

O papel da liderança nas organizações: desenvolver equipes para a solução de problemas

VI SIGEPRO online
6º Simpósio Gaúcho de Engenharia de Produção
16-21/Agosto

Prof. André Seidel
seidel@masterskills.com.br



“Transformar as pessoas para transformar as organizações”

André Seidel acredita que a TRANSFORMAÇÃO DAS PESSOAS é o principal processo para a TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES e, para que isto aconteça, é necessário que sejam desenvolvidas “CONEXÕES” que ligam as perspectivas HARD (técnicas e ferramentas) às SOFT (habilidades e comportamentos das pessoas) de uma organização.

André Seidel auxilia organizações na construção das “CONEXÕES” por meio de treinamentos, suportes a implementações e processos de mentoria. Acredita no desenvolvimento colaborativo das capacidades de liderança de profissionais e gestores.



- Engenheiro Mecânico
- Especialista em Adm. da Produção
- Mestre em Administração
- Doutor em Engenharia de Produção

O Futuro da Manufatura: 2020 e além

Industry Week Special Research Report (2016)



TALENT MANAGEMENT
Attracting, Developing
and Retaining
Tomorrow's Leaders

1



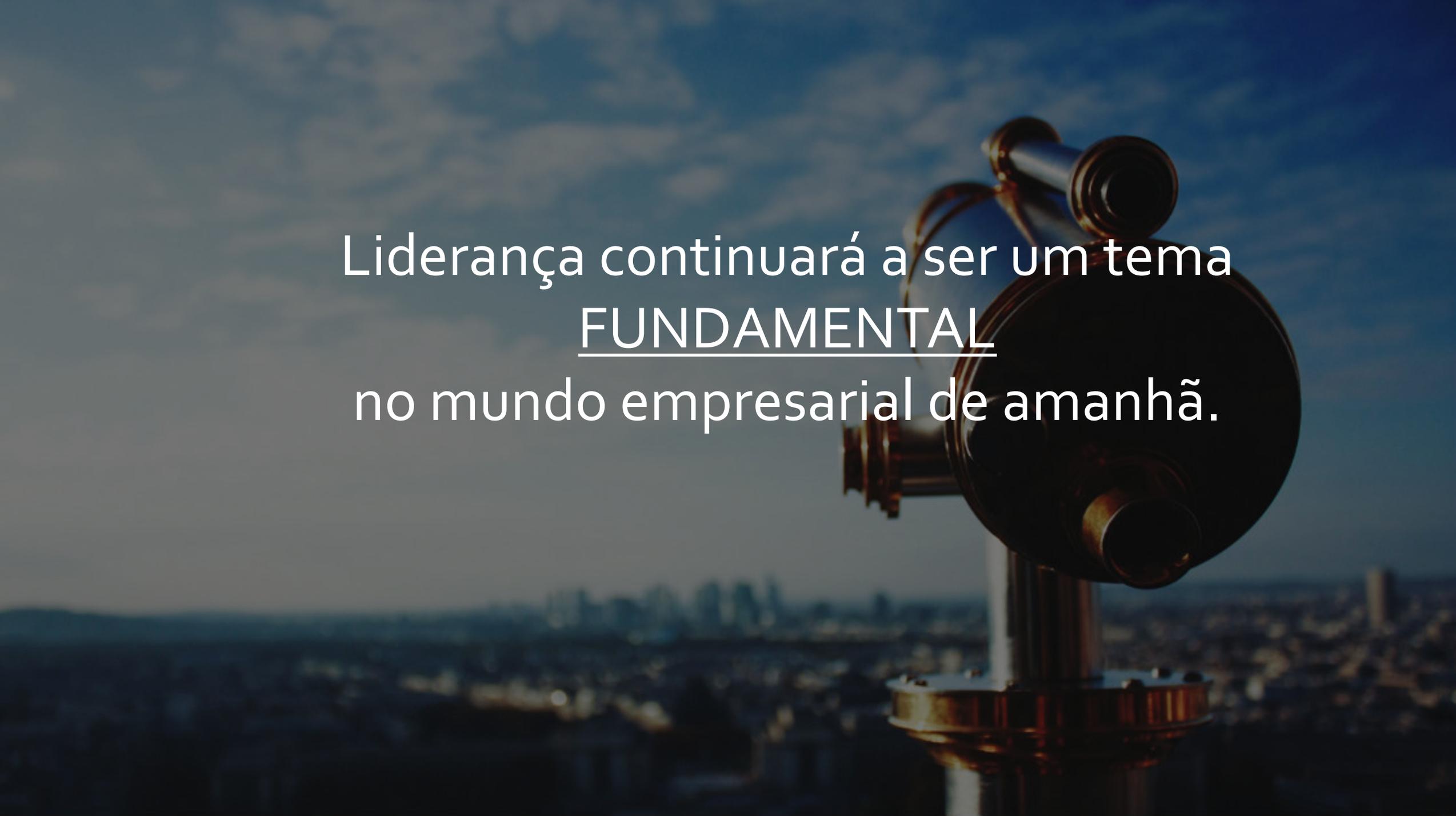
O desenvolvimento da liderança como estratégia de RH
Para atrair e reter pessoas com as habilidades e experiência certas, as empresas enfatizam principalmente o **treinamento de liderança**, o gerenciamento de desempenho e o treinamento de habilidades.

2



As empresas que estão investindo em novos sistemas e equipamentos também estão mais propensas a investir no crescimento pessoal e no desenvolvimento de seus funcionários.

3



Liderança continuará a ser um tema
FUNDAMENTAL
no mundo empresarial de amanhã.

Onde aprendemos a liderar?

DELLTechnologies

Search

Search

Products Solutions Services About Us Perspectives Support

Cursos de Pós?

Fundação Dom Cabral

FGV

PUC

Inspere...

Graduação?

Administração de

Empresas

Psicologia....

Meet The Leaders of Dell Technologies

We're providing a behind-the-scenes look at the men and women driving Dell Technologies forward. Watch videos featuring leaders from Dell, Dell EMC, and our family of businesses.

#MeetOurLeaders



Liderar x Gerenciar (Yukl, 2010)

- **Chefiar é ocupar algum cargo, é uma situação. Liderar e administrar são habilidades.**

Alguém pode ocupar um cargo de chefe sem ser um bom líder ou sem ter a

Nas organizações, via de regra, estas nomenclaturas se confundem e são utilizadas como sinônimos.

- Liderar é a habilidade de influenciar pessoas a agirem de uma determinada maneira através das atitudes e comportamentos.
- Administrar é cuidar de recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros. É lidar com processos.

Qual a definição de liderança?

Em sua forma mais básica, a liderança pode ser entendida como um processo social de geração da direção, alinhamento e comprometimento necessários para os indivíduos trabalharem em conjunto de forma produtiva, visando resultados coletivos. (Fonte: Elaine Biech. Manual de liderança da ASTD: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar)

Elementos comuns das diferentes definições de liderança:

- A influência como processo social primário usado na liderança;
- As características do líder como principal potencializador para acentuar a liderança;
 - O contexto como provisão importante para a liderança.

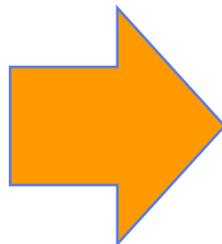
Liderar é um processo de influência.

Como os líderes influenciam?

