

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Atuação do líder no processo de mudança *Lean Thinking*:
a percepção dos consultores**

Josiane Fernandes Campos

Pedro Leopoldo
2016

Josiane Fernandes Campos

**Atuação do líder no processo de mudança *Lean Thinking*:
a percepção dos consultores**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Profª. Drª. Vera L. Cançado.

**Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2016**

658.4063 CAMPOS, Josiane Fernandes

C198a Atuação do líder no processo de mudança

Lean Thinking: a percepção dos consultores /

Josiane Fernandes Campos.

- Pedro Leopoldo: FPL, 2016.

112 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração,
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016.

Orientadora : Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado

1. *Lean Thinking*. 2. Mudança Organizacional.

3. Gerenciamento da Mudança. 4. Gerenciamento para a
Mudança. 5. Liderança.

I. Título. II. CANÇADO, Vera L., orient.

CDD: 658.4063

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira

CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

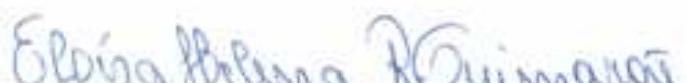
Titulo da Dissertação: "Atuação do líder no processo de mudança Lean Thinking: a percepção dos consultores".

Nome do(a) Aluno(a): **JOSIANE FERNANDES CAMPOS**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovado(a) pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima - Orientador(a)



Profa. Dra. Eloisa Helena Rodrigues Guimarães



Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muylder

Pedro Leopoldo (MG), 19 de março de 2016.

A Deus, toda graça!

Resumo

O *Lean Thinking* propõe uma nova forma de pensar e de atuar, visando eliminar desperdícios e agregar valor aos produtos/serviços. Tendo-se essa abordagem, a do gerenciamento para a mudança (5M) e a de liderança, definiu-se como objetivo geral desta dissertação identificar de que forma os líderes atuam na implantação do *Lean Thinking*, na percepção de consultores. Foi realizada pesquisa de campo, de caráter descritivo e qualitativo, com consultores filiados ao Isvor, Universidade Corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com seis consultores, realizadas pessoalmente ou via *skype*, utilizando-se a técnica bola-de-neve. Para a análise dos dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo categorial. Os resultados revelaram que a implantação *Lean Thinking* acontece por meio da alteração dos processos de trabalho, que visa à revolução do pensamento, efetivada por meio da capacitação das pessoas e pelo uso de ferramentas específicas. A forma como os consultores apresentam a implantação do *Lean Thinking* indica um processo de mudança estruturado e preestabelecido, relacionado à mudança na perspectiva tecnológica. Não se entende que a implantação *Lean Thinking* leve em consideração a questão dos paradoxos e complexidade inerentes à jornada da mudança organizacional. Ao contrário, busca o controle e a padronização, por meio das ferramentas e do envolvimento das pessoas. No entanto, a leitura crítica por meio do framework 5M permite identificar pontos que poderiam ser repensados na implantação do *Lean Thinking*.

Palavras-chaves: *Lean Thinking*. Mudança Organizacional. Gerenciamento da mudança. Gerenciamento para a mudança. Liderança.

Abstract

Lean Thinking proposes a new way of thinking and operating in the organization and suggests a thought revolution, with the proposal to eliminate losses and aggregate value to products/services. With this approach, the management for change (5M) and leadership, it was defined as this dissertation general aim to identify the leaders' performance in the Lean Thinking implementation, in the consultant's perception. A descriptive and qualitative field research was carried out, with the consultants affiliated to the Isvor, Universidade Corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam. The data were collected by means of semi structured interviews with six consultants, in person or via Skype, using the snowball technique. The multivariate analysis of categorical content technique was applied for the data analysis. The results showed that the Lean Thinking implementation occurs by means of changes in the work procedures that aim the revolution of thought, effective through people empowerment and the use of specific tools. The way the consultants introduce the Lean Thinking implementation indicates a predetermined and structured change process, related to the change in the technological perspective. It is not understood that the Lean Thinking implementation takes into consideration the paradoxes and complexity issues inherent to the organizational change. On the contrary, it seeks the control and standardization through the tools and people involvement. However, the critical reading by means of the 5M framework allows the identification of points that could be rethought for the Lean Thinking implementation.

Keywords: *Lean Thinking*. Organizational Change. Change Management. Managing for Change. Leadership.

Lista de Figuras

Figura 1 - Imagem básica da produção <i>Lean</i>	23
Figura 2 - Modelo de mudança e desempenho de Burke e Litwin (1992).....	39
Figura 3 - Modelo de mudança de Greenwood & Hinings (1996).....	40
Figura 4 - O processo de oito etapas da criação de uma grande mudança.....	47
Figura 5 - <i>Framework 5Ms</i>	49
Figura 6 - Quadro de referência.....	59

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança.....	35
Tabela 2 - Perfil dos consultores entrevistados.....	62
Tabela 3 - Estruturação do roteiro de entrevista.....	64
Tabela 4 - Síntese da metodologia.....	66
Tabela 5 - Evidências dos 5Ms.....	87
Tabela 6 - Leitura da abordagem 5M.....	101

Sumário¹

1	Introdução.....	11
2	Referencial Teórico.....	17
2.1	<i>Lean Thinking.....</i>	17
2.1.1	Princípios Lean Thinking	20
2.1.2	A abordagem e estrutura Lean Thinking.....	23
2.1.3	<i>Algumas ferramentas para implantação do Lean Thinking.....</i>	27
2.2	Mudança organizacional.....	30
2.2.1	Gerenciamento da mudança: modelos	32
2.2.1.1	<i>Modelo precursor: Kurt Lewin.....</i>	33
2.2.1.2	<i>Modelo das perspectivas de análise organizacional (Motta, 2001).....</i>	34
2.2.1.3	<i>Modelos causais de mudança (Lima, 2003)</i>	37
2.2.2	Críticas ao gerenciamento da mudança	40
2.2.3	Gerenciamento para a mudança: liderando a mudança	43
2.2.3.1	<i>Modelo sete passos (Beer, 2010).....</i>	44
2.2.3.2	<i>Modelo oito passos (Kotter, 2013)</i>	46
2.2.3.3	<i>Modelo 5Ms (Badham, 2013).....</i>	48
2.3	Liderança.....	51
2.3.1	Abordagens sobre a liderança	53
3	Metodologia.....	58
3.1	Caracterização da pesquisa	58
3.2	Quadro de referência.....	58
3.3	Unidade de análise e de observação	61
3.4	Técnica de coleta de dados.....	63
3.5	Técnica de análise de dados	65
4	Apresentação e discussão dos resultados.....	67

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – norma APA, da Fundação Pedro Leopoldo, 2015.

4.1	Implantação <i>Lean Thinking</i>	67
4.2	Caracterização do processo de mudança	78
4.3	Atuação da liderança.....	87
5	Considerações Finais.....	96
	Referências.....	103
	Apêndices.....	110

1 Introdução

No contexto atual de inovação e renovação, cada vez mais dinâmico e complexo, estabelece-se uma realidade de recorrentes rupturas e mudanças nas organizações. Os intervalos entre uma ruptura e outra são cada vez menores e as organizações precisam se adaptar ou antever as diferentes pressões, sejam elas tecnológicas, ambientais, econômica, demográfica, sociais ou culturais. O cenário mais tecnológico e globalizado favorece essa sensação de mudanças sem precedentes (Kotter, 2013; Wood Jr., 2009). Desde o final da década de 1990, Pereira (1999, p. 29) já afirmava: “mudar hoje é uma questão de sobrevivência. As empresas do futuro serão aquelas que compreenderem e aceitarem o desafio da mudança”.

Existem diversos estudos sobre mudança nas organizações que indicam o interesse acadêmico e das empresas, bem como a evolução do conhecimento no tema (Wood Jr., 2009). As organizações apresentam realidades dinâmicas, de tal forma que o seu contexto se produz, reproduz e transforma (Vergara & Silva, 2003). Para se compreender a complexidade do tema mudança, deve-se ter uma visão mais ampla e, por vezes, a teoria acadêmica, principalmente a teoria tradicional sobre mudança organizacional (Badham, 2013), é limitada, deixando algumas abordagens importantes pouco exploradas (Grey, 2004).

Badham (2013) critica as abordagens tradicionais que consideram que a mudança ocorre por meio de intervenção linear, episódica, processual e em etapas planejadas, como se a organização pudesse se restringir aos processos racionais de administração. Propõe o entendimento da mudança como uma jornada, complementando essa abordagem tradicional, entendida como a gestão da mudança, com outra mais pragmática, simbólica, discursiva e baseada em prática, ou seja, a gestão para a mudança (Badham, Antacopoulou & Mead, 2012; Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham, Cançado & Darief, 2015; Cançado, Badham, Sales & Tanure, 2015; Collins, 1998; Jabri, 2012; Weick & Quinn, 1998).

Na abordagem tradicional da gestão da mudança, o *Lean Thinking* surge como um modelo de gestão que vem sendo adotado por várias empresas no mundo e também no Brasil. É uma aplicação na qual é necessário estabelecer uma nova forma de

pensar e enxergar os processos, uma mudança por parte dos empresários e uma atuação estratégica por parte das organizações (Ohno, 1997). Esse termo, adotado inicialmente para conceituar a gestão utilizada pela montadora japonesa Toyota, foi traduzido como pensamento ou mentalidade enxuta. As empresas brasileiras adotam a terminologia em inglês, razão pela qual ela será mantida nesta pesquisa. A produção *Lean*, na composição do Sistema Toyota de Produção (STP), é um conceito global, estabelecido desde a década de 1980 para o tema qualidade e melhoria contínua (Liker & Convis, 2013).

A abordagem do *Lean Thinking* centra-se na busca do valor agregado, visando compreender e enxergar o valor pela perspectiva do cliente, frente ao desafio do mercado competitivo e à necessidade de apresentar diferenciais nos detalhes do produto ou serviço oferecido. Aprender a enxergar o valor pela perspectiva do cliente é uma forma de a organização efetivamente eliminar o que não agrega valor, ou seja, o que é desperdício, criando uma nova forma de trabalhar e uma nova cultura. Tem como propósito produzir a custos mais baixos, tratar melhorias nos processos e desenvolver pessoas. A produção *Lean* não significa produzir menor quantidade, mas estar apto a produzir a quantidade ideal. O *Lean Thinking* propõe que a organização elimine seus excessos para, então, ficar enxuta (Ohno, 2015).

Na implantação do *Lean*, a organização deve atentar para não se manter insistente arraigada a formas antigas de atuar, tornando-se incoerente com as transformações em curso. Deve, por outro lado, lutar contra a resistência à mudança e a manutenção de regras anteriormente estabelecidas. Faz-se necessário mudar (Ohno, 2015). A prática do *Lean* deve acontecer no fluxo contínuo dos processos, em uma abordagem de melhorias sistemáticas, atuando ao longo da cadeia do sistema (Dennis, 2008; Zylstra, 2008).

A aplicação do *Lean Thinking* pode ser considerada uma mudança de natureza tecnológica, que atua nos processos de trabalho e no fluxo de recursos materiais e intelectuais, com o foco na melhoria contínua das atividades desempenhadas pelas organizações (Santos, 2010). Entretanto, para implantação do *Lean*, não são suficientes somente os investimentos financeiros e materiais, sendo essencial o envolvimento das pessoas (Cançado & Santos, 2014). Segundo Ohno (2015, p. 8),

“a capacidade das pessoas de se relacionar com as outras vai tornar-se um fator significativo”.

Para vivenciar o processo de mudança e transformação são necessários tempo, paciência e esforço. A implantação do *Lean Thinking* pressupõe que as pessoas envolvidas conheçam os propósitos da mudança, reconheçam as necessidades das ações adotadas, além de entenderem o caminho a ser percorrido e estarem aptas para as medidas de implantação. Assim, a atuação das lideranças é importante na condução desse processo de mudança. O trabalho em equipe é essencial para a qualidade do resultado (Ohno, 1997). A forma como os líderes e seus subordinados atuam na mudança está diretamente relacionada ao fracasso ou sucesso do processo, caracterizando a liderança como um diferencial para o sucesso da implantação do *Lean* (Santos, 2010).

O líder deve trabalhar para guiar os outros membros da equipe na busca por objetivos da organização. Essa liderança cria os desafios e ambientes propícios para alinhar sua equipe aos valores da organização, de maneira que defendam esses valores e se comprometam com os objetivos. O caminho da mudança exige participação e envolvimento de todos. “A transformação requer sacrifício, dedicação e criatividade, e nada disso surge com coerção” (Kotter, 2013, p. 30). Para que pessoas sejam encorajadas e envolvidas na mudança, é necessário apresentar a elas argumentações fundamentadas. Persuadir não é tarefa fácil. Nessas circunstâncias, o desafio é trabalhar de forma assertiva e saber que na ocorrência de um erro, o caminho precisa ser modificado, sem se hesitar em corrigi-lo (Ohno, 2015). Lidar com essa dinâmica desafia a habilidade de alternar os comportamentos da equipe, de acordo com as necessidades específicas de cada momento (Cançado & Santos, 2014). O resultado e sucesso ocorrem quando a liderança alcança amplamente o envolvimento das pessoas, seja o cliente, o chefe ou o colega de trabalho (Ballé, Jones & Orzen, 2015).

O líder tem a responsabilidade de construir uma atuação e modelo que inspirem as pessoas. O desenvolvimento da liderança e atuação em equipe vão além do produto ou serviço, contribuindo para a construção do resultado para a organização (Ulrich, 2009). Não se pode, entretanto, confundir o conceito de liderar e gerenciar. A

gerência diz respeito aos processos de planejar, fazer, controlar e solucionar problemas, enquanto a liderança caracteriza-se como um processo de inspirar a equipe para a busca dos resultados (Bennis, 1995)

Apesar de a liderança ter esse destaque, com o desafio de direcionar a equipe e envolvê-la na construção dos processos de mudança, a realidade mostra uma atuação abaixo da expectativa. O papel do líder nem sempre é desempenhado da forma adequada. Muitas vezes, a organização cria ambientes contrários ao envolvimento das pessoas, “com uma forte ênfase no gerenciamento e não na liderança; a burocracia e um enfoque interno dominam a situação” (Kotter, 2013, p. 28). Liker e Convis (2013, p. 6) ainda destacam que “o sucesso *Lean Thinking*, em resumo, não tem suas origens na aplicação de uma metodologia padrão *Lean Thinking* para produção. Esse sucesso tem raízes em seus líderes”.

A aplicação do *Lean Thinking* tem ganhado amplitude no mercado e nas organizações. Na manufatura enxuta, utiliza-se o termo *Lean Manufacturing*, ressaltando-se que “a adoção do *Lean Manufacturing* representa um processo de mudança de cultura e, portanto, não é algo fácil de ser alcançado” (Werkema, 2012, p. 25). Para a sua implantação são utilizadas técnicas de consultoria e *know how* de consultores. No Brasil, várias empresas estão adotando o programa com suporte de consultoria organizacional (Werkema, 2012).

Portanto, a partir do entendimento da mudança como uma jornada de natureza caótica, paradoxal e emergente, focando-se na gestão para mudança e destacando-se o papel das lideranças no processo de implantação do *Lean Thinking*, realizado no Brasil por meio de consultorias, surge a seguinte pergunta orientadora para este estudo: De que forma os líderes atuam na implantação do *Lean Thinking*, na percepção dos consultores?

Visando responder esta pergunta, define-se como objetivo geral desta dissertação identificar de que forma os líderes atuam na implantação do *Lean Thinking*, na percepção dos consultores.

Definem-se como objetivos específicos:

- a) Caracterizar a implantação do *Lean Thinking*;
- b) Caracterizar o processo de mudança *Lean Thinking*;
- c) Identificar comportamentos da liderança que facilitam e dificultam o processo de mudança *Lean Thinking*.

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com consultores filiados ao Isvor, Universidade Corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam, que realizam consultoria para o processo de implantação do conceito *Lean Thinking* em empresas. Foi utilizada técnica bola-de-neve para identificação dos consultores a serem entrevistados e o critério de saturação para definir o número de entrevistas. As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas de forma pessoal ou via *skype*, de acordo com as condições e disponibilidade do entrevistado (Collis & Hussey, 2005). As entrevistas foram gravadas e transcritas para, posteriormente, serem analisadas por meio da análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011).

Apesar dos temas mudança e liderança já apresentarem vasta teoria na academia, ainda mostram possibilidades de revisão e análise. Algumas abordagens sobre a mudança organizacional baseiam-se na perspectiva tradicional, mais objetivas e racional, enquanto outras criticam e complementam essa perspectiva, adotando uma visão mais pragmática, simbólica, discursiva e baseada em prática (Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Badham, Cançado & Darief, 2015; Cançado, Badham, Sales & Tanure, 2015), não havendo, portanto, consenso sobre o tema. Estudos no tema poderão contribuir para essa discussão. Também definir liderança é tarefa complexa, “em face da existência de uma miríade de diferenciadas abordagens e enfoques. Além disso, as definições de liderança são cultural e temporalmente orientadas, sujeitas, portanto, a variadas tendências e estilos” (Cançado, 2010, p. 95). Conjugando essas abordagens, esta pesquisa busca o aprofundamento sobre o *Lean Thinking*, destacando-se que “diversas são as aplicações potenciais desse conceito, e é de se esperar que haja diversas oportunidades de aplicação não exploradas até o momento” (Pichhi, 2003, p. 8). Assim, este estudo avança ao tratar dos três temas - processo de mudança, implantação *Lean Thinking* e a atuação da liderança.

O estudo contribui ainda para a prática de consultores em implantações do *Lean Thinking*, um processo ainda desafiador para muitas organizações que têm o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade do produto ou serviço apresentado ao cliente. A relevância do tema para a pesquisadora se dá em função de sua atuação como consultora em processos de implantação do *Lean Thinking*.

Nesse sentido, esta dissertação atende aos requisitos de um mestrado profissional em Administração, propondo agregar conhecimento tanto para a academia, como para os consultores envolvidos no estudo e, consequentemente, para as organizações. Está inserida na linha de pesquisa Inovação e Organizações, no Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP) do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, e complementa outros estudos já desenvolvidos ou em andamento, sob a orientação da Professora Dr^a. Vera L. Cançado, coordenadora do projeto de pesquisa Mudança Organizacional (Apêndice A).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, considerando esta introdução, na qual são apresentados a contextualização, a problematização, os objetivos, a metodologia e a justificativa deste estudo. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando os temas *Lean Thinking*, mudança organizacional e liderança. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa empírica, com a caracterização da pesquisa, o quadro de referência desenvolvido, a descrição da unidade de análise e de observação, das técnicas de coleta e de análise de dados. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada; e o quinto, as considerações finais. Seguem-se as referências e apêndices.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico, com análise dos temas utilizados no presente estudo. A revisão de literatura é estabelecida com foco na questão estruturada para a pesquisa (Vieira, 2007). São discutidas as principais abordagens do tema *Lean Thinking*, mudança organizacional e liderança.

