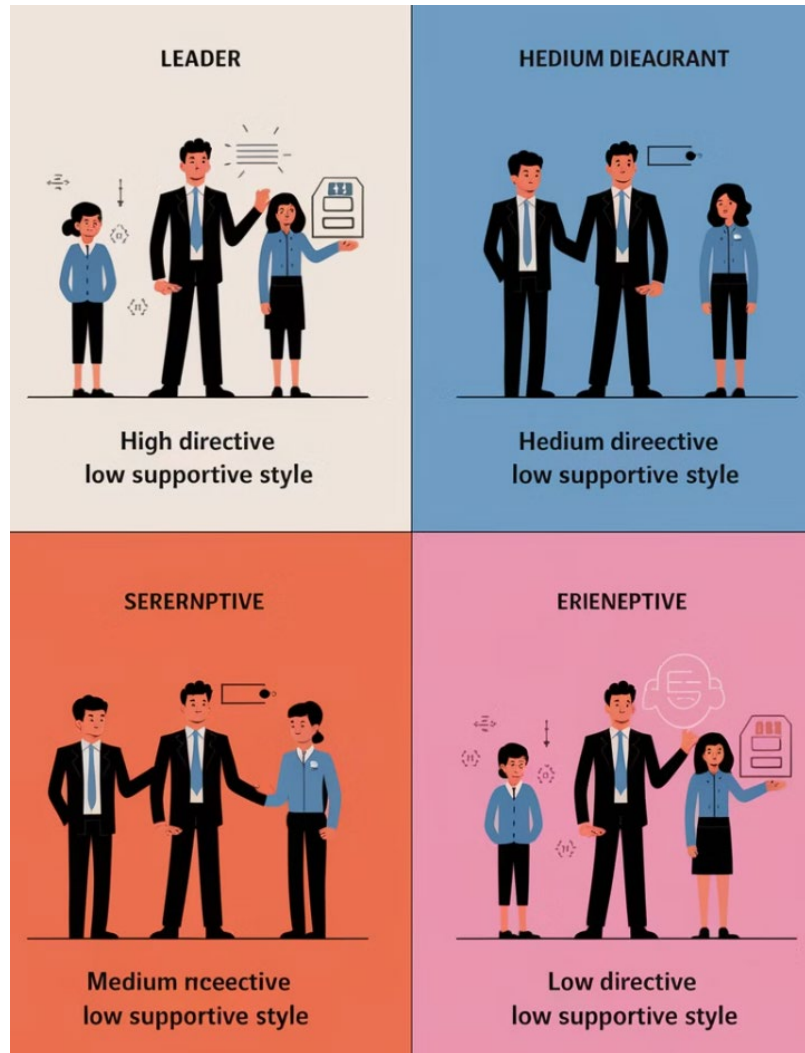
## Modelo Hersey e Blanchard



O modelo de Hersey e Blanchard mostra que a liderança eficaz é relevante para a tarefa e que o estilo de liderança deve ser adaptado à capacidade e à disposição dos funcionários para o desempenho.



# Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard



O Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard sustenta que a liderança eficaz depende da capacidade do líder de adaptar seu estilo de acordo com a habilidade e a disposição dos funcionários para realizar uma tarefa específica. Este modelo classifica os funcionários em diferentes níveis de habilidade e disposição (R1 a R4) e sugere quatro estilos de liderança (diretivo, de treinamento, de apoio e delegativo) que podem ser aplicados de acordo com cada situação.



# Dimensões do Modelo: Comportamento de Apoio

## Comportamento de Apoio

Este comportamento se refere ao apoio emocional e social que o líder fornece aos seus funcionários. Inclui ouvir, empatizar e motivar a equipe. O comportamento de apoio é alto quando o líder atua como um facilitador e fornece orientação para o desenvolvimento pessoal, e baixo quando o líder oferece pouca orientação emocional.



# Dimensões do Modelo: Comportamento Diretivo

## Comportamento Diretivo

Este comportamento se refere à quantidade de orientação e direção que o líder fornece em relação ao trabalho a ser realizado. Inclui definir objetivos, definir funções e monitorar o progresso. O comportamento diretivo é alto quando o líder indica exatamente o que fazer e como fazer, e baixo quando dá liberdade à equipe.



# Estilos de Liderança de Acordo com o Modelo



## Dirigir (Contar):

Alta Direção, Baixo Apoio: Este estilo é apropriado para funcionários no nível R1 (incapazes e inseguros). O líder fornece instruções específicas e supervisiona de perto, garantindo que a tarefa seja realizada corretamente. É ideal para funcionários que precisam de orientação clara devido à falta de experiência ou confiança.



## Vender (Persuadir):

Alta Direção, Alto Apoio: Usado para funcionários no nível R2 (incapazes, mas dispostos). O líder não apenas dá instruções, mas também explica a importância da tarefa e motiva a equipe, ajudando a aumentar sua disposição. Este estilo fomenta o comprometimento e ajuda os funcionários a adquirir habilidades.



## Participar:

Baixa Direção, Alto Apoio: Este estilo é adequado para funcionários no nível R3 (capazes, mas inseguros ou pouco dispostos). Aqui, o líder incentiva a participação e facilita a tomada de decisões compartilhada, fornecendo apoio para ajudar os funcionários a ganharem confiança e se sentirem confortáveis em seu papel.



## Delegar:

Baixa Direção, Baixo Apoio: Usado para funcionários no nível R4 (capazes e dispostos). O líder atribui tarefas e confia na equipe para realizar o trabalho de forma autônoma, fornecendo apenas o apoio necessário. Este estilo é ideal para funcionários competentes e seguros, prontos para assumir total responsabilidade.



# Estilos de Liderança Situacional

## Vendendo (Dizendo)

Alta Diretiva, Alto Apoio: Usado para funcionários no nível R2 (incapazes, mas dispostos). O líder não apenas dá instruções, mas também explica a importância da tarefa e motiva a equipe, ajudando a aumentar sua disposição. Esse estilo fomenta o compromisso e ajuda os funcionários a adquirir habilidades.

## Participativo

Baixa Diretiva, Alto Apoio: Esse estilo é adequado para funcionários no nível R3 (capazes, mas inseguros ou relutantes). Aqui, o líder incentiva a participação e facilita a tomada de decisões compartilhadas, fornecendo apoio para ajudar os funcionários a ganharem confiança e se sentirem confortáveis em seu papel.

## Delegando

Baixa Diretiva, Baixo Apoio: Usado para funcionários no nível R4 (capazes e dispostos). O líder atribui tarefas e confia na equipe para realizar o trabalho de forma autônoma, fornecendo apenas o apoio necessário. Esse estilo é ideal para funcionários competentes e confiantes, prontos para assumir total responsabilidade.



# Aplicando o Modelo na Liderança Lean

1

## Observação e Avaliação Contínuas

Um Líder Lean deve avaliar continuamente a prontidão e a competência de sua equipe para aplicar o estilo de liderança apropriado.

2

## Flexibilidade na Abordagem

Os líderes Lean devem ser flexíveis e capazes de se mover entre os estilos de direção, coaching, apoio e delegação, à medida que seus funcionários evoluem.

3

## Adaptação Estratégica

No contexto da Liderança Lean, o modelo de Hersey e Blanchard é uma ferramenta útil para adaptar o estilo de liderança com base na maturidade e competência da equipe. Um Líder Lean eficaz avalia constantemente o nível de habilidade e motivação de seus funcionários e ajusta sua abordagem para maximizar a produtividade e a satisfação da equipe.



# Conclusão sobre o Modelo de Hersey e Blanchard



O Modelo de Hersey e Blanchard fornece uma estrutura para que os Líderes Lean adaptem seu estilo de liderança e promovam um ambiente de trabalho que incentive o crescimento individual. Ao entender a prontidão e a capacidade de cada membro da equipe, o líder pode criar um ambiente que maximize tanto a eficiência operacional quanto o desenvolvimento de seus funcionários.



# Líder Lean

Conduta de um Líder Lean: Visão Geral



# Comportamento do Líder Lean – Os 6 P's



Os 6 P's representam os pilares nos quais o comportamento de um Líder Lean se baseia. Cada um desses elementos é essencial para criar um ambiente de trabalho eficaz alinhado com os princípios Lean. A integração desses seis aspectos permite que os líderes Lean otimizem o desempenho da equipe e o processo geral da organização.



# Associação (Colaboração)



## Construindo relações de confiança

Um Líder Lean estabelece vínculos sólidos com todos os membros da equipe e diferentes níveis da organização. A confiança mútua é a base para uma colaboração efetiva e sustentável.



## Eliminando barreiras entre departamentos

Parceria implica derrubar os silos organizacionais que impedem a comunicação fluida. O Líder Lean promove ativamente a integração entre diferentes áreas funcionais.



## Comunicação aberta e transparente

A colaboração efetiva requer fomentar um ambiente onde todas as vozes sejam ouvidas. A troca honesta de ideias e feedback é essencial para o sucesso da abordagem Lean.

Objetivo: Facilitar a colaboração que impulsiona a resolução de problemas e o alcance de objetivos comuns.



# Processo



## Foco em Processos

Um Líder Lean presta atenção especial aos processos de trabalho. Seu foco não é apenas nos resultados, mas em garantir que os processos sejam eficientes e alinhados com os princípios Lean, eliminando desperdícios e melhorando continuamente.



## Objetivo do Processo

Otimizar os processos para garantir um fluxo de trabalho eficiente que minimize os desperdícios e maximize o valor.



# Propósito

# 1

## Direção Clara

O propósito fornece direção e significado para as atividades da equipe.

# 100%

## Compromisso

Um Líder Lean garante que cada membro da equipe entenda como seu trabalho contribui para os objetivos gerais da organização.



## Motivação

Isso fomenta um maior compromisso e motivação, à medida que os funcionários entendem o valor de suas contribuições.

Objetivo: Alinhar todos os membros da equipe com a visão e missão da organização, gerando um senso de propósito compartilhado.



# Resolução de Problemas



1

## Identificação

A resolução de problemas é uma habilidade fundamental na Liderança Lean.

2

## Análise

Um Líder Lean não apenas identifica e resolve rapidamente os problemas, mas também fomenta uma cultura em que a equipe participa ativamente da análise da causa raiz.

3

## Implementação

A equipe participa da implementação de soluções eficazes que abordam as causas raiz.

Objetivo: Criar um ambiente em que a resolução de problemas seja contínua e a equipe participe da melhoria dos processos.



# Pessoas

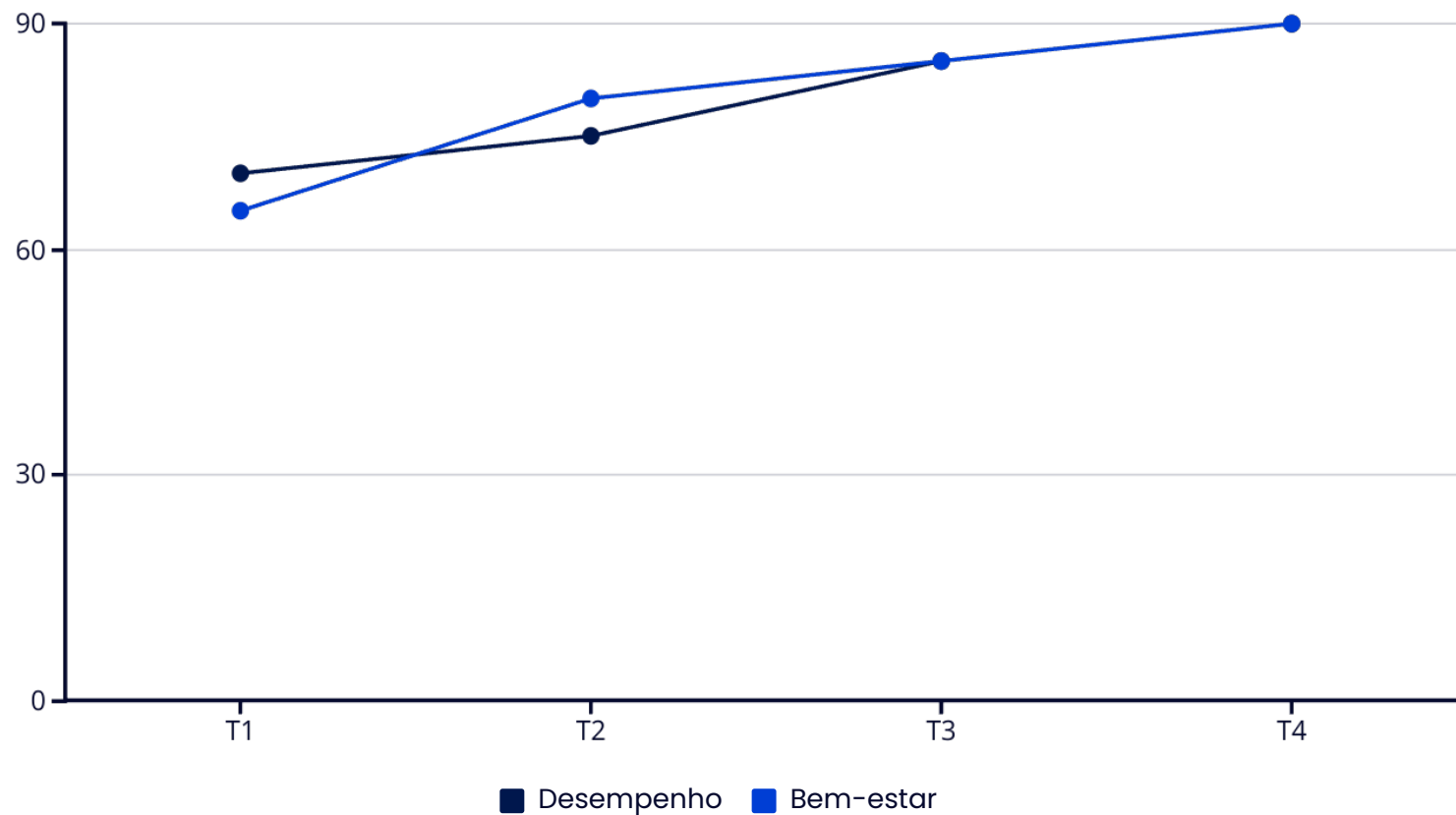


As pessoas são o ativo mais valioso de uma organização Lean. Um Líder Lean se concentra no desenvolvimento e bem-estar de seus membros da equipe, promovendo uma cultura de respeito, apoio e crescimento contínuo.

Objetivo: Desenvolver os funcionários e promover um ambiente de trabalho onde eles se sintam valorizados e empoderados.



# Desempenho



O desempenho da equipe é fundamental na Liderança Lean. Um Líder Lean monitora e avalia o desempenho não apenas em termos de resultados, mas também em como esses resultados são alcançados, garantindo que os métodos utilizados estejam alinhados com os valores Lean.

Objetivo: Melhorar continuamente o desempenho da equipe, mantendo um equilíbrio entre eficiência operacional e bem-estar dos funcionários.



# Líder Lean

Conduta de um líder Lean

## PROCESSO



**A gerência deve seguir o pensamento lean todos os dias:**

Uso diário de ferramentas.

Praticar um novo comportamento todos os dias.

Monitoramento de expectativas.

## OBJETIVO



A gerência deve dar significado ao processo para que os funcionários possam fazer mudanças.

A comunicação deve se dirigir aos funcionários em todos os níveis.

## RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



**A gerência pode encontrar soluções para os problemas por meio de:**

Relatórios regulares.

Discussões aprofundadas com os funcionários.



# Comportamento do Líder Lean – Processo



## 1 Uso Diário de Ferramentas Lean

Implementar e usar regularmente as ferramentas Lean permite que a equipe se familiarize com as práticas de melhoria contínua e eficiência.

## 2 Praticar Novos Comportamentos Diariamente

Os líderes devem modelar os comportamentos que desejam ver em sua equipe, promovendo hábitos de trabalho alinhados com os valores Lean.

## 3 Monitorar Expectativas

A gerência deve monitorar ativamente o progresso em relação às metas, garantindo que a equipe esteja atendendo aos padrões Lean estabelecidos.

Objetivo: Estabelecer uma rotina em que os princípios Lean se tornem uma parte integral do trabalho diário, e não apenas uma atividade ocasional.

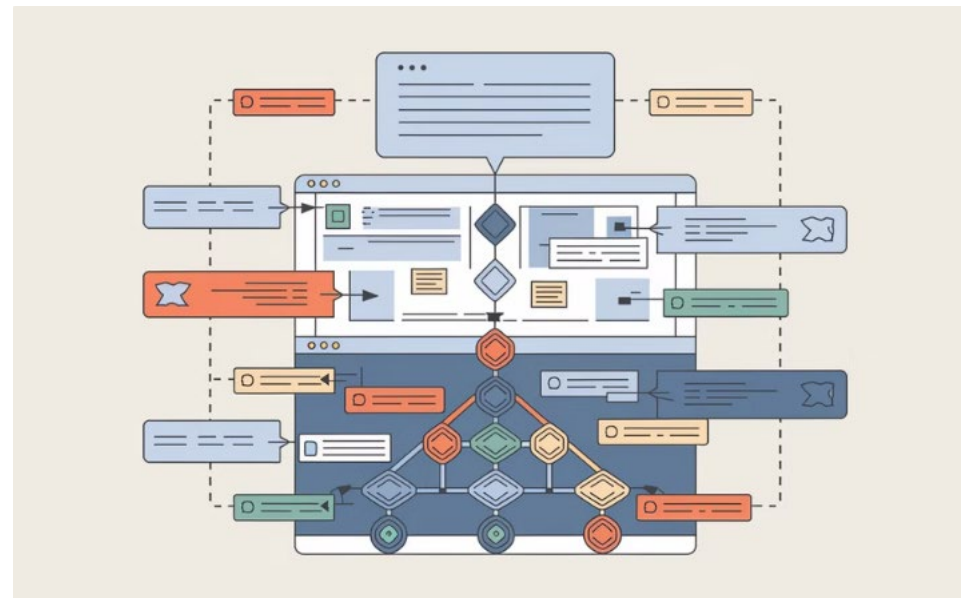


# Comportamento do Líder Lean – Propósito



## Dar significado ao processo

É responsabilidade da gerência dar um significado claro ao processo, para que os funcionários entendam a importância do seu trabalho e como ele contribui para os objetivos gerais da organização. Os funcionários devem entender não apenas o que fazem, mas por que o fazem. Esse senso de propósito facilita a aceitação de mudanças e a adaptação a novas práticas.