A influência ocorre através dos *comportamentos dos líderes*;
Comportamentos são atividades **observáveis** do indivíduo que podem ser **descritos objetivamente**.

A importância de ser produtivo

PRODUTIVIDADE é importante para as empresas e para o país?



PRODUTIVIDADE =

SAÍDAS

ENTRADAS

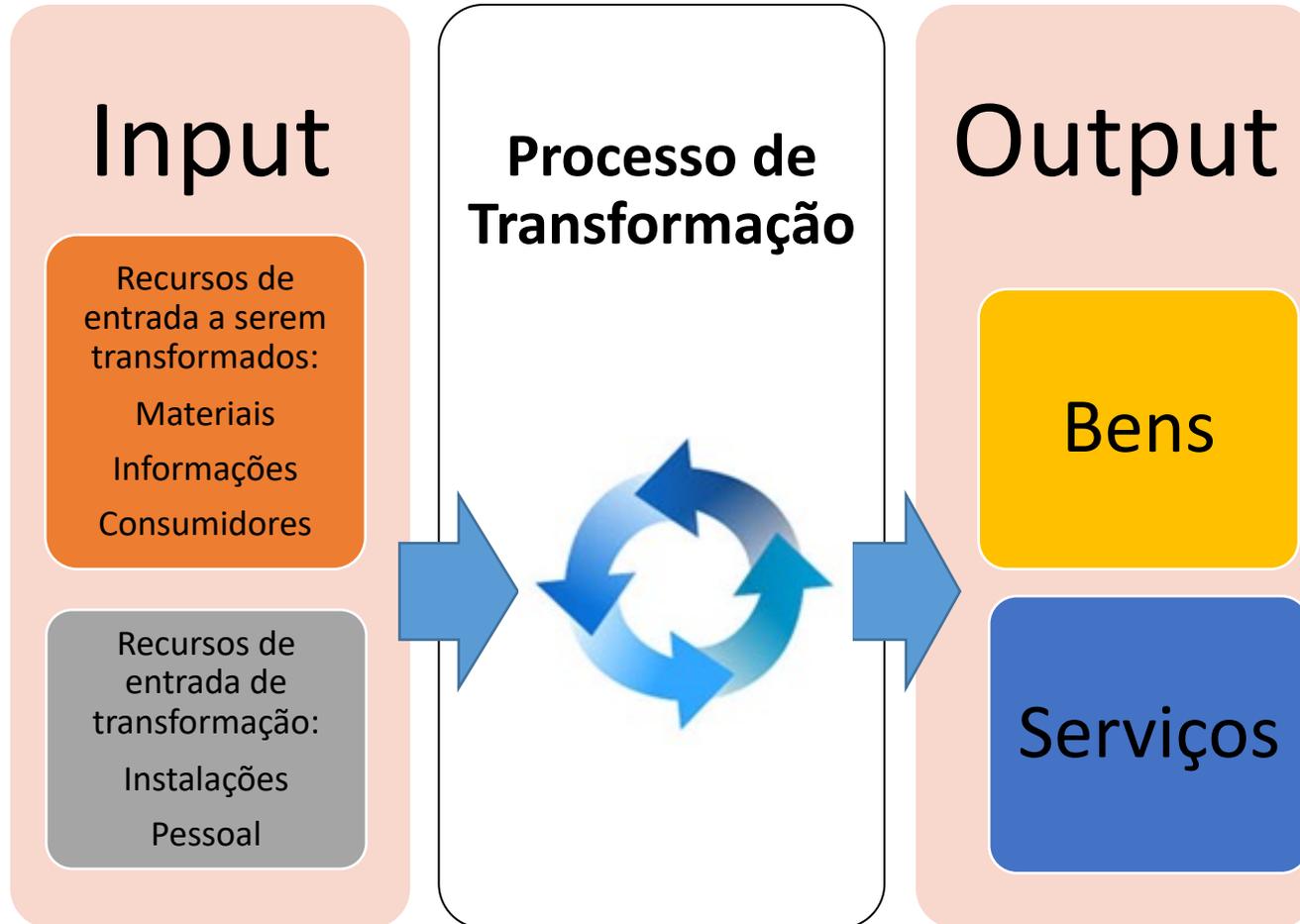


Por que somos tão improdutivos

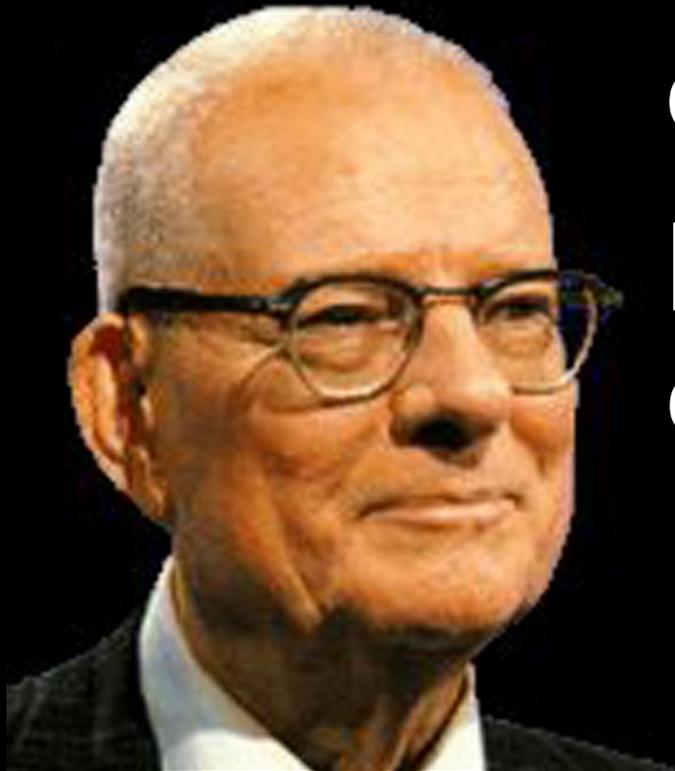
Fato: um único trabalhador americano produz o mesmo que cinco brasileiros. O que precisamos fazer para atacar a baixa produtividade de nossa economia — e voltar a crescer de verdade

O que é um Processo?

Modelo de Transformação



Tudo o que nós fazemos durante o nosso dia-a-dia são atividades que fazem parte de **Processos.**



“Se você não pode descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo.”