2.1 *Lean Thinking*

Lean Thinking é uma metodologia que visa a organizar as atividades de trabalho para criar valor e eliminar o desperdício na organização. Foi baseada nas práticas e resultados do Sistema Toyota de Produção - STP, tendo como principais objetivos simplificar processos para aumentar a produtividade e reduzir custos e retrabalho (Jones & Womack, 2004). Representa fazer mais com menos, ou seja, produzir mais resultado, utilizando menos recursos, como tempo, espaço, esforço humano ou maquinário e material (Dennis, 2008). Parte do entendimento dos desafios do mercado em constantes mudanças e por isso não tem uma forma ou desenho rígido, mas sim a compreensão da necessidade de adaptação constante e rápida aos acontecimentos (Zylstra, 2008). Quando se pensa em produção, a orientação é enxergar no mercado a demanda a se produzir, seja um produto ou serviço, e então produzir a quantidade para se vender. Por esse motivo, a organização deve estar estruturada para produzir um volume limitado, a baixo custo (Ohno, 2015). Aprender a enxergar o desperdício é o primeiro passo para a construção do *Lean Thinking* (Dennis, 2008) e a proposta visa à execução adequada e sem erro (Zylstra, 2008).

O *Lean Thinking* é marcado por uma revolução de pensamento na organização, no qual a mudança não ocorre somente nas suas atividades, mas fundamentalmente em sua forma de pensar (Ohno, 1997). Para simplificar os processos e reduzir custos, a tecnologia da informação também desempenha importante papel (Zylstra, 2008). Considera os estímulos recebidos por parte do mercado, reconhecendo sua realidade, e se propõe a melhorar a flexibilidade interna e a diminuir o tempo do ciclo de suas atividades (Zylstra, 2008). Por meio do autoconhecimento e repetidas práticas, a organização pode desenvolver a maneira de pensar e atuar,

estabelecendo um modelo mental para percepção mais acurada da realidade (Dennis, 2008).

Nesse modelo, a organização é comparada ao corpo humano, fazendo-se uma analogia com o sistema nervoso - os nervos autônomos que funcionam independentemente da vontade humana e de forma inconsciente e os nervos motores, que reagem de forma consciente a comandos provocados. Assim como o corpo humano, as organizações são condicionadas a variáveis que as estimulam. Acreditando nisso, a Toyota pensou em como instalar um sistema nervoso autônomo na própria organização, de forma a reagir instintivamente aos estímulos do mercado, especialmente utilizando o conceito *Just-in-time* e a ferramenta *Kanban* (Ohno, 1997).

O STP marca o início do conceito *Lean Thinking*. Para melhor entender o STP, é importante um resgate histórico do sistema de produção industrial. Esse sistema tem sua origem na Era Industrial, que sucedeu a produção artesanal, na qual os profissionais tinham grande qualificação manual, considerados artesão por suas habilidades em variadas atividades. Essa produção tinha como característica o resultado de produtos não padronizados, de características bastante diversificadas e volume de produção limitada (Rodrigues, 2014). O avanço ocasionado pela Revolução Industrial impulsionou os processos de padronização e aplicação de tecnologia a partir dos estudos de tempos e movimentos de Frederick Taylor (Rodrigues, 2014). Essa foi a primeira iniciativa de aplicar princípios científicos à manufatura, buscando estabelecer uma forma simplificada para produzir (Dennis, 2008). Junta-se a essa concepção a ideia de Henry Ford de uma linha de montagem de automóveis, com o propósito de reduzir o tempo de produção, simplificar as ações com a divisão do trabalho e especialmente garantir a padronização e qualidade, aumentando o volume de produção. Destaca-se o conceito da linha de montagem, na qual se desloca o item em produção e o operador se posiciona de forma fixa para realizar suas atividades específicas, caracterizando o sistema de produção em massa (Rodrigues, 2014).

Essa foi a descoberta de um caminho de produção de automóveis, com características de fácil manutenção, em função do padrão, possibilitando o

adequado ajustes das peças (Dennis, 2008). Nessa ocasião, a aquisição de um automóvel era realizada com um longo prazo de espera, com características únicas definidas por sua produção específica, e com um alto custo de produção. Nesse sistema, a grande vantagem do consumidor era o fácil e direto acesso ao fabricante. (Ohno, 1997). O sistema de produção em massa, entretanto, levou à alienação do trabalhador, caracterizada pela baixa relação de parceria, na qual os trabalhadores eram expostos a exaustivas horas de trabalho. Essas condições impactavam, inclusive, a qualidade do produto, uma vez que os trabalhadores não se envolviam na produção (Dennis, 2008). A produção em grande escala de Ford gerou como consequência o volume grande de estoque, uma vez que, após certo período, a produção passou a ser superior à demanda de mercado (Dennis, 2008).

A partir do *benchmarking* nas indústrias norte-americanas, dos estudos da qualidade total (Deming, 1990) e de experiências e conhecimentos da cultura japonesa, três engenheiros, Eiji Toyoda, Taiichi Ohno e Shiego Shingo, no final da década de 1940, desenvolveram uma série de técnicas e propostas de melhorias para intensificar o sistema de produção com melhor padronização, produção em pequenos lotes e redução de custo por unidade produzida. Duas décadas mais tarde, principalmente devido à crise do petróleo da década de 1970, caracterizou-se o chamado STP ou *Lean Manufacturing* (Rodrigues, 2014). Tanto o Sistema Ford quanto o STP têm seus fundamentos no fluxo de trabalho, mas se diferem no aspecto de que a Ford se preocupou com armazenamento de peças, enquanto a Toyota evitou o estoque (Ohno, 1997).

Um dos aspectos centrais no STP é a construção de uma relação de cooperação, flexibilidade e vantagens mútuas entre funcionários e empresa. Essa forma de parceria teve origem em uma situação econômica crítica no Japão, quando a Toyota realizou um acordo com o sindicato dos empregados, visando à segurança no emprego e envolvimento, características essenciais do STP (Dennis, 2008). A partir dessa concepção, foram iniciados os conceitos de gestão por processo, formas de medição e controle e estruturação de planejamento (Rodrigues, 2014). Nasceu, assim, um conceito inovador do trabalhador como o recurso mais valioso da empresa, como fonte de ideias e informações, para a melhoria contínua dos processos da empresa (Dennis, 2008). O STP, ou o Sistema *Lean* de Produção,

nasceu da necessidade real existente e tornou-se a solução para os problemas da Toyota (Dennis, 2008; Ohno, 1997). Tem como base alguns princípios que serão discutidos na próxima seção.

2.1.1 Princípios *Lean Thinking*

Para compreensão do *Lean Thinking*, é fundamentalmente importante compreender os seus princípios: valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição.

O primeiro conceito que precisa ser compreendido é o de valor. O valor não é estabelecido pela organização, mas sim pelo cliente, nasce da sua necessidade. É o cliente quem define o que é valioso e essencialmente importante para o produto ou serviço que será consumido. A organização deve ter a compreensão do que é esse valor e produzir para atendê-lo, garantindo o melhor custo e qualidade e comercializando a justo preço (Jones & Womack, 2012). O valor é agregado no processo de produção, na integração entre o homem, máquina, material e método, levando ao eficiente fluxo contínuo (Rother & Harris, 2002). “O ponto crítico para se começar qualquer esforço de melhoria é esclarecer as definições de valor de um produto a partir da ótica do consumidor. O mapeamento deve começar pela ótica do cliente” (Rother & Shook, 2012, p. 12).

O mapeamento segue uma sequência de atividades, pelas quais se determina algum resultado ou produto, chamada de fluxo. A proposta de estruturar de forma clara um fluxo acontece com o propósito de melhor atender os resultados pretendidos. Buscar a melhoria nessa atividade propõe velocidade e qualidade na entrega do produto ao cliente, caracterizando a melhoria contínua preconizada pelo *Lean Thinking* (Dennis, 2008). Sempre que está estabelecido um fluxo que gera produto para o cliente, também existe um fluxo de valor, no qual são visualizados os detalhes que agregam ou não valor ao produto pela perspectiva do cliente. O grande desafio dessa realidade é efetivamente enxergar esse fluxo de valor (Rother & Shook, 2012).

Para estruturar o fluxo de valor, distinguem-se três tipos de atividades: as que efetivamente agregam valor; as que não agregam valor, mas são necessárias e indispensáveis ao processo; e as que não agregam valor e são dispensáveis. Nesta última encontram-se os desperdícios que devem ser eliminados. “Considerar a perspectiva do fluxo de valor significa levar em conta o quadro mais amplo, não só os processos individuais; melhorar o todo, não só otimizar as partes” (Rother & Shook, 2012, p. 1).

Estabelecer uma sequência de atividade e manter um fluxo de forma contínua eficiente define o chamado fluxo contínuo. O ideal é que o fluxo de matéria fluia de forma estável e continuamente, garantindo a produção de demandas adequadas, de forma que não exista interrupção entre as operações nem estoque de matérias entre elas, evitando-se, assim, os excessos e desperdícios. Quando estruturado o fluxo contínuo, melhora-se o desempenho e estabelecem-se fluxos mais enxutos, sendo o foco sempre a observação do fluxo em si (Rother & Harris, 2002). Essa percepção permite dar fluidez às atividades dos processos da empresa, estabelecendo em condições excelentes o atendimento ao cliente quase que instantaneamente. “Desenvolver um fluxo de valor *Lean* expõe as fontes dos desperdícios, o que significa que as pessoas em todas as funções do negócio podem ter que mudar os seus hábitos” (Rother & Shook, 2012, p. 91).

Para garantir que exista o fluxo de forma contínua, deve-se observar, com olhar crítico, o fluxo da informação, o fluxo do material e o fluxo do operador. No fluxo da informação, é garantido que todos conheçam as metas de produção e adequados tratamentos quando ocorrem problemas. Para o fluxo de material, é importante visualizar o valor agregado em cada peça do processo que se movimenta e nas etapas do processo, pela perspectiva do cliente. O fluxo dos operadores consiste em visualizar a execução dos trabalhadores, de forma a garantir que o *layout* e ferramentas contribuam para a execução eficiente (Rother & Harris, 2002). A sincronização do ritmo do fluxo é essencialmente importante para o chamado sistema puxador ou produção puxada (Rother & Shook, 2012).

A produção puxada é aquela que atende à solicitação do cliente externo, ou seja, informações de demandas do cliente são enviadas aos processos anteriores,

fazendo o caminho contrário do fluxo da matéria, tendo início no cliente, estabelecendo formas sistemáticas de produzir demandas definidas (Rother & Harris, 2002). Para a produção puxada, não se estabelecem grandes lotes ou demandas extras, a regra é produzir exatamente o que o cliente precisa (Dennis, 2008). Dessa forma, inverte-se o fluxo produtivo, no qual os produtos não são empurrados para o cliente, mas a necessidade e expectativa do cliente fazem puxar o fluxo de produção, agregando valor. “Estabelecer um sistema puxado livre de estática requer perseverança, porem é o coração do sistema *Lean* de movimentação de materiais que paga dividendos todos os dias” (Harris, Harris & Wilson, 2004, p. 87). Construir uma produção puxada em qualquer natureza de operação não é simples, mas a compreensão dos conceitos do sistema puxado possibilita essa realidade (Smalley, 2004). Afinal, “o objetivo de colocar um sistema puxado entre dois processos é ter uma maneira de dar a ordem exata de produção ao processo anterior, sem tentar prever a demanda posterior e programar esse processo” (Rother & Shook, 2012, p. 41).

Após a abordagem dos quatro princípios iniciais, a perfeição pode ser compreendida como o resultado formado por um círculo vicioso *Lean Thinking*. Embora a ideia de perfeição possa parecer extremamente otimista da realidade, a organização deve estar sempre empenhada e focada em atingir o estado de perfeição, buscando continuamente formas de agregar valor (Jones & Womack, 2012). “Produção *Lean* exige auditorias como um meio de mover-se continuamente em direção à perfeição” (Harris, Harris & Wilson, 2004, p. 87). Entretanto, é importante saber que não existe perfeição no papel - depois de elaborado um projeto e realizada sua implantação, devem sempre ser observadas oportunidades de melhoria. Na prática, observa-se o detalhe da execução e então a percepção de desperdícios que devem ser eliminados. Somente na prática, na execução do projeto, é possível ter a participação e sugestão de todos os envolvidos no fluxo do processo (Rother & Shook, 2012). “Nunca se atinge um estado ideal! Sempre se descobre mais desperdício a remover, e o valor para o cliente sempre pode ser melhorado” (Jones & Womack, 2004, p. 81). Para tal, o sistema é construído, utilizando-se a metáfora da Casa da Produção *Lean*, explicada na próxima seção.

2.1.2 A abordagem e estrutura *Lean Thinking*

Para a compreensão da abordagem e estrutura *Lean Thinking* de forma simplificada, construiu-se a metáfora da Casa de Produção *Lean*, conforme apresentado na Figura 1, referenciada no *Japanese Management Association* (Dennis, 2008).

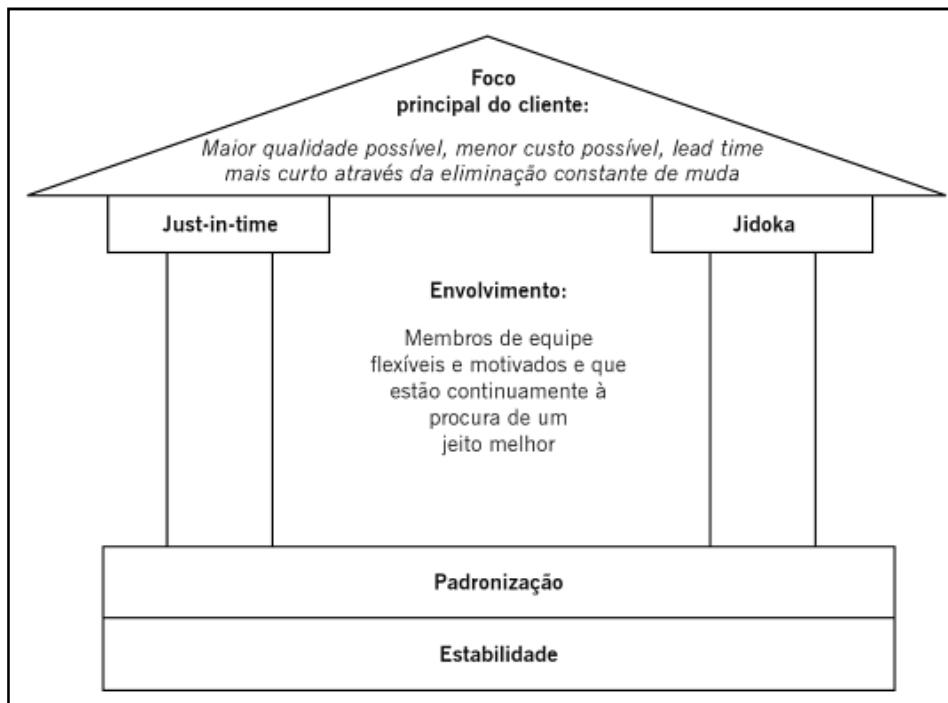


Figura 1 - Imagem básica da produção *Lean*.

Fonte: Dennis, P. (2008). *Produção Lean simplificada: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo* (2. ed., Cap. 2, p. 37). Porto Alegre: Bookman.

Estabilidade e padronização constituem a base para o sistema *Lean*, suportados pelos pilares *Just-in-time* e *Jidoka* para a entrega da forma certa, no tempo certo e na quantidade certa, que tem como objetivo central de sua estrutura o foco no cliente, agregando valor ao produto ou serviço ofertado com alta qualidade, baixo preço e melhor tempo. A essência do sistema é o envolvimento e a participação positiva da equipe de trabalho (Dennis, 2008). Para desenvolver o melhor desempenho, buscam-se a flexibilidade e a simplicidade das práticas, com redução do tempo de execução e garantia da qualidade e confiabilidade (Zylstra, 2008).

Em relação à base, a padronização e estabilidade da produção acontecem quando não há variação no trabalho, ou seja, não há oscilação e inconstância na realização das atividades. A oscilação gera momentos de intensidade de trabalho e outros de

ociosidade. A estabilidade é proposta pela padronização sem perdas, na organização das tarefas e atividades, de forma a estabelecer melhor desempenho possível dos colaboradores envolvidos nas operações, constituindo-se, assim, a base do STP (Dennis, 2008). “Os esforços para estabilizar e racionalizar completamente os processos são a chave para a bem-sucedida implementação da automação. É somente com esses fundamentos que o nivelamento da produção pode ser efetivo” (Ohno, 1997, p. 58). A padronização adequada faz com que o fluxo do processo esteja livre de desperdício (*muda*), inconsistência (*mura*) e despropósito (*muri*) (Ohno, 1997).

Muda é uma palavra de origem japonesa e sua tradução significa desperdício, ou seja, qualquer atividade realizada pela organização que não agregue valor pela perspectiva do cliente. Grande parte das atividades de fato não agrupa valor ao cliente, tais como movimento, espera, transporte, correção, excesso de processamento, excesso de produção, estoque e conhecimento sem ligação. Por isso é significativa a frase de Taiichi Ohno de que o custo real é do tamanho de uma semente de ameixa (Dennis, 2008).

Mura significa inconsistência, ou seja, a variação no trabalho e a não constância da produção. Essa oscilação gera momentos de intensidade de trabalho e outros momentos de ociosidade. A grande proposta do sistema *Lean* é eliminar o *mura* e garantir constância e estabilidade da produção (Dennis, 2008).

Muri quer dizer despropósito, caracterizado por sobrecarga e significando a intensidade a mais do programado, seja ela de equipamento ou operadores. Com isso, o ritmo é mais rápido, causando a aplicação de mais força ou esforço e eventualmente gerando produtos defeituosos (Ohno, 1997).