## Comunicação em todos os níveis

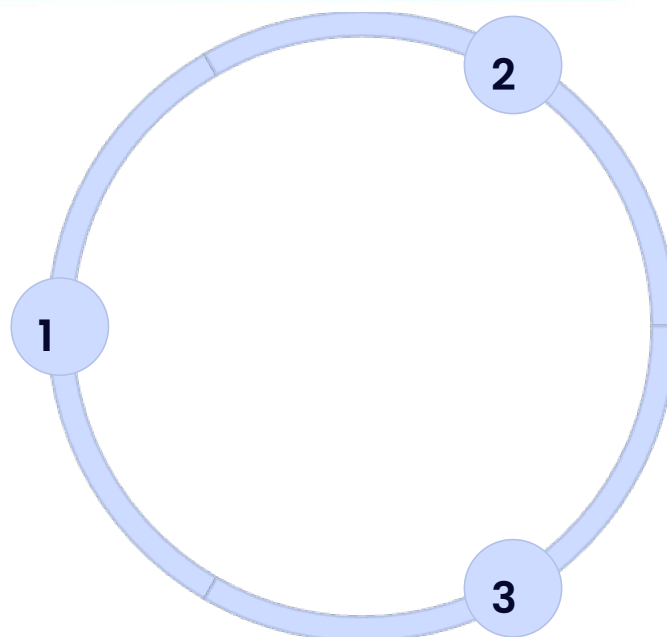
As informações devem fluir de forma clara e acessível, garantindo que todos os níveis da organização estejam alinhados e entendam o propósito de cada processo.



# Propósito do Líder Lean

## Motivação

Cultivar um ambiente onde cada funcionário seja motivado por um propósito claro.



## Entendimento

Garantir que todos compreendam seu papel no sucesso da organização.

## Alinhamento

Manter todos focados nos objetivos estratégicos da empresa.

# Resolução de Problemas

A resolução de problemas é um elemento-chave na Liderança Lean. Para um Líder Lean, é essencial não apenas identificar problemas, mas também implementar soluções eficazes que sejam sustentáveis a longo prazo. Isso é facilitado por meio de:



# Resolução de Problemas na Liderança Enxuta

## Relatórios Periódicos

Atualizações frequentes ajudam a monitorar o progresso e detectar quaisquer desvios no processo. A documentação constante permite um registro claro de problemas e soluções implementadas.

## Discussão Aprofundada com Funcionários

Ao envolver os funcionários em discussões detalhadas, o Líder Enxuto aproveita seu conhecimento prático para identificar as causas raiz e formular soluções duradouras.

Objetivo: Criar uma cultura de resolução de problemas onde todos os membros da equipe estejam envolvidos e comprometidos com a melhoria contínua.

Conclusão: Essas três áreas-chave - Processo, Propósito e Resolução de Problemas - são fundamentais para a conduta de um Líder Enxuto e garantem que a liderança seja eficaz e alinhada com os princípios Lean. Por meio dessas práticas, os líderes enxutos promovem um ambiente em que os funcionários não apenas são produtivos, mas também se sentem valorizados e motivados pelo impacto positivo de seu trabalho.



# Líder Lean

Conduta de um líder Lean

## PESSOAS



Desenvolver habilidades e capacidades de treinamento e conduzir sessões regulares de feedback com os funcionários.

Incentive os funcionários a encontrar ideias de melhoria e a desafiar suas próprias habilidades.

Transferir responsabilidades (especialmente para funcionários com contato com o cliente).

## PRÁTICA



Estabelecer novas metas e critérios.

Incentive os funcionários a estabelecer metas em tarefas específicas.

Forneça feedback objetivo e construtivo regularmente.

## PARCERIA



**Remova os limites organizacionais internos:**

colaborar com os funcionários para garantir as melhores práticas entre as diferentes áreas de produção.

confiar continuamente o alinhamento estratégico da organização a outras unidades internas e a terceiros.



# Comportamento do Líder Lean – Pessoas

## Desenvolvimento de Habilidades

Na liderança Lean, desenvolver as pessoas é essencial. Um Líder Lean dedica tempo e recursos para melhorar as habilidades e capacidades de sua equipe.

## Capacidades de Coaching

Líderes Lean trabalham para capacitar as habilidades de seus funcionários, focando em coaching e mentoria. Isso permite que os funcionários melhorem suas competências e assumam mais responsabilidades com confiança.

## Feedback Regular

O feedback contínuo é crucial para o crescimento pessoal e profissional. Líderes Lean fornecem feedback construtivo que permite que os funcionários reconheçam seus pontos fortes e áreas de melhoria.



# Desenvolvimento de Pessoas em Liderança Enxuta

## Fomentando Ideias de Melhoria

Um líder Lean incentiva os funcionários a propor ideias para melhorias de processos e desafiar suas próprias habilidades, promovendo uma cultura de inovação e autodesenvolvimento.

Objetivo: Criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e tenham oportunidades claras de se desenvolver e contribuir para o sucesso da organização.

## Transferindo Responsabilidades

Líderes Lean empoderam os funcionários, especialmente aqueles em contato direto com os clientes, a assumir responsabilidade por suas decisões e ações.



# Comportamento do Líder Lean – Prática

A prática é o componente que conecta os objetivos com a ação. Um Líder Lean estabelece critérios e metas claros para a equipe, fomentando uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua.

Definindo novos objetivos e critérios: Líderes Lean criam metas específicas e alcançáveis, garantindo que cada membro da equipe entenda seu papel no processo de melhoria contínua.



# Estabelecimento de Metas na Liderança Enxuta



## Metas Específicas

Incentivar os funcionários a definir suas próprias metas: Além dos objetivos gerais, o líder enxuto incentiva os funcionários a estabelecerem metas pessoais em tarefas específicas, fomentando a responsabilidade própria e o comprometimento.

Objetivo: Promover uma prática disciplinada e consistente que reforce os princípios enxutos e permita que os funcionários avaliem e melhorem continuamente seu desempenho.



## Feedback Construtivo

Feedback objetivo e construtivo: O líder enxuto fornece avaliações regulares, ajudando os funcionários a permanecerem no caminho certo e a se ajustarem conforme necessário.



# Liderança Enxuta por meio de Parcerias

1

## Eliminando Barreiras

A colaboração é essencial para quebrar barreiras organizacionais e promover um ambiente de trabalho integrado e coeso.

2

## Colaboração Interfuncional

Um Líder Enxuto promove a colaboração entre diferentes áreas de produção, garantindo que as melhores práticas sejam compartilhadas e implementadas em toda a organização.

3

## Alinhamento Estratégico

Líderes Enxutos dependem de outras unidades internas e de terceiros para garantir que todos os esforços estejam estrategicamente alinhados, promovendo uma cultura de cooperação e alinhamento com os objetivos gerais da empresa.

Objetivo: Criar uma rede de colaboração que permita que a organização se adapte rapidamente a mudanças e permaneça competitiva por meio da integração e comunicação eficaz em todos os níveis.



# Módulo 3

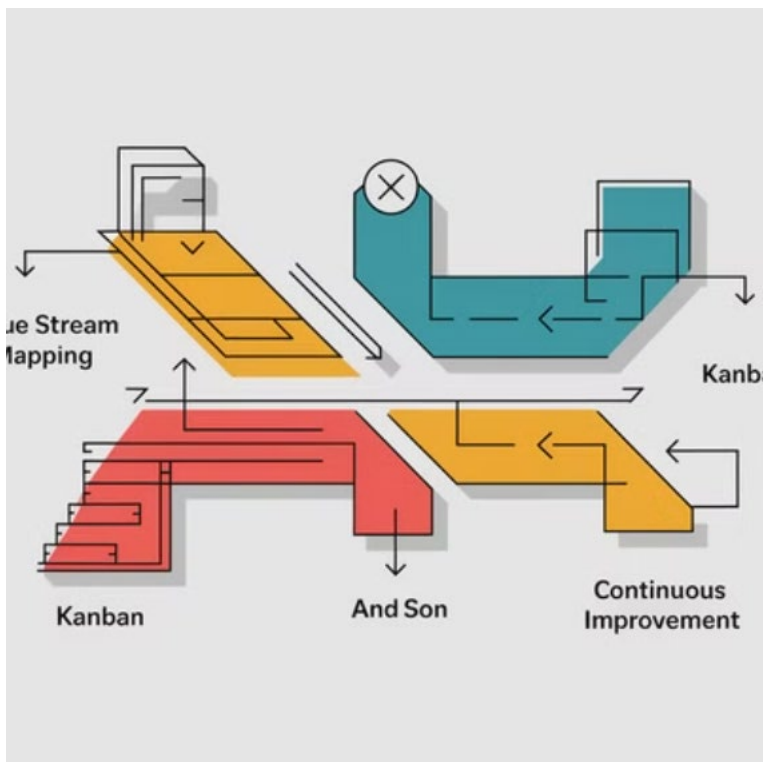
Papel e comportamento do líder Lean



# SISTEMAS E CONCEITOS



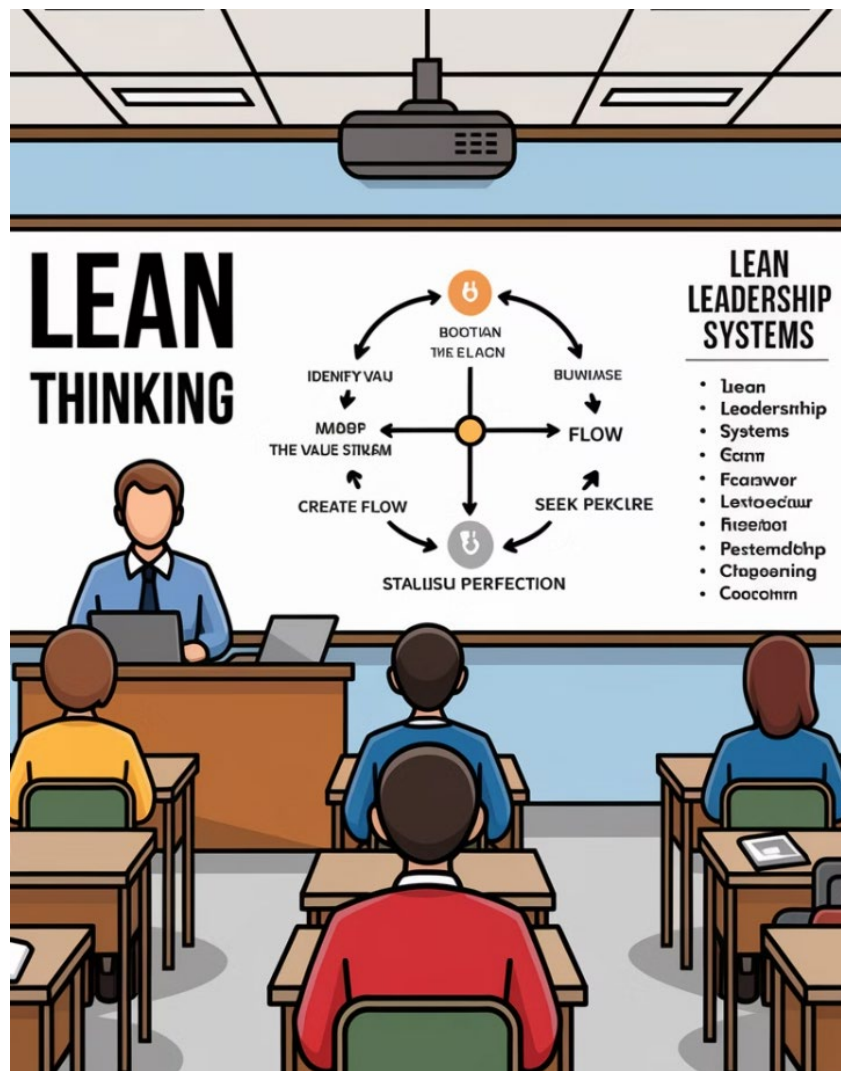
# Introdução ao Módulo 3: Sistemas e Conceitos na Liderança Enxuta



Este módulo aborda os principais sistemas e conceitos que sustentam a Liderança Enxuta. Os sistemas e conceitos na Liderança Enxuta não são apenas ferramentas e métodos; eles representam uma forma estruturada de pensar e agir que orienta os líderes em seus esforços para otimizar a eficiência, reduzir o desperdício e fomentar um ambiente de melhoria contínua em suas equipes.



# Conteúdo do Módulo 3



## 1 Sistemas de Implementação Eficazes

Os sistemas que permitem a implementação eficaz da Liderança Lean: Desde métodos estruturados até práticas específicas, os sistemas fornecem uma base sólida para a aplicação consistente dos princípios Lean.

## 2 Conceitos Fundamentais

Conceitos fundamentais do Lean: Esses conceitos ajudam a estabelecer um entendimento comum sobre como abordar a resolução de problemas, o gerenciamento de processos e a tomada de decisões dentro de uma organização.



# Integração de Sistemas e Conceitos



A integração desses sistemas e conceitos no ambiente de trabalho para facilitar uma transformação cultural em direção ao pensamento Lean.

Esta introdução serve como base para entender como os sistemas e conceitos de Liderança Lean não apenas melhoram os processos individuais, mas também criam um ambiente organizacional que permite o sucesso sustentável e a adaptabilidade a longo prazo.



# Sistemas e conceitos

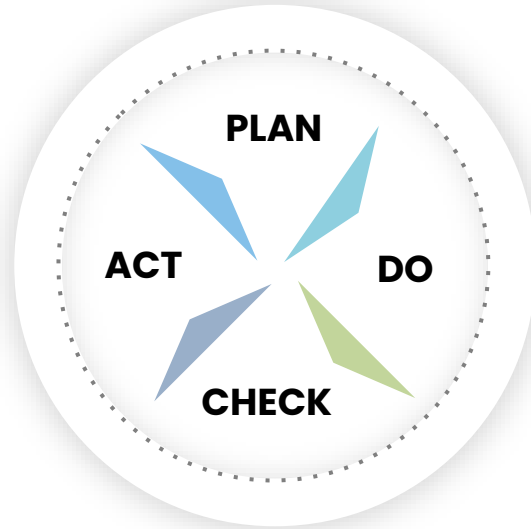
## Modelo de desenvolvimento de liderança

### 4. Criar uma visão e alinhar as metas

Todas as atividades e objetivos individuais devem ser coordenados de forma a atingir os mais altos objetivos corporativos

### 3. Apoiar o kaizen diário

Alinhar as equipes em uma direção e garantir um processo de melhoria duradouro



### 1. Promover o desenvolvimento pessoal

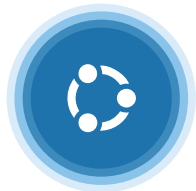
Refletir sobre o próprio comportamento e ações e melhorar o desempenho pessoal

### 2. Treinar outras pessoas

Promover e desenvolver continuamente talentos para incentivar o desenvolvimento pessoal



Desafio



Compreensão do Kaizen



Ir e ver



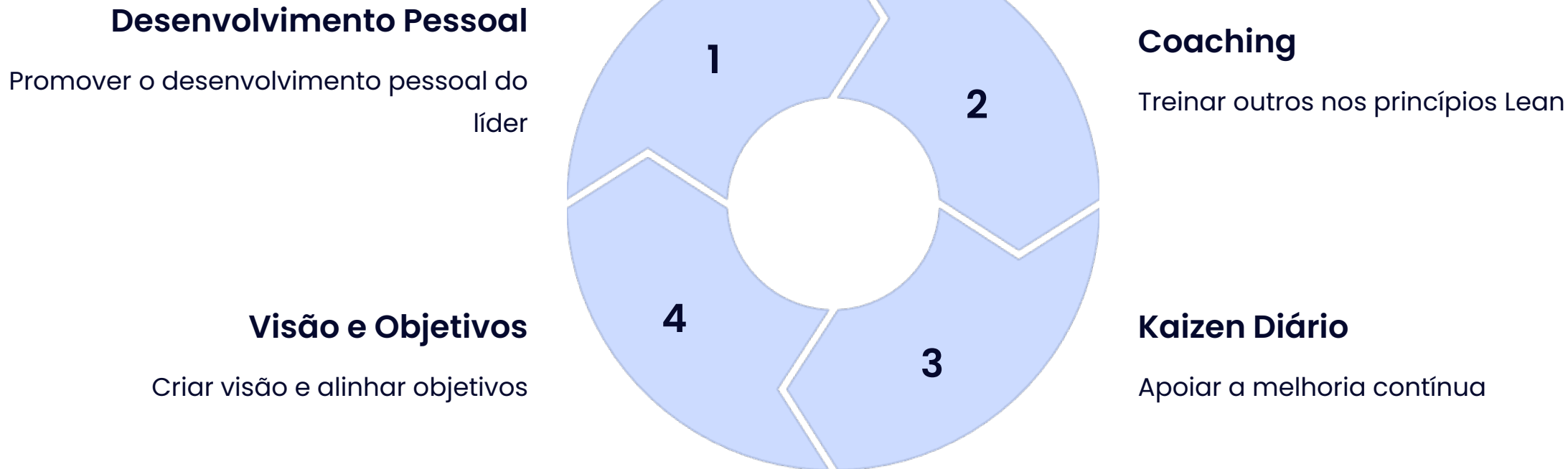
Trabalho em equipe



Respeito



# Modelo de Desenvolvimento de Liderança Lean



Este modelo de desenvolvimento de liderança é estruturado em torno de quatro etapas fundamentais, cada uma das quais é essencial para a construção de uma liderança Lean eficaz e sustentável. Essas etapas não apenas ajudam os líderes a melhorar seu próprio desempenho, mas também os preparam para guiar suas equipes em um processo de melhoria contínua.