W. Edwards Deming

Princípios,
Conceitos,
Técnicas e
Métodos

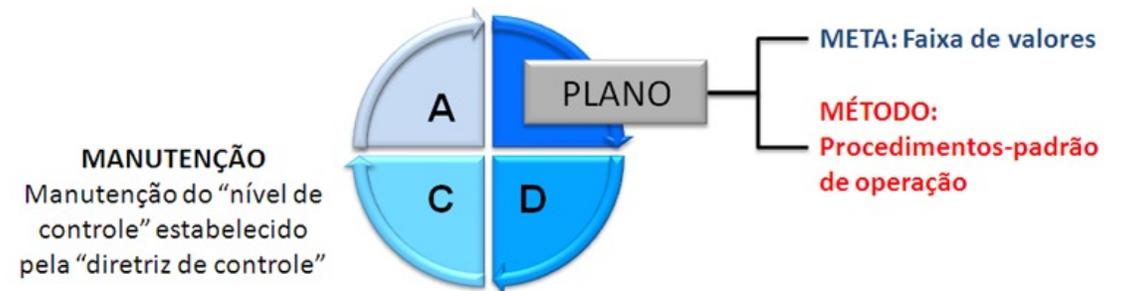
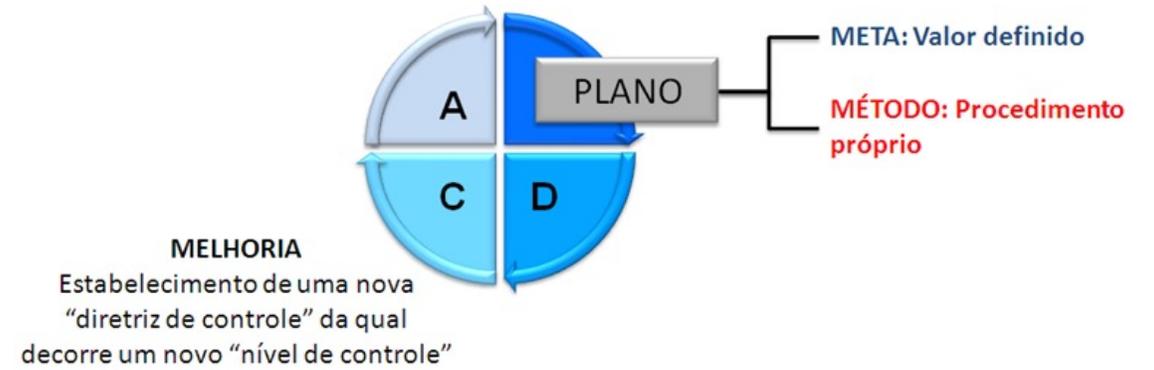
PLAN

DO

ACT

CHECK

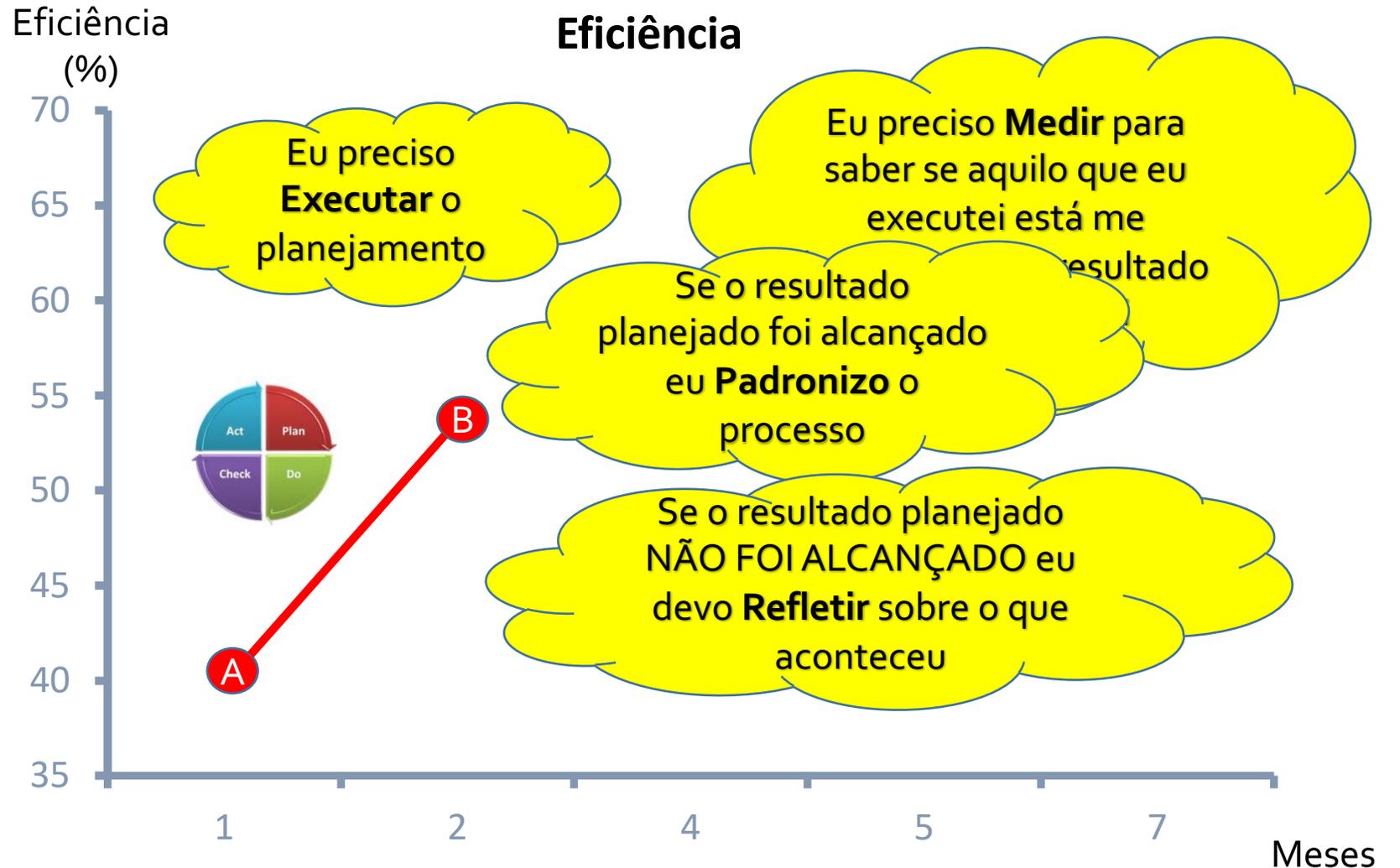
Princípios, Conceitos, Técnicas e Métodos