Com foco na eliminação do desperdício, os pilares de sustentação *Just-in-time* e *Jidoka* constituem a relação entre a operação específica e a transferência na quantidade ideal de cada etapa do fluxo do processo. *Just-in-time* significa o fluxo de um processo que tem alimentação contínua e procede de forma a ter o produto certo na hora certa e na quantidade certa. Em um fluxo completamente integrado, a característica do *Just-in-time* é trabalhar com estoque zero, de tal forma que um

fluxo alimenta o outro, realizando continuamente a transferência de materiais. Isso caracteriza o estado ideal da produção. *Jidoka* utiliza como conceito a autonomação, também descrita como automação inteligente ou mesmo automação com toque humano. Sua implementação propõe a interação entre o homem e a máquina, originando sinalização quando a produção apresenta condição anormal. Na produção isso pode ser caracterizado pela máquina parada ou operários que param a linha de produção (Dennis, 2008; Ohno, 1997). Utilizando como analogia o jogo de beisebol, o *Jidoka* é a competência pessoal de cada jogador, enquanto o *Just-in-time* é a interação da equipe e a habilidade conjunta dos jogadores (Ohno, 1997). Nesse contexto, o *kanban* impede a superprodução, a ordem visual é garantida pelo 5S e o *Lead Time* é otimizado (Dennis, 2008; Ohno, 1997).

O *Kanban* é um método do STP que evidencia a necessidade de produção, ou seja, apresenta o controle da demanda de produção, sinalizando o momento específico e a quantidade de reposição de matérias previamente estabelecidas. O *Kanban* é uma forma visual de apresentar informações em determinados contextos (Ohno, 1997). “Um *Kanban* de produção dispara a produção de peças, enquanto um *Kanban* de retirada é uma lista de compra que instrui o movimentador de matérias a retirar e transmitir peças” (Rother & Shook, 2012, p. 40).

O 5S é um programa originado no Japão e essa nomenclatura compreende cinco nomes japoneses iniciados com “s”, descritos da seguinte forma: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke* que significam, respectivamente, seleção, arrumação, limpeza, padronização e disciplina. Essa sequência de ações caracteriza a base para a implantação de todo programa de qualidade, pois com esse conceito de organização e limpeza estabelece-se um ambiente de trabalho mais seguro e propício para bons resultados (Tontini & Bezerra, 2002);

Lead-Time é o tempo entre o momento da entrada dos insumos e a saída do produto no processo de produção. A proposta do *Lean Thinking* é otimizar esse tempo para atender o cliente, considerando também que “quanto menor for o *Lead-Time* de produção, menor o tempo entre pagar pela matéria-prima e receber pelo produto acabado feito com esses matérias” (Rother & Shook, 2012, p. 26).

Reconhecer a causa raiz dos problemas – os porquês, ir ao *Gemba*, visualizar as oportunidades de melhoria são conceitos propostos para o *Kaizen*, ou seja, garantir a melhoria contínua. As pessoas precisam estar envolvidas e necessitam de criatividade e disciplina. Esse envolvimento e empenho contribuem para pequenas mudanças e melhorias do cotidiano (Ballé, Jones & Orzen, 2015).

Kaizen é um termo japonês e tem como significado melhoria contínua. “Significa a melhoria contínua de um fluxo completo de valor ou de um processo individual, a fim de se agregar mais valor com menos desperdício” (Araujo & Rentes, 2006, p. 123). Os *cinco porquês* constituem uma forma investigativa, na qual se utiliza várias vezes a pergunta por que até que se chegue à real causa raiz do problema. Na prática, pode-se repetir cinco vezes ou mais a pergunta para encontrar a resposta necessária, variando de acordo com a complexidade do problema (Ohno, 1997). *Gemba* significa ir ao local onde as coisas realmente acontecem, o que é essencial para confirmar as evidências e as oportunidades de melhorias. No *Gemba* é mais fácil visualizar as falhas e experimentar as ideias (Ohno, 2015). A prática de ir ao *Gemba* é uma maneira de evoluir na forma de escutar e entender as oportunidades de melhorias (Ballé, Jones & Orzen, 2015).

A gestão *Lean* estabelece a importância de perceber e agregar valor pela perspectiva do cliente, estabelecendo custos mais baixos e qualidade do produto e serviço oferecido. Busca-se “compreender completamente a produção e a redução da força de trabalho” (Ohno, 1997, p. 73). Por meio do *Takt time*, é definida a velocidade para a produção por meio da demanda estabelecida, considerando o tempo do ciclo de produção, que é o tempo determinado para a produção de determinado produto, e a quantidade solicitada pelos clientes, determinando a frequência de entrega dos insumos e estabelecendo a velocidade da sequência das atividades (Rother & Harris, 2002). Essa medição do tempo necessário para a produção de determinado tipo de serviço ou produto é orientada por sua demanda e volume de venda. “O tempo *Takt* é usado para sincronizar o ritmo da produção com o ritmo das vendas, no processo puxado em particular” (Rother & Shook, 2012, p. 38).

Como centro da abordagem do STP está a participação das pessoas. O trabalho em equipe e a forma de atuação são fundamentais para atingir os resultados pretendidos. Considerando essa necessidade de envolvimento da equipe, pode-se fazer uma analogia do processo de produção com uma corrida com revezamentos, na qual se considera a competência de uma equipe pela habilidade de passar o bastão para o companheiro de trabalho, de forma certa, na hora certa e do jeito certo, estabelecendo assim a sinergia do trabalho (Ohno, 1997). Esse alinhamento da equipe deve acontecer de maneira constante e evolutiva. Quando o líder depara-se com situações de erro na condução do trabalho, deve rever tais conduções e realizar as correções necessárias para o percurso. Alterar uma ordem dada nem sempre é simples, mas sustentar uma situação incoerente para não assumir um erro é ainda mais complicado. Dessa forma, o senso de humildade ao reconhecer um erro e modificar a realidade para corrigi-lo é primordial para estabelecer relações confiáveis no trabalho (Ohno, 2015).

Algumas ferramentas auxiliam na implantação do *Lean Thinking* e serão apresentadas na próxima seção.

2.1.3 *Algumas ferramentas para implantação do Lean Thinking*

Para a implantação do *Lean Thinking* destacam-se as ferramentas mapeamento de fluxo de valor e processo A3, com o propósito de compreender a importância da forma de visualizar os fatos e da forma de tratar os problemas. Entende-se que “especificar o valor com precisão é o primeiro passo essencial para a implementação de práticas e ferramentas relativas à mentalidade enxuta. Valor é o primeiro elemento da mentalidade enxuta a ser considerado” (Borchardt, 2005, p. 132).

O mapeamento de fluxo de valor (MFV) é uma ferramenta utilizada para enxergar as atividades de forma holística, em um fluxo completo, de maneira a visualizar os problemas de forma sistêmica. Esse formato facilita as orientações para a implantação de melhorias, permitindo que a organização trabalhe toda e qualquer forma de desperdício, inclusive em suas fontes, para que sejam eliminadas efetivamente. O MFV permite visualização ampla e clara daquilo que não agrega valor ao cliente, ou seja, do que é desperdício, sendo então uma ferramenta

essencial para garantir o desempenho da organização (Rother & Shook, 2012). “O mapeamento do fluxo de valor é o simples processo de observação direta dos fluxos de informação e de materiais conforme eles ocorrem, resumindo-os visualmente e vislumbrando um estado futuro com um melhor desempenho” (Jones & Womack, 2004, p. 1).

Rob (2007) chama a atenção para o real e adequado uso das ferramentas *Lean*, uma vez que a ferramenta em si não realiza nenhuma solução para a organização. Não se deve pensar que a ferramenta pode resolver o problema, mas sim acreditar que ela será utilizada para compreender o trabalho e apresentar informações que direcionem a solução. O MFV tem por objetivo que a organização crie consciência do que é valor no decorrer do fluxo de produção da empresa, observando o tempo, esforço e movimento realizado, envolvendo todas as áreas e departamentos (Jones & Womack, 2004).

A construção do fluxo contínuo exige atenção aos detalhes. Existem grandes desafios em programar e sustentar melhorias, mas a principal proposta é sempre evoluir, garantindo a percepção de constante melhoria (Rother & Harris, 2002). “Desenvolver um fluxo de valor *Lean* expõe as fontes dos desperdícios, o que significa que as pessoas em todas as funções do negócio podem ter que mudar os seus hábitos” (Rother & Shook, 2012, p. 91).

A outra ferramenta, o chamado processo A3, tem sua origem relacionada ao formato de folha de papel A3, forma essa que é internacional e é caracterizada pelo tamanho de 29,7 cm por 42,0 cm. Essa relação entre o nome e o formato do papel existe, pois sempre que havia um problema para a organização, a proposta de solução era elaborada em uma única folha de papel A3, estruturando o *layout* da forma mais adequada. Esse formato tem como característica ser básico e objetivo, contemplando todo assunto necessário dentro do espaço de uma folha de papel A3. A estrutura de elementos de um A3 é flexível e adaptável a cada realidade, mas basicamente apresenta os seguintes conteúdos: título, responsável/data, contexto, condições atuais, objetivos/metas, análise, contramedidas propostas, plano e acompanhamento. Essa estrutura deve permitir de forma clara o reconhecimento e o tratamento do problema (Shook, 2014).

O A3 é uma ferramenta de solução de problemas que, no entanto, não é limitada nesse conceito. A estrutura do A3 pode ser visualizada como um processo de gestão, por isso aqui chamado Processo A3, que é mais que uma ferramenta, tratando-se de uma metodologia que permite inovar, planejar, resolver problemas e estruturar uma forma mais ampla de pensar. O processo A3 permite uma maneira de pensar sobre o problema e especialmente de aprender a aprender. Ao assumir o processo A3, a organização elimina a cultura de esconder os problemas e então comprehende que é necessário reconhecer o problema como uma oportunidade para aprender e melhorar (Shook, 2014).

O processo A3 procura estabelecer responsabilidades, pois a proposta de solução nasce do profundo reconhecimento do problema. O autor responsável pela elaboração do processo A3 assume a responsabilidade da proposta de solução a ser implementada, inclusive, documentalmente. Suas iniciais ficam registradas no canto superior direito do papel. Esse é o pensamento de envolver pessoas no processo de decisão e atribuir responsabilidades, fazendo com que observem a realidade, exponham as informações necessárias, estabeleçam propostas de solução e acompanhem e se comprometam com os resultados. “O A3 funciona tanto como uma ferramenta de resolução de problemas como um processo estruturado para criar solucionadores de problemas” (Shook, 2014, p. 4).

Para além das ferramentas, o *Lean Thinking* não é um pensamento natural ou intuitivo do ser humano e por isso exige dedicação para sua aplicação. Para isso, ele se fundamenta na aplicação concreta dos cinco princípios, discutidos na seção anterior (Jones & Womack, 2012). “A Toyota é única por sua combinação de profundo investimento nas pessoas e foco em melhorias contínuas de longo prazo, o qual concretiza formando e desenvolvendo líderes em uma cultura empenhada em aprender e adaptar-se às mudanças” (Liker & Convis, 2013, p. 20). A compreensão e a aplicação para a implantação *Lean Thinking* acontecem com pessoas envolvidas no processo de mudança da organização. As pessoas vão se envolver na implantação *Lean Thinking* se estiverem de fato incluídas nesse processo, sentindo-se parte dessa mudança (Ballé, Jones & Orzen, 2015), daí a importância de se entender os processos de mudança organizacional e a atuação dos líderes.

2.2 Mudança organizacional

A competição econômica tem迫使 as organizações a buscarem *performance* superior, gerando um ciclo de mudanças infinito e vertiginoso, em velocidade antes não observada (Wood. Jr, 2009). As mudanças organizacionais eram esporádicas e ocasionadas em consequência a situações momentâneas e pontuais, ocorrendo diante de necessidades específicas, mas atualmente elas ocorrem em função de uma constante necessidade de transformação (Hernandez & Caldas, 2001). No cenário de competição econômica globalizada, consumidores têm acesso a mais produtos e serviços, o que significa concorrência não apenas entre as organizações próximas geograficamente, mas concorrência global, na qual todos precisam crescer e evoluir para melhor atender às necessidades dos clientes, de maneira diferenciada, buscando mais competitividade.

Esse contexto de competitividade provoca a necessidade de mudanças incessantes, pois melhorias devem ser realizadas para a prosperidade ou simplesmente para a sobrevivência do negócio (Kotter, 2013). A organização precisa estar preparada para perceber o ambiente e as condições nas quais está inserida, a fim de se conduzir a novos caminhos e gerir seus negócios em permanente processo de adaptação e resposta às rápidas e mutantes transformações do mercado global (Wolff, Cabral, & Lourenço, 2013; Wood Jr., 2009). O filósofo alemão Robert Kurz contextualizou esse cenário atual como uma integração única, um único sistema, no qual as ocorrências de determinado país impactam também outros países, caracterizando um mercado altamente interligado (Wood Jr., 2009).

Antes de ser iniciado o esforço da mudança, poucas são as organizações que avaliam realmente o âmbito no qual estão envolvidas, visualizando preventivamente as possíveis resistências à iniciativa de transformação, compreendendo de fato a realidade do cenário e seus motivos (Hernandez & Caldas, 2001). Uma das principais dificuldades no processo de mudança é a compreensão dos objetivos e adoção das ações que a direcionam, por falta dessa clareza de visão e dificuldade de comunicação (Vergara & Silva, 2003). O que pode sustentar a realização da mudança organizacional é a coerência entre os objetivos propostos e a sustentabilidade do negócio, com base no reconhecimento do futuro pretendido e a

realidade atual, relacionando essa proposta a mais eficiência organizacional (Lima & Bressan, 2003).

Na realidade organizacional cada vez mais dinâmica, são encontradas situações inéditas e contextos até mesmo contraditórios. Conhecer e estudar os processos e tipos de mudanças é uma prática contínua. Existem diferentes tipologias sobre mudanças organizacionais. Pereira (1999) classifica-as como naturais, reativas, evolutivas e revolucionárias. As mudanças **naturais** são caracterizadas pelo ciclo de amadurecimento a que as empresas estão sujeitas - elas nascem, crescem, amadurecem, definham e morrem. As mudanças **reativas** são aquelas que ocorrem em função das circunstâncias, por necessidades específicas às quais as empresas não podem resistir, sendo muitas vezes indispensáveis à sua sobrevivência. As mudanças **evolutivas** são provocadas para o crescimento e desenvolvimento da empresa, sendo caracterizadas pelo planejamento, por serem conscientes e estarem direcionadas para os objetivos da organização. As mudanças **revolucionárias** são aquelas que acontecem de forma muito rápida e intensa, geralmente provocadas por fatores externos significativos, causando impactos nas diferentes dimensões organizacionais, desde a estrutura até a estratégia da organização.

Lima e Bressan (2003) complementam caracterizando a mudança incremental e a transformacional. A mudança **incremental** refere-se a alterações pontuais, em apenas algumas dimensões da organização, com ajustes contínuos, caracterizando um ambiente mais estável. A mudança **transformacional** trata-se da ruptura mais complexa de padrões inicialmente existentes, ocasionando grandes alterações nas diversas dimensões da organização, provocando redirecionamento mais amplo.

Existe ainda uma pluralidade dos modelos de mudança que são muitas vezes formas particulares de ser ver um fenômeno global, podendo ser úteis ou perigosos, dependendo da forma do seu uso e abordagem (Motta, 2001). Considera-se que existem formas diferenciadas, apesar de complementares, nos estudos sobre mudança organizacional, entendidas a partir do gerenciamento **da** mudança e do gerenciamento **para a** mudança (Badham & Cançado, 2014):

A mudança vista de forma linear, episódica e que ocorre em *n* etapas foi, nos últimos anos, suplementada por perspectivas mais pragmáticas, simbólicas, discursivas e pela abordagem baseada na prática (Badham, Antacopoulou & Mead, 2012; Collins, 1998; Jabri, 2012; Weick & Quinn, 1998). Nos dias atuais, tem-se um entendimento e um reconhecimento mais abrangente da natureza caótica, contestada e emergente de como a mudança é feita dentro das organizações. É um processo desafiador, no qual se observa o gerenciamento para a mudança, ao invés de um gerenciamento controlado da mudança (Badham & Cançado, 2014, p. 1, tradução livre).

Nas próximas seções serão apresentados alguns dos modelos de gerenciamento da mudança, bem como discutida a questão do gerenciamento para a mudança.

2.2.1 Gerenciamento da mudança: modelos

Os diferentes modelos de mudança organizacional acompanham o avanço das teorias da Administração. As teorias evoluem, pois a produção do saber é contínua e sem-fim; descobertas científicas, novas sistematizações de conhecimentos contradizem e fazem progredir as teorias e correntes de pensamento (Motta, 2001). De maneira geral, os modelos evoluem da concepção da Administração Científica, representada pelas ideias de Taylor, Fayol e Max Weber, que tiveram como foco a forma, o funcionamento burocrático e o estudo de tempos e movimentos. Passam pela abordagem dos modelos comportamentais, com foco nos processos interpessoais, nas funções e nos comportamentos organizacionais, baseando-se em autores como Elton Mayo, Kurt Lewin e Chester Barnard. Posteriormente, houve um momento de síntese das correntes até então elaboradas, com uma mudança de abordagem, pela perspectiva de autores como Herbert Simon e Talcott Parsons (Pereira, 1999). Tais abordagens dão sustentação aos modelos entendidos como gerenciamento da mudança.

Embora muitos autores evitem estabelecer uma definição exata ou conceito de mudança, em função das suas várias formas e perspectivas de interpretação, mudança organizacional pode ser entendida como qualquer alteração que ocorre no contexto organizacional, seja ela provocada intencionalmente ou não, de forma preventiva ou reativa, e que pode ter resultados positivos ou negativos na realidade específica (Lima & Bressan, 2003).

Para alguns autores, pode-se analisar a mudança por meio de paradigmas diferentes: “o primeiro é o paradigma funcionalista, fundamentado no racionalismo e nas relações de causalidade simples; o segundo é o paradigma fenomenológico, baseado na interpretação dos sistemas de significado de atores organizacionais” (Wood Jr., 2009, p. 269). Segundo Motta (2001, p. 72):

Teorias de mudança organizacional formam um conjunto confuso e de difícil compreensão mesmo para pessoas mais avisadas. Em meio à variedade de objetos, gestores da mudança podem tender a privilegiar algumas dimensões organizacionais em detrimento de outras.

A mudança possui múltiplas faces e múltiplas disciplinas e, dessa forma, apresenta diversos modelos e focos de análise. É importante estar aberto para compreender todas essas possibilidades, identificando as vantagens e desvantagens de cada modelo, admitindo-se a complementariedade das diferentes abordagens (Motta, 2001). As questões sobre mudança organizacional não são recentes na literatura e nos textos mais antigos e outros mais atuais busca-se de forma convergente abordar o assunto (Lima & Bressan, 2003).