# 1. Promover o Desenvolvimento Pessoal

## Descrição

Nesta primeira etapa, o líder deve refletir sobre seu próprio comportamento e ações para melhorar seu desempenho pessoal. A introspecção e a autoconscientização são essenciais para liderar com eficácia.

## Objetivo

Fomentar uma mentalidade de crescimento na qual o líder esteja comprometido com seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que servirá de exemplo para os outros.

## Princípios Relacionados:



### Desafio

Os líderes devem desafiar a si mesmos a melhorar continuamente.



### Respeito

Refletir sobre o próprio comportamento ajuda a desenvolver um respeito genuíno pelo processo e pelos outros.



## 2. Treinando Outros (Coaching)



### Descrição

Os líderes devem se dedicar ao treinamento e desenvolvimento de suas equipes, promovendo talentos e fomentando o crescimento individual. Esse coaching não apenas melhora as habilidades dos funcionários, mas também fortalece a equipe como um todo.

### Princípios Relacionados:

#### Trabalho em Equipe

O desenvolvimento pessoal e profissional dentro de uma equipe fortalece a coesão e a colaboração.



### Objetivo

Criar um ambiente de aprendizagem contínua, onde cada membro da equipe se sinta apoiado e motivado a alcançar seu pleno potencial.

#### Respeito

Treinar os outros demonstra respeito pelo potencial e pelas capacidades de cada membro da equipe.



## 3. Apoiar o Kaizen Diário

Descrição	Kaizen significa "melhoria contínua" e é um pilar fundamental no Lean. Os líderes devem alinhar suas equipes a uma direção comum e fomentar o processo de melhoria contínua nas atividades diárias.
Objetivo	Garantir que a organização avance constantemente em direção a uma maior eficiência e eficácia por meio de melhorias incrementais e sustentáveis.

### Princípios Relacionados:

#### Entendendo o Kaizen

Esse entendimento garante que todos os membros da equipe estejam comprometidos com a melhoria contínua.

#### Ir e Ver

Esse princípio envolve a observação direta dos processos para identificar oportunidades de melhoria, permitindo uma abordagem prática e baseada na realidade.



# 4. Criar uma Visão e Alinhar Objetivos

1

## Descrição

Os líderes devem definir uma visão clara e alinhar os objetivos individuais e de equipe com as metas corporativas. Isso garante que cada atividade seja direcionada para a realização de objetivos organizacionais mais amplos.

2

## Objetivo

Criar uma estrutura onde todos os funcionários entendam e trabalhem em direção a um propósito comum, garantindo coesão e comprometimento em todos os níveis da organização.

## Princípios Relacionados:



### Desafio

Ter uma visão clara desafia a organização a melhorar constantemente.



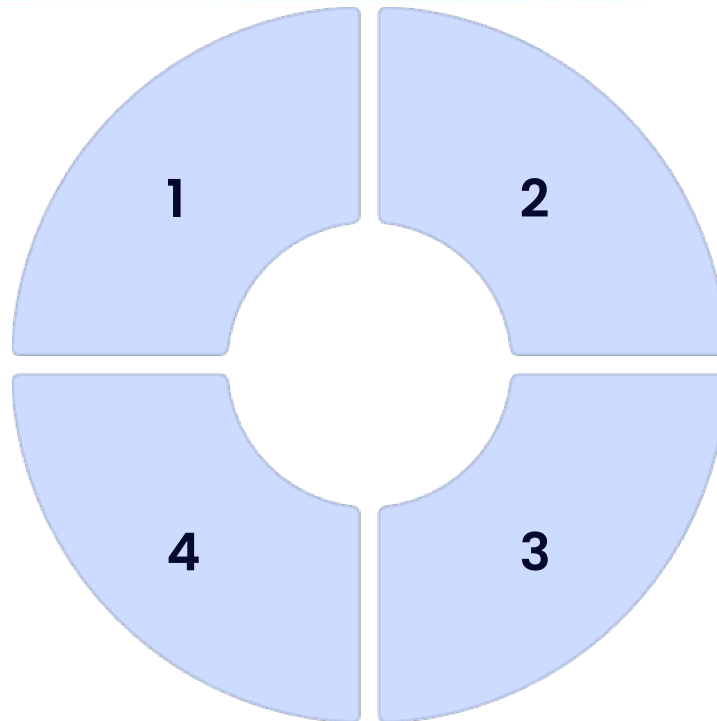
### Entendimento Kaizen

A visão deve incluir um compromisso com a melhoria contínua, refletindo os valores Kaizen em todos os níveis.



# Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

**Planejar**  
Estabelecer objetivos e processos



**Fazer**  
Implementar os processos

**Agir**  
Tomar ações para melhorar

**Verificar**  
Medir e avaliar os resultados

No centro do modelo está o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que é uma ferramenta fundamental no Lean para a implementação e revisão contínua de melhorias. Esse ciclo permite que cada etapa do modelo de desenvolvimento de liderança seja executada e ajustada de acordo com os resultados obtidos.

Objetivo: Implementar um processo de melhoria contínua que permita que líderes e equipes se adaptem, cresçam e aperfeiçoem suas práticas ao longo do tempo.



# Conclusão do Modelo de Desenvolvimento de Liderança



O Modelo de Desenvolvimento de Liderança no Lean Leadership fornece uma estrutura abrangente para orientar os líderes em seu crescimento pessoal e no desenvolvimento de suas equipes. Através da melhoria contínua e do compromisso com a aprendizagem, os líderes podem criar um ambiente de trabalho alinhado com os valores Lean, beneficiando tanto os funcionários quanto a organização como um todo.



# Sistemas e conceitos

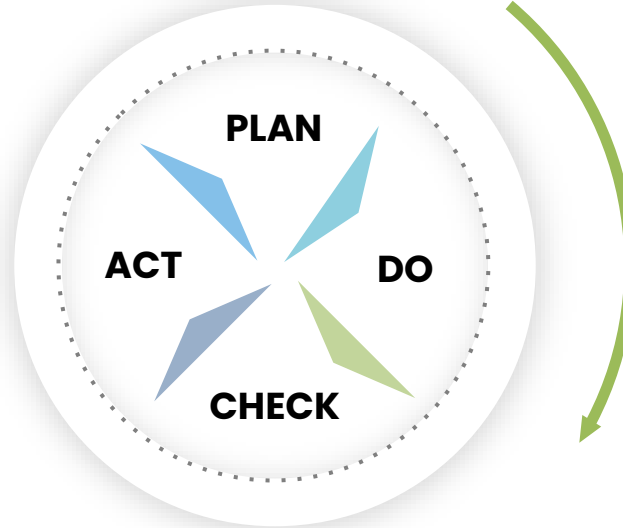
Processo de melhoria contínua: Ciclo PDCA – Representação ao longo do tempo

Primeiro melhorar, depois padronizar a vinculação geral

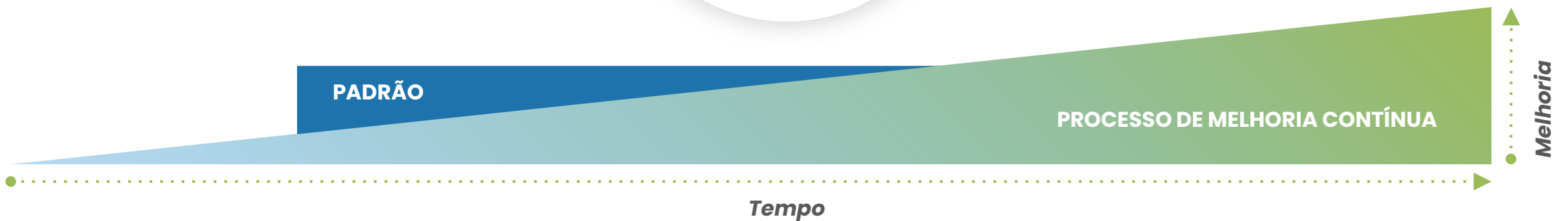
Definir padrões obrigatórios  
Prevenção do declínio  
Treinamento dos participantes

Medir resultados  
Análise de variância  
Primeiros socorros

Busca de problemas  
Identificar as causas  
Desenvolver medições  
Preparar medições

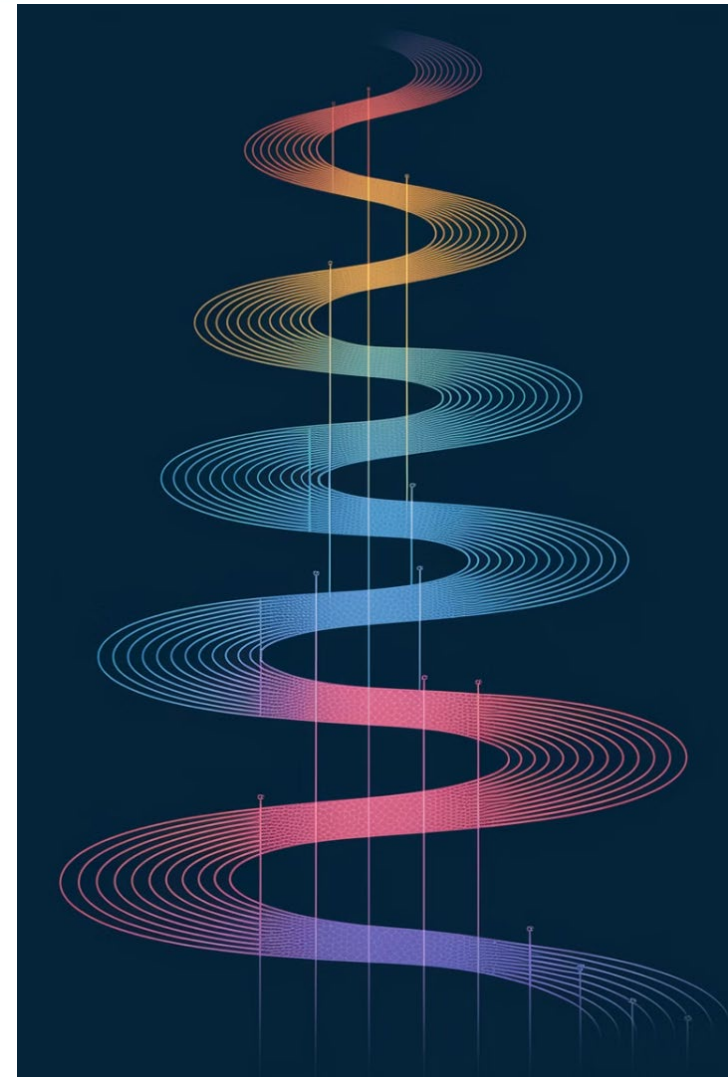


**IMPLEMENTAÇÃO**



# Processo de Melhoria Contínua - Ciclo PDCA ao Longo do Tempo

O Ciclo PDCA é uma ferramenta fundamental no Lean para a melhoria contínua de processos. Esse ciclo, composto pelas etapas de Planejar, Executar, Verificar e Agir, permite que as organizações implementem melhorias graduais e sustentáveis ao longo do tempo. Por meio desse processo cíclico, cada iteração oferece uma oportunidade de aprender, ajustar e estabelecer novos padrões.



# Estágios do Ciclo PDCA – Planejar e Executar

## Planejar:

Nesta etapa, a equipe identifica problemas ou áreas de melhoria, analisa as causas raiz e projeta soluções ou melhorias específicas.

### Atividades-chave:

- Identificação de problemas.
- Identificação da causa raiz.
- Desenvolvimento de medidas e parâmetros de avaliação.
- Preparação para a implementação de soluções.

## Executar:

Esta fase se concentra na implementação das soluções ou melhorias projetadas na etapa de planejamento. É uma fase experimental, onde a eficácia das soluções propostas é testada.

Objetivo: Testar e coletar dados sobre as mudanças feitas para avaliar seu impacto.



# Estágios do Ciclo PDCA – Verificar e Agir

## Verificar

No estágio de verificação, os resultados obtidos com a implementação são avaliados por meio da análise dos dados coletados.

### Principais Atividades:

- Medição dos resultados para ver se os objetivos foram alcançados.
- Análise de variações em relação aos padrões esperados.
- Fornecimento de "primeiros socorros" em caso de desvios significativos, ajustando ou corrigindo imediatamente para minimizar o impacto negativo.

## Agir

Na fase de ação, as decisões são tomadas com base nos resultados da verificação.

### Principais Atividades:

- Padronização de melhorias bem-sucedidas.
- Documentação das lições aprendidas.
- Planejamento de novos ciclos de melhoria.



# Aplicação do Ciclo PDCA ao Longo do Tempo

## Primeiro melhorar, depois padronizar

A abordagem de Liderança Lean se baseia na melhoria contínua. Isso significa que as equipes primeiro devem buscar melhorar os processos e, em seguida, quando os resultados forem ideais, padronizar essas melhorias para garantir que elas se mantenham ao longo do tempo.

## Representação do Progresso

No gráfico, observa-se que o Processo de Melhoria Contínua é representado como uma curva ascendente ao longo do tempo. Cada ciclo de PDCA permite que os processos avancem para um nível superior de desempenho.



# Padrão e Benefícios do Ciclo PDCA

## 1 Nível Padrão

A linha de Padrão no gráfico representa o nível mínimo aceitável que vai se elevando com cada melhoria implementada e padronizada.

## 3 Treinamento e Capacitação

O processo PDCA envolve o treinamento contínuo dos participantes nos novos padrões, permitindo uma adaptação eficaz às mudanças.

## 2 Prevenção de Declínio

Ao padronizar as melhorias, o processo garante que os avanços conquistados não se percam, evitando que a organização volte a práticas menos eficazes.

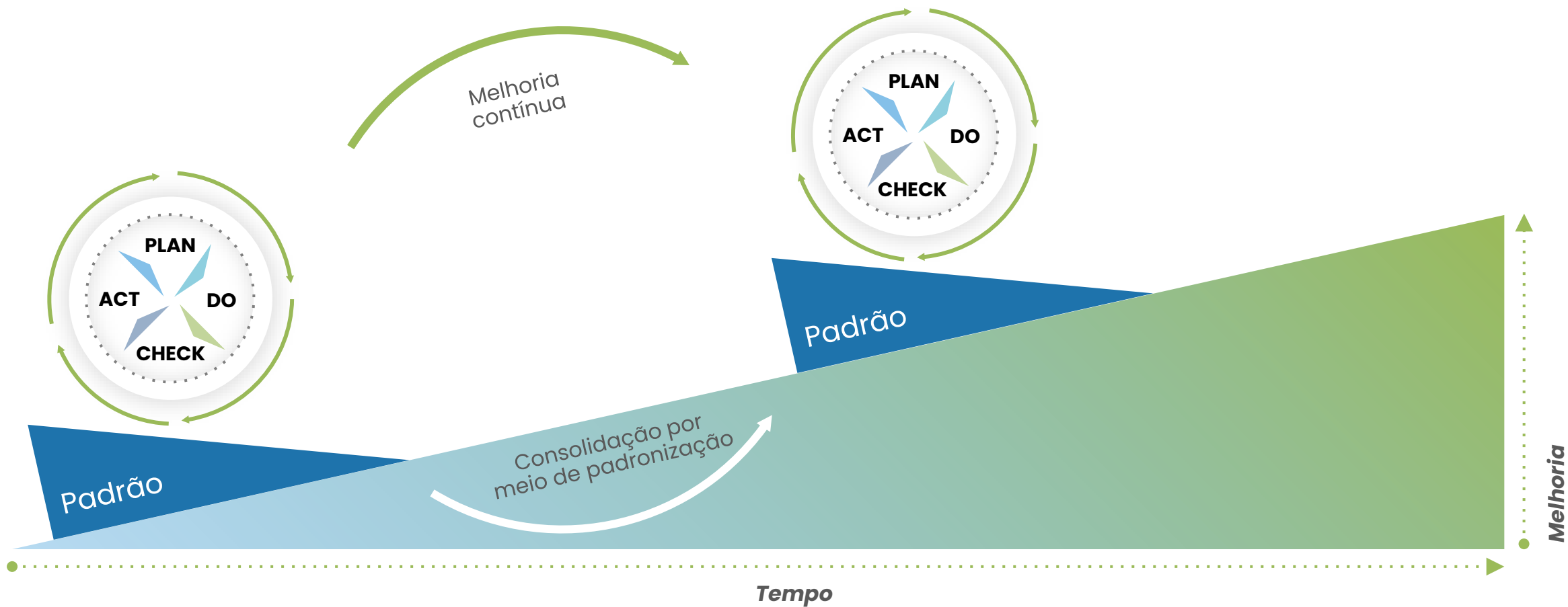
## 4 Ajuste e Flexibilidade

Como se trata de um ciclo contínuo, permite que as organizações se ajustem rapidamente às novas condições e desafios.



# Sistemas e conceitos

Processo de melhoria contínua: Ciclo PDCA – Representação ao longo do tempo



# Consolidação de Melhorias no Processo de Melhoria Contínua



## Integração Efetiva

No contexto da Liderança Lean, o ciclo de melhoria contínua não se concentra apenas na implementação de mudanças, mas também em garantir que elas sejam integradas de forma efetiva e sustentável na cultura e nos processos da organização. A consolidação por meio da padronização é fundamental para alcançar um progresso gradual na eficiência e eficácia operacional.



# Principais Aspectos da Consolidação e Padronização

## Estabilidade Antes da Próxima Melhoria

Cada ciclo PDCA estabelece um novo padrão que deve ser consolidado antes de avançar para a próxima melhoria. Isso implica que a equipe deve alcançar uma estabilidade operacional com os novos processos antes de tentar mudanças adicionais. Sem consolidação, os avanços podem se dissipar rapidamente e os processos podem voltar ao seu estado anterior.



