**Modos de falha do *hoshin kanri* no longo prazo**

| **Modo de falha** | **Sim** | **Talvez** | **Não** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Liderança**   * Processo/prática * A liderança não está engajada, em especial o responsável pelos resultados do *hoshin* na empresa. * Houve rotatividade da liderança nos primeiros anos, antes da cultura e da lógica básica serem integradas à empresa. * Não há definição clara de “dono” do processo de *hoshin* *kanri*. * Sem definição clara de líder para comandar um objetivo de hoshin corporativo. * Organização ainda não tem alinhamento horizontal. * Lideranças/donos dos objetivos do hoshin não estão bem definidos. * Sem cadeia de ajuda formalizada e métodos de apoio não definidos. |  |  |  |
| **Processo/prática**   * Prioridades e iniciativas excessivas. * Sem visualização, revisão constante e apoio para recuperar o atraso do plano. * Muitas mudanças arbitrárias no que foi planejado para estratégia/*hoshin*. * Sem flexibilidade para modificar a estratégia, caso seja necessário. * Sem revisão do processo de *hoshin kanri* com o objetivo de renová-lo e melhorá-lo de forma constante. * Ver o *hoshin kanri* somente como um exercício de construção de cultura da empresa e não como um processo que traz resultados para o negócio. * Liderar com ferramentas, ao invés de princípios (p. ex.: PDCA). * Focar demais a própria situação e não considerar os principais *stakeholders*, em especial o cliente. |  |  |  |
| **Pessoas/cultura**   * Ver o *hoshin kanri* somente como um exercício praticado de “cima para baixo” (*top-down*). * Não reconhecer nem definir concretamente o *hoshin kanri* como uma metodologia de capacitação. * Não ajustar os sistemas de RH para refletir comportamentos e capacidades que apoiam o *hoshin kanri*. * Não desenvolver capacidades de solução de problemas (o ”músculo”) em toda a organização para apoiar a execução e atingir os objetivos do *hoshin kanri* (o “esqueleto”).¹ |  |  |  |

1. REICH, M. *A body needs skeleton and muscles to work.* Lean Enterprise Institute, 5 jun. 2014.