Na seção a seguir serão descritos alguns modelos de mudança, na perspectiva do gerenciamento da mudança, com propósito de conhecer procedimentos e técnicas para o controle do processo de mudança: modelo precursor de Kurt Lewin, modelo das perspectivas de análise organizacional (Motta, 2001) e modelos causais de mudança (Lima & Bressan, 2003).

2.2.1.1 Modelo precursor: Kurt Lewin

O modelo proposto por Kurt Lewin (1951, 1958), o clássico da mudança organizacional, considera que a mudança ocorre em três estágios: descongelamento, mudança ou movimento e recongelamento. O descongelamento representa um desequilíbrio inicial no processo de mudança e o desfazer-se do momento atual; na sequência, a mudança ou movimento representa a mudança propriamente dita; e, concluída essa etapa, então acontece o recongelamento, que é o momento de novo equilíbrio após a mudança (Lima & Bressan, 2003).

Pereira (1999) esclarece em quatro fases da mudança: inicialmente a percepção, depois a mudança de atitude, seguida pela mudança de comportamento e, por fim, a fixação no novo comportamento. A percepção é a fase em que se identifica a necessidade de mudança; reconhecer esse cenário de que é preciso mudar é o ponto de partida para toda e qualquer mudança. Depois se inicia a fase de mudar de atitude, que é abandonar a forma antiga de pensar, para dar espaço às novas formas. Esse processo de desaprender não é simples e exige muito envolvimento. Essa preparação dá então abertura à fase da mudança do comportamento, que é de fato a implantação das ações proposta pela mudança. Finalmente, a fase de fixação do novo comportamento, que é a permanência e amadurecimento da mudança iniciada (Pereira, 1999).

2.2.1.2 Modelo das perspectivas de análise organizacional (Motta, 2001)

Para análise e compreensão da abordagem da mudança organizacional, o modelo de mudança permite visualizar os diversos cenários. Esses modelos “são essenciais para compreender a inovação organizacional porque a cada um deles pode se inferir um padrão de mudança, com seus instrumentos e métodos particulares” (Motta, 2001, p. 72). A Tabela 1 apresenta o modelo das perspectivas de análise organizacional e os objetivos do processo de mudança.

Tabela 1

Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança

PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA		
	OBJETIVOS PRIORITÁRIOS DA MUDANÇA	PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR	PROPOSIÇÃO PRINCIPAL PARA AÇÃO INOVADORA
ESTRATÉGIA	COERÊNCIA da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
ESTRUTURAL	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
TÉCNOLÓGICA	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e de tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana
HUMANA	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
CULTURAL	COESÃO e identidade interna em termo de valores que refletem a evolução social	Ameaças à singularidade e os padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
POLÍTICA	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesses por alteração nos sistema de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática*. (Cap. 3, p. 74). Rio de Janeiro: Qualitymark

Para o desenvolvimento desse modelo, tendo como tema prioritário a estratégia, busca-se analisar a tomada de decisão em relação ao meio no qual a organização está inserida. O modelo tem como objetivo a aplicação da estratégia e como proposta evoluir a interação entre a organização e seu meio. A dificuldade dessa perspectiva refere-se à complexidade dos aspectos sociais, econômicos e tecnológicos, às incertezas e aos paradoxos (Motta, 2001). Essa perspectiva da estratégia indica uma forma para que as organizações possam direcionar o seu futuro, com objetivos e planejamento para o seu atendimento. Com a utilização de instrumentos, busca-se identificar as forças de mercado, as potencialidades da empresa, a garantia de qualidade e do desenvolvimento de novos produtos, caracterizados na estratégia organizacional. Adotar esse modelo é lidar com cenários complexos e para isso é essencial uma visão holística do sistema (Pereira, 1999).

A perspectiva estrutural refere-se à forma como a empresa busca se configurar, ao seu desenho ou estrutura organizacional, à proposta de ser mais racionalizada ou flexível no formato de trabalho, à distribuição de poder. A forma de funcionamento

da organização repensada a partir da qualidade do produto, da valorização do cliente e velocidade no atendimento tende a estruturas hierárquicas mais rasas, para facilitar a comunicação e decisões da organização. Estratégias de diminuição de custo visam à prática de preços mais competitivos. A adoção desse modelo geralmente gera fortes impactos na organização, provocando muitas vezes resistência à sua implantação (Pereira, 1999). Para o desenvolvimento desse modelo, trata-se como temas prioritários para análise a estrutura de autoridade dentro da organização, as unidades de papéis e *status*. Tem como objetivo a melhor estruturação da autoridade formal dentro da organização, a definição mais clara de papéis e o estabelecimento de limites formais. A grande dificuldade refere-se à redefinição dos direitos e deveres de cada papel (Motta, 2001).

A perspectiva tecnológica refere-se à estruturação de sistemas integrados dos processos de trabalho e ao emprego de novas tecnologias. Devem-se prever formas de apoio e incentivo para que o homem e a tecnologia evoluam em conjunto (Pereira, 1999). Para o desenvolvimento desse modelo, abordam-se como temas prioritários para análise o sistema de produção, seus recursos tangíveis e intangíveis, processos, funções e tarefas. Tem como objetivo atualizar a tecnologia aplicada e como proposta a capacitação humana nesse âmbito, ressaltando-se as dificuldades de adaptação humana ao panorama tecnológico moderno (Motta, 2001).

Para o desenvolvimento da perspectiva humana, abordam-se como temas prioritários questões comportamentais, tanto individuais como coletivas. Tem como objetivo motivar e envolver os profissionais, como proposta o desenvolvimento de equipes, podendo-se encontrar dificuldades nas possíveis reações do grupo envolvido e sua aceitação (Motta, 2001). A implantação da mudança baseia-se em estratégias educacionais e no tipo de modelo de desenvolvimento organizacional, com base na ciência do comportamento, especialmente Psicologia, com aplicação de técnicas e atividades destinadas à mudança no contexto organizacional (Bennis, 1972). O chamado *Organization Learning* ou aprendizagem organizacional é um fundamento dos modelos de mudança para desenvolver as organizações. As organizações de aprendizagem são caracterizadas por cinco componentes: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo. Mudança envolve valores e objetivos, aprendizagem

organizacional, além de identificar erros e trabalhar para corrigi-los (Pereira, 1999; Senge, 2009).

A perspectiva cultural aborda como temas prioritários questões e características referentes aos valores, práticas e hábitos existentes. Tem como objetivo a evolução coletiva por meio da identificação e comunhão das partes e como proposta estabelecer características mais homogêneas e mais realistas aos valores organizacionais, ressaltando-se a possibilidade de conflitos entre valores individuais e organizacionais (Motta, 2001).

A perspectiva política tem aspectos relacionados à capacidade normativa ou à distribuição do poder no sistema social (Pereira, 1999). Para o desenvolvimento desse modelo, aborda-se como temas prioritários a articulação dos interesses individuais e coletivos. Tem como objetivo o redirecionamento dos recursos organizacionais, conforme prioridades estabelecidas e como proposta redefinir sistema de acesso a esses recursos. A grande dificuldade que pode ser encontrada são os conflitos políticos de poder e interesses (Motta, 2001).

A reunião dessas perspectivas propõe a visão mais completa da organização e o processo de mudança acontece na interdependência dessas partes. Compreender e enxergar a organização por perspectivas diferentes e diversas permite melhor entendimento do cenário proposto pela mudança. “Todas as perspectivas tendem a defender seus elementos e a sua forma de ver como sendo a própria organização, e não um de seus componentes. A organização é um fenômeno social global: cada perspectiva contém elementos de um mesmo fenômeno” (Motta, 2001, p. 119).

2.2.1.3 Modelos causais de mudança (Lima, 2003)

A apresentação sistêmica da organização permite que a percepção em relação à mudança aconteça de diferentes abordagens, apresentando algumas teorias de ação, sendo elas: ação racional, orientada por objetivos – teoria da contingência estrutural; ação condicionada externamente – ecologia das populações; e ação emergente, dependente do processo e de construção social – teoria da institucionalização.

Nessa terceira opção teórica, não se focam intenções de atores individuais, mas sim a perspectiva da organização, integrando pessoas, problemas e soluções, gerando resultados por meio de integração. As relações sociais envolvem a integração das pessoas e assim caracterizam a abordagem no processo de mudança.

Outra variante dessa perspectiva afirma que a realidade organizacional é socialmente construída e emergente; são exemplos dessa perspectiva, a teoria da institucionalização e as teorias cognitivas da organização, bem como a chamada abordagem pós-moderna das organizações (Lima & Bressan, 2003, p. 39).

Para a compreensão do conceito de que as construções sociais exercem influência no contexto organizacional, é apresentada a abordagem pós-modernista de mudança organizacional. Nesse cenário são discutidos por Lima e Bressan (2003) os modelos de mudança de Burke & Litwin (1992) e Greenwood & Hinings (1996).

O modelo de mudança e desempenho de Burke e Litwin (1992) considera a relação entre variáveis organizacionais e seu ambiente. A abordagem de desempenho organizacional tem como foco a mudança contínua, considerando a influência dos fatores de estrutura organizacional, prática de gestão, sistemas e políticas, clima de trabalho, tarefas e habilidades, motivação, necessidades e valores. A abordagem da mudança propriamente dita tem como foco a mudança transformacional, considerando a influência dos fatores de ambiente, missão e estratégia, liderança e cultura organizacional. Assim, são considerados mais os fatores psicológicos do que os sociológicos (Lima & Bressan, 2003). Esse modelo é apresentado na Figura 2.

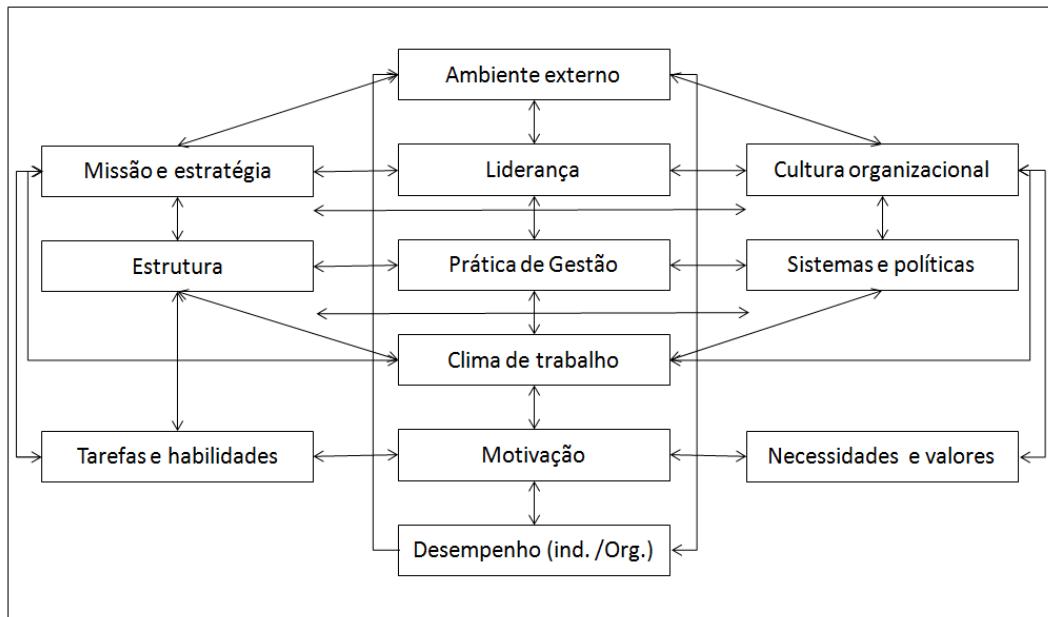


Figura 2 - Modelo de mudança e desempenho de Burke e Litwin (1992).

Fonte: Lima, S. M. V.; Bressan, C. (2003). *Mudança organizacional teoria e gestão* (2. ed., Cap. 1, p. 46). São Paulo: FGV.

Em sua aplicação, esse modelo apresenta a relação entre a mudança contínua e mudança transformacional, considerando fatores psicológicos, sem abordar fatores de relação de poder (Lima & Bressan, 2003). Ao realizar a leitura desse modelo dinâmico, observa-se relação de interdependência entre ambiente externo e o resultado do desempenho individual ou organizacional, influenciado por variáveis como liderança, prática de gestão, clima de trabalho e motivação, chegando ao resultado de desempenho. A mudança transformacional, que é a mudança propriamente dita, é representada por variáveis como o ambiente externo que exerce influência nos fatores como missão e estratégia, estrutura e cultura organizacional e sistemas e políticas (Lima & Bressan, 2003).

O modelo de mudança de Greenwood e Hinings (1996) trata separadamente a influência exercida pelo ambiente e considera como principal fator para a mudança organizacional o exercício do poder. Ressalta o fator de comprometimento com valores como a questão orientadora da vida da organização. Separa a influência do mercado e a influência institucional e associa o fator de frustração de interesse em relação ao poder interno (Lima & Bressan, 2003). Esse modelo está representado na Figura 3.

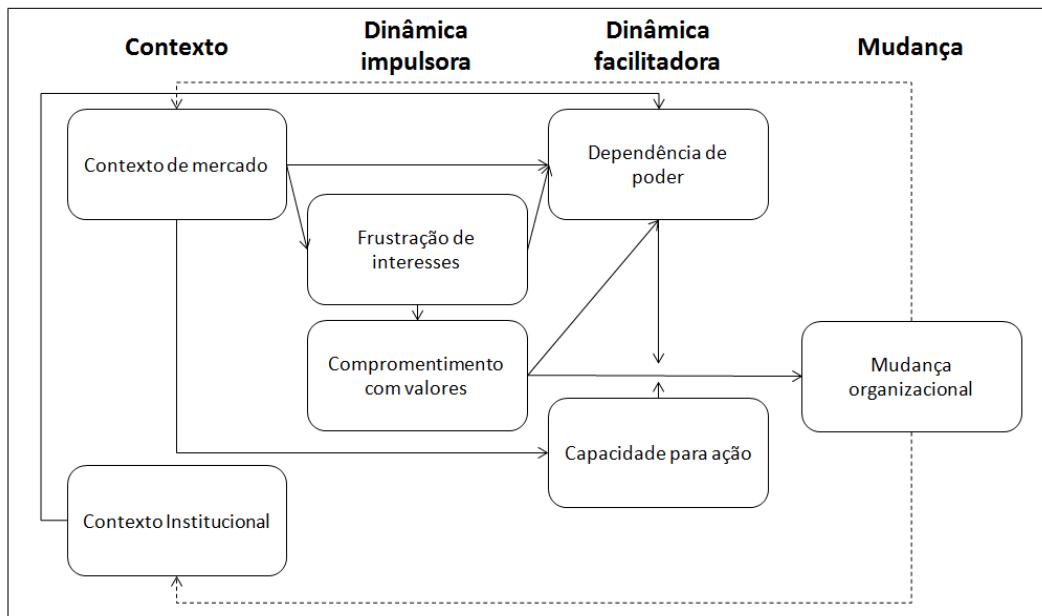


Figura 3 - Modelo de mudança de Greenwood e Hinings (1996).

Fonte: Lima, S. M. V.; Bressan, C. (2003). *Mudança organizacional teoria e gestão*. (2., ed., Cap. 1, p. 47). São Paulo: FGV.

A relação de poder considera os fatores internos e externos, podendo ser caracterizados por frustração de interesses e comprometimento com valores. Fatores da própria organização são determinantes para a mudança organizacional. O contexto externo e interno implicam uma dinâmica impulsora e uma dinâmica facilitadora. Esse processo é direcionado para alcançar a então mudança organizacional (Lima & Bressan, 2003).

Esses modelos apresentados buscam mapear a mudança, visando ao seu controle e gerenciamento. Em contraposição, modelos que consideram que a mudança é complexa e paradoxal questionam a possibilidade de gerenciamento **da** mudança e focam o gerenciamento **para a** mudança. A próxima seção apresenta críticas ao gerenciamento da mudança.

2.2.2 Críticas ao gerenciamento da mudança

As abordagens teóricas e práticas do gerenciamento da mudança tornam-se, por vezes, utópicas, ao propor formas simplistas a algo que é tão complexo e subjetivo e que envolve de forma intensa o comportamento humano (Vergara & Sival, 2003). Os processos de mudança não podem se limitar à gestão organizacional baseada nos

pressupostos da racionalidade administrativa (Pettigrew, 2011). Deve-se contrapor o gerenciamento da mudança ao gerenciamento para a mudança, entendido como uma disciplina, na qual a ideia de mudança pode ser comparada uma jornada a ser percorrida, a um rio que estabelece seu percurso, a um caminho cheio de incertezas e paradoxos (Badham, 2013).

A mudança é entendida como um processo humano complexo, considerando-se aspectos diferenciados, como a proposta de eficiência, o envolvimento de poder, a prática da liderança, o tempo em que ocorre a mudança, entre outros, muitas vezes sutis, que impactam de forma positiva ou negativa no processo de mudança (Pettigrew, 2011). A necessidade de adaptação na relação organização-ambiente provoca um cenário de mudança de forma coletiva, no qual uma organização muda e consequentemente gera mudanças em outras organizações (Grey, 2004). Adaptar-se a esse âmbito não é uma tarefa fácil, sendo muitas vezes pouco confortável e exigindo inteligência emocional e desenvolvimento intelectual (Badham, 2013).

Muito se fala da mudança como uma forte característica da atualidade, como um fator sem precedentes na história da humanidade e com fortes impactos na gestão organizacional. Entretanto, esse discurso é criticado por Grey (2004), que defende que é preciso questionar esses pressupostos estabelecidos como verdadeiros. Tal discurso é considerado senso comum em relação à mudança e ao seu gerenciamento e caracterizado como o fetiche da mudança:

É possível apontar muitos períodos no passado, quando, para aqueles da época, pode ter parecido que o mundo estava mudando de forma surpreendente e sem precedentes: o colapso do Império Romano, a colonização das Américas, o Renascimento, a Reforma Protestante, o Iluminismo, a Revolução Industrial e as guerras mundiais (Grey, 2004, p. 13).

Assim, o passado geralmente parece ser mais estável que o presente, pois uma vez ultrapassados os momentos vividos, eles se tornam mais claros e racionais; e tem-se também o hábito de se avaliar o passado como a época de ouro (Grey, 2004).