# Melhores Práticas e Cultura de Aprendizagem

## Melhor Prática

Avaliar os resultados e realizar um monitoramento constante para confirmar que a melhoria implementada está bem estabelecida.

### Cultura de Aprendizagem e Adaptação

A melhoria contínua não se trata apenas de fazer ajustes, mas de aprender e se adaptar de forma que cada melhoria se torne uma lição para futuras iterações. A padronização do que foi aprendido permite uma base sólida sobre a qual construir em cada ciclo, reduzindo erros e aumentando a confiança da equipe em suas habilidades de resolução de problemas.



# Impulso para a Mudança Cultural e Padronização



1

## Impulso para a Mudança Cultural

Cada padronização contribui para uma mentalidade de melhoria contínua, onde os funcionários não apenas executam, mas também entendem e participam ativamente dos processos de melhoria.

2

## Padronização como Degrau de Crescimento

Na Liderança Lean, a padronização é um degrau no qual o próximo nível de melhoria se baseia. Sempre que melhores níveis de eficiência são alcançados, eles se tornam a nova linha de base, a partir da qual futuros ciclos PDCA podem ser planejados. Isso cria uma progressão acumulativa que otimiza os processos a longo prazo.



# Estratégia de Implementação e Acompanhamento



## Estratégia de Implementação

Documentar cada novo padrão e treinar as equipes para garantir que a prática seja mantida em toda a organização.

## Métrica e Acompanhamento para Consolidação

A consolidação requer o estabelecimento de métricas claras e mecanismos de acompanhamento que permitam verificar se a melhoria é mantida ao longo do tempo. Sem um controle adequado, é fácil que a equipe volte aos antigos padrões de trabalho, o que poderia comprometer os resultados alcançados.



# Avaliação Contínua e Princípios Lean

## Avaliação Contínua

Garantir que todos os principais indicadores de desempenho reflitam as melhorias obtidas antes de passar para o próximo ciclo PDCA.



# Sistemas e conceitos

## Princípios Lean/Características da Produção Lean



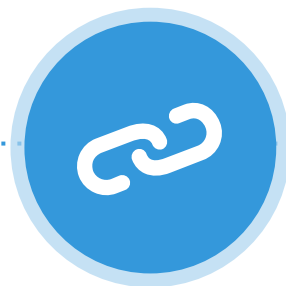
### SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Incluir e considerar os requisitos do cliente



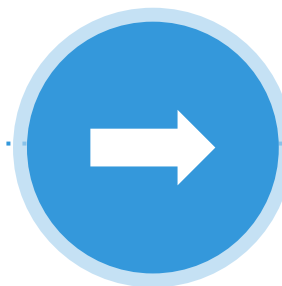
### FLUXO DE VALOR

Aumentar o valor e minimizar o desperdício



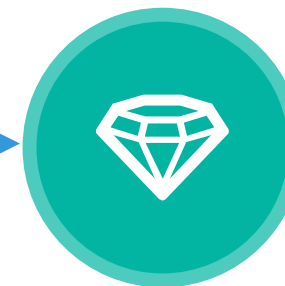
### FLUXO

As atividades e os processos devem ser tratados de forma coerente e não devem ser interrompidos



### PUXAR

Ajustar o fornecimento de material ao consumo para eliminar o armazenamento intermediário e o desperdício associado



### EXCELÊNCIA

Buscar a perfeição e evitar erros e desvios nos processos de negócios



# Aplicação Prática: Satisfação do Cliente



## Satisfação do Cliente

Este princípio coloca o cliente no centro de todas as atividades. A satisfação do cliente é alcançada quando a organização não apenas atende, mas também antecipa e adapta os processos para se alinhar aos requisitos do cliente.



## Aplicação Prática

Os líderes Lean promovem uma mentalidade centrada no cliente em toda a equipe, garantindo que cada decisão e ação esteja orientada para atender e superar as expectativas do cliente.



# Mapas de Fluxo de Valor e Princípio de Fluxo



## Fluxo de Valor

Na produção Lean, o fluxo de valor envolve identificar e otimizar todas as atividades que agregam valor, eliminando aquelas que geram desperdício. Essa abordagem ajuda a melhorar a eficiência do processo, reduzindo custos e tempos de produção.

## Aplicação Prática

Os líderes Lean facilitam a criação de mapas de fluxo de valor para visualizar as etapas do processo, permitindo identificar áreas de desperdício e oportunidades de melhoria.

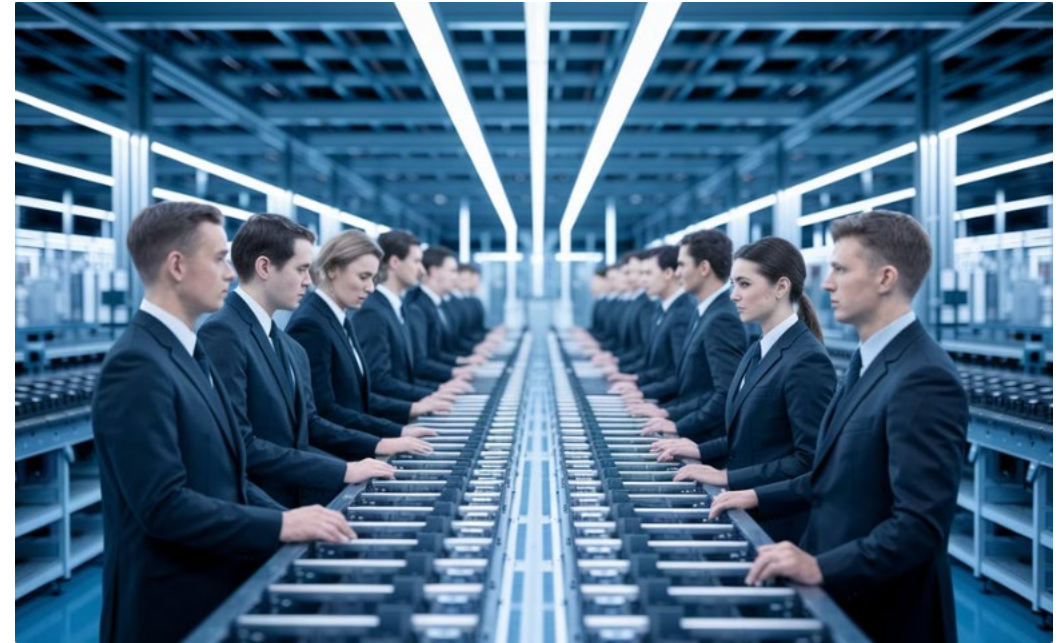


# Mapas de Fluxo de Valor e Princípio de Fluxo



## Fluxo de Valor

Este princípio se concentra em manter um fluxo contínuo nos processos, evitando interrupções e gargalos que desacelerem a produção. O fluxo permite uma entrega rápida e sem problemas dos produtos ou serviços.



## Aplicação Prática

Os líderes Lean trabalham para equilibrar a carga de trabalho e otimizar os recursos, garantindo que os processos fluam de forma contínua e sem interrupções que prejudiquem a eficiência.



# Aplicação do Princípio de Fluxo e Sistema Puxado



## Aplicação Prática do Fluxo

Aplicação Prática: Os líderes Lean trabalham para equilibrar a carga de trabalho e otimizar os recursos, garantindo que os processos fluam de forma contínua e sem interrupções que prejudiquem a eficiência.



## Sistema Puxado

O sistema "Puxado" significa produzir apenas com base na demanda real do cliente, em vez de acumular estoque desnecessário. Isso reduz o desperdício de recursos e permite uma maior flexibilidade para se adaptar às flutuações na demanda.



# Produção Just-in-Time e Excelência

## Aplicação Prática do Sistema Puxado

Aplicação Prática: Os líderes Lean implementam estratégias de produção "Just-in-Time", onde o fornecimento de materiais é ajustado para atender à demanda imediata, evitando o excesso de estoque e melhorando a capacidade de resposta.

## Excelência

A busca pela excelência envolve um compromisso constante em melhorar a qualidade e reduzir erros. O objetivo é criar um ambiente de trabalho em que cada processo seja otimizado para atingir os mais altos padrões de desempenho.



# Cultura de Aperfeiçoamento e Resumo



## 1 Aplicação Prática da Excelência

Aplicação Prática: Os líderes Lean fomentam uma cultura de aperfeiçoamento contínuo, incentivando a equipe a identificar áreas de melhoria e trabalhar em soluções inovadoras que impulsionem a organização a níveis de excelência.

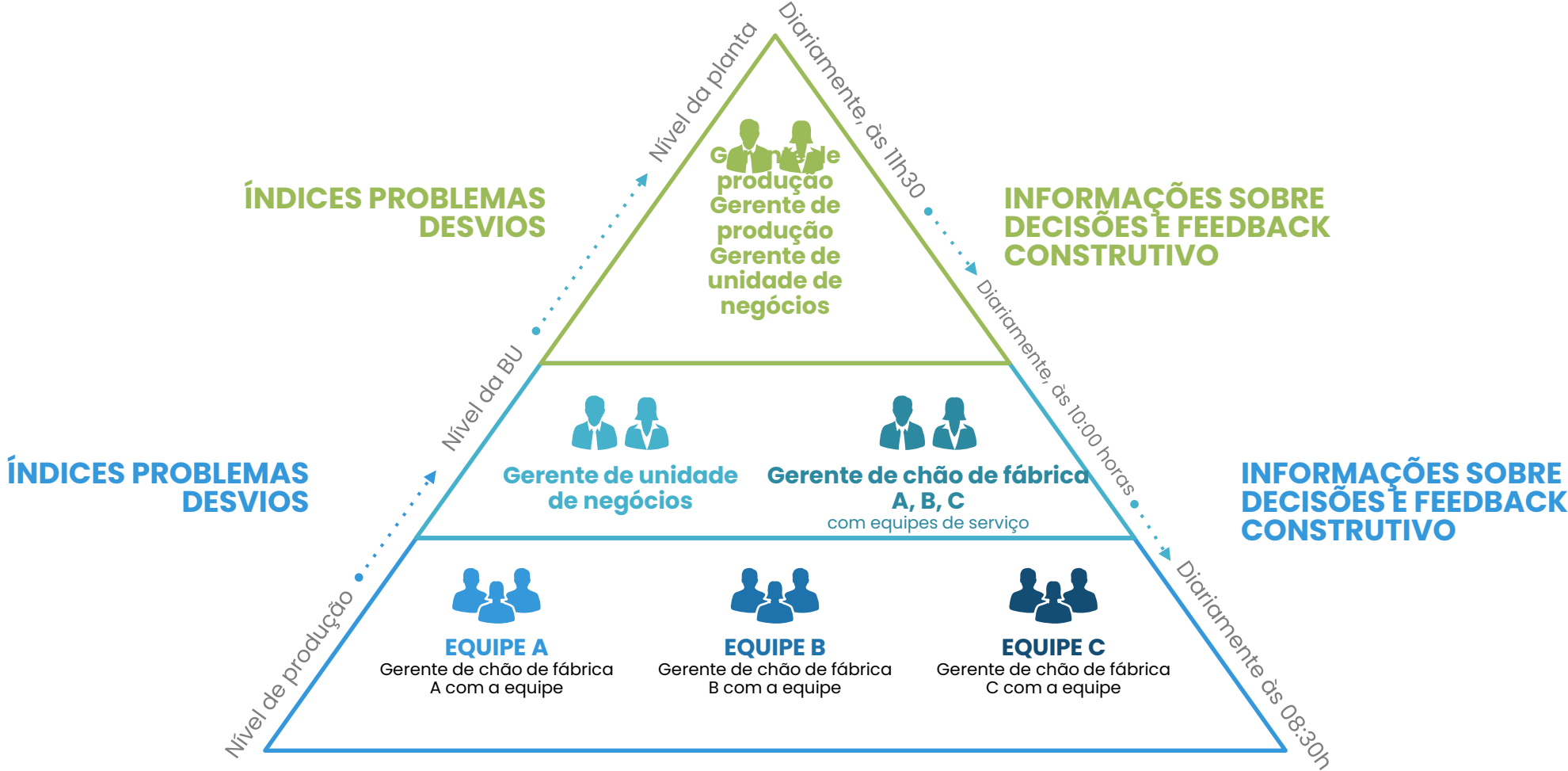
## 2 Resumo dos Princípios Lean

Esses princípios de produção Lean são a base de um sistema eficiente e adaptável que prioriza tanto a satisfação do cliente quanto a melhoria contínua. Os líderes Lean desempenham um papel crucial na integração desses princípios, garantindo que cada um esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização e seja aplicado de forma consistente em todas as áreas de produção.

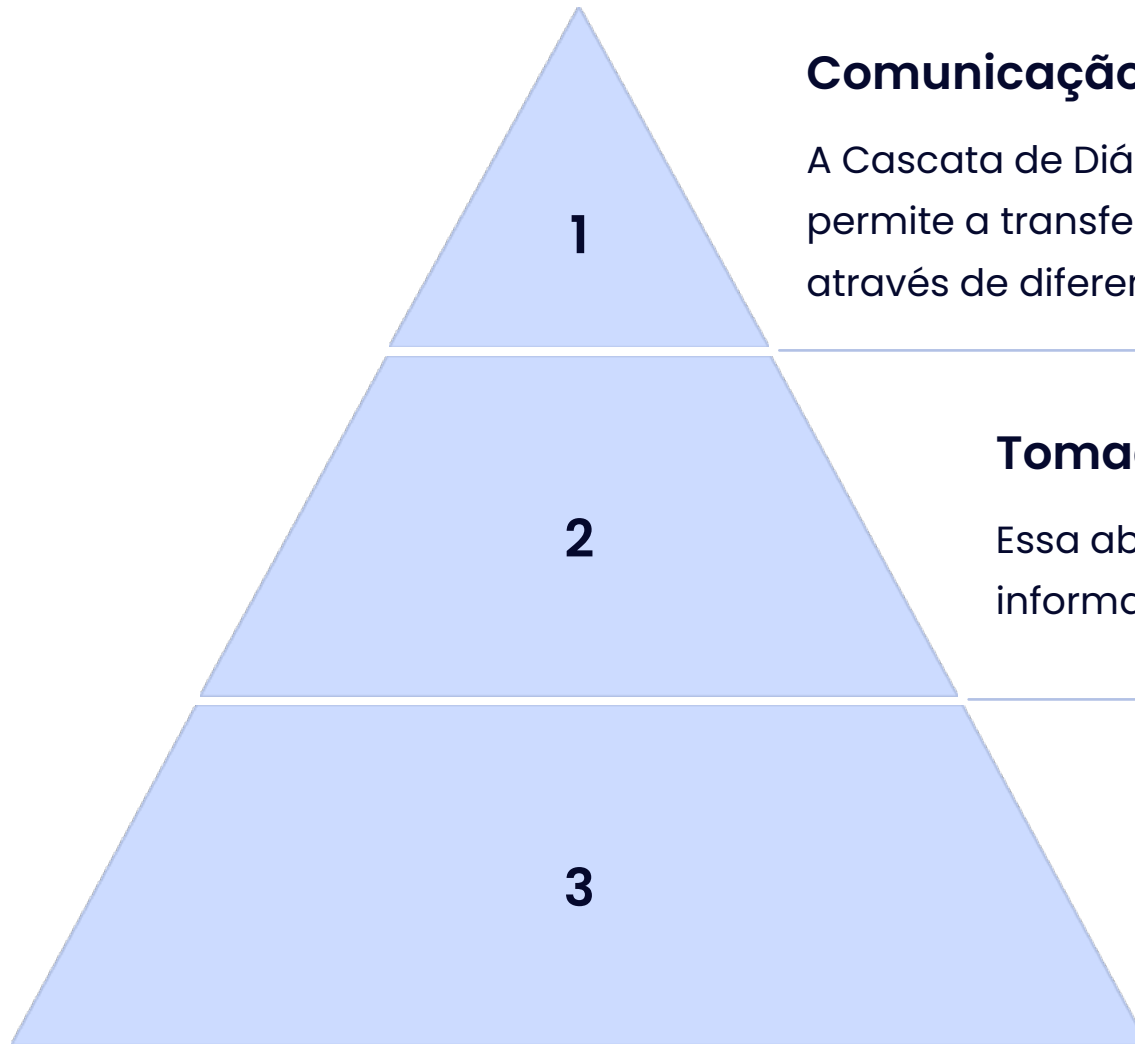


# Sistemas e conceitos

## Cascata de diálogo



# Cascata de Diálogo em Liderança Lean



## **Comunicação Estruturada**

A Cascata de Diálogo é um sistema estruturado de comunicação que permite a transferência eficiente de informações, problemas e decisões através de diferentes níveis da organização.

## **Tomada de Decisão Efetiva**

Essa abordagem garante que cada nível tenha acesso às informações necessárias para uma tomada de decisão efetiva.

## **Feedback Construtivo**

Permite um feedback construtivo que incentiva a melhoria contínua.



# Aspectos Chave da Cascata de Diálogo



1

## Fluxo Ascendente

Ascendente: As equipes no nível de produção (como as equipes A, B e C) transmitem dados-chave, problemas e desvios para os níveis superiores. Esse fluxo garante que os desafios e indicadores de desempenho sejam compartilhados com os gerentes de unidades de negócios e produção, que podem tomar decisões informadas.

2

## Fluxo Descendente

Descendente: As decisões e o feedback construtivo fluem para baixo, dos níveis superiores para as equipes de produção. Isso garante que todos os membros da equipe entendam as decisões tomadas e as ações necessárias para implementar melhorias.



# Reuniões Diárias Estruturadas

## 8:30 AM – Nível de Produção

Na Liderança Lean, as reuniões diárias em diferentes níveis facilitam a comunicação efetiva e a resolução de problemas. As reuniões são organizadas em cascata (por exemplo, às 8:30 da manhã para o nível de produção, às 10:00 da manhã para os gerentes de unidades de negócios e às 11:30 da manhã para os níveis de planta ou produção) para garantir que cada nível esteja sincronizado.