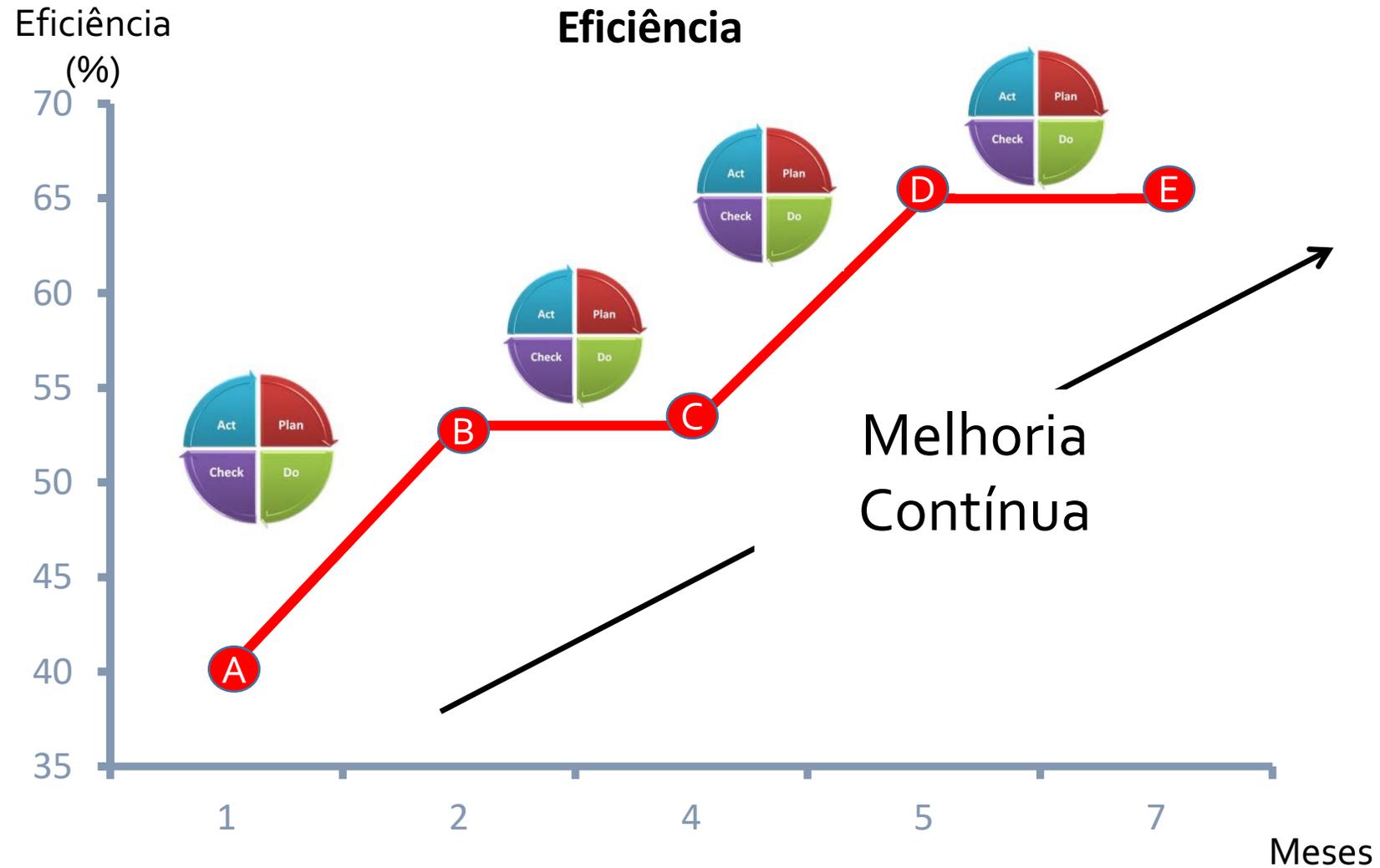
Princípios, Conceitos, Técnicas e Métodos

O que eu preciso para sair do Ponto "A" e chegar ao Ponto "B"?

Eu preciso Planejar



Princípios, Conceitos, Técnicas e Métodos



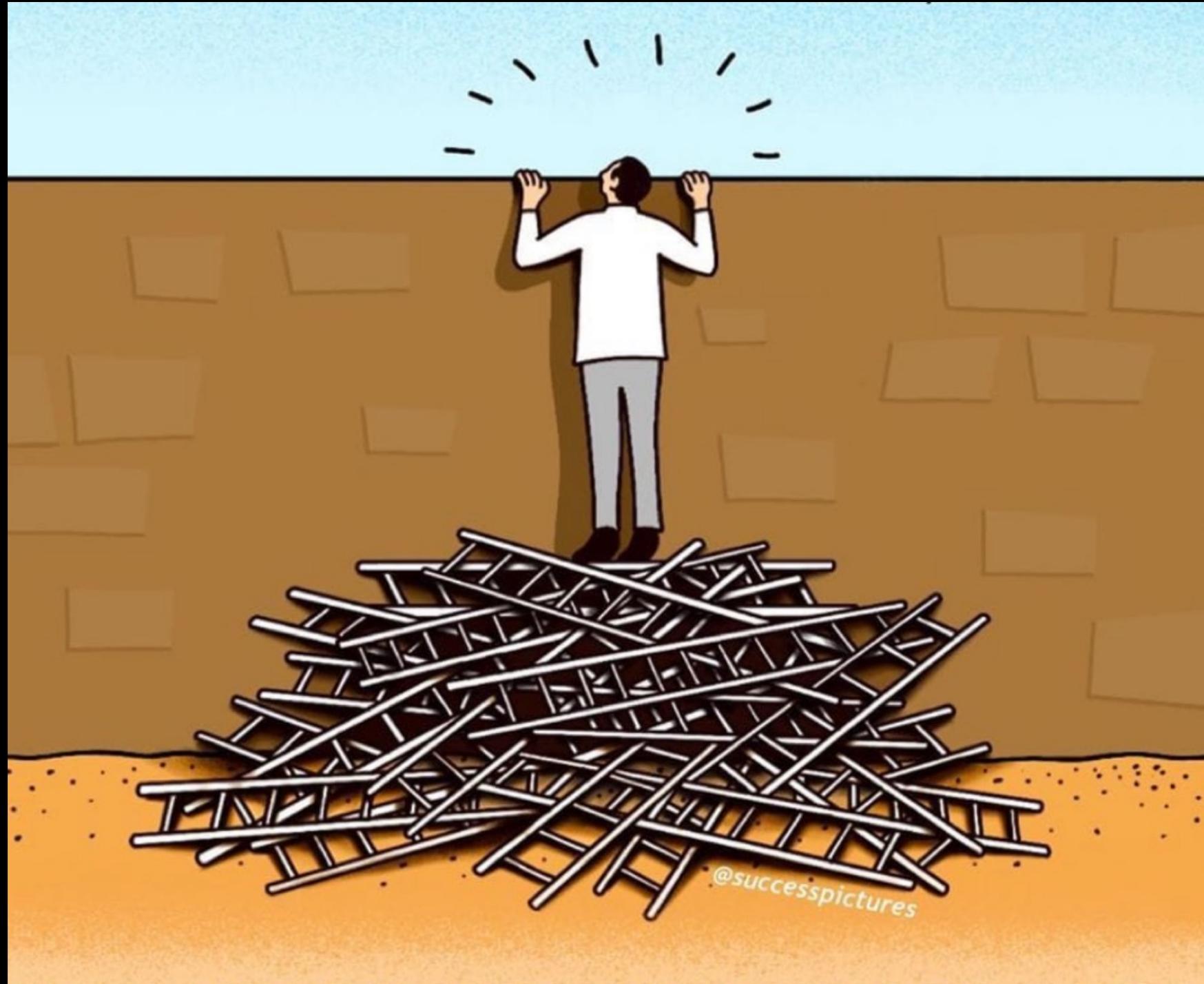
Empresas são sistemas sócio-técnicos

Uma organização é um **sistema sócio-técnico** composto por uma parte técnica (suas ferramentas e práticas) e uma parte social (a forma como as pessoas se relacionam com a parte técnica).



Não importa
quantos recursos
você tenha
disponíveis. De
nada adiantam se
você não souber
como usá-los.