Outro fetiche refere-se à possibilidade de gerenciar a mudança. O cenário de incerteza e complexidade evidencia dificuldades de se considerar a mudança de

alguma maneira gerenciável. Segundo Grey (2004, p. 16), “A coisa mais marcante sobre o gerenciamento da mudança é que quase sempre ele falha”. Grey (2004, p. 16) questiona:

Gerenciamento da mudança, um fracasso? Será isso apenas generalização descabida dos críticos radicais? Crosby (1989) – um dos principais defensores da TQM – afirma que 90% desses projetos falharam em atingir seus objetivos, enquanto Stewart (1993) atribui à reengenharia falhas de 50-70%.

Estudos da McKinsey Consultoria indicam fracasso em mais de 70% dos processos de mudança, com aplicação das teorias tradicionais (Isern, Meaney & Wilson, 2009; Keller & Aiken, 2009).

Por outro lado, discutir o sucesso ou fracasso de um processo de mudança é uma questão delicada, pois depende de muitos outros fatores organizacionais e do aspecto sob o qual essa questão é considerada (Grey, 2004). Para Pettigrew (2011), alguns fatores importantes tornam difícil o processo de gerenciar a mudança, ressaltando problemas de dificuldades ao gerenciar a cultura organizacional.

Em nível mais profundo da abordagem da cultura organizacional, identificam-se as crenças e pressupostos de cada pessoa, que influencia os comportamentos e relacionamentos na organização. A cultura não é apenas de nível profundo, mas também de abordagem extensa, que se caracteriza nos aspectos implícitos - que constituem os pensamentos não expostos. E então é apresentado o problema da pluralidade - que é o misto de culturas e subculturas organizacionais. Todas essas informações culturais são conectadas, por serem assim interdependentes, construindo assim a situação de difícil gerenciamento (Pettigrew, 2011).

A interpretação e observação das informações do contexto organizacional e de seu ambiente interno tornam-se essenciais para o reconhecimento da necessidade da mudança. Caso contrário, pela desatenção às circunstâncias, a organização pode sucumbir. Pode-se comparar essa situação à velha fábula do sapo que está imerso em uma água, cuja temperatura vai aumentando aos poucos e, após determinado

tempo, o sapo é fervido vivo, pela incapacidade de perceber a mudança e reagir a ela (Badham, 2013).

Reconhecidas as dificuldades de um gerenciamento da mudança e as possibilidades de uma implantação imperfeita decorrente de possíveis resistências, a liderança se apresenta como um recurso para o gerenciamento para a mudança, que tem o foco nas pessoas, que são responsáveis pela construção da mudança organizacional (Badham, 2013; Grey, 2004). O desafio é lidar com incertezas e complexidade que vão além das receitas da literatura gerencialista sobre o papel da liderança na condução desse processo (Grey, 2004). Badham (2013) concorda com tais críticas, salientando que a gestão diz respeito a processos racionais e de controle, enquanto a mudança refere-se à complexidade e até mesmo ao caos. Vivenciar essa realidade de mudança não é sempre tão confortável ou mesmo natural para as organizações, mesmo que seja uma constante. Para apoiar e orientar as reflexões, visa-se utilizar as experiências de mudança e aplicá-las à prática do gerenciamento para a mudança. Reconhecendo a complexidade e os desafios dessa prática, Badham (2013) propõe um quadro de referência denominado 5Ms, que “pretende informar, motivar e encorajar entendimentos práticos, reflexões e ações” (Badham, 2014, p. 12) não como um modelo a ser seguido, mas contrapondo-se às receitas gerencialistas a partir de reflexões sobre cada um dos Ms: **mantenha-se atento; mobilize-se; mapeie; use máscaras; e mire**, tradução para *Mindful, Mobilize, Map, Masks and Mirrow* (Badham, 2013, 2014).

2.2.3 Gerenciamento para a mudança: liderando a mudança

Reconhecendo-se a natureza complexa, paradoxal e por vezes caótica da mudança, entende-se o seu gerenciamento como uma forma de influência (e não de controle) de um sistema complexo, que envolve mais do que componentes e variáveis. Contemplar o tema mudança organizacional nessa perspectiva exige uma janela aberta para o mundo, permitindo-se vivenciar constantes críticas aos contextos, estabelecendo uma percepção apurada dos detalhes e boa sensibilidade para as construções (Wood Jr., 2009). É importante perceber que o processo de mudança tem importante impacto nas relações, sendo o papel da liderança especialmente importante nesse processo de mudança, motivando as pessoas envolvidas e

favorecendo o seu comprometimento. A mudança acontece com pessoas envolvidas na cultura da organização (Kotter, 2013). Compreender a gestão para a mudança como a habilidade de liderar pessoas, envolvendo-as, com alinhamento das expectativas dos indivíduos e organizações em torno de um objetivo comum é um componente essencial para conduzir a mudança (Badham, 2014).

No subitem a seguir serão apresentados para a compreensão dessa perspectiva alguns modelos, selecionando-se os de Beer (2010), de Kotter (2013) e Badham (2013). Em função da necessidade de líderes preparados para mudanças, é importante compreender e tratar os reais objetivos do gerenciamento para a mudança e buscar alcançar os verdadeiros benefícios dessa preparação (Kotter, 2013).

2.2.3.1 *Modelo sete passos (Beer, 2010)*

Com o propósito de auxiliar os gerentes a percorrerem o caminho da mudança, foram estabelecidas etapas para proporcionar aos envolvidos uma transformação eficaz. São propostos sete passos para promover a verdadeira mudança, garantindo assim um círculo no qual se reforça o comprometimento, a coordenação e a competência de todos (Beer, 2010).

O primeiro passo da caminhada é “mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções” (Beer, 2010, p. 46). Para início do processo de mudança, a atividade inicial é o reconhecimento claro do problema da empresa. Uma compreensão do porquê, do real motivo da mudança, é importante para a motivação das pessoas envolvidas, mas também para se criar um ambiente de urgência ou um cenário que torna a mudança necessária. Envolver as pessoas nesse momento inicial de identificação do problema e planejamento de solução fortalece o compromisso com a mudança. Compreender a situação de forma completa e não ter apenas uma visão unilateral favorece também a visualização mais realista dos problemas, com a percepção da direção da organização, mas também das pessoas envolvidas nas demais atividades da empresa, possibilitando a sinergia da equipe e evitando possíveis resistências à proposta de mudança.

Essa percepção do cenário direciona para o segundo passo, que é “desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade” (Beer, 2010, p. 49). Enxergar um futuro melhor e transformações que valham a pena, ter objetivos claros que possibilitem a todos entenderem que a mudança contribuirá para o negócio e quais melhorias trará para os funcionários é o desafio desta etapa. As pessoas precisam vislumbrar um futuro desejável, instigante e realista. As propostas estabelecidas precisam ter foco, ser flexíveis e de fácil compreensão para todos na organização. A visão proporcionada pela mudança esteja compatível com os valores da organização e inteligível para os envolvidos.

O terceiro passo propõe “identificar a liderança” (Beer, 2010, p. 52), ou seja, definir um patrocinador que lidere a iniciativa. O líder será a figura responsável pelo projeto, por garantir que existam os recursos necessários para a sua execução e por assumir o sucesso ou fracasso do projeto. Ele deve estar convicto dos resultados que busca e transmitir essa convicção para toda a equipe, de forma a estimulá-los a também acreditar nessa proposta, e deve também ter a capacidade de implementar essa visão.

O quarto passo é “concentrar-se em resultados, não em atividades” (Beer, 2010, p. 53). Isso quer dizer que se deve ter foco no resultado pretendido, criando metas mensuráveis e medições de desempenho de médio e longo prazo. A mudança é orientada para o resultado.

O quinto passo indica que se deve “começar a mudança pelas bordas, deixando depois que se espalhe pelas outras unidades, sem que seja imposta de cima” (Beer, 2010, p. 57). A proposta é iniciar a mudança em um pequeno grupo ou área e, posteriormente, com resultados positivos e, inclusive, com relatos das pessoas envolvidas, difundir as práticas da mudança para as demais áreas. A mudança de uma organização inteira não acontece de forma instantânea, sendo necessária uma prática crescente da proposta para que se possa alcançar toda a organização.

No sexto passo é o momento de “institucionalizar o sucesso por meio de políticas, sistemas e estruturas formais” (Beer, 2010, p. 58). Depois de todo o caminho percorrido pela mudança, os resultados e objetivos podem ser visualizados. E nesse

momento é muito importante que a estrutura nova construída não se desfaça. É preciso manter a continuidade e estabelecer esses resultados alcançados como prática dessa nova fase que se inicia, objetivando assim o aprimoramento contínuo.

Por fim, o sétimo passo visa a “monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança” (Beer, 2010, p. 59). Muitos imprevistos podem acontecer, e normalmente acontecem, no percurso da mudança, mas a liderança que conduz esse processo deve estar sempre preparada e ser flexível para realizar o ajuste que se fizer necessário, estando atenta às informações de monitoramento. Em condições adequadas a aplicação de cada passo permitirá o alcance dos resultados propostos, ou seja, “se você implementar todos os sete passos de forma eficaz e conseguir evitar os erros corriqueiros, é provável que você atinja seus objetivos de mudança” (Beer, 2010, p. 65).

A liderança tem relevante papel no processo de mudança e se torna parte essencial em seu desenvolvimento. Os líderes constroem o ambiente atrativo para a mudança e então desenvolvem estratégias para conduzir esse processo. Para o sucesso da liderança, é importante compreender a importância e influência dos fatores humanos e sociais e as limitações de conhecimento e domínio desses fatores torna-se o grande desafio dessa gestão. “A liderança deve proteger o projeto, reunir os recursos necessários e assumir a responsabilidade por seu sucesso ou fracasso” (Beer, 2010, p. 52).

2.2.3.2 Modelo oito passos (Kotter, 2013)

A mudança não acontece de forma tão natural e facilmente. Para construir esse caminho foram elaborados oito passos, que contemplam as mudanças bem-sucedidas. Os passos estão descritos na Figura 4 (Kotter, 2013).

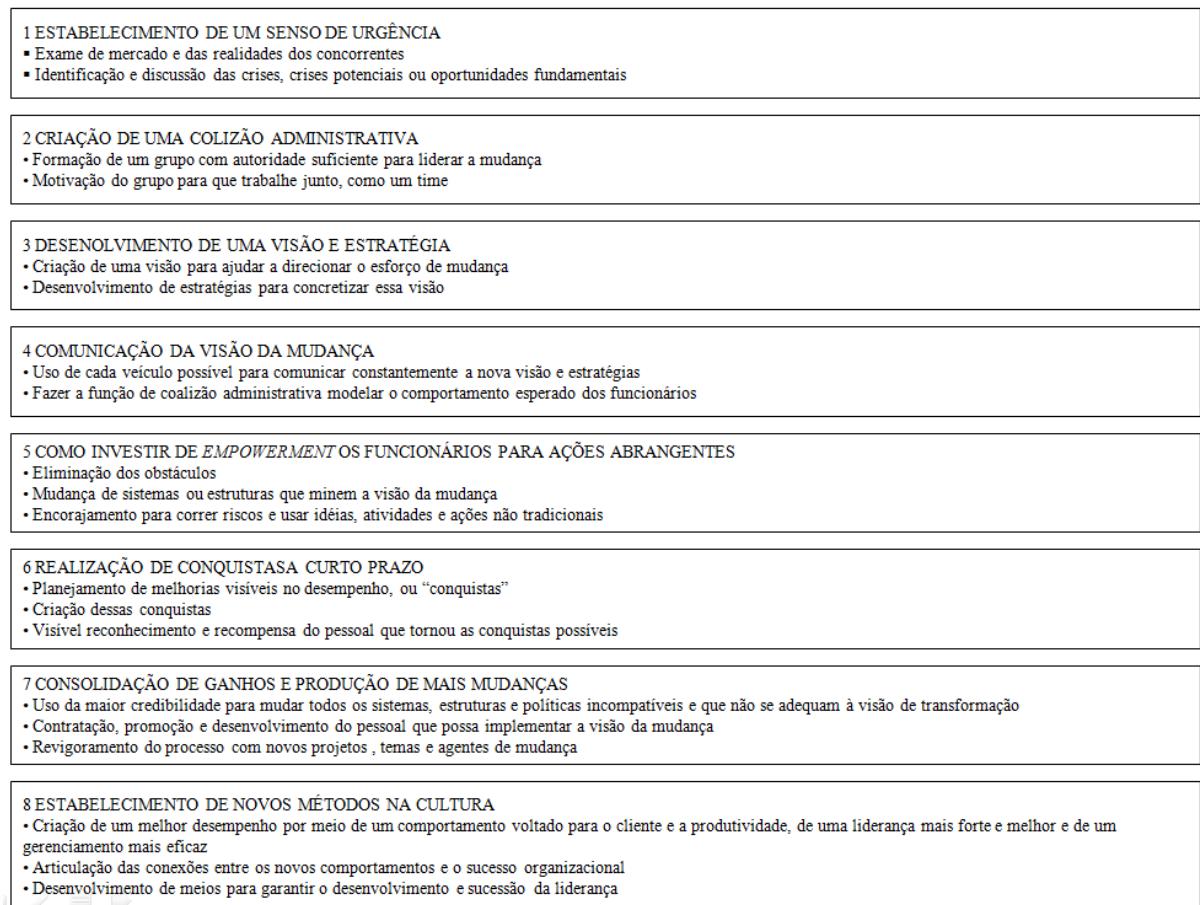


Figura 4 - O processo de oito etapas da criação de uma grande mudança.

Fonte: Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança*. (2^a tiragem, ed. rev. atual., Cap. 2, p. 22). Rio de Janeiro: Elsevier.

A primeira parte, em quatro etapas, representa a forma de descongelar o estado inicial, ou seja, a parte inicial da mudança. A segunda parte, entre as etapas cinco e sete, representa as novidades. E na terceira e última parte, a oito, ocorre de fato a mudança na cultura corporativa, atingindo assim o momento mais profundo da mudança. Existe grande importância em seguir todas as etapas de forma regular, sem eliminar alguma dessas fases. As primeiras etapas são o aquecimento para atuação das fases seguintes, sendo base para continuidade das fases seguintes (Kotter, 2013).

Estabelecer senso de urgência é o ponto inicial de todo o processo, considerando-se as questões do cenário, desde as realidades do mercado às condições da concorrência, evidenciando e tratando a realidade, as discussões de crise e as oportunidades existentes. Estabelecido o senso de urgência, é então criada uma

coalizão administrativa, ou seja, a definição de um grupo para desempenhar o papel de liderança da mudança, para trabalhar a motivação do grupo e garantir que a equipe esteja trabalhando de forma adequada e em conjunto. A partir desse momento é desenvolvida a visão e estratégia da mudança, para que seja direcionado todo o esforço da equipe. Ocorre assim a fase de descongelamento da situação inicialmente encontrada (Kotter, 2013; Lewin, 1951).

Desenvolvida a estratégia e concretizada a visão, é necessário que a comunicação dessas informações aconteça de forma efetiva, utilizando ferramentas eficazes para cada realidade específica, e de forma constante. Sugere-se mais participação dos trabalhadores nas atividades, por meio do *empowerment*, que é a descentralização de poderes. O ambiente é preparado para a mudança, que tem início com o plano de melhorias em curto prazo, com a construção de conquistas visíveis e o reconhecimento e recompensa das pessoas envolvidas nesse processo. Acontecem então a consolidação dos ganhos e o desdobramento da mudança, uma vez que a credibilidade oriunda das primeiras melhorias gera o potencial para mais mudanças. Define-se assim a fase das novidades da mudança (Kotter, 2013).

Por fim, verifica-se o estabelecimento de uma nova cultura, garantindo-se a perpetuação das mudanças, com o envolvimento das lideranças e com os novos comportamentos das equipes (Kotter, 2013).

No gerenciamento para a mudança tratam-se o controle e implantação das iniciativas de mudança e consideram-se as variáveis emocionais inseridas nesse panorama. O fator fundamental é a liderança da mudança, e a falha na liderança pode comprometer todo o processo de mudança (Kotter, 2013).

2.2.3.3 *Modelo 5Ms (Badham, 2013)*

O modelo de mudança 5Ms propõe capturar, integrar e disponibilizar perspectivas e visões da abordagem organizacional para apoiar estudos acadêmicos e a prática da mudança. Com o desafio de contextualizar o gerenciamento para a mudança, o framework 5Ms tem por objetivo proporcionar leitura mais crítica e atuação mais prática. Esse é um processo complexo, em que a proposta é o gerenciamento para a

mudança, para cenários de incertezas e conflitos, em substituição ao gerenciamento da mudança focado no controle.

Essa metodologia constitui-se de 5Ms, buscando-se manter o anagrama na tradução: manter-se ou estar consciente e reconhecer a complexidade da mudança - *Mindful*. Mobilizar-se para obter e distribuir recursos que possibilitem a mudança, entendida como uma jornada – *Mobilize*. Realizar o mapeamento , que é uma proposição de desenho para o trajeto da mudança - *Map*. Utilizar máscaras é o exercício da influência nas relações envolvidas no processo de mudança - *Masks*. E os espelhos constituem a criação de espaços de aprendizagem, de reflexos e avaliações da jornada - *Mirrors* (Badham & Cançado, 2014). A Figura 5 apresenta o quadro dos 5Ms (Badham & Cançado, 2014).

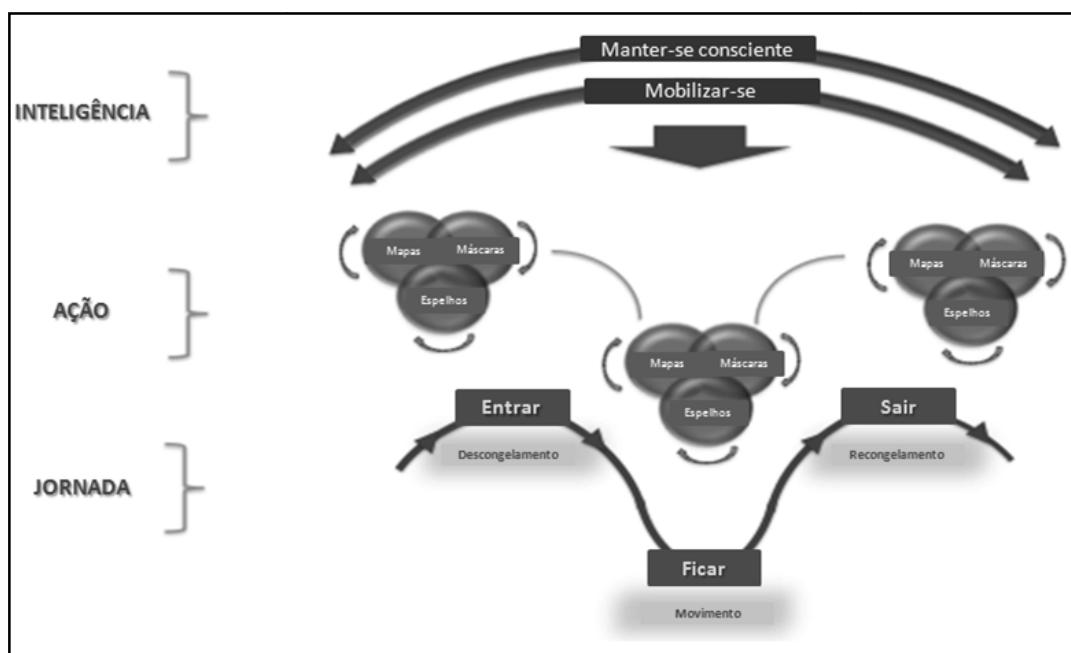


Figura 5 - Framework 5Ms.