1

2

## 10:00 AM – Gerentes de Unidades

Benefício: Esse sistema de reuniões escalonadas permite que as informações fluam rapidamente por toda a organização, abordando problemas em tempo real e permitindo uma resposta rápida e coordenada.

3

## 11:30 AM – Nível de Planta

Cada nível recebe informações atualizadas e pode tomar decisões com base em dados recentes.



# Responsabilidade e Compromisso em Todos os Níveis

1

## Responsabilidade Compartilhada

O Cascata de Diálogo promove uma cultura de responsabilidade compartilhada.

2

## Relato de Problemas

Cada equipe é responsável por relatar problemas e sugerir melhorias.

3

## Direção e Recursos

Os níveis superiores fornecem a direção e os recursos necessários para implementar soluções.

Impacto na Cultura Organizacional: Ao estabelecer uma estrutura de comunicação clara, cada membro se sente parte do processo de melhoria e se compromete ativamente com os objetivos da organização.



# Melhoria Contínua e Feedback Construtivo



A cascata de diálogo não é apenas um sistema de relatórios, mas também uma ferramenta para o desenvolvimento contínuo. O feedback construtivo permite que as equipes aprendam com os erros e apliquem melhorias constantes, alinhando suas atividades com os objetivos estratégicos da organização.

Crescimento Organizacional: Através deste ciclo constante de comunicação e ajuste, a organização se mantém ágil, abordando problemas de forma proativa e melhorando seus processos em todos os níveis.



# Sistemas e conceitos

## Relação entre funcionários e objetivos corporativos



# Relação entre Objetivos Corporativos e Objetivos Individuais



## Alinhamento de Objetivos

O modelo de Liderança Lean enfatiza a importância de um alinhamento claro entre os objetivos em todos os níveis da organização, desde o nível corporativo até os objetivos individuais dos funcionários.



## Coesão e Eficiência

Esse alinhamento garante que cada membro da organização contribua para o alcance dos objetivos estratégicos gerais da empresa, fomentando a coesão e a eficiência.



# Principais Componentes do Alinhamento de Objetivos

## 1

### Objetivos Corporativos

Os objetivos corporativos estabelecem a direção geral da organização, alinhados com a visão e a estratégia de longo prazo. Esses objetivos geralmente estão relacionados à lucratividade, sustentabilidade e satisfação do cliente.

## 2

### Estrutura de Desenvolvimento

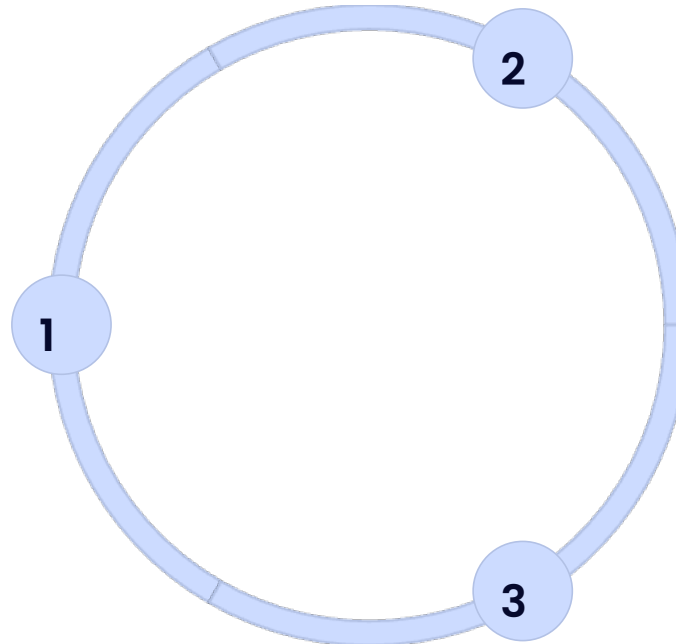
Importância: Esses objetivos definem a estrutura na qual os objetivos de cada divisão, departamento e funcionário serão desenvolvidos, garantindo que todos trabalhem na mesma direção.



# Desdobramento de Objetivos por Divisão e Departamento

## Objetivos Específicos

Para alcançar os objetivos corporativos, eles são divididos em objetivos específicos para cada divisão e departamento. Isso permite um planejamento mais focado e um acompanhamento mais efetivo do progresso em diferentes áreas funcionais.



## Adaptação por Nível

Benefício: Cada nível pode adaptar os objetivos de acordo com suas capacidades e responsabilidades, contribuindo de forma eficiente para o objetivo comum, sem perder de vista suas próprias prioridades.

## Acompanhamento Efetivo

Essa abordagem permite um monitoramento mais preciso do desempenho em todas as áreas.



# Objetivos Individuais e Alinhamento com a Equipe

## Complementaridade

Os objetivos individuais dos funcionários são projetados para complementar os objetivos de seu departamento e, por extensão, da corporação.

## Contribuição Clara

Cada funcionário sabe como seu trabalho específico contribui para os resultados gerais, o que aumenta a motivação e o comprometimento.

## Impacto

Ao entender como suas ações individuais afetam a organização, os funcionários são mais proativos na busca de melhorias e na redução de desperdícios, alinhando-se com o princípio de eficiência do Lean.



# Acordos sobre Objetivos e Diálogo Aberto



## Discussões Abertas

O alinhamento de objetivos se apoia em discussões abertas entre funcionários e gestores, onde se chegam a acordos claros sobre os objetivos individuais e da equipe.



## Expectativas Claras

Este processo permite que cada membro da equipe esteja ciente das expectativas e se comprometa com elas.



## Cultura de Compromisso

Cultura de Compromisso: Este tipo de diálogo não apenas assegura clareza nos objetivos, mas também motiva os funcionários ao envolvê-los no planejamento e no alcance das metas organizacionais.



# Visão Corporativa Compartilhada e Alinhamento Estratégico

## 1 Bússola Organizacional

A visão corporativa atua como uma bússola, indicando a direção geral e ajudando a criar um entendimento compartilhado entre todos os níveis da organização.

## 2 Coesão e Foco

À medida que cada funcionário se alinha a essa visão, a coesão é fortalecida e um foco comum na excelência e melhoria contínua é fomentado.

## 3 Resultado

Resultado: Uma organização em que todos os níveis, desde o corporativo até o individual, estão alinhados e comprometidos com a mesma visão é capaz de operar de maneira ágil, eficiente e focada no cliente.



# Sistemas e conceitos

Princípios de excelência operacional de Shingo Shigeo

## Princípios orientadores

Criar valor para o cliente

Constância de propósito

Pensamento sistemático

Foco no processo

Pense cientificamente

Garantir a qualidade em todos os níveis

Busque a perfeição

Liderar com humildade

Respeitar a todos

↑  
**RESULTADOS**

↑  
**ORIENTAÇÃO DA EMPRESA**

↑  
**PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA**

↑  
**ADAPTAÇÃO CULTURAL**

## Princípios fundamentais

Relações de causa e efeito

Comportamento baseado no desempenho

Pensamento de longo prazo

Alinhar sistemas e estratégias

Estabilizar processos

Padronizar processos

Confiar em dados/informações

Foco no fluxo de valor

Identificar e eliminar o desperdício

Promover relacionamentos de longo prazo

Envolver e capacitar todos

Incentivar os funcionários

Garantir um ambiente seguro



# Princípios de Excelência Operacional de Shingo Shigeo



Shingo Shigeo, um dos pioneiros da filosofia Lean, estabeleceu princípios fundamentais que guiarão as organizações em direção à excelência operacional. Esses princípios não apenas otimizam os processos, mas também criam uma cultura sólida voltada para a melhoria contínua e o respeito.



# Princípios Fundamentais e sua Aplicação

## Criação de Valor para o Cliente

Toda atividade deve se concentrar em gerar valor real para o cliente. Em vez de realizar tarefas que apenas adicionam custos, o objetivo é melhorar a eficiência e atender às necessidades do cliente, elevando sua experiência.

Aplicação: Avaliar cada processo e eliminar aquelas etapas que não agregam valor direto ao cliente, garantindo uma experiência otimizada e relevante.

## Constância de Propósito e Pensamento Sistêmico

A constância de propósito permite que a organização permaneça focada em suas metas de longo prazo, enquanto o pensamento sistêmico garante que cada parte do processo esteja alinhada com a estratégia geral.

Aplicação: Desenvolver metas claras e comunicá-las efetivamente, garantindo que cada ação esteja conectada aos objetivos da organização.



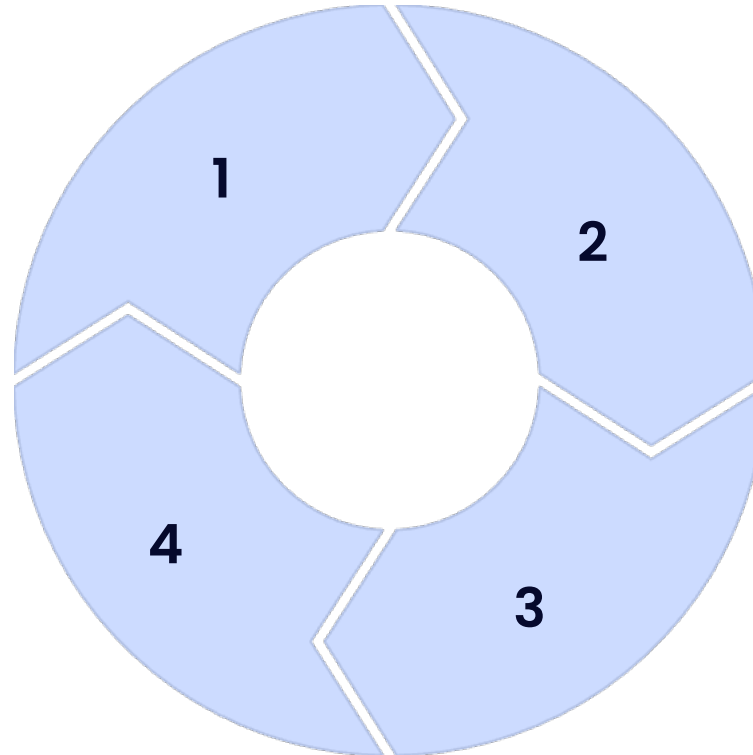
# Orientação para a Melhoria Contínua

## Melhoria Constante

A melhoria contínua é um pilar fundamental do Lean. Isso envolve revisar e aprimorar constantemente os processos, aproveitando dados e indicadores para impulsionar a eficiência.

## Ambiente Inclusivo

Aplicação: Promover um ambiente onde todos os funcionários se sintam valorizados, ouvidos e empoderados para contribuir com as melhorias, criando um senso de pertencimento e comprometimento.



## Implementação do Ciclo PDCA

Aplicação: Implementar o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) em cada área da organização para otimizar os resultados e reduzir os desperdícios.

## Adaptação Cultural

A excelência operacional não se limita aos processos; também depende de uma cultura sólida que valorize o respeito, a humildade e a participação ativa de todos os funcionários.



# Pensamento Científico e Foco na Qualidade

## Análise Baseada em Dados

A abordagem científica no Lean envolve analisar e abordar problemas com base em dados e evidências, em vez de assumir soluções. Isso promove a tomada de decisões objetiva e a melhoria contínua da qualidade em todos os níveis.

## Ferramentas de Análise

Aplicação: Utilizar ferramentas como análise de causa raiz e métricas-chave para embasar as decisões e garantir a melhoria da qualidade do produto ou serviço.



# Conclusão sobre os Princípios de Shingo Shigeo



## Base Sólida

Os princípios de Shingo Shigeo estabelecem uma base sólida para a liderança Lean, onde a criação de valor, a melhoria contínua e a adaptação cultural se combinam para alcançar a excelência operacional.



## Cultura Organizacional

Esses princípios não apenas otimizam os resultados, mas também promovem uma cultura organizacional resiliente, colaborativa e centrada no cliente.



# Módulo 4

Sistemas e conceitos de melhoria contínua



LLPC™ Versão 112024



# IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



# Implementação de Estratégias em Liderança Lean



1

## Princípios e Práticas

Neste módulo, exploraremos os princípios e práticas essenciais para a implementação de estratégias no contexto da Liderança Lean. A implementação de estratégias é uma fase crucial na qual as ideias, planos e objetivos da organização são transformados em ações concretas.

2

## Diferenciação

Ao contrário do planejamento estratégico, que se concentra no desenho dos objetivos e na direção geral, a implementação está voltada para a execução eficiente desses objetivos, garantindo que sejam alcançados de forma efetiva e alinhados com os princípios do Lean.



# Coordenação na Implementação da Liderança Lean



1

## Coordenação Precisa

A implementação da Liderança Lean envolve coordenar de forma precisa as equipes, otimizar os recursos e estabelecer uma cultura organizacional que apoie a melhoria contínua.

2

## Facilitação da Adoção

Este módulo discutirá como os líderes Lean podem facilitar a adoção de estratégias, superando os obstáculos típicos e fomentando o comprometimento e a participação de todos os níveis da organização.

3

## Ferramentas e Métodos

Além disso, examinaremos as ferramentas e métodos que permitem medir e ajustar as estratégias durante sua implementação, garantindo que elas estejam constantemente alinhadas com os objetivos da organização.



# Implementação da estratégia

Valores importantes



# Compreendendo a Implementação Estratégica

## 1 Traduzindo a Visão

Este módulo lhe proporcionará uma compreensão profunda de como traduzir a visão estratégica em ações tangíveis e sustentáveis, mantendo o foco na eficiência e no valor para o cliente, elementos fundamentais da liderança Lean.

## 2 Valores Chave

No processo de implementação de estratégias em um ambiente Lean, os valores fundamentais servem como guia para as atitudes e comportamentos dos líderes e da equipe. Esses valores não apenas orientam as ações diárias, mas também criam uma cultura organizacional sólida e resiliente, facilitando o sucesso a longo prazo das estratégias Lean.



# Principais Valores Lean



## Confiança

A confiança é a base de qualquer organização eficaz. Na Liderança Lean, os líderes devem inspirar confiança através da coerência e transparência em suas decisões. Isso permite que as equipes se sintam seguras para expressar ideias e assumir riscos calculados.



## Disposição para a Mudança

A melhoria contínua no Lean depende de uma atitude aberta à mudança. Líderes e funcionários devem estar dispostos a se adaptar e evoluir, abraçando novas ideias e métodos que melhorem a eficiência e o valor para o cliente.



# Valores de Transparência e Estimativa



## Transparência

A transparência facilita a comunicação clara e aberta em todos os níveis da organização. Em um ambiente Lean, compartilhar informações relevantes com a equipe permite uma melhor tomada de decisões e reforça o compromisso dos funcionários com os objetivos estratégicos.



## Estimativa

O respeito e a valorização de cada membro da equipe são fundamentais no Lean Leadership. Os líderes devem reconhecer e valorizar as contribuições individuais, o que promove um ambiente de respeito mútuo e cooperação.



## Entusiasmo

Um líder Lean entusiasmado inspira sua equipe e cria um ambiente positivo. O entusiasmo impulsiona a motivação e o compromisso, o que é essencial para enfrentar os desafios que surgem durante a implementação de estratégias.



# Espírito de Equipe e Responsabilidade

## Espírito de Equipe

A colaboração é fundamental no Lean. Um forte espírito de equipe garante que os membros trabalhem unidos em direção a um objetivo comum, compartilhem conhecimentos e se apoiem mutuamente para superar obstáculos.

## Responsabilidade

Na Liderança Lean, cada membro é responsável pelo seu trabalho e pela forma como contribui para o objetivo geral. A responsabilidade incentiva os funcionários a tomar decisões conscientes, agir com integridade e assumir as consequências de suas ações.



# Atuar como Modelo e Requisitos para Implementação

## Atuar como Modelo

Os líderes Lean devem ser modelos a serem seguidos, demonstrando com suas próprias ações os valores e princípios que esperam de sua equipe. Isso não apenas fortalece a cultura Lean, mas também inspira os outros a seguir o exemplo do líder.



# Implementação da estratégia

## Requisitos

- ✓ Funcionários
- ✓ Desenvolver competências
- ✓ Assumir responsabilidades
- ✓ Trabalhar em equipe
- ✓ Foco nos clientes
- ✓ Gerenciamento
- ✓ Incentivar
- ✓ Atuar como modelo
- ✓ Motivar
- ✓ Gerenciamento Lean
- ✓ Criar valor
- ✓ Eliminar o desperdício



# Atuar como Modelo e Requisitos para Implementação



## Requisitos para Implementação

Para que a implementação de estratégias em um contexto Lean seja eficaz, é necessário que a organização cumpra certos requisitos-chave que permitam um alinhamento adequado com os princípios da Liderança Lean. Esses requisitos abrangem tanto o desenvolvimento de habilidades e competências individuais quanto a criação de uma cultura organizacional de apoio.



# Foco no Cliente e Desenvolvimento de Competências



## Foco no Cliente

A orientação para o cliente é fundamental no Lean. Toda a estratégia deve ser projetada para agregar valor real ao cliente, o que se traduz em maior satisfação e lealdade. Um foco claro no cliente ajuda a eliminar atividades desnecessárias que não agregam valor.



## Desenvolvimento de Competências

A implementação de uma estratégia Lean requer funcionários capacitados e competentes. Investir no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos fortalece a equipe e permite uma execução mais precisa dos objetivos estratégicos.



# Responsabilidade e Trabalho em Equipe

## 1

### Assunção de Responsabilidade

Em um ambiente Lean, cada indivíduo é responsável pelo seu papel na realização da estratégia organizacional. A responsabilidade individual e coletiva promove uma cultura em que os funcionários se sentem donos dos resultados.