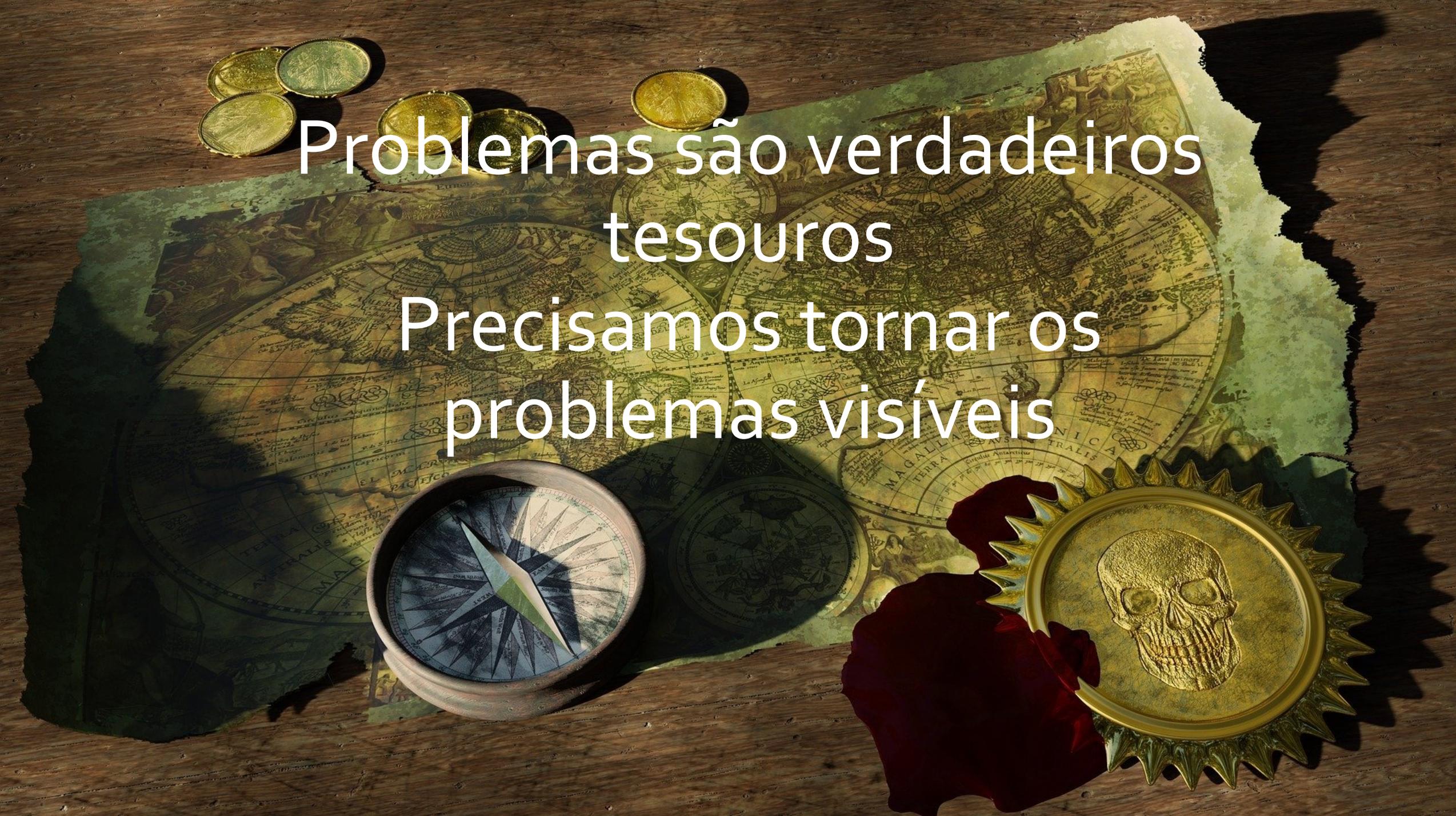
**NUNCA SERÃO
SUFICIENTES.**



Como nós
vemos os
problemas nas
nossas
organizações?

PROBLEMAS

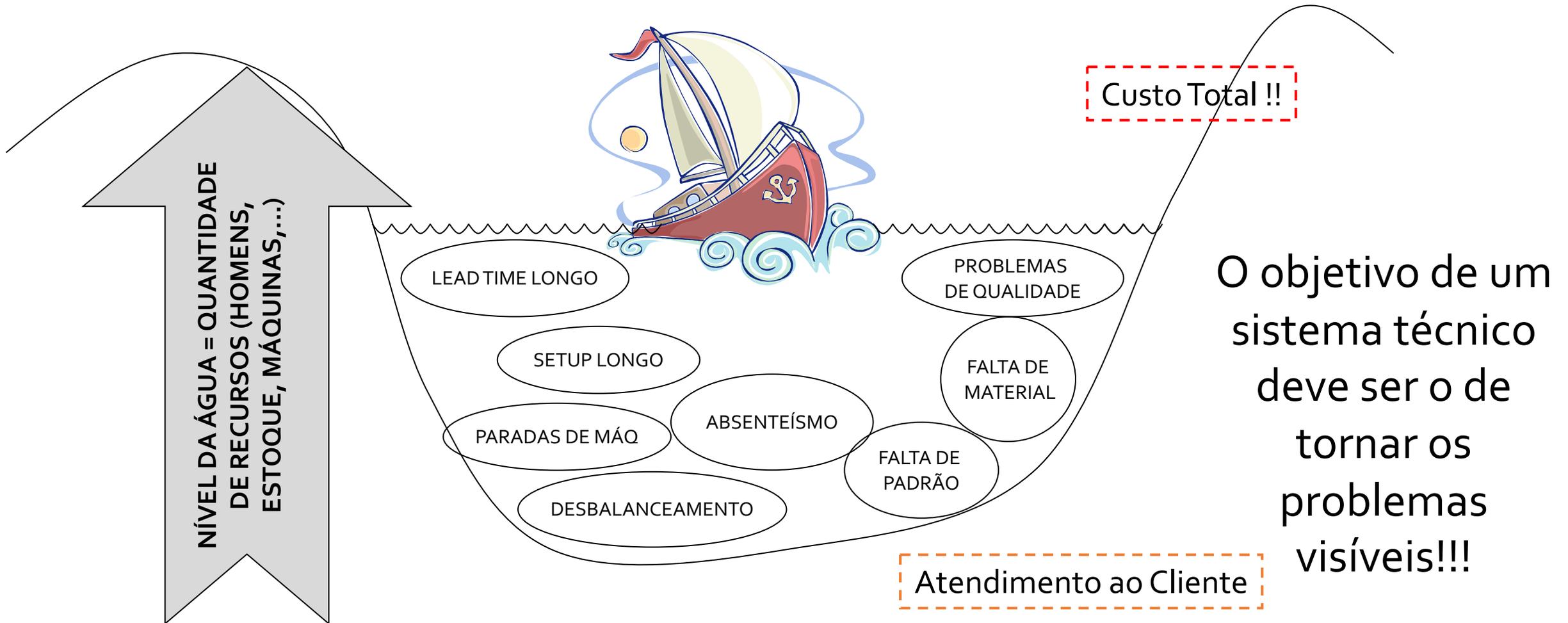


A collage of historical and treasure-related items. At the top left, several gold coins are scattered. Below them is a large, aged, yellowed map with various geographical labels and a grid. In the bottom left, there is a wooden compass with a blue and white face. In the bottom right, a large, ornate gold medallion with a skull in the center is surrounded by a red wax seal. The entire scene is set against a dark wooden background.

Problemas são verdadeiros
tesouros

Precisamos tornar os
problemas visíveis

Analogia do rio - tornando os problemas visíveis



Qual a definição de um problema?

