



Confira nesta edição:

- Sete pecados do gerenciamento
- As faces do Lean Seis Sigma



Veja outras edições da newsletter e do boletim Causa & Efeito



Voz do cliente: *O que mais gostei?*

"Gostei bastante da didática de ensino, o conteúdo foi exibido de forma clara, objetiva e prática."

Betania Greganich – Formação de Green Belt
Porto Alegre/RS

Sete pecados do gerenciamento

*"Não existe nada que seja permanente, tudo muda;
não existe nada independente e não existe nada sem uma causa."*

Provérbio budista

O cenário competitivo em que vivemos exige que as empresas sejam extremamente eficazes, para isto, os gestores precisam estimular o potencial de suas equipes. Precisam liderar de forma proativa, criando entendimento e aceitação, para que os resultados sejam consequência do envolvimento consciente de todos os envolvidos.

Em nossa experiência nestes 18 anos, temos presenciado uma série de pecados gerenciais que geram muitas dificuldades em um grande número de empresas. Gostaríamos de compartilhá-las aqui, visando facilitar as atividades gerenciais nas empresas.

■ 1 - Gerenciar pelo medo.

"Onde existe o medo, a verdade desaparece."
W. Edwards Deming

O medo evita que as pessoas compartilhem suas melhores idéias ou mesmo atuem no melhor interesse da organização. O medo também impede que a liderança saiba o que realmente ocorre no mundo real. Os líderes necessitam ser respeitados, não temidos.

■ **2 - Arrogância.** A arrogância é o sentimento de que somos superiores e não temos mais nada para aprender. Já sabemos tudo, detemos todas as informações e o conhecimento. Somos superiores aos outros. Isto faz com que as decisões sejam distorcidas, pois não consideram o todo nem outras visões. O líder arrogante vive numa nuvem sem conhecer o mundo real, pois ele não se permite ouvir os outros e vê a crítica à organização como algo pessoal.

Frases típicas da arrogância:

- *Nós somos os melhores, o nosso jeito é o melhor.*
- *Não temos mais nada para aprender.*
- *Nós somos melhores que nossos concorrentes.*

■ **3 - Gerenciamento sem feedback.** Atualmente, nas organizações, as pessoas estão envolvidas em muitos projetos e atividades simultâneas sem que muitas vezes consigam parar para avaliar seu desempenho em cada situação. Esta falta de análise do próprio desempenho pode gerar um distanciamento muito grande entre o que a empresa espera de cada indivíduo e o que a pessoa imagina que está entregando. Para minimizar esta situação, é importante que as pessoas desenvolvam o hábito de fazer avaliações sistemáticas e freqüentes sobre o desempenho das equipes e dos indivíduos. Estas avaliações são, usualmente, chamadas de feedback.

O feedback é uma oportunidade de crescimento. Quando positivo, reforça o comportamento desejável e quando negativo, corrige rotas. O feedback auxilia as pessoas e as organizações a crescerem.

Gerenciar sem feedback pode gerar insegurança, pois as pessoas não tem noção se estão realizando suas atividades de forma adequada, ou a falsa impressão de que está tudo certo.

■ **4 - Foco no curto prazo.** O sucesso de uma organização é resultado de várias ações contínuas no tempo, executadas de forma orquestrada, que permitem que a empresa atinja seus propósitos. O foco excessivo no curto prazo, considerando apenas o momento e a situação presentes, acaba levando a decisões que podem comprometer o futuro das organizações. Um bom exemplo para reflexão é a atual crise americana.

■ **5 - Gerenciar pelo sintoma e não pela causa.** Tudo tem sempre uma causa. Não existe problema sem causa raiz. Enquanto a causa raiz não for identificada e resolvida, qualquer solução será apenas um paliativo. A consequência é que perdemos tempo e o problema retornará. Em muitas situações, não percebemos de forma adequada as relações de causa e efeito e acabamos tratando o sintoma do problema e não a causa raiz. Por exemplo, uma empresa que está recebendo muitas reclamações do cliente e para solucionar o problema contrata mais operadores de telefone está atuando no sintoma e não na causa.

■ **6 - Não gerenciar com fatos e dados.** Apesar de sermos considerados seres racionais, somos muito emocionais e muitas vezes tomamos decisões baseadas em nossas emoções, na pressão do momento e nas nossas percepções. Estas decisões têm uma probabilidade grande de estarem erradas, pois as nossas emoções podem nos trair, alterando as nossas percepções, nos mostrando uma situação que não é a real. Quando apoiamos as nossas decisões em dados e fatos, estamos analisando o mundo real e nossas decisões serão mais acertadas, pois com dados tiramos a "emoção" dos problemas e a verdade aflora. Os gestores necessitam entender o efeito da variação nos processos e a tomarem decisões baseadas em fatos e dados.

■ **7 - Simplificação.**

"Nunca temos tempo de fazer certo pela primeira vez, mas sempre temos tempo para fazer novamente."

O problema da simplificação é quando tentamos abreviar caminhos, analisando de forma precária, pulando etapas, minimizando a complexidade da situação, fazendo de uma forma mais simples, mas incorreta. Quando uma organização se depara com situações ou problemas complexos, não pode achar que uma medida simples vai solucionar, pois se fosse possível, já estaria resolvido. A simplificação, usualmente, compromete a qualidade da solução. Na realidade, não temos que simplificar, nem maximizar, temos é que otimizar nossos recursos.

Frases típicas da simplificação:

- *Faça assim mesmo.*
- *Para isto não é necessário planejamento.*
- *Vamos fazer uma solução temporária.*
- *Teste piloto é perda de tempo.*
- *Vamos reduzir/eliminar treinamento.*

As faces do Lean Seis Sigma

Devido à característica multifacetada do Lean Seis Sigma, a melhor forma de compreensão das vantagens de sua adoção é olharmos as suas diversas dimensões isoladas, como no modelo descrito abaixo:



Cultural: Cria um ambiente para a transformar a cultura da organização. Habilita a inovação. Orienta o foco para a qualidade e velocidade. Favorece o foco no cliente.

Organizacional: Formaliza uma estrutura para viabilizar a transformação. Viabiliza uma estrutura de projetos, que suporta o atendimento de metas.

Técnica: Habilita a organização a trabalhar sobre fatos e dados. Massifica novas habilidades e uso de técnicas estatísticas. Aprimora mensuração na organização.

Humana: Focaliza o desenvolvimento das pessoas. Forma equipes de alto desempenho. Libera o potencial humano.

Seus clientes estão
satisfeitos?



Conheça nossas
Pesquisas de Satisfação