Fonte: Badham R., Cançado, V. L. (2014) The Mindful Mobilising of Maps, Masks and Mirrors: Shifting the rhetoric of organisational change. Proceedings XXXVIII Encontro ENANPAD (p.4), Rio de Janeiro, Brasil.

O 5Ms propõe o desenvolvimento da área de inteligência, focado na gestão para a mudança. Esse cenário de inteligência é estruturado a partir de estar consciente e ter mobilização. Estar consciente (*Mindful*) é compreender que o contexto organizacional não é racional, linear e estruturado, e por isso é necessário ter cautela entre o planejar e realizar e, de certa forma, esperar o inesperado. Perceber as barreiras existentes no percurso e compreender a complexidade de um ambiente

organizacional é estar atento e vigilante. Para estabelecer essa consciência, são necessários disciplina, treino e experiência em pensar de forma lógica, sentir e agir. Mobilizar (**Mobilize**) pessoas e recursos requer a adoção de uma mentalidade empreendedora, de tal forma que saiba sobrepor-se à burocracia e buscar realidades dinâmicas. Mobilizar as pessoas é ter energia e apoio para conduzir a mudança, superando a inércia e resistência. O engajamento das pessoas torna possível percorrer os altos e baixos que naturalmente surgem na jornada da mudança, como na metáfora da montanha russa (Badham & Cançado, 2014).

Ao progredir para a área de ação, o mapeamento (**Map**) da mudança é essencial em quaisquer condições, mesmo que sejam emergentes, caóticas e imprevisíveis. Mapear é algo mais flexível que planejar, pois é apenas um formato para realizar a leitura do mapa, sendo o coletar dados reconhecido como algo complexo. Nesse percurso de ação são visualizados a adoção e o manuseio de máscaras (**Masks**) para provocar performances sociais efetivas, uma vez que a complexidade social exige que a liderança lide com variados papéis. Para ser percebido como uma liderança autêntica e confiável, é necessário grande habilidade em adotar múltiplas máscaras. E ainda na ação é importante implantar espelhos (**Mirrors**), ou seja, provocar múltiplas formas de reflexões, avaliações e *feedback*. Nesse sentido, é necessário coletar e refletir sobre a prática das atividades. Criar espelhos proporciona um ambiente aberto ao conhecimento e que favorece significativa reflexão e a criação de espaços de aprendizagem (Badham & Cançado, 2014).

Para caracterizar a jornada de mudança, é utilizada a metáfora da montanha-russa que, tal qual a mudança, apresenta altos e baixos. O vale da morte representa a descida da montanha-russa, o momento em que ocorre o descongelamento; na sequência, vivencia-se o movimento da mudança e, por fim, é estabelecido o recongelamento sustentável. Esse momento é a saída do chamado vale da morte (Badham & Cançado, 2014). A comparação com o cubo de gelo mostra os estágios do processo de mudança. Inicialmente, o formato do gelo é estruturado, assim como um processo, e deve existir o descongelamento para modificar esse processo, movendo então as pessoas para o próximo estágio fixo, que é o recongelamento, estabelecendo-se assim os novos hábitos e comportamentos (Badham, 2013).

As organizações precisam de líderes preparados para contribuir efetivamente para o processo de mudança acontecer. E para isso é necessário que todo a mudança organizacional e liderança sejam compreendidos. “Enquanto as mudanças não estiverem profundamente assimiladas, os novos métodos estão frágeis e sujeitos à regressão” (Kotter, 2013, p. 12). Nesse paradoxal entendimento da mudança, é essencialmente importante a habilidade de liderança, conteúdo que será explorado na próxima sessão.

2.3 Liderança

Muitos são os estudos que abordam a liderança, tanto pela perspectiva dos líderes como dos liderados, como também pela dinâmica dessa interação. Mesmo que o tema tenha sido bastante explorado nos estudos acadêmicos, não se tem uma única e comum definição de liderança, nem mesmo a compreensão da relação entre a prática da liderança e resultados de produtividade de uma organização e tantas outras variáveis do âmbito profissional (Bennis, 1995).

É importante entender as diferenças entre gerenciar e liderar. Como resultados, enquanto o gerenciamento produz um grau de previsibilidade e ordem, a liderança propõe mudanças. O gerenciamento é caracterizado por processos estabelecidos para garantir o funcionamento satisfatório entre pessoas e tecnologia. “Liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar e as adapta para modificar significativamente as circunstâncias” (Kotter, 2013, p. 26). Gerentes e líderes têm atuações diferentes e é importante ter de forma clara essa percepção. Como característica, o líder conquista o contexto e os gerentes se rendem a ele, o gerente administra e mantém enquanto o líder inova e envolve. Os líderes têm atuação essencial nos processos de mudança, principalmente na perspectiva do gerenciamento para a mudança. “Gerenciar é fazer com que as pessoas façam o que é preciso. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso. Os gerentes empurram. Os líderes puxam. Os gerentes comandam. Os líderes comunicam” (Bennis, 1995, p. 104).

Para a abordagem do tema, também é importante identificar as variadas perspectivas e compreender que as diferentes abordagens podem levar a

interpretações diversas. Assim, a liderança pode ser compreendida como um fenômeno grupal, no qual uma influência por parte dos líderes em relação a seus liderados é exercida de forma intencional. Não se refere a uma posição hierárquica, mas a um “comportamento de autoridade que se constrói na relação entre indivíduos, pela admiração, exemplo e respeito” (Vieira, Pereira & Roscoe, 2010, p. 220). Essa capacidade de exercer influências pode ser explorada a fim de impactar positivamente nas relações existentes. Dessa forma, compreende-se que a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo, visando atingir os objetivos identificados para o bem comum” (Hunter, 2004, p. 25). Estabelecendo esse envolvimento, é possível caracterizar uma relação de líderes e liderados que sejam desafiados aos propósitos estabelecidos, caracterizando pessoas motivadas e capacitadas a contribuir de forma eficaz para a organização. Os líderes “usam suas habilidades de comunicação, recompensas e outros recursos para estimular a coletividade a conquistar objetivos desafiadores” (McShane & Von Glinow, 2014, p. 318).

O líder é aquele que envolve sua equipe para o resultado proposto, “a liderança motiva a equipe para o desempenho, orienta, auxilia, treina e dá suporte aos membros da equipe para o alinhamento das estratégias e execução do trabalho” (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013, p. 21). Assim, o líder conduz seus liderados, sendo responsável por influenciá-los e fazê-los compreender os objetivos propostos pela mudança.

Algumas competências de liderança se destacam: “os líderes devem ter crença em si mesmos e senso de responsabilidade profissional; saber delegar e ter disposição para compartilhar o poder. Saber ouvir e principalmente agir. Essas premissas devem estar inseridas na cultura da organização como um valor” (Santiago, 2007, p. 117). Por outro lado, tais competências podem ser contingenciais e situacionais, uma vez que “não somente o líder, mas o liderado e as contingências do momento e do ambiente, desempenha papéis importantes, considerados tão decisivos quanto o comportamento do próprio líder” (Bergamini, 1994, p. 18). Entretanto, segundo Bennis (1995), competências relacionadas à energia, integridade e fundamentalmente à postura ética não se diferenciam segundo a situação ou com o correr dos anos:

Atualmente existe um burburinho nos círculos de gerenciamento sobre liderança global, como se fosse algo diferente do gerenciamento do passado. Estou cada vez mais convencido de que a boa liderança é essencialmente a mesma em qualquer escala em que é conduzida. É verdade que o gerente global precisa descobrir maneiras de entender e ter empatia com outras culturas. Organizações internas, no entanto, possuem diversas subculturas que podem ser tão misteriosas quanto uma tribo perdida e também precisam ser conhecidas antes de a organização poder trabalhar. Não importa quantos códigos de área estão envolvidos, o líder eficaz entende essa diversidade e a aceita (Bennis, 1995, p. 87).

Uma das atuações do líder refere-se à condução ou influência nos processos de mudança (Badham, 2013). Algumas das dificuldades enfrentadas pelas organizações na mudança são as questões de integração, distribuição de poder, colaboração, adaptação e revitalização. Ressalta-se ainda a dificuldade de integrar as necessidades individuais e as necessidades organizacionais, atendendo às expectativas das pessoas e às da organização e os desafios da motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação (Bennis, 1995; Bergamini, 1994). O entendimento da atuação do líder não é, portanto, tarefa simples - “a diversidade das opiniões ilustra o fato de que a liderança é multidimensional; ela existe de muitas formas e modos” (McShane & Von Glinow, 2014, p. 317), tema que será discutido na próxima seção, a partir das abordagens sobre a liderança.

2.3.1 Abordagens sobre a liderança

Os vários estudos sobre o tema liderança podem ser categorizados em diferentes abordagens. Segundo Cançado (2010), citando Higgs (2003), pode-se distinguir a abordagem clássica da emergente. A primeira foca o líder (traços, comportamento), enquanto a segunda foca o que os líderes efetivamente fazem para atingir os resultados organizacionais, caracterizando-se as competências e/ou inteligência emocional. A abordagem clássica abarca a teoria dos traços, a comportamental, a contingencial/situacional; e a emergente, as abordagens neocarismáticas/transformacionais (Cançado, 2010; Wolff, Cabral & Lourenço, 2013).

Na abordagem dos traços, os líderes são definidos por suas características pessoais, ou seja, “as abordagens focadas nos traços partem do princípio de que algumas pessoas possuem atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais

que as diferenciam em sua capacidade de liderança, em relação aos não líderes" (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013, p. 181). O termo "traços" foi utilizado para designar a teoria, pois os pesquisadores propunham que os líderes deveriam possuir traços, ou seja, particularidades específicas, caracterizando uma personalidade especial (Machado & Antunes, 2007). O foco é nas qualidades pessoais do líder, em suas características de personalidade que trariam como consequência a qualidade da liderança.

Assim, os líderes são considerados pessoas diferentes das demais, em função de traços de sua personalidade, sendo que determinados atributos distinguem um líder das demais pessoas. Os líderes já nasceriam como tal, não sendo um processo formativo, mas sim uma característica natural. "O grande objetivo de todos os teóricos voltados à investigação dos conjuntos de traços característicos do líder como tal era o de determinar tão precisamente quanto possível aquilo que o líder é, como descrevê-lo, ou melhor, como retratá-lo" (Bergamini, 1994, p. 30).

As abordagens comportamentais "fundamentam a explicação da liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, apontando relações consistentes entre padrões de seu comportamento e o desempenho do grupo" (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013, p. 181). Considera-se inapropriada a concepção de que o líder tenha traços ou características específicas naturais, buscando entender a liderança por meio da análise dos tipos de comportamento que o líder adota. Em contraposição à abordagem dos traços, cuja suposição básica era de que o líder nasce como tal, não podendo ser desenvolvido, o foco no comportamento responsável pela liderança eficaz permite que as pessoas sejam treinadas (Bergamini, 1994).

A identificação do conjunto de comportamentos caracteriza o que é chamado de habilidade da liderança, estabelecendo assim o que seria o comportamento eficaz para a liderança. Nessa abordagem, considera-se a atuação do líder a partir do foco na tarefa a ser executada e/ou no relacionamento entre as pessoas. O sucesso da liderança nesses respectivos estilos somente será efetivo em situações apropriadas para cada um deles (Bergamini, 1994). Entretanto, "cada estilo tem suas vantagens e desvantagens. Evidências recentes sugerem que ambos estão associados

positivamente à eficácia do líder, mas de modos diferentes" (McShane & Von Glinow, 2014, p. 324).

Em relação às abordagens teóricas contingenciais/situacionais, as pesquisas propõem algumas teorias, destacando-se a liderança situacional, a teoria de liderança do caminho-objetivo, que é a que melhor resiste às críticas científicas, e o modelo de contingências (McShane & Von Glinow, 2014). A abordagem situacional considera a liderança a partir de três variáveis: a) as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder; b) o grau de estrutura da tarefa a executar; c) o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (Hersey & Blanchard, 1986; Wolff et al, 2013). Busca-se considerar a análise do ambiente no qual o líder exerce sua liderança, sendo que o estilo de liderança mais adequado depende da realidade da situação. "O enfoque situacional sustenta que quase tudo seja flexível e possa adaptar-se às demandas das situações, incluindo o estilo dos gerentes" (Badaracco & Ellsworth, 1989, p. 202). A abordagem situacional considera a atuação da liderança em relação à atuação de seus liderados, caracterizando assim o "modelo de liderança comercialmente popular, porém pouco apoiado, que afirma que os líderes eficazes variam seu estilo (comando, venda, participação e delegação) de acordo com a prontidão dos seguidores" (McShane & Von Glinow, 2014, p. 329). A teoria caminho-objetivo tem suas origens na teoria motivacional da expectativa, entendendo que os "líderes criam caminhos (expectativas) para o desempenho eficaz (objetivos) de seus funcionários" (McShane & Von Glinow, 2014, p. 326). E o modelo de contingência de Fiedler "sugere que a eficácia do líder depende do estilo natural de liderança da pessoa combinar ou não com a situação" (McShane & Von Glinow, 2014, p. 329).

As abordagens mais recentes são as neocarismáticas/transformacionais, que têm como foco o carisma e a capacidade do líder de envolver os liderados, a partir de uma visão inspiradora (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013). No contexto contemporâneo das organizações, a perspectiva da liderança que mais se destaca é a transformacional, que relaciona a liderança ao papel de agente de mudança, que motiva e direciona os liderados para uma nova visão. Essa perspectiva busca explicar "como os líderes mudam as equipes ou organizações ao criar, comunicar e

modelar uma visão para a organização ou unidade de trabalho e ao inspirar os funcionários a lutarem por essa visão" (McShane & Von Glinow, 2014, p. 331).

A liderança transformacional tem a seguinte proposta: desenvolver uma visão estratégica com o objetivo de estabelecer um futuro promissor e atraente a todos os envolvidos; comunicar a visão com a capacidade de compartilhar com todos da empresa e propagar a importância dos objetivos; modelar a visão com exemplos consistente da participação do líder; e criar comprometimento com a visão, transformando-a em realidade (McShane & Von Glinow, 2014). O desafio ao líder transformacional é a sensibilidade em perceber e atuar conforme as necessidades das pessoas da equipe, de forma a envolvê-los nesse quadro. "O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais" (Burns, 1978, p. 4).

O entendimento do processo de influência nas organizações contemporâneas envolve, então, um enfoque da liderança sob a ótica do consentimento, da reciprocidade e da complementaridade de comportamentos entre indivíduos, liderança essa que ocorre por meio da identificação (Davel & Machado, 2001).

A atuação do líder tem grande influência no processo de mudança e na inspiração das pessoas em fazer parte desse acontecimento. Compreender essa relação e a importância do comportamento ajuda a liderança a atender às expectativas e necessidades dos envolvidos e o alcance dos resultados.

Conclui-se este capítulo, para a realização da pesquisa em campo, na qual é proposto identificar de que forma os líderes atuam na implantação do *Lean Thinking*. O *Lean Thinking* é considerado um processo de mudança no qual se aprende a enxergar o desperdício e a fazer mais com menos, buscando melhores resultados a partir da otimização na utilização dos recursos humanos e materiais (Dennis, 2008). Esse processo é sustentado pelos princípios de valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição, que orientam a aplicação do *Lean Thinking*.

Valor é caracterizado pela percepção do cliente em relação ao valor agregado nos produtos e serviços (Jones & Womack, 2012); o fluxo de valor é a condução das atividades orientadas pelo conceito do que é valor agregado ao cliente (Rother & Shook, 2012); o fluxo contínuo é caracterizado por esse fluxo sem interrupção (Rother & Harris, 2002); a orientação da produção puxada visa à necessidade do cliente, ou seja, sua demanda (Dennis, 2008); e então a busca continuada pela perfeição, que é o objetivo pretendido pela execução do *Lean Thinking* (Jones & Womack, 2012).

Para análise do processo de mudança, optou-se por adotar nesta pesquisa o modelo de gerenciamento para a mudança 5Ms – manter-se atento ou estar consciente (**Mindful**), mobilizar (**Mobilize**), mapear (**Map**), usar máscara (**Masks**) e usar espelhos (**Mirrors**) (Badham & Cançado, 2014).

Para esse enfoque, o grande desafio é a abertura para as diversas possibilidades e a sensibilidade para a construção dos passos a serem dados (Wood Jr., 2009). O envolvimento das pessoas é o grande desafio no processo de mudança (Kotter, 2013). Nessa perspectiva, entende-se que a liderança tem importante papel no processo de mudança, potencializando as pessoas de forma motivacional e fortalecendo assim o seu compromisso. Para tal, a habilidade de liderar pessoas em prol de um propósito de mudança contribui para o sucesso dos resultados (Badham, 2014). A liderança implica o envolvimento entre o líder e seus liderados, criando o ambiente de inspiração para o processo de mudança e o alcance dos resultados (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013). Tem o papel fundamental de elevar o nível da consciência e o comprometimento dos membros da organização, considerando na organização o bem comum e não somente objetivos específicos propostos, o que é construído a partir de crenças e valores da organização (Barrett, 2000).

Esses conceitos dão a sustentação teórica para a realização da pesquisa empírica, cuja metodologia é apresentada no próximo capítulo.

3 Metodologia

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, a partir da sua caracterização, do quadro de referência, unidade de análise e de observação e das técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa - identificar de que forma os líderes atuam na implantação do *Lean Thinking*, na percepção de consultores -, foi realizada pesquisa de campo descritiva e qualitativa.