Situação
Desejada



Situação
Atual

PROBLEMA

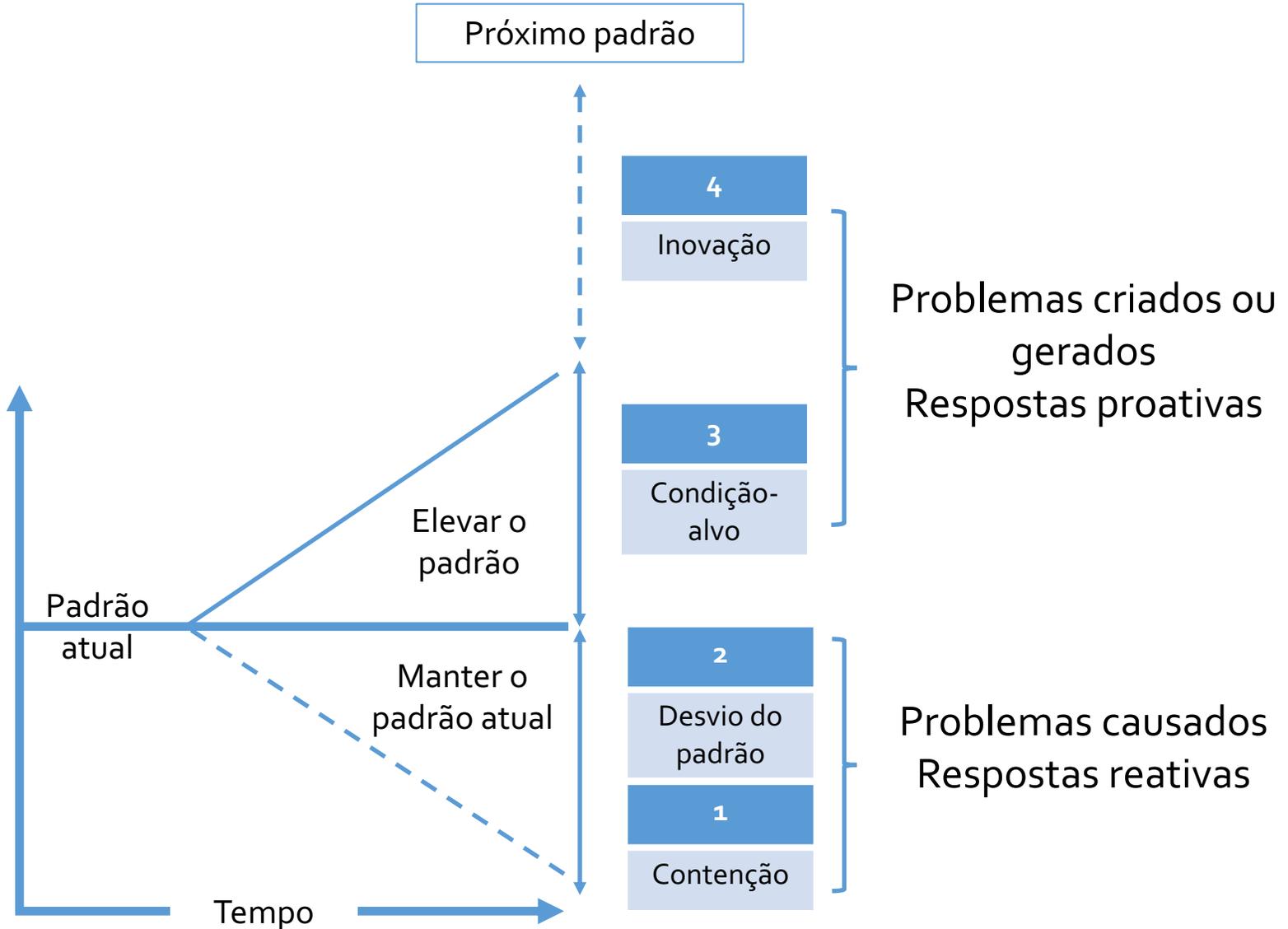
Um problema é uma (lacuna/diferença) entre a situação atual e a situação desejada.

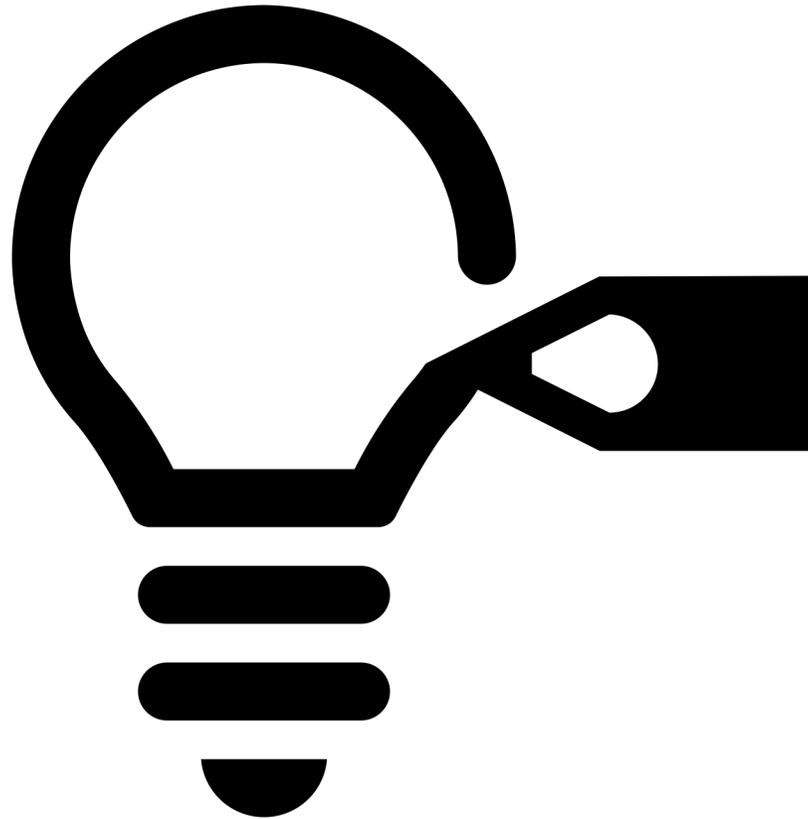
Qual a definição de um problema?



1	2	3	4
Contenção	Desvio do padrão	Condição-alvo	Inovação
Causada/reativa		Criada/próativa	

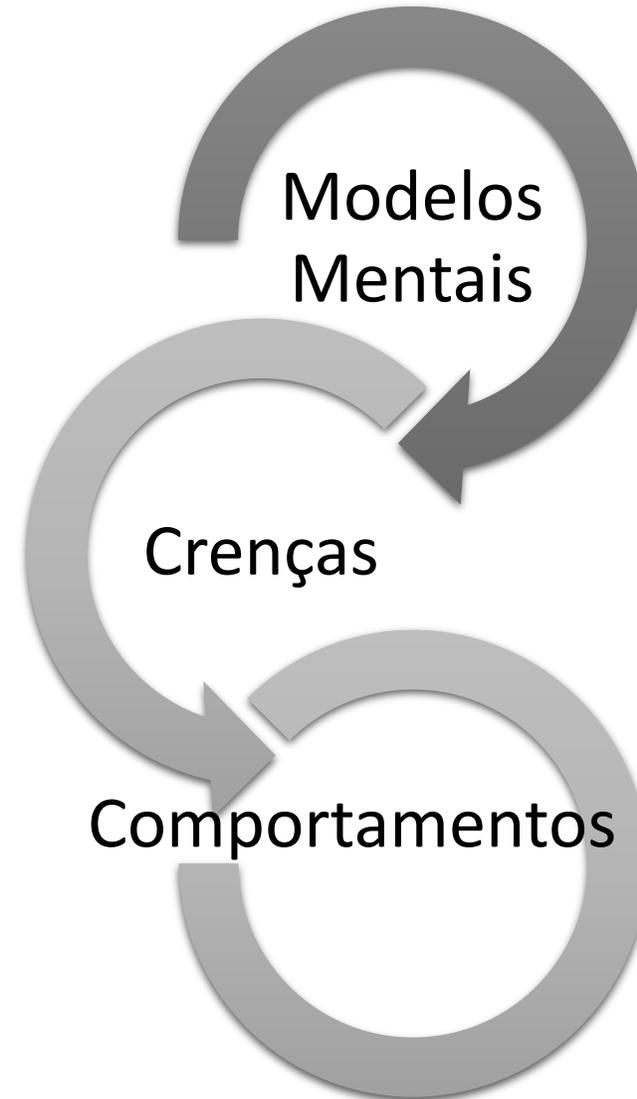
95% dos problemas estão aqui!!!