## 2

### Trabalho em Equipe

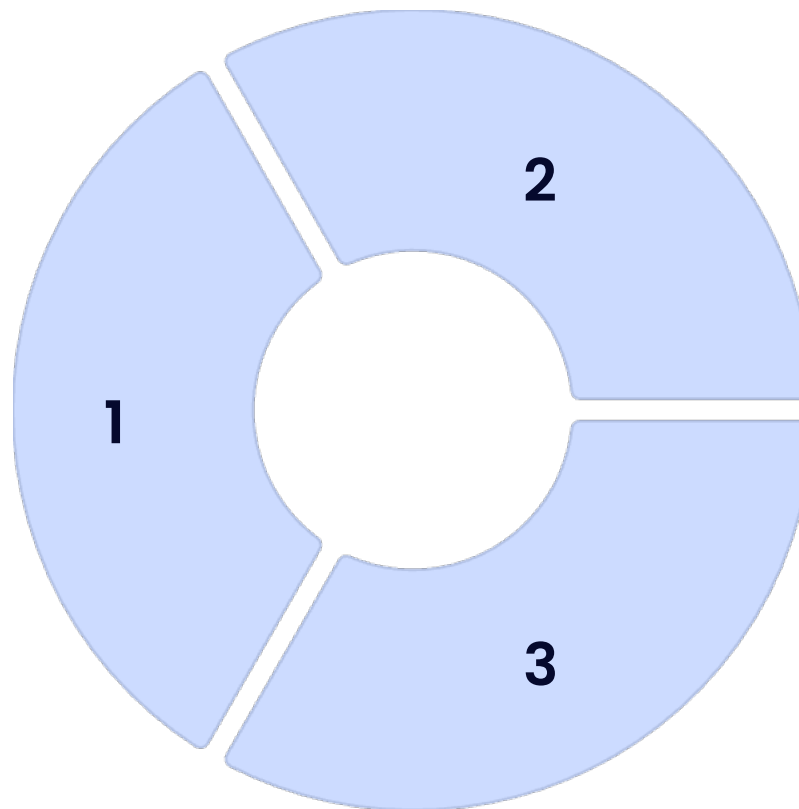
A colaboração entre os membros da equipe é essencial para uma implementação fluida da estratégia. Um foco no trabalho em equipe permite o alinhamento de esforços e a resolução conjunta de problemas.



# Gestão Lean e Criação de Valor

## Gestão Lean

Os líderes devem aplicar práticas de gestão Lean, como a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua, para facilitar a implementação estratégica. Isso garante que as decisões estejam alinhadas com os objetivos Lean e promove uma cultura de eficiência.



## Criação de Valor

O objetivo de qualquer estratégia Lean é criar valor eliminando atividades que não agregam nada. Essa abordagem permite otimizar recursos e melhorar a eficiência em cada etapa do processo.

## Eliminação de Desperdício

Identificar e eliminar sistematicamente as atividades que não agregam valor é essencial para a otimização de processos.



# Modelos a Seguir e Motivação

## 1 Atuar como Modelos a Seguir

Os líderes devem demonstrar com seu comportamento os princípios de Lean que desejam implementar. Ser um modelo a seguir inspira a equipe e estabelece um padrão de compromisso e ética.

## 3 Foco no Desenvolvimento dos Funcionários

Além de capacitar os funcionários, é importante oferecer oportunidades contínuas para seu desenvolvimento. Essa abordagem não apenas melhora as competências individuais, mas também fortalece a organização como um todo.

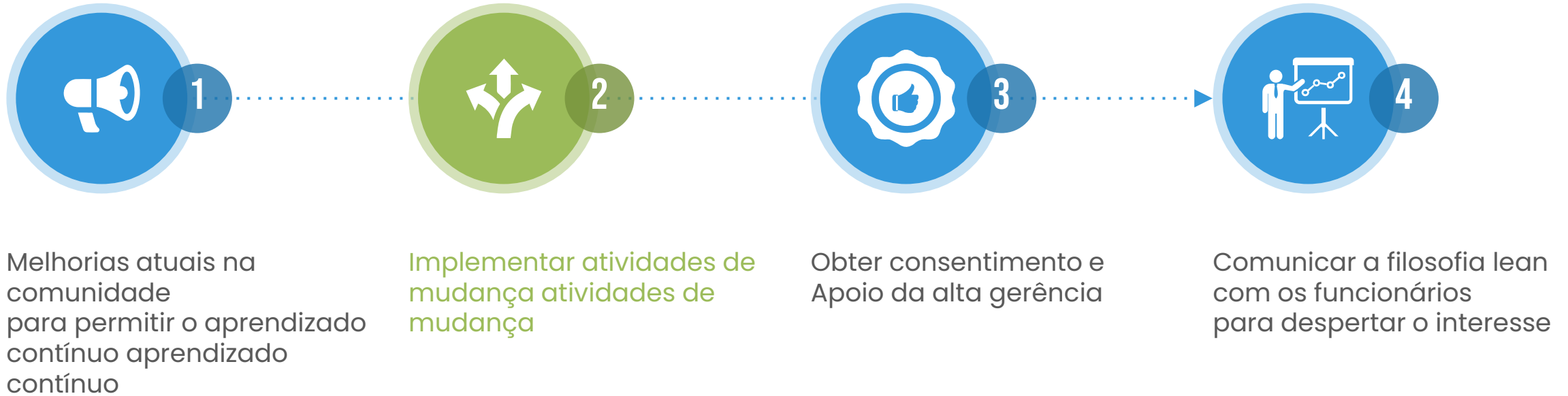
## 2 Motivação e Estímulo

Motivar os funcionários é fundamental para uma implementação bem-sucedida. Um líder Lean deve incentivar a participação e o comprometimento de sua equipe, criando um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e apoiados.



# Implementação da estratégia

## Implementação



# Estrutura de Implementação da Estratégia Lean

## Comunicar as melhorias atuais

Compartilhar continuamente os avanços e melhorias alcançados gera um ambiente de transparência e aprendizado constante. Ao fazê-lo, reforça-se a cultura Lean e promove-se a participação ativa de todos os colaboradores.

## Implementar atividades de mudança Lean

Esta etapa envolve colocar em prática atividades específicas voltadas para a melhoria contínua e a eliminação de desperdícios. Essas atividades devem estar claramente alinhadas com os princípios Lean, garantindo que o foco de cada ação esteja direcionado para otimizar os processos e maximizar o valor.

## Obter o apoio da alta direção

O apoio da gerência é fundamental para legitimar e dar continuidade às iniciativas Lean. Contar com o apoio dos líderes assegura os recursos e o compromisso necessários para sustentar a mudança a longo prazo.

## Envolver os funcionários na filosofia Lean

Fomentar a compreensão e o compromisso com os princípios Lean entre os funcionários é crucial. Explicar como a metodologia Lean beneficia tanto a organização quanto seus papéis individuais facilita a adoção de práticas de melhoria e cria um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.



# Implementação da estratégia

Desenvolvimento de funcionários e gerentes



## Funcionários

Deve reconhecer quais são suas próprias necessidades de aprendizado e desenvolvimento.

Deve aprender a fazer isso de forma autônoma ou pedir ajuda.

Deve tornar o aprendizado parte do local de trabalho.



## Gerenciamento

Devem atuar mais como treinadores do que como supervisores.

Devem apoiar e promover os processos de aprendizado e desenvolvimento de seus funcionários.

Deve contribuir positivamente para o desenvolvimento das competências dos funcionários.

Lucra com o crescimento contínuo em seu departamento.



# Importância da Comunicação e Alinhamento



## Comunicação Efetiva

Este processo destaca a importância da comunicação, do alinhamento estratégico e do comprometimento de todos os níveis organizacionais para alcançar uma implementação efetiva e sustentável do Lean.

## Papéis Específicos

Para implementar eficazmente a estratégia Lean no desenvolvimento tanto de funcionários quanto da gerência, é fundamental que ambos os grupos adotem papéis específicos.



# Funções para os Funcionários

1

## Reconhecimento de necessidades

Os funcionários devem estar cientes de suas próprias necessidades de aprendizagem e desenvolvimento, identificando áreas onde podem melhorar ou adquirir novas habilidades.

2

## Aprendizagem autônoma

Eles devem ser capazes de aprender de forma autônoma ou saber quando solicitar apoio, fortalecendo assim sua capacidade de autogestão.

3

## Integrar a aprendizagem no trabalho

A aprendizagem contínua deve fazer parte integrante de seu ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de melhoria contínua.



# Papéis para a Gerência



## Papel de coach

A gerência deve atuar mais como mentores do que como supervisores, orientando os funcionários em seu desenvolvimento, em vez de simplesmente dar ordens.



## Apoio e promoção do desenvolvimento

É essencial que os líderes apoiem e promovam os processos de aprendizagem e desenvolvimento de seus funcionários, criando um ambiente favorável ao crescimento.



## Construção de competências

A gerência deve contribuir ativamente para desenvolver competências em suas equipes, o que fortalece as capacidades do pessoal e, em última análise, beneficia a equipe e a organização.



# Benefícios do Crescimento Contínuo



1

## Equipe Preparada

Benefício do crescimento contínuo: Ao promover o desenvolvimento constante em sua área, os líderes garantem que sua equipe esteja melhor preparada e motivada, contribuindo para a excelência operacional.

2

## Aprendizagem Individual

Essa abordagem fomenta um ambiente em que a aprendizagem individual e o apoio da gerência são essenciais para o sucesso da estratégia Lean, criando uma base sólida para a melhoria contínua e o desenvolvimento organizacional.



# Implementação da estratégia

## Desenvolvimento de funcionários e gerentes

Somente uma mudança fundamental nas atitudes e no comportamento dos funcionários e da gerência leva ao sucesso duradouro da gestão lean.

É importante enfatizar que **o caminho é a meta.**

### A equipe



Os membros da equipe podem apoiar uns aos outros na criação de hábitos.

Os resultados são comprovados e mais sustentáveis.

As irregularidades são reconhecidas mais rapidamente porque elas chamam a atenção para os desvios.

A rotação de trabalhos permite uma nova visão dos processos.

### O indivíduo



É difícil mudar hábitos por conta própria.

A implementação de soluções e melhorias é difícil e demorada.



# O Papel da Equipe e do Indivíduo na Mudança para a Gestão Enxuta

1

## Mudança Profunda

Para ter sucesso na implementação da Gestão Enxuta, é crucial entender que a mudança deve ser profunda nas atitudes e comportamentos de todos os níveis da organização.

2

## Melhoria Contínua

Isso significa que tanto as equipes quanto os indivíduos devem adotar uma abordagem de melhoria contínua, onde "o caminho é o objetivo" - ou seja, o processo de mudança é tão importante quanto o resultado.

3

## Vantagens da Equipe

No contexto das equipes, elas oferecem múltiplas vantagens no processo de mudança.



# Vantagens do Trabalho em Equipe



## 1 Apoio mútuo

Os membros da equipe podem se motivar e apoiar na criação de novos hábitos, o que reforça o compromisso e facilita a adoção de práticas Lean.

## 2 Sustentabilidade dos resultados

As melhorias alcançadas em equipe tendem a ser mais sólidas e duradouras, pois se baseiam em esforços coletivos e em feedback contínuo.

## 3 Identificação rápida de problemas

O trabalho em equipe permite detectar irregularidades ou desvios nos processos de maneira mais ágil, o que acelera a adoção de medidas corretivas.

## 4 Rotação de tarefas

Ao rotacionar funções dentro da equipe, é fomentada uma perspectiva renovada sobre os processos, ajudando a descobrir áreas de melhoria que poderiam passar despercebidas.



# Desafios da Mudança Individual

O processo de mudança individual na implementação do Lean Management apresenta desafios únicos que devem ser abordados para alcançar uma transformação bem-sucedida:



## Dificuldade em mudar hábitos

Adotar novas práticas individualmente pode ser um desafio significativo, pois carece do apoio direto e da motivação proporcionada por um grupo, tornando mais difícil a quebra de velhos hábitos.



## Implementação de soluções

Realizar melhorias em nível individual tende a ser mais difícil e levar mais tempo, devido à falta de sinergia e de diferentes perspectivas que uma equipe pode trazer ao processo de resolução de problemas.



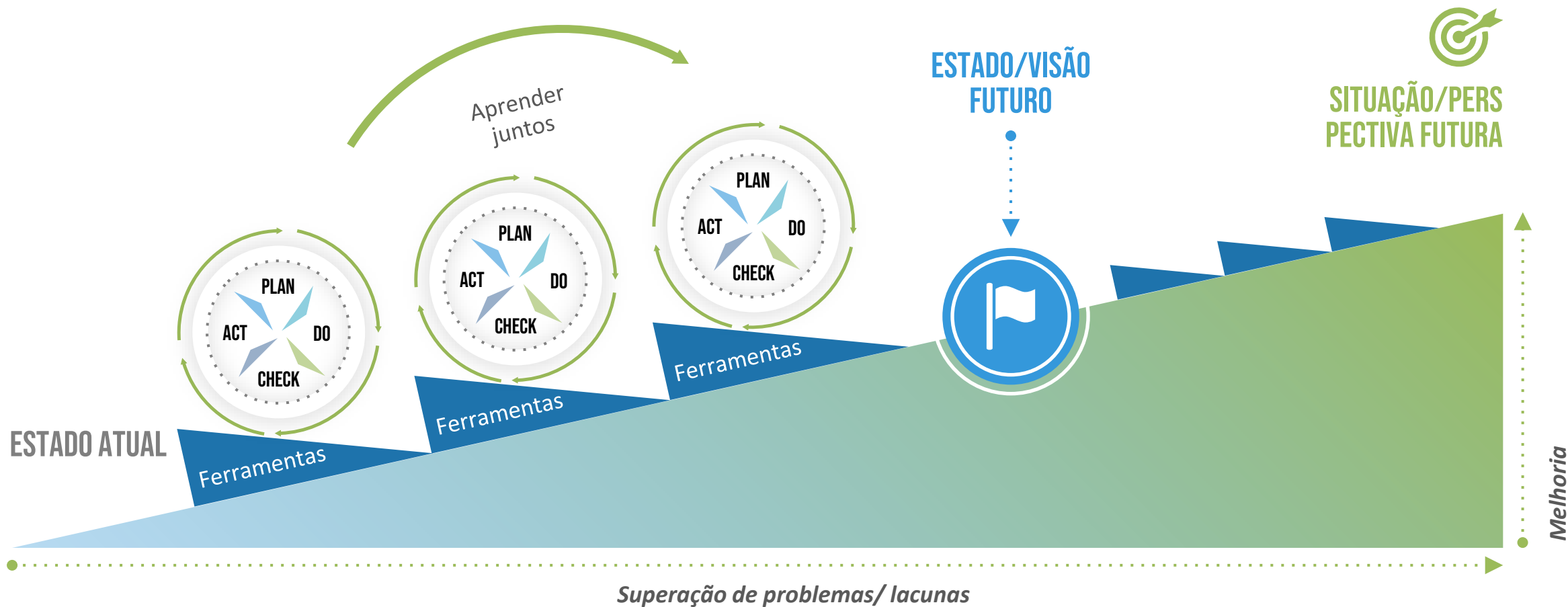
## Equilíbrio necessário

Este equilíbrio entre o trabalho em equipe e o esforço individual é fundamental para que o Lean Management tenha um impacto duradouro, consolidando uma cultura de melhoria contínua em todos os níveis da organização.



# Implementação da estratégia

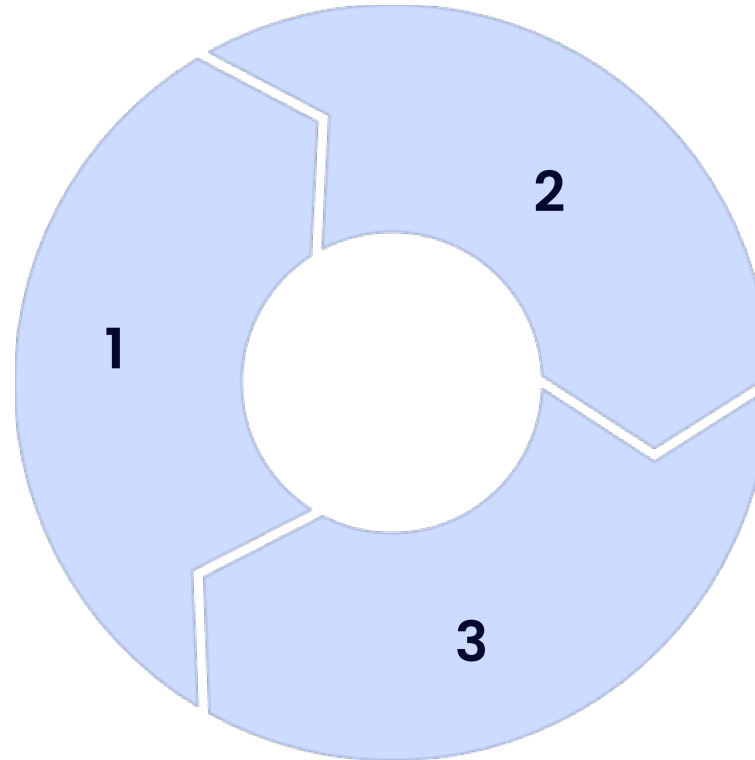
Aprender juntos



# Aprendam juntos para superar os desafios no caminho para a melhoria contínua

## Enfrentar Brechas

O processo de implementação do Lean exige que tanto a equipe quanto a organização, em seu conjunto, enfrentem as lacunas entre o estado atual e o estado futuro desejado.



## Ferramentas de Melhoria

Este caminho requer o uso constante de ferramentas de melhoria contínua, como o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), para abordar problemas de forma estruturada e progressiva.

## Ciclos PDCA

Através de ciclos sucessivos de PDCA, as equipes podem identificar áreas de oportunidade, implementar soluções, revisar os resultados e padronizar melhorias eficazes.



# Aprendizagem Compartilhada e Colaborativa



## Contribuição Coletiva

É crucial que a aprendizagem seja compartilhada e colaborativa, fomentando um ambiente em que cada membro da equipe não apenas contribua para as soluções, mas também aprenda com os processos e resultados alcançados.



## Fluxo de Conhecimento

Essa abordagem colaborativa permite que o conhecimento flua e que as melhorias sejam realizadas de maneira mais rápida e sustentável, garantindo que todos os níveis da organização estejam alinhados a uma visão comum de progresso e excelência.