A definição de pesquisa de campo foi estabelecida para proporcionar a ampliação da compreensão do problema definido, ou seja, para a compreensão da atuação na implantação do conceito *Lean Thinking*, considerando o conteúdo de mudança organizacional e o papel da liderança, a partir da percepção dos consultores. Neste estudo foi então descrito o comportamento dos fenômenos existentes, para o processo de identificação e obtenção de informação sobre determinado problema e específica questão a ser estudada (Collis & Hussey, 2005). Foi caracterizado como descritiva, pela proposta de descrever as características de determinada circunstância, a partir de técnicas específicas, para que sejam alcançados os resultados pretendidos (Gil, 2002; Collis & Hussey, 2005).

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois tem como proposta o registro dos eventos diários e compreensão do significado desses eventos onde ocorrem. Trata-se de uma pesquisa que propõe examinar e refletir sobre os conteúdos explorados a fim de entender a relação existente nas determinadas variáveis (Collis & Hussey, 2005).

3.2 Quadro de referência

A partir da revisão da literatura, os conceitos de *Lean Thinking*, mudança organizacional e liderança constituem a base para a elaboração do Quadro de Referência para a pesquisa empírica, apresentado na Figura 6:

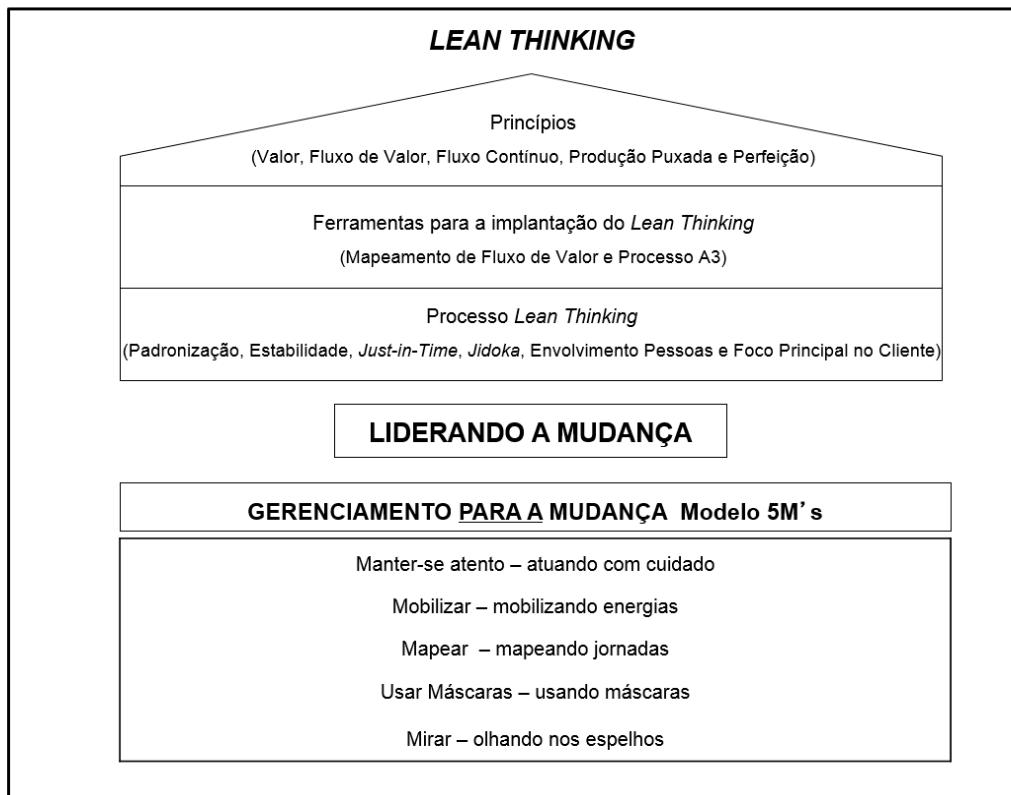


Figura 6 - Quadro de referência.

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Ballé, Jones & Orzen, 2015; Beer, 2010; Bennis, 1995; Bergamini, 1994; Cançado, 2010; Cançado & Santos, 2014; Dennis, 2008; Grey, 2004; Hernandez & Caldas, 2001; Jones & Womack, 2004, 2012; Kotter, 2013; Lima & Bressan, 2003; McShane & Von Glinow, 2014; Motta, 2001; Ohno, 1997, 2015; Pereira, 1999; Pettigrew, 2011; Rother & Shook, 2012; Rodrigues, 2014; Shook, 2014; Vergara & Sival, 2003; Wolff, Cabral & Lourenço, 2013; Wood. Jr, 2009.

Lean Thinking é entendido como um processo de mudança que visa ao mapeamento dos desperdícios existentes na organização, para se produzir mais com menos (Dennis, 2008). A otimização dos recursos materiais e humanos tem como foco a necessidade do cliente e do mercado. Busca-se estabelecer como resultado a quantidade certa com custos adequados (Ohno, 2015). Assim, são abordados os princípios *Lean Thinking* compreendidos em valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição. O valor é a identificação inicial para essa abordagem, estabelecendo como o critério principal a definição de valor pela perspectiva do cliente (Jones & Womack, 2012). O fluxo de valor é determinado pela sequência das atividades e suas respectivas características de valor agregado ou não, com visão cada vez mais detalhista (Rother & Shook, 2012). Quando esse fluxo de atividade não tem interrupção, caracteriza-se o fluxo contínuo, garantindo a

fluidez e qualidade das atividades (Rother & Harris, 2002). A produção puxada é caracterizada pela atividade orientada pela demanda gerada pelo cliente, produzindo o que o cliente necessita (Dennis, 2008). Por fim, perfeição é o objetivo sempre pretendido pela execução do *Lean Thinking*, tratando o ciclo de melhoria contínua em busca desse resultado (Jones & Womack, 2012).

A prática diária de pensar o conceito *Lean* faz com que as oportunidades de melhorias sejam evidenciadas de forma mais fácil e a liderança tem o papel de envolver as pessoas nesse sentido, entendendo as facilidades e dificuldades enfrentadas por cada uma delas e auxiliando-as nesse processo de construção cotidiana (Ballé, Jones & Orzen, 2015). O gerenciamento para mudança pressupõe a atuação do líder como um guia para sua equipe e o caminho em conjunto para os objetivos pretendidos. O processo de mudança exige o envolvimento e comprometimento de líderes e liderados para alcançar os resultados propostos (Kotter, 2013).

Para a análise desse processo de mudança, optou-se pela utilização do modelo 5Ms, entendido a partir das cinco categorias de análise:

- a) Manter-se atento e estar consciente (***Mindful***) para compreensão da complexidade e paradoxos do ambiente no qual o processo acontece, para os *gaps* e barreiras que ocorrem nesse processo, reconhecendo o papel das emoções e das forças políticas;
- b) mobilizar (***Mobilize***) pessoas e recursos para o processo de mudança, de forma proativa, criando energia, motivação e coalizões;
- c) realizar o mapeamento (***Map***), desenhando o caminho para percorrer a mudança, usando ferramentas como campos de força e análises de *gaps* como dispositivos orientadores da jornada;
- d) usar máscaras (***Masks***) como *performances* para influenciar pessoas, lidar com diferentes interesses e perspectivas e atuar de forma coerente com as diferentes situações de mudança; demonstrar confiança, autenticidade e credibilidade nas diferentes *performances*;
- e) usar espelhos (***Mirrors***), no sentido de olhar os fatos passados, com foco no futuro, de forma a avaliar o processo, por meio de reflexão sobre as ações

realizadas e do estabelecimento de espaços de aprendizagem (Badham, 2013).

Esse quadro de referência foi utilizado como base para a coleta e análise dos dados.

3.3 Unidade de análise e de observação

A pesquisa foi realizada com consultores filiados ao Isvor, Universidade Corporativa *Fiat Chrysler Automobiles Latam*, que atuam também para outras empresas do mercado corporativo e que realizam consultoria para o processo de implantação do conceito *Lean Thinking* nas empresas. O Isvor é *locus* privilegiado para a pesquisa, pois presta serviço para várias empresas na implantação do *Lean Thinking*. A organização “se posiciona como uma empresa capaz de promover o aprendizado colaborativo e contribuir para os resultados do negócio” (recuperado de: <http://www.isvor.com.br/site/quem-somos.php>). O *Lean Thinking* é implantado por consultores, por meio de programas estruturados e treinamentos específicos, conforme a realidade e a maturidade de cada empresa, com o envolvimento da alta administração, caracterizando o atendimento a necessidades concretas de cada negócio. A condução do trabalho do consultor visa a educar e formar lideranças para serem propagadores do *Lean Thinking* no contexto organizacional. Os consultores que atuam no Isofor passam por rigoroso crivo e são selecionados pela experiência e destacado trabalho anterior.

Para a realização das entrevistas, foram identificados consultores que já atuaram em consultoria, visando a implantação do *Lean Thinking*. Para essa seleção, foi utilizada a técnica bola-de-neve. Para a amostragem de bola-de-neve “é essencial incluir pessoas com experiências dos fenômenos que estão sendo estudados na amostra” (Collis & Hussey, 2005, p. 151). A técnica considera a indicação de outros entrevistados, a partir da identificação inicial de um consultor, caracterizando o efeito de uma bola-de-neve, considerando a analogia que flocos de neve são acumulados em contato com o bloco inicial (Dewes, 2013).

Nesta pesquisa, os primeiros consultores a serem contatados foram aqueles que já atuaram em conjunto com a pesquisadora e que atendiam aos critérios

especificados. Foi-lhes solicitado que indicassem colegas, e assim sucessivamente, até atingir o critério de saturação. Compreende-se que quanto maior a variação das respostas, maior é o campo amostral. Em relação ao tamanho da amostra, “basicamente, trata-se de resolver quão preciso você quer que seus resultados sejam e quão confiante você quer estar na resposta” (Collis & Hussey, 2005, p. 153). Segundo Pires (2008), a saturação ocorre quando a interação entre campo de pesquisa e o investigador não fornece mais elementos para balizar ou aprofundar a teorização.

A marcação das entrevistas com os consultores esbarrou em dificuldades de agenda, uma vez que a rotina deles é pesada e envolve viagens para o atendimento dos clientes em diferentes estados do país. Em função dessas dificuldades e pelas entrevistas apresentarem repetições, considerou-se adequada a realização de entrevistas com seis consultores, cujo perfil é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Perfil dos consultores entrevistados

Cod.	Idade	Atuação (anos)	Formação Acadêmica / Especialização	Atuação Profissional <i>Lean Thinking</i>
Ent. 1	42	08	Economia / <i>Lean Institute Brasil</i>	Diversas concessionárias de automóveis
Ent. 2	60	10	Administração/ <i>Lean Institute Brasil</i>	Diversas concessionárias de automóveis, caminhões e tratores.
Ent. 3	28	07	Administração / Gerenciamento de projetos / <i>Lean Institute Brasil</i>	Diversas concessionárias de automóveis
Ent. 4	54	02	Engenharia Mecânica / Gestão Empresarial / <i>Lean Institute Brasil</i>	Professor Pós-Graduação da Academia <i>Lean</i> / Segmento de Perfumaria e cosméticos / Segmento de Embalagens Plásticas / Diversas concessionárias tratores
Ent. 5	60	16	Engenharia Civil / Gestão da Qualidade / <i>Lean pelo Porsche Consulting – Planta Fiat - Cassino/Itália</i>	Diversas concessionárias de automóveis, caminhões e tratores
Ent. 6	39	03	Administração / Gestão empresarial e formação de lideranças / <i>Lean pelo Instituto Soichiro Honda</i>	Diversas concessionárias de automóveis

Fonte: dados da pesquisa.

Os seis entrevistados são profissionais de consultoria e trabalham em conjunto com a empresa Isvor. A idade média dos consultores é de 47 anos, sendo que o

consultor mais jovem tem 28 anos e o mais velho 60 anos. O tempo médio de atuação Isvor é de oito anos, observando-se que o mais antigo atua com o Isvor há 16 anos e o mais recente atua há dois anos. Além da diversidade de idade e tempo Isvor, a formação acadêmica dos consultores é diversificada. O critério de unificação dos entrevistados é a formação e experiência *Lean Thinking*. Todos eles atuam ou já atuaram com o conceito *Lean Thinking* em diversas empresas e segmentos.

Pode-se concluir que os seis entrevistados são fontes confiáveis de informação e, a partir desses conhecimentos e experiências, foi possível colher as percepções dos consultores sobre a atuação do líder no processo de mudança *Lean Thinking*.

3.4 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, visando identificar a percepção dos consultores sobre a atuação das lideranças na implantação do *Lean*. A entrevista teve um formato semiestruturado, norteada pelo roteiro, mas não necessariamente rígido. A entrevista foi realizada com atenção a dois importantes pontos: “a especificação dos dados que se pretende obter e a escolha e formulação das perguntas” (Gil, 2002, p. 117).

A entrevista foi conduzida de forma a não exercer influência e levar a tendências nas respostas, desenvolvendo-a à semelhança de uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005). As perguntas foram previamente estruturadas, seguindo um roteiro, conforme apresentado na Tabela 3 e no Apêndice B.

Tabela 3 Estruturação do roteiro de entrevista

Categorias	Perguntas	Autores
<i>Lean Thinking</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre a implantação do <i>Lean Thinking</i> nas empresas? Descreva o processo, em detalhes. Existem diferenças no processo, em função do tamanho, setor de atuação, mercado, tipo de produto, etc. 2. Quais ferramentas são utilizadas? 3. Qual a atuação do consultor? 4. Quais as dificuldades e facilidades encontradas? 	Ballé, Jones & Orzen, 2015; Dennis, 2008; Jones & Womack, 2004; Jones & Womack, 2012; Rother & Shook, 2012; Rodrigues, 2014; Shook, 2014; Ohno, 1997, 2015
Mudança	<ol style="list-style-type: none"> 5. Descreva o processo de mudança que ocorre nas empresas com a implantação do <i>Lean</i>. 6. Quem conduz o processo <i>Lean Thinking</i> da mudança e como conduz? 7. Na implantação do processo, de que forma as lideranças: <ol style="list-style-type: none"> a) estão atentas e conscientes em relação às lacunas, barreiras e complexidade do processo; reconhecem o papel das emoções e do jogo político; esperam o inesperado? (Manter-se atento, consciente) b) mobilizam pessoas e recursos de forma proativa; incentivam e motivam pessoas; criam coalizões (Mobilizar) c) Mapeiam características, padrões e dinâmicas, como um dispositivo orientador; usam ferramentas diagnósticas, como campos de força, análises de <i>gaps</i> (mapear) d) influenciam pessoas por meio de <i>performance</i>; lidam com diferentes interesses e perspectivas; Adotam múltiplas máscaras – atuação coerentes com as situações de mudança; mostram confiança, autenticidade e credibilidade (usar máscaras) e) refletem, avaliam e proporcionam <i>feedback</i>; criam espaços de aprendizagem (mirar) 	Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Beer, 2010; Bennis, 1995; Cançado & Santos, 2014; Hernandez & Caldas, 2001; Kotter, 2013; Lima & Bressan, 2003; Motta, 2001; Pereira, 1999; Wood. Jr, 2009; Vergara & Sival, 2003;
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 8. Descreva a forma de atuação do líder na implantação do <i>Lean</i> - como ele se comporta na relação com o liderado? 9. Quais comportamentos da liderança facilitam ou dificultam o processo de implantação do <i>Lean</i>? 	Bergamini, 1994; Bennis, 1995; Cançado, 2010; McShane & Von Glinow, 2014; Wolff, Cabral & Lourenço, 2013; Pettigrew, 2011; Grey, 2004

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Ballé, Jones & Orzen, 2015; Beer, 2010; Bennis, 1995; Bergamini, 1994; Cançado, 2010; Cançado & Santos, 2014; Dennis, 2008; Grey, 2004; Hernandez & Caldas, 2001; Jones & Womack, 2004, 2012; Kotter, 2013; Lima & Bressan, 2003; McShane & Von Glinow, 2014; Motta, 2001; Ohno, 1997, 2015; Pereira, 1999; Pettigrew, 2011; Rother & Shook, 2012; Rodrigues, 2014; Shook, 2014; Vergara & Sival, 2003; Wolff, Cabral & Lourenço, 2013; Wood. Jr, 2009.

Tendo o roteiro como referência, foi agendada previamente a entrevista, realizada pessoalmente ou via *skype*. O entrevistado foi informado sobre a pesquisa e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). As entrevistas foram gravadas sem a identificação do entrevistado, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, e transcritas para posterior tratamento

dos dados. Cada entrevistado recebeu um código, seguindo numeração – Ent. 1, Ent. 2 até Ent. 6.

3.5 Técnica de análise de dados

Coletadas as informações, elas foram registradas e estruturadas a fim de serem preparadas para a análise. “Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente” (Gil, 2002, p. 125).

Para análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, um método formal para a pesquisa qualitativa que propõe estruturar conteúdos, com uma forma para compreender e interpretar as questões apresentadas em determinado cenário experimentado (Bardin, 2011). A análise seguiu as três fases propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados.

No primeiro momento, na pré-análise, foram realizadas leituras para proporcionar uma visão global e a organização das informações existentes. Na sequência, aconteceu a exploração do material, sendo realizada a codificação, classificação e categorização dos dados. As entrevistas foram categorizadas segundo o quadro de referência proposto. E, por fim, foi realizada a análise crítica, alinhando-se o conteúdo categorizado com os objetivos estabelecidos pela pesquisa e confrontando-os com o referencial teórico (Bardin, 2011).

A Tabela 4 apresenta a síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa.

Tabela 4
Síntese da metodologia

Objetivos	Autores	Coleta de dados	Análise de dados
Caracterizar a implantação do <i>Lean Thinking</i> ;	Badham, 2013; Badham & Cançado, 2014; Beer, 2010; Bennis, 1995; Hernandez & Caldas, 2001; Kotter, 2013; Lima & Bressan, 2003; Motta, 2001; Pereira, 1999; Vergara & Sival, 2003; Wood. Jr, 2009	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Caracterizar o processo de mudança <i>Lean Thinking</i>	Ballé, Jones & Orzen, 2015; Dennis, 2008; Jones & Womack, 2004, 2012; Rother & Shook, 2012; Rodrigues, 2014; Shook, 2014; Ohno, 1997, 2015		
Identificar os comportamentos da liderança que facilitam e dificultam o processo de mudança <i>Lean Thinking</i> .	Bennis, 1995; Bergamini, 1994; Grey, 2004; McShane & Von Glinow, 2014; Wolff, Cabral & Lourenço, 2013; Pettigrew, 2011;		

Fonte: Elaborada pela autora.