Problemas são esperados!
Não existem processos
perfeitos!

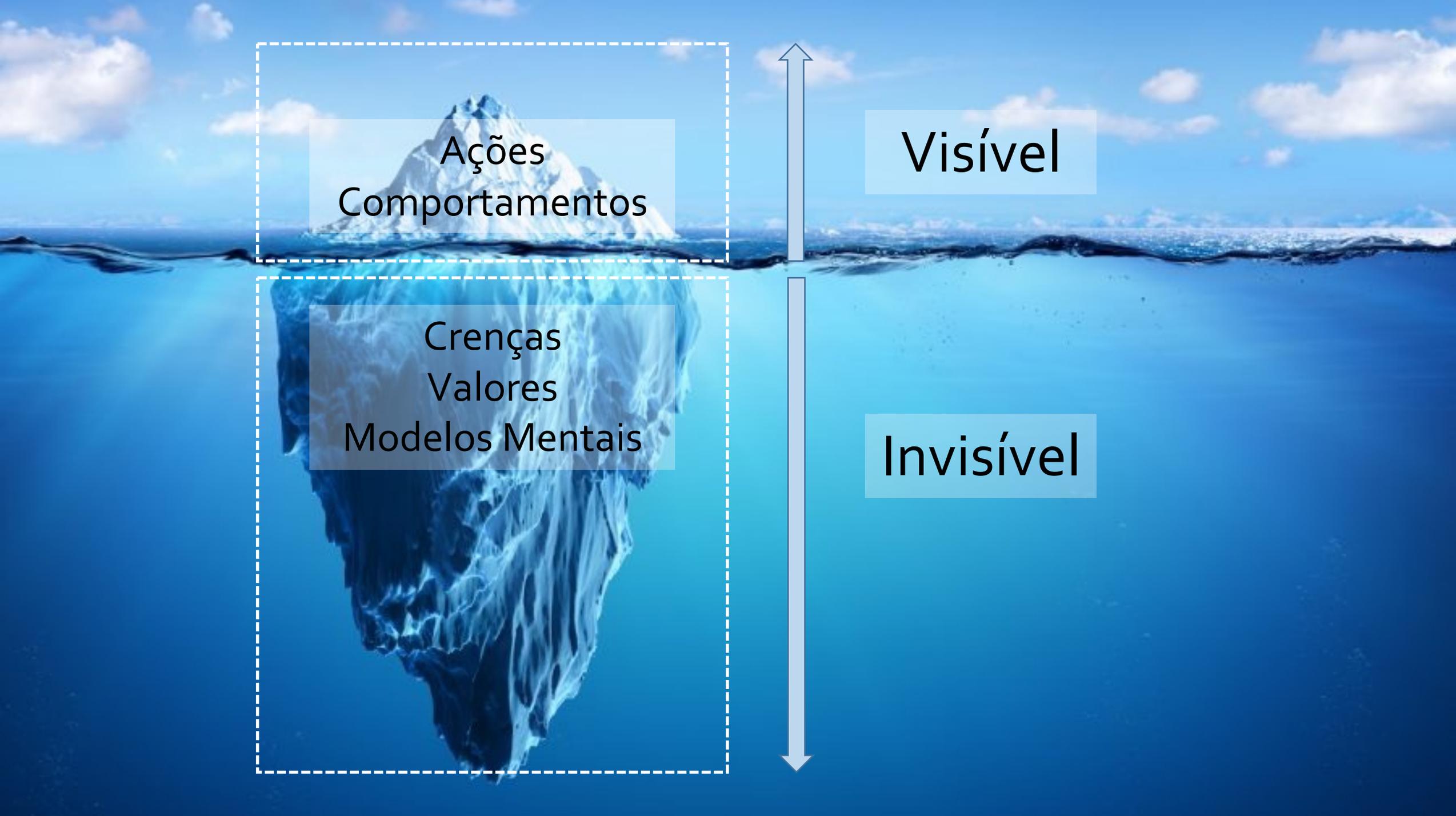
**Modelos mentais
afetam o que
vemos e
fazemos.**



Liderança tem a ver com linguagem.

“Se os líderes acreditarem que os problemas não são importantes, a sua linguagem (ações e comportamentos) vai refletir isso.

Desse modo, não se fala dos problemas e muito menos os solucionamos.”



Ações
Comportamentos

The image features a large iceberg floating in a blue ocean under a blue sky with white clouds. The iceberg is divided into two parts by a dashed white line representing the water surface. The top part, which is above the water, is labeled 'Ações' and 'Comportamentos'. The bottom part, which is submerged and much larger, is labeled 'Crenças', 'Valores', and 'Modelos Mentais'. To the right of the iceberg, there are two vertical arrows: one pointing upwards and one pointing downwards. The word 'Visível' is placed to the right of the upward arrow, and 'Invisível' is placed to the right of the downward arrow.

Visível

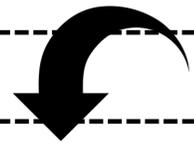
Crenças
Valores
Modelos Mentais

Invisível

O Líder e a solução de problemas

- Tem foco no cliente – segue os princípios lean
- Persegue a variação – os problemas são esperados
 - Conecta os pontos – visão de processos
- Vê desperdício em tudo – foco na agregação de valor