## Base para o Futuro

Essa aprendizagem compartilhada não apenas ajuda a fechar as lacunas atuais, mas também estabelece uma base sólida para enfrentar futuros desafios, construindo uma cultura de melhoria contínua em que a visão Lean se torna um objetivo alcançável e mantido ao longo do tempo.



# Implementação da estratégia

Criar cultura corporativa/mudança cultural sustentável

## ASPECTOS SOCIAIS/EMOCIONAIS:

Definir prioridades para promover um trabalho direcionado e eficiente

Atribuir responsabilidade e autoridade a tarefas específicas

Comunicar claramente as expectativas e garantir a consistência

## ASPECTOS FACTUAIS/RACIONAIS:



Incorporar e incentivar a mudança cultural

Criar uma cultura de solução eficaz de problemas e aprimoramento de longo prazo

Elogiar e capacitar os funcionários

**O equilíbrio entre os aspectos objetivos e emocionais** é importante para garantir uma mudança cultural sustentável e o desenvolvimento contínuo de uma empresa em uma organização que aprende.



# Equilíbrio para a Mudança Cultural Sustentável

Para alcançar uma mudança cultural sustentável dentro de uma organização Lean, é essencial equilibrar tanto os aspectos emocionais/sociais quanto os aspectos racionais/factuais, criando um ambiente onde a mudança não apenas é implementada, mas também sustentada a longo prazo.



## Equilíbrio Necessário

Este equilíbrio promove uma evolução constante em direção a uma organização de aprendizagem, onde a melhoria contínua se torna parte da cultura empresarial e não apenas uma iniciativa temporária.



## Aspectos Sociais/Emocionais

Esses elementos se concentram na conexão humana e na clareza organizacional. Envolvem prioridades claras que guiam as equipes em um trabalho focado, delegando responsabilidades específicas para que cada membro tenha clareza em seu papel, fomentando assim a confiança e o compromisso.



# Expectativas claras e cultura organizacional



## 1 Comunicação consistente

Além disso, comunicar expectativas de forma clara e consistente ajuda a reduzir a ambiguidade e garante que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos.

## 2 Aspectos Racionais

Este aspecto da mudança se concentra em construir uma cultura onde o problema é abordado de maneira estruturada e a melhoria contínua é incentivada. Incentivar e modelar a mudança cultural a partir da alta liderança cria um exemplo a ser seguido por toda a organização. Além disso, reconhecer e empoderar os funcionários é fundamental, pois reforça o valor de sua participação e motiva uma contribuição ativa em direção aos objetivos organizacionais.



# Transformação integral

## Mudança de processos

A combinação dessas abordagens permite não apenas implementar uma mudança nos processos, mas também na mentalidade dos colaboradores, transformando a empresa em um ambiente resiliente, adaptável e orientado para o crescimento contínuo.



...

# Módulo 5

Estratégia de implementação e gerenciamento do chão de fábrica



LLPC™ Versão 112024



# GERENCIAMENTO DO CHÃO DE FÁBRICA



# Introdução ao Módulo 5: Gestão na Área de Produção



## Supervisão direta

Este módulo explora o conceito de Gestão do Chão de Fábrica, uma prática fundamental na liderança Lean. A gestão na área de produção se concentra na supervisão direta e em tempo real das operações no local onde elas ocorrem, promovendo uma conexão mais próxima entre a gerência e os funcionários de linha de frente.



## Observação de processos

Essa abordagem permite que os líderes observem diretamente os processos, identifiquem problemas, implementem soluções imediatas e fortaleçam a comunicação com a equipe.



## Eficiência operacional

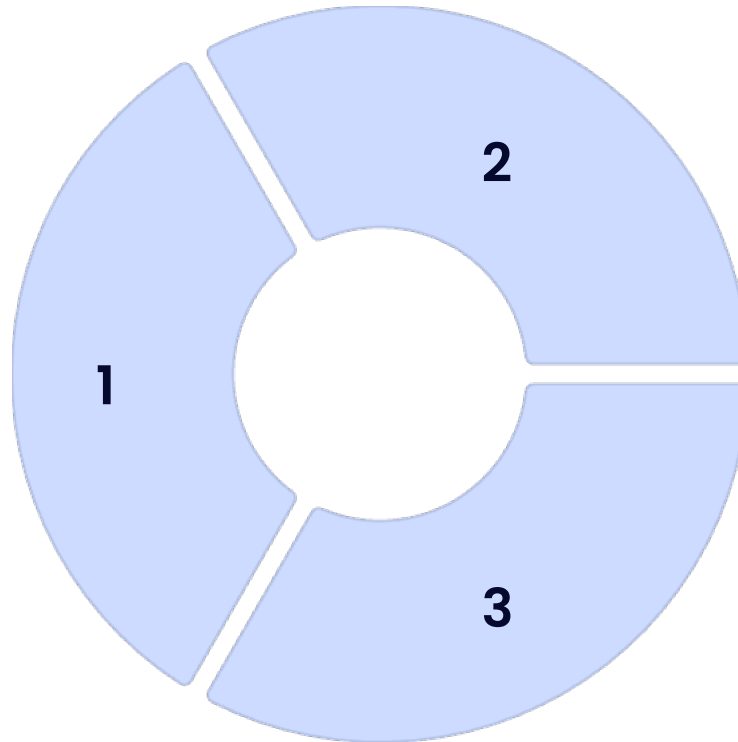
O objetivo da Gestão do Chão de Fábrica é melhorar a eficiência operacional e promover uma cultura de melhoria contínua baseada na observação e na ação imediata na área de trabalho.



# Componentes da Gestão na Área de Produção

## Métricas e objetivos

Definir e utilizar métricas claras permite medir o desempenho e alinhar as atividades com os objetivos organizacionais. Facilita a tomada de decisões baseada em dados.



## Painel de gestão visual

Ferramenta que facilita a comunicação visual de informações relevantes para a equipe. Ajuda a que todos estejam a par do estado dos projetos e de qualquer mudança nos processos.

## Conversas diárias

Realizar reuniões diárias utilizando o painel de gestão visual permite a revisão contínua do progresso e dos problemas, promovendo uma cultura de transparência e adaptação rápida.



# Elementos adicionais da Gestão do Chão de Fábrica

## Ciclo PDCA

Incluir este ciclo garante que qualquer mudança nos processos siga uma sequência de planejamento, implementação, verificação e ação corretiva, fomentando a melhoria contínua.

## Cascata de diálogo

Estabelecer uma comunicação fluida e hierarquizada facilita que as informações relevantes fluam entre todos os níveis, garantindo que todos estejam alinhados e possam tomar decisões informadas.

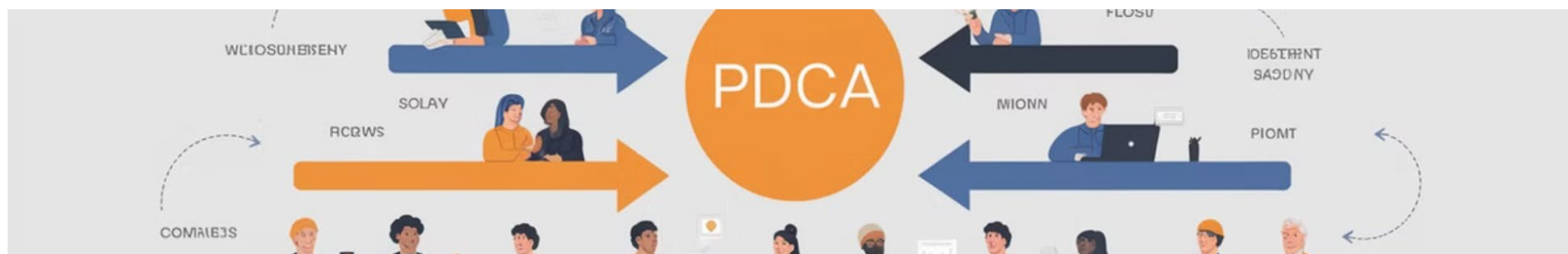
1

2

3

## Entusiasmo e comprometimento

A motivação da equipe é fundamental para que as mudanças e melhorias se mantenham. Uma equipe comprometida é mais proativa e receptiva aos desafios.



# Otimização de processos no Shop Floor Management

1

## Melhoria de interfaces

Otimizar a forma como as equipes interagem e se comunicam reduz os atritos e aumenta a eficiência.

2

## Padrões

Trabalhar com padrões bem definidos e promover um processo de melhoria contínua garante que as práticas bem-sucedidas sejam mantidas e que a otimização seja sempre buscada.

3

## PMC

O Processo de Melhoria Contínua integra o framework do Shop Floor Management, visando promover a eficiência, a clareza e a melhoria contínua nas operações de produção.



# Gerenciamento do chão de fábrica

Visão geral



# Gerenciamento do chão de fábrica

## Componentes principais

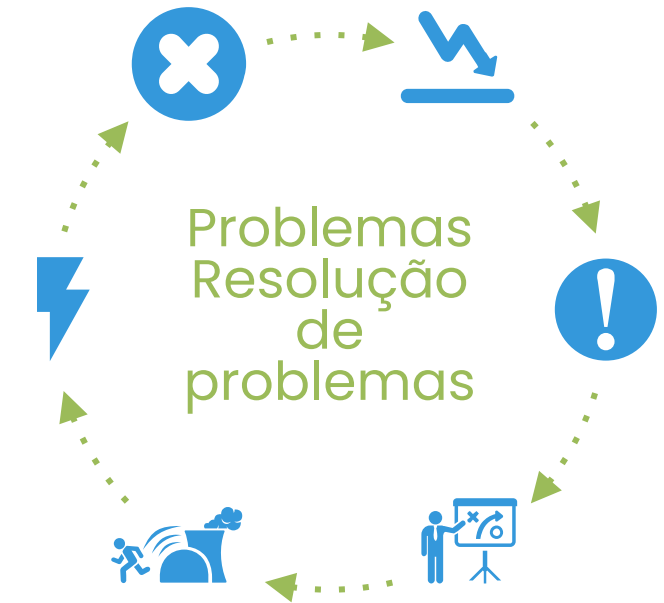
O efeito combinado de todos os componentes resulta em um processo de aprimoramento diário sustentável.



**OS ÍNDICES GARANTEM O  
CONHECIMENTO E A  
TRANSPARÊNCIA DO PROCESSO**



**O LÍDER TRABALHA EM CONJUNTO  
COM OS FUNCIONÁRIOS**



**ORIENTAR E ESTRUTURAR O  
PROCESSO DE APRIMORAMENTO  
PARA OS OBJETIVOS**



# Principais Componentes da Gestão na Área de Produção

## Indicadores-Chave

Estes garantem um conhecimento profundo do processo e promovem a transparência em cada etapa. Por meio desses indicadores, é possível identificar áreas de oportunidade, monitorar o progresso e facilitar a tomada de decisões fundamentadas. Este componente é crucial para manter uma visão clara dos progressos e das áreas que requerem ajustes.

## Colaboração entre Líder e Funcionários

A gestão na área de produção não é eficaz se o líder trabalhar de forma isolada. A colaboração ativa entre o líder e os funcionários é essencial para promover uma cultura de trabalho em equipe e comprometimento com os objetivos organizacionais. Essa relação próxima permite um fluxo constante de feedback e a construção de um ambiente de trabalho participativo e motivador.

## Orientação e Estruturação

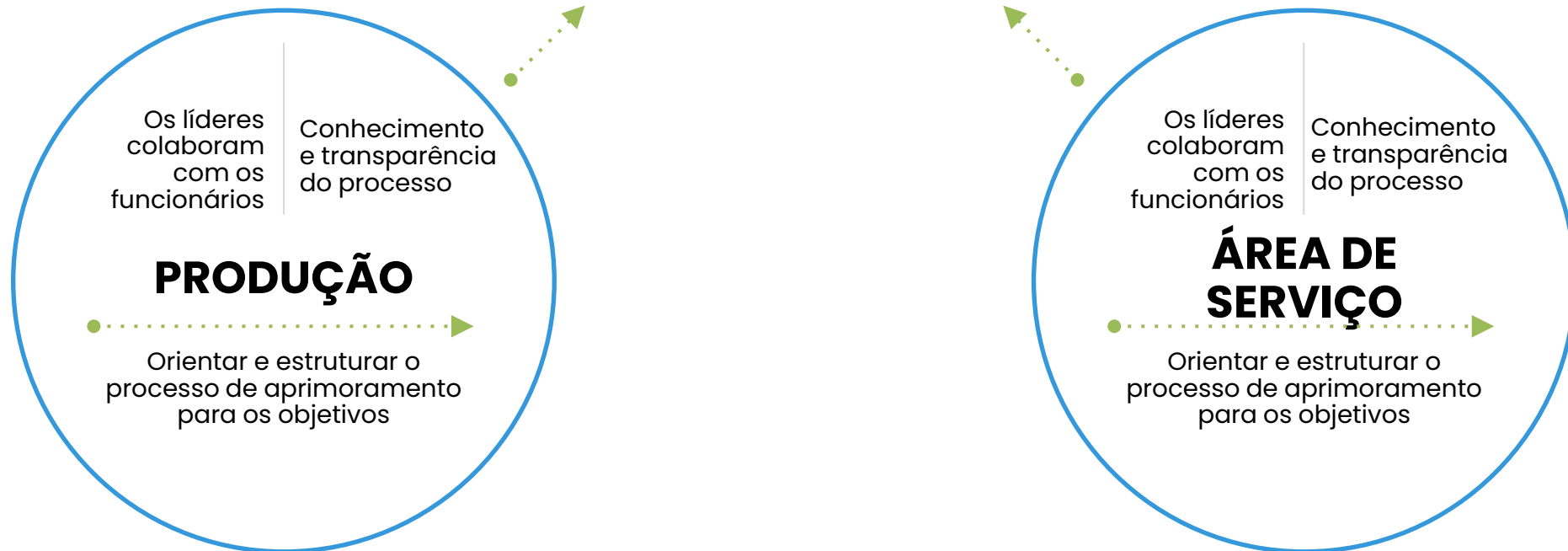
A resolução de problemas não deve ser reativa; é fundamental orientá-la em direção aos objetivos estabelecidos. Este componente implica estruturar o processo de melhoria contínua de forma que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os esforços de otimização contribuam para o progresso geral e o cumprimento das metas organizacionais.



# Gerenciamento do chão de fábrica

Processos de produção e serviços

Os processos estão sempre alinhados aos requisitos do cliente.



Alinhar o gerenciamento do chão de fábrica ao processo de produção

Alinhar o gerenciamento do chão de fábrica ao processo de serviço



# Alinhamento de Processos com a Abordagem Lean



A integração da gestão Lean nos processos de produção e serviço tem o propósito de criar um ambiente de trabalho em que os desperdícios sejam minimizados e a eficiência e a satisfação do cliente sejam maximizadas. Os princípios Lean aplicados em ambos os ambientes buscam uma operação harmonizada, com um foco contínuo na melhoria e na transparência. Para alcançar isso, o alinhamento desses componentes é essencial e é necessário entender como eles se inter-relacionam para gerar um sistema otimizado.

Importância do Alinhamento com o Cliente: A orientação de todos os processos para as necessidades do cliente garante que tanto a produção quanto o serviço agreguem valor constante e direto. Isso implica que cada atividade, desde a produção até a entrega de serviços, deve ser revisada e ajustada com base no impacto que tem sobre a satisfação do cliente. Assim, o cliente se beneficia não apenas do produto final, mas também de um processo ajustado às suas expectativas.



# O Papel da Transparência em Processos Lean



## Visualização de métricas

A transparência nos processos é fundamental para garantir que todas as partes envolvidas tenham uma compreensão clara das metas, padrões e métricas.



## Identificação de problemas

Isso permite identificar de maneira ágil qualquer desvio ou problema, seja na linha de produção ou na entrega de serviços, e facilita a implementação de soluções em tempo real, mantendo sempre a consistência nos resultados.



## Colaboração efetiva

A abordagem Lean promove uma colaboração ativa entre as equipes de produção e serviço. Essa colaboração não apenas facilita o fluxo de informações, mas também permite que ambas as equipes compartilhem as melhores práticas e encontrem soluções conjuntas para os desafios.



# Melhoria Contínua com Participação Total

## Cultura de melhoria

A melhoria contínua é o núcleo da metodologia Lean e deve ser adotada em todos os níveis da organização.

## Responsabilidade compartilhada

Ao envolver cada membro no processo de melhoria, tanto na produção quanto nos serviços, é gerada uma cultura de responsabilidade compartilhada.

## Expansão orgânica

Isso permite que as iniciativas de otimização não apenas sejam sustentáveis, mas também se expandam organicamente dentro da organização, sempre alinhadas aos objetivos estratégicos.

Essas notas reforçam a ideia de que, ao alinhar a produção e os serviços aos princípios Lean, é possível alcançar maior eficiência, transparência e colaboração, o que é essencial para atender às expectativas do cliente e obter uma operação de alto desempenho e baixo desperdício.



# Gerenciamento do chão de fábrica

## Fatores de sucesso

O gerenciamento do chão de fábrica é uma ferramenta de gerenciamento holística relacionada à produção (valor agregado).

O objetivo é a melhoria contínua dos processos. **Alguns dos fatores de sucesso mais importantes incluem:**



### Princípio de liderança

Vá e veja: A liderança está familiarizada com os processos e problemas no local.



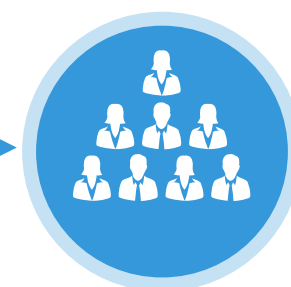
### Estilo de liderança

Capacite os funcionários e introduza uma ampla cultura de experimentação e gerenciamento de erros.



### Ferramentas de liderança

Use um quadro de gerenciamento visual interativo com dados atualizados.



### Relação entre gerente e equipe

Os funcionários são reduzidos para 8 a 10 e se reportam diretamente à gerência.