ELE SABE QUE PRECISA DOMINAR O SISTEMA TÉCNICO

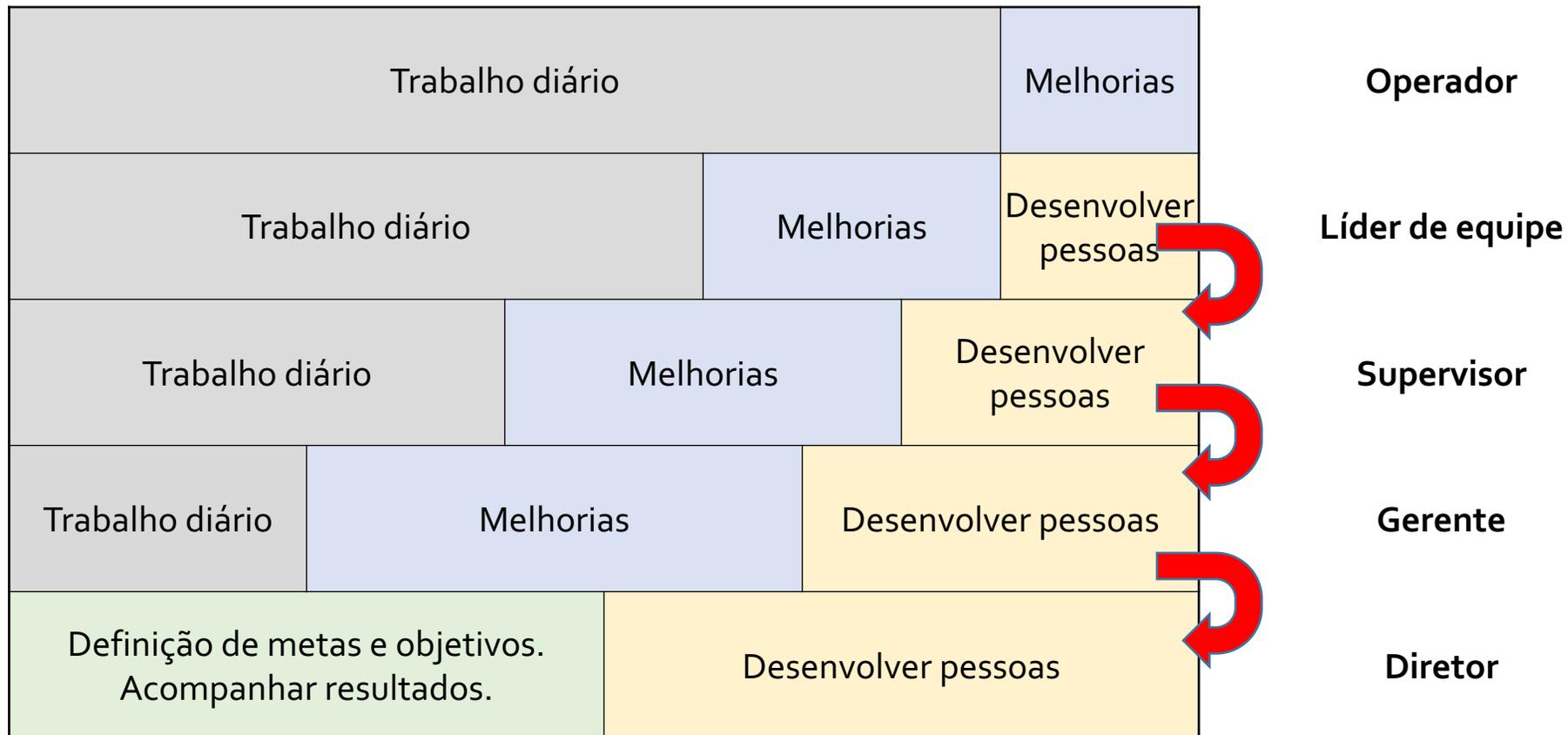


- Incentiva a experimentação - desafia as suas equipes
- Direciona comportamentos – incentiva a solução de problemas pelas equipes
- Está preocupado com o desenvolvimento da sua equipe – não é centralizador

ELE SABE QUE PARA RESOLVER OS PROBLEMAS ELE PRECISA QUE AS PESSOAS SAIBAM RESOLVER PROBLEMAS

O Sistema Social

O desenvolvimento das equipes, dos líderes e dos líderes dos líderes...



Características da liderança focada no desenvolvimento das equipas

Torna os problemas visíveis!

Vai ver com os seus próprios olhos para entender a situação!

Faz mais perguntas do que dá respostas!

Desafia as pessoas!

Mostra respeito com o seu pessoal!

Apoia a experimentação!

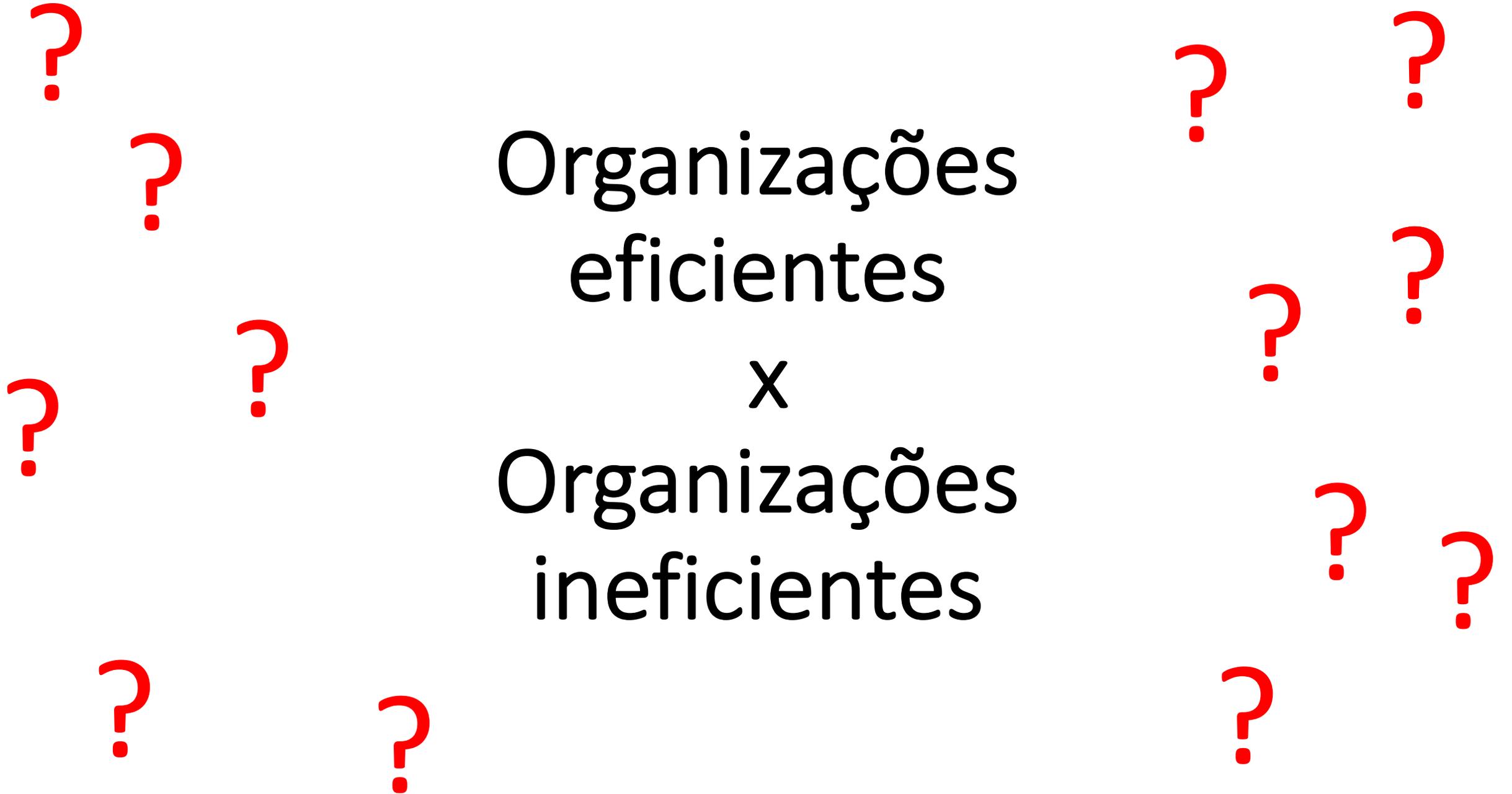
O desafio da solução de problemas

Ninguém nasce expert em solucionar problemas. Solucionar problemas é uma habilidade que deve ser desenvolvida ao longo do tempo.

Organizações
eficientes

x

Organizações
ineficientes



Finalizando...

As expectativas
foram atendidas?

Dúvidas?