# Fatores de Sucesso na Gestão do Shop Floor



## Princípio "Ir e Ver"

Essa abordagem de liderança enfatiza a importância de os líderes conhecerem de primeira mão os processos e problemas no local de trabalho. Em vez de gerenciar à distância, os líderes são incentivados a estar presentes no local, observando diretamente as operações e entendendo as dificuldades enfrentadas pela equipe. Isso permite tomar decisões informadas e demonstra um compromisso autêntico com as necessidades operacionais.



## Liderança Eficaz

Para alcançar o sucesso na gestão do Shop Floor, é essencial focar em uma série de fatores críticos que contribuem para uma supervisão eficiente e melhoria contínua dos processos. Esses fatores não apenas estabelecem uma base sólida para a produção com valor agregado, mas também promovem um ambiente de trabalho em que a melhoria constante é a norma.



# Cultura de Empoderamento na Liderança Lean

1

## Empoderamento

Uma liderança eficaz envolve empoderar os funcionários

2

## Experimentação

Fomentar uma cultura onde a experimentação seja aceita

3

## Inovação

Permite que os funcionários inovem e aprendam continuamente

Estilo de Liderança - Cultura de Empoderamento e Experimentação: Uma liderança eficaz no ambiente Lean envolve empoderar os funcionários para que tomem decisões e assumam riscos calculados em seu trabalho. Fomentar uma cultura onde a experimentação e o gerenciamento de erros sejam aceitos permite que os funcionários inovem e aprendam continuamente, contribuindo para o crescimento e melhoria dos processos.

Ferramentas de Liderança - Painéis de Gestão Visual Interativos: Usar ferramentas de gestão visual, como painéis interativos com dados atualizados, permite que as equipes monitorem o progresso em tempo real. Esses painéis não apenas fornecem transparência, mas também facilitam a rápida identificação de problemas e o acompanhamento de melhorias, promovendo uma resposta ágil e eficaz a quaisquer desvios dos objetivos.



# Proporção Ideal de Supervisão

## 8-10

### Funcionários por supervisor

Proporção ideal para supervisão efetiva

## 1:1

### Comunicação direta

Facilita acompanhamento personalizado

Proporção de Supervisores a Funcionários (Manager-to-Staff Ratio): Manter uma proporção baixa de funcionários por supervisor (de 8 a 10 funcionários por supervisor) é crucial para garantir uma comunicação efetiva e um acompanhamento próximo do desempenho individual. Essa abordagem permite uma supervisão mais personalizada e garante que cada funcionário receba o apoio e a orientação necessários para alcançar os objetivos estabelecidos.

Esses fatores são fundamentais para estabelecer uma base sólida na gestão da área de produção (Shop Floor Management) e garantir que a organização possa responder de maneira eficiente e eficaz aos desafios diários, promovendo a melhoria contínua e o comprometimento da equipe.



# GERENCIAMENTO VISUAL



# Gestão Visual na Liderança Lean

## Informação acessível

O conceito de Gestão Visual dentro da Liderança Lean é uma ferramenta fundamental para a gestão eficaz e a melhoria contínua na área de produção. Através da gestão visual, busca-se que as informações relevantes estejam disponíveis de forma clara e acessível, promovendo a transparência e facilitando a tomada de decisões rápidas e precisas.

## Comunicação visual

A Gestão Visual não envolve apenas o uso de painéis e gráficos, mas se estende a qualquer forma de comunicação visual que ajude a compreender o estado atual dos processos, identificar problemas e realizar ajustes em tempo real. Esse tipo de gestão se concentra em fazer com que o local de trabalho "fale" por si mesmo, de modo que qualquer pessoa, mesmo sem estar familiarizada com os detalhes do processo, possa entender o que está acontecendo e onde podem estar os problemas.



# Estratégia de Gerenciamento Visual

## 1 Clareza operacional

Ao representar informações críticas de forma visual, as equipes podem ver de relance o desempenho, os problemas ou as metas a serem alcançadas.

## 2 Trabalho em equipe

Ao manter todos informados e alinhados através do uso de ferramentas visuais, é fomentada uma cultura de trabalho em equipe na qual todos os membros participam da melhoria contínua.



# Responsabilidade e Empoderamento Visual

1

## Exibir desempenho

Ao exibir o desempenho e os resultados visualmente

2

## Gerar responsabilidade

Cada membro da equipe se sente mais responsável

3

## Motivar melhoria

Cria-se motivação para melhorar os resultados individuais e coletivos

Promover a responsabilidade e o empoderamento: ao exibir o desempenho e os resultados, cada membro da equipe se sente mais responsável e motivado para melhorar seus resultados individuais e coletivos.

O Visual Management é, portanto, uma ferramenta poderosa dentro da liderança Lean, que apoia a eficiência, a cultura de melhoria contínua e o empoderamento da equipe ao tornar todas as informações-chave visíveis e acessíveis a todos.

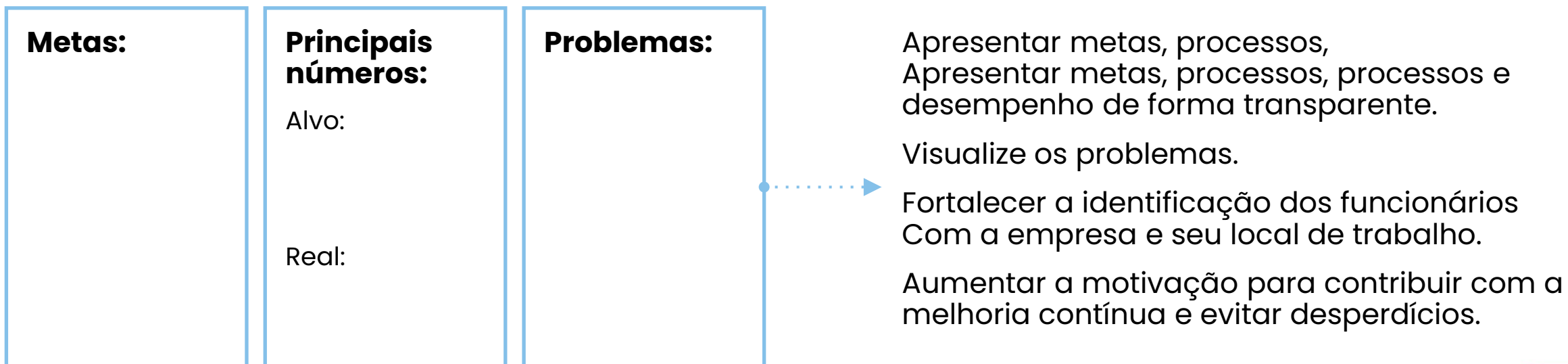


# Gerenciamento visual

Painel de gerenciamento visual

Os índices atuais e as metas são vinculados uns aos outros no quadro de gerenciamento visual e **são exibidos de forma compreensível para todos os funcionários.**

## QUADRO DE GERENCIAMENTO VISUAL



# Quadro de Gestão Visual

## Representação clara

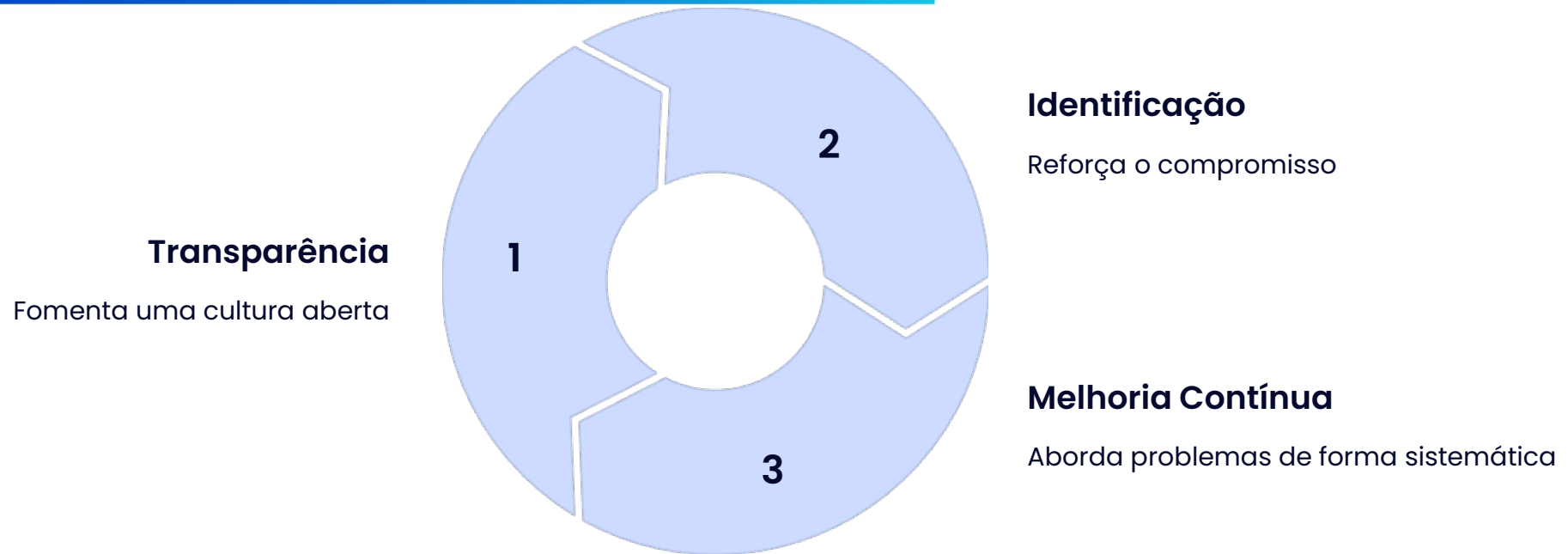
O Quadro de Gestão Visual é uma ferramenta essencial na Liderança Lean que permite a representação clara e acessível de objetivos, métricas-chave e problemas, promovendo total transparência para todos os funcionários.

## Objetivos visíveis

Este quadro não apenas exibe os objetivos e os resultados atuais em relação aos objetivos previstos, mas também serve para destacar problemas que requerem atenção, permitindo uma resposta rápida e direcionada para a melhoria.



# Benefícios do Quadro de Gestão Visual



Alguns dos principais benefícios de usar um Quadro de Gestão Visual incluem:

**Transparência:** Ao exibir abertamente os objetivos, métricas e problemas, é fomentada uma cultura de transparência que envolve todos os funcionários no processo de melhoria contínua.

**Identificação e motivação:** Ao ver o impacto de seus esforços refletido nos resultados, os funcionários podem se identificar mais com os objetivos da empresa, reforçando seu compromisso e motivação para contribuir para o sucesso da equipe.

**Foco na melhoria contínua:** O quadro permite que os problemas sejam visualizados e abordados de forma sistemática, facilitando assim um ambiente de trabalho focado na redução de desperdícios e na otimização de processos.



# Responsabilidade através da Gestão Visual

## Visualização em tempo real

Os funcionários podem ver como suas ações afetam o cumprimento dos objetivos

1

2

3

## Cultura de colaboração

Promove uma visão compartilhada do estado atual e dos desafios

## Geração de responsabilidade

Incentiva um senso de responsabilidade pelos resultados

Promoção da responsabilidade: Os funcionários podem ver em tempo real como suas ações afetam o cumprimento dos objetivos, o que incentiva um senso de responsabilidade pelos resultados.

Em conjunto, o Quadro de Gestão Visual é um pilar fundamental na gestão visual, pois permite que a equipe tenha uma visão compartilhada do estado atual, dos objetivos e dos desafios, promovendo uma cultura de colaboração e melhoria contínua na organização.



# Gerenciamento visual

Coleta de figuras-chave

O princípio **SMART** fornece orientação para a coleta de índices para o quadro de gerenciamento visual.  
**Os índices selecionados devem atender aos seguintes requisitos:**



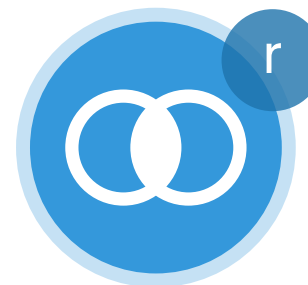
**ESPECÍFICO**



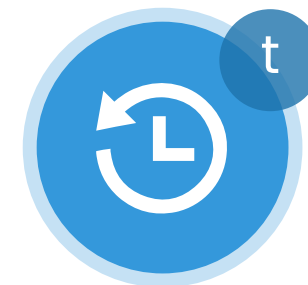
**MEDÍVEL**



**ATINGÍVEL**



**RELEVANTE**



**BASEADO EM  
TEMPO**



# Princípio SMART para Indicadores



## Específico (Specific)

Os indicadores devem ser claros e detalhados, definindo exatamente o que está sendo medido. Isso evita confusões e garante que todos os envolvidos compreendam o objetivo.



## Mensurável (Measurable)

É crucial que os indicadores possam ser quantificados, o que permite o acompanhamento do progresso e facilita a avaliação do desempenho em relação aos objetivos.



## Alcançável (Achievable)

Os objetivos devem ser realistas, considerando os recursos e limitações atuais. Indicadores que são inatingíveis podem desmotivar a equipe e desviar o foco da melhoria contínua.

O princípio SMART é essencial para selecionar indicadores-chave de desempenho (KPIs) adequados para o painel de gestão visual no contexto da Gestão Enxuta. Essa abordagem garante que os indicadores não apenas meçam aspectos relevantes, mas também facilitem o alcance de objetivos específicos e realistas.



# Relevância e Tempo no Princípio SMART

## Relevante (Relevant)

Os indicadores devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e refletir fatores que realmente afetam o desempenho e os resultados.

## Baseado no Tempo (Time-Based)

Estabelecer um prazo para alcançar os objetivos permite avaliar o progresso dentro de um período específico, promovendo a responsabilidade e o senso de urgência.

Ao implementar o princípio SMART, garante-se que os indicadores no painel de gestão visual sejam úteis, acionáveis e focados em melhorar continuamente o desempenho, alinhados com a filosofia Lean.



# Gerenciamento visual

Lista de verificação

**CADA FUNCIONÁRIO DEVE SER CAPAZ DE RESPONDER ÀS SEGUINTE PERGUNTAS USANDO O QUADRO DE GERENCIAMENTO VISUAL:**

- ✓ Qual é a missão e quais são os objetivos da equipe?
- ✓ Quais processos estão envolvidos e quais são os problemas?
- ✓ Quais melhorias foram planejadas?



# Gestão Visual para Compreensão Clara

## 1 Ferramenta fundamental

No contexto da gestão visual dentro do Lean Management, é fundamental que cada funcionário possa responder a perguntas-chave usando o quadro de gestão visual. Este quadro não é apenas uma ferramenta para visualizar o desempenho e os problemas, mas também promove uma compreensão clara dos objetivos e processos da equipe.



# Principais Perguntas do Painel Visual

## Missão e objetivos

Qual é a missão e quais são os objetivos da equipe?

Esta pergunta promove o alinhamento com a visão da equipe e suas metas de curto e longo prazo.

## Processos e problemas

Quais são os processos envolvidos e quais são os problemas?

Os funcionários devem ter uma compreensão clara dos processos críticos e ser capazes de identificar rapidamente os problemas que possam surgir.

## Melhorias planejadas

Quais melhorias estão planejadas?

É importante conhecer as melhorias planejadas para garantir que todos estejam alinhados com as ações futuras e os objetivos de melhoria contínua.

Essas perguntas não apenas orientam os funcionários sobre o estado atual e o foco futuro, mas também lhes dão um senso de pertencimento e responsabilidade, mantendo-os constantemente informados sobre os sucessos e desafios da equipe.



# Capacidades do Funcionário através da Gestão Visual

## Entender a missão

Entender a missão e os objetivos da equipe: Isso garante que todos estejam orientados para um objetivo comum, permitindo o alinhamento nas prioridades e metas de longo prazo.

## Identificar processos

Identificar os processos envolvidos e reconhecer os problemas existentes: O conhecimento dos processos críticos e a capacidade de detectar problemas ajudam a manter um foco proativo na resolução de dificuldades.

## Clareza sobre melhorias

Ter clareza sobre as melhorias planejadas: A visualização das próximas etapas em termos de melhoria contínua permite que funcionários e líderes mantenham o foco na evolução constante, promovendo uma cultura de adaptação e crescimento.



## Por meio da gestão visual, cada funcionário deve ser capaz de:



### Entender a missão e os objetivos da equipe:

Isso garante que todos estejam orientados em direção a um objetivo comum, permitindo o alinhamento das prioridades e metas de longo prazo.



### Identificar os processos envolvidos e reconhecer os problemas existentes:

O conhecimento dos processos críticos e a capacidade de detectar problemas ajudam a manter um enfoque proativo na resolução de dificuldades.



### Ter clareza sobre as melhorias planejadas:

A visualização dos próximos passos em termos de melhoria contínua permite que os funcionários e líderes mantenham o foco na evolução constante, promovendo uma cultura de adaptação e crescimento.



# Reflexão Final: O Poder da Liderança Lean



## Comunicação fortalecida

A microcredencial de Liderança Lean concluiu enfatizando a importância de ferramentas como o quadro de gestão visual para fortalecer a comunicação, o foco nos objetivos e a responsabilidade compartilhada. Essa ferramenta não apenas facilita a tomada de decisões informadas, mas também cria um ambiente em que todos os membros da equipe podem se sentir parte integrante do sucesso e melhoria da organização.



## Cultura de colaboração

Ao longo deste treinamento, aprendemos que a liderança Lean não se trata apenas de implementar melhorias técnicas, mas também de promover uma cultura de colaboração, aprendizado contínuo e empoderamento. Como líder Lean, seu papel é guiar sua equipe em direção a uma melhoria contínua, fomentando uma cultura de confiança, clareza e comprometimento em todos os níveis da organização.





Siga-nos, entre em contato!



[www.certiprof.com](http://www.certiprof.com)

CERTIPROF® is a registered trademark of Certiprof, LLC in the United States and/or other countries.