Segue-se, no próximo capítulo, a apresentação e discussão dos dados.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com seis consultores filiados ao Isvor, Universidade Corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam, que realizam consultoria para implantação do *Lean Thinking* em empresas. A primeira seção aborda os resultados referentes à implantação do *Lean Thinking*; a segunda seção, sobre a caracterização do processo de mudança; e a terceira seção, sobre liderança.

4.1 Implantação *Lean Thinking*

O trabalho inicial na implantação do *Lean Thinking* visa apresentar o novo conceito na empresa, identificando o significado que essa proposta pode oferecer. É esse conhecimento inicial que favorece a construção do resultado de sucesso da proposta (Ent. 2). Busca-se o envolvimento da alta direção, que deve conhecer e reconhecer os objetivos da empresa e comprometer-se com a construção dos propósitos da mudança, compreendendo o que de fato é importante para a empresa e para seus clientes. O comprometimento efetivo para patrocinar e conduzir todo o projeto de implantação do *Lean Thinking* nasce na alta direção. “Antes de iniciar todo o trabalho é primordial que a alta direção, ou seja, o patrocinador do projeto esteja consciente e de acordo com a condução desse” (Ent. 6).

A abordagem do *Lean Thinking* constitui uma revolução do pensamento da organização. Essa modificação na forma de pensar e também de atuar tem início na alta direção e a partir daí, alcança os demais níveis hierárquicos. Assim, “é convencer a alta direção e com isso fazer um efeito *Top Down*” (Ent. 1).

Primeiro, preciso se conhecer quais são os propósitos da empresa, ou seja, o que a alta direção da empresa deseja efetivamente. Então, eu tenho uma fábrica de carros e quero fazer um carro melhor, mais rápido, mais barato? Ou eu vendo um produto e quero vender mais? O que é importante pra mim? O que é mais importante para o meu cliente? Então eu preciso conhecer isso. Então... a primeira fase desse processo, você precisa conhecer o propósito, e como que a alta direção pensa a respeito (Ent. 2).

Pela minha experiência, não só o projeto *Lean*, mas qualquer outro tipo de projeto, ele parte de uma aceitação do owner, ou seja, o dono da empresa ele

precisa acreditar, e seus líderes diretos e indiretos, também precisam acreditar nisso. E então o processo de implantação começa primeiro, pela crença dos dirigentes da empresa e pela capacitação dos profissionais que vão operar as atividades. Então, se a gente tem a conciliação entre a aceitação do proprietário, como alguém que precisa do conceito *Lean*, precisa da prática *Lean*, e sua equipe empenhada e capacitada para isso. A gente começa o processo de implantação a partir das primeiras oportunidades de melhoria que ele enxerga como implantação do projeto (Ent. 3).

O processo *Lean* só funciona se ele é muito bem aceito de cima para baixo. É necessário alinhar as expectativas. Quando a gente vai fazer uma implantação de um processo de mudança, é necessário entender o cenário em que está inserido e o propósito desse trabalho.... Não adianta a equipe de baixo estar com vontade de participar, de fazer uma mudança radical na empresa, se não encontram patrocinador (Ent. 4).

Assumido o compromisso com o projeto, inicia-se o desenvolvimento *Lean Thinking* na organização com a capacitação das pessoas envolvidas, seja por meio de seminários, treinamentos, aulas práticas ou outra forma mais adequada à realidade da organização (Ent. 2). A nova forma de pensar na organização começa a partir compreensão dos princípios e conceitos *Lean Thinking*. Além da alta direção, as demais pessoas envolvidas nas atividades da organização precisam compreender a proposta (Ent. 1). Essa capacitação da equipe visa conscientizar os profissionais sobre a nova forma de conduzir os trabalhos com o pensamento enxuto, trazendo conteúdos teóricos e práticos (Ent.6).

Apresentar os principais conceitos que serão abordados pela implantação. A compreensão do que é valor, a cultura do não desperdício, o que é fazer mais com menos, a identificação de oportunidades, o que é uma empresa sustentável, a abordagem sistêmica, a abordagem focalizada e demais conceitos, que são importantes para a compreensão do *Lean Thinking* (Ent.1).

Colocar na cabeça dos diretores, da alta gerência, exatamente quais são os conceitos, qual é a qualquer forma de agir, a forma de trabalhar. E depois que isso está devidamente consolidado, você começa, quase sempre, fazendo grupos de trabalho; porque o *Lean*, ele nasce na alta direção, mas ele é executado do porteiro ao presidente, né? Então, você tem que buscar o envolvimento de todas essas pessoas, e esse envolvimento acontece de diversas formas. Você pode ter seminários, você pode ter exercícios práticos, você pode ter uma série de treinamentos. O que na maioria das vezes dá bons resultados são os treinamentos *on the job*, ou seja, no próprio ambiente de trabalho (Ent. 2).

Capacitação de toda a equipe de trabalho nos conceitos básicos e ferramentas *Lean* em um treinamento inicial de 8 a 16 hs. Com conteúdo

teórico e prático para que todos os envolvidos estejam habituados com a cultura e os termos *Lean*, onde serão aplicadas as ferramentas *Lean* (Ent.6)

O conceito *Lean Thinking*, nascido da manufatura, muitas vezes encontra dificuldades em outros setores econômicos. A abordagem apresenta como um grande desafio não só fazer diferente, mas enxergar diferente aquilo que se faz (Ent.1). Uma alternativa para isso é a forma de trabalho focalizado, ou seja, a escolha de uma área ou departamento específico da organização para construção dos primeiros resultados (Ent. 4). Essa é uma forma de testar e adquirir confiança no projeto, frente aos modismos e pacotes de mudança em voga no mercado. Para que o empresário confie no processo, é importante apresentar resultados de curto prazo, enfatizando a diminuição dos desperdícios. Por meio de cases que apresentam como o *Lean Thinking* gera resultados importantes, a organização observa de forma mais clara e real a oportunidade de implantação das melhorias advindas do novo conceito de trabalho. Estabelece-se como conceito de trabalho “a perspectiva de fazer mais com menos, evitando todo e qualquer tipo de desperdício nos seus processos” (Ent.6).

Geralmente, na indústria a dificuldade é menor para implantar o *Lean Thinking*. Por quê? Porque realmente em uma linha de produção fica um pouco mais fácil fazer as medições nos processos, nas atividades e profissionais. Em uma linha de produção, as atividades são repetitivas, diferente do comércio, onde entra uma variável que é o cliente. Por mais definido que eu tenha um processo-atividade, eu sempre vou ter comportamentos diferentes dos clientes. Então um processo-atividade não é tão previsível como a indústria. Algumas empresas entendem ser importante ter bem definido uma área de atuação inicial. A estruturação de algum case na empresa, a fim de utilizar os resultados para estruturar e validar a metodologia (Ent. 1).

Normalmente, a empresa gosta de fazer um trabalho focado em alguns setores da empresa, porque ela mesma desconfia desse processo como se fosse um modismo. A gente tem enfrentado nos últimos 10 anos, muito modismo, com um monte de siglas, programas e modelos. Então, normalmente para gerar uma confiabilidade e uma motivação para o projeto, nos escolhemos um setor da empresa, onde existem algumas oportunidades, e envolvemos todas as pessoas dentro desse processo. Aquelas que tem muito tempo de casa, aquelas que são mais novas que são menos resistentes à mudanças. A partir daí, a gente avalia todas as atividades que eventualmente agregam valor, ou seja, você mapeia todo esse processo, de tal forma que você consiga pontuar quais seriam os grandes incentivadores de mudança, que são os resultados que podem ser alcançados (Ent. 4).

Normalmente, a gente procura buscar resultados com foco quantitativo, muito mais do que qualitativo. Por que é como São Thomé, a gente só acredita vendo. E todo empresário, especialmente o pequeno empresário, ele só vai confiar no seu trabalho se ele conseguir visualizar resultados de curto prazo. Alias, eu diria de curtíssimo prazo. Então, o que a gente procura buscar é realmente alguma oportunidade que salte aos olhos, para que a gente possa movimentar a empresa nesse sentido, do *Lean Thinking*. E mostrar para eles que existe muito desperdício, principalmente com retrabalhos, e com falta de visão sistêmica (Ent. 4).

Para a compreensão da realidade ou cenário organizacional, é realizado o levantamento das informações relevantes, relacionadas a processos e pessoas, tais como tempos, layout, estrutura física, alocação de recursos e outras (Ent. 3). Com essa construção do cenário estabelece-se visualização ampla da realidade organizacional, para o desenvolvimento de uma maior eficiência na atuação das equipes (Ent. 1). A luz do conceito *Lean Thinking*, realiza-se a leitura dos cenários da organização e compreendem-se as oportunidades de melhoria, com o propósito de fazer mais com menos. O consultor tem a capacidade de entender a empresa como um todo, em sua forma de trabalhar, o desempenho dos processos, suas fortalezas e deficiências, seja em termos de equipamentos, capacitação de pessoas, métodos de trabalho, etc (Ent. 5). É realizada a estruturação e reestruturação da organização pela perspectiva de valor para o cliente, visando a eliminação dos desperdícios (Ent. 2).

A compreensão principal é fazer mais com menos. Obviamente que isso visa à eficiência operacional da organização e o envolvimento dos profissionais. É tornar as empresas mais enxutas, é ter uma maior eficiência operacional, é a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo, é o envolvimento da liderança, assim como os demais colaboradores, para que todos trabalhem com essa nova forma de pensar (Ent. 1).

E aí, junto com essas pessoas, você começa a construir um processo, ou a reconstruir os processos que existem na empresa, procurando enxergar o que agrupa valor ao negócio, o que é importante para o cliente, para quem recebe aquele produto e quais são as atividades que são feitas só porque alguém acha que devia fazer, mas que não agregam valor (Ent. 2).

Começa com uma leitura de cenário da empresa, utilizando algumas ferramentas específicas para isso, assim como o mapeamento dos processos e tempo de execução das atividades. Isso é muito importante, a gente eliminar alguns segundos de tarefas, que às vezes são tarefas recorrentes, que acontecem no dia todo. Com a eliminação dessas tarefas, dando total

conveniência para o profissional, a gente está evitando a fadiga dele e proporcionando maior produtividade. Ou seja, a gente começa por essa leitura dos tempos, layout, estrutura física, alocação de recursos, as proximidades de ferramentas necessárias para a execução do trabalho, e também os inputs das atividades que devem estar próximos também fisicamente falando e devem estar tecnicamente funcionando (Ent. 3).

Fazer um levantamento da estrutura organizacional da empresa, suas áreas, mapeamento dos processos primários, processos de suporte, nível de capacitação das pessoas, nível de conhecimento *Lean* da liderança, filosofia de trabalho, etc. As diferenças do processo de implantação giram em função do nível de amadurecimento da filosofia de trabalho, suporte da liderança, nível de envolvimento das pessoas, etc (Ent. 5).

Com base nessa análise, traçar um plano de ação que consiga demonstrar à liderança uma linha de raciocínio claro e viável em termos de investimentos, capacitação, dedicação, tempo, etc. Monitorar a evolução desse plano, assim como suprir as necessidades de competência para a realização das atividades (Ent. 5).

A leitura do cenário da organização é realizada por meio de ferramentas. A partir do conceito teórico e da vivência prática, conforme o propósito estabelecido e a realidade da organização, são compreendidas e definidas as ferramentas necessárias. O papel do líder nesse processo é essencial.

O líder tem a capacidade de identificar as oportunidades de melhoria. Uma vez que ele identifica as oportunidades de melhoria, em segundo plano, ele identifica quais são os perfis da equipe que ele vai precisar para poder levar esse projeto ao sucesso. Uma vez definido qual é o objetivo, ou seja, quais são as oportunidades de melhoria, utilizando alguma ferramenta específica, como o mapa de fluxo de valor, ou crono-análise dos processos, independente de qual seja a ferramenta, identifica-se qual o perfil da equipe que ele precisa para poder desenvolver essas melhorias. Ele precisa saber qual é a ferramenta que ele vai utilizar, para poder potencializar e chegar ao resultado final. Então uma vez definido qual é o objeto, qual é a equipe e qual é a ferramenta. Ele tem que ter capacidade suficiente para reunir essa equipe, e motiva-los para um objetivo comum, onde toda a equipe vai estar envolvida, e vai estar participando desse processo (Ent. 4).

Não existe uma estrutura de ferramentas pré-estabelecida. O grande desafio é fazer o uso das ferramentas adequadas, no momento mais adequado, em sintonia com a realidade de cada organização (Ent. 5). Essas ferramentas auxiliam na elaboração do diagnóstico e já constituem uma intervenção nos processos de trabalho. O uso

das ferramentas se faz não somente para resolver o problema, mas primeiramente para compreendê-lo, sendo essencial preparar os profissionais para o processo.

É feito o diagnóstico da organização com algumas ferramentas específicas para poder identificar onde estão os gargalos, ou seja, onde está a perda de eficiência dos processos. Nós temos diversas ferramentas, por exemplo: o VSM, onde eu consigo mensurar o tempo gasto de toda operação, de cada atividade. A gente tem que mensurar cada atividade para identificar as oportunidades, e o que realmente ali está tendo desperdício de tempo. Temos o *Work Sampling*, onde eu consigo identificar o tempo que cada profissional está gastando na operação e o que ele está desperdiçando de Tempo. É diferente do VSM. O VSM eu vejo a atividade como um todo e vejo quais os recursos e qual o tempo necessário para realizar essa atividade, ou esse processo. Enquanto, o *Work Sampling* eu vejo que o profissional está dispensando de tempo nessa operação como um todo. Temos a ferramenta *standardwork* que mapeia e define processos. Temos o *Guemba* também que consiste em ir até o local de trabalho do profissional para poder identificar as oportunidades com uma visão mais crítica. E também o A3, que ele também além de fazer o diagnóstico, como as demais ferramentas, ele também consiste em elaborar um plano de ação para solucionar as carências, as oportunidades, as ações que devem ser implantadas para deixar esse processo mais enxuto. Bom... não basta somente as ferramentas, é importante fazer um trabalho, para conscientizar todos os profissionais, fazer com que eles estejam engajados, cientes e preparado para poder trabalhar com o pensamento enxuto. Com a consciência de sempre fazer mais com menos. E as ferramentas devem ser utilizadas, mas obviamente com esses profissionais preparados, capacitados e bem orientados quanto a necessidade de tornar a empresa mais enxuta (Ent. 1).

Eu não vou saber aqui falar agora de cabeça todas as ferramentas, mas por exemplo o PDCA, né? Que não deixa de ser uma ferramenta, o próprio processo de melhoria contínua, que é também chamado de *Kaizen*. E o próprio *Kaizen* ele é realizado de diversas formas, em diversos níveis. Você tem ele mais avançado, mais simples.. diversas formas. Mas o que que é um projeto *Kaizen*, né? Ele começa ali, desde a parte que você faz uma boa abordagem, então você detectou uma oportunidade, você faz uma descrição do que está acontecendo, nomeia um time e faz um planejamento de como você vai atuar, né? Você começa a fazer análise da causa, fazer análise sistêmica, determina o objetivo, mede e coloca ferramentas de contenção. E em tudo isso, uma das ferramentas essenciais é o chamado A3. Que é exatamente uma gestão a vista (Ent. 2).

São várias as ferramentas disponíveis, mas uma das ferramentas mais utilizadas é a chamada *Work Sampling*, que é pra gente mapear as atividades entre primárias, secundárias e terciárias, no qual a gente entende que quando o profissional está dedicado mais às atividades primárias, que são as atividades que agregam valor, as atividades secundárias que são as atividades que sustentam as atividades primárias, e as atividades terciárias né, que são indiretamente valorizadas pelas atividades secundárias. E ai a

gente consegue ver e ampliar as atividades primárias dos profissionais, que são aquelas que agregam valor, onde o valor para o empresário é geração de receita. Uma outra é utilizar a metodologia *poka yoken*, no qual a gente define algumas tarefas para que elas tenham o menor índice, ou a menor condição de erro possível. Tecnologicamente falando, criam-se métodos de conexão infalíveis, como porta USB, tomadas e esse tipo de coisa. Mas para serviço, a gente tem algumas diretrizes que podem ser aplicadas também. E o outro caso é o método *Kanban*, que é a seleção de algumas atividades, mapeamento de produção. E a gente consegue enxergar oportunidades de ganho em tempo e produtividade a partir desse estudo (Ent. 3).

Eu utilizo muitas vezes o 5s, *Ishikawa*, PDCA, *kaizen*, Pareto, A3 (que é uma ferramenta também que a gente consegue concentrar os focos de mudança), então são muitas ferramentas e elas precisam ser bem escolhidas. Um dos pontos importantes no sucesso de qualquer projeto, a partir do leque de ferramentas que você tem disponíveis, sejam elas ferramentas de qualidade, ferramentas de *Lean Manufacturing*, *Lean Thinking*, ou *Lean Business*, é importante que você escolha a ferramenta que mais se adequa ao perfil da empresa (Ent. 4).

Varia muito em função da abrangência da implantação, mas o leque de ferramentas é imenso. Podemos citar algumas delas: Mapeamento dos processos, implantação de indicadores de desempenho dos processos, treinamento dos fundamentos da filosofia *Lean*, análise do fluxo de valor, metodologia de resolução de problemas, redução de tempos de setup de máquinas, redução de atividades sem valor agregado em processos, etc (Ent. 5).

Dentre as diversidades de ferramentas existentes, pode-se falar da ferramenta de Mapeamento de Fluxo de Valor, que é essencial para a leitura de valor das atividades da empresa. Mas existem várias outras ferramentas de qualidade importante para o Método de Análise e solução de problema, tais como: 5s, Fluxograma, Análise de Gap's, Diagrama de *Ishikawa*, Pareto e Guemba Walk. (Ent. 6).

As ferramentas mais citadas pelos consultores foram: MFV, *Work Sampling*, Processo A3, PDCA e *Kaizen*. A aplicação dessas ferramentas leva a uma nova forma de trabalhar, a melhores condições de trabalho, maior envolvimento das pessoas, maior produtividade, maior eficiência operacional da organização e tantas outras condições que favorecem a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo (Ent. 5).

O resultado desse conjunto de melhorias permite que a organização utilize menos recursos e ofereça mais resultados nas operações, acontecendo, dessa forma, o resultado de eliminação dos desperdícios (Ent. 1). Os resultados da implantação do

Lean Thinking abrangem tantos clientes externos como clientes internos da organização. A nova forma de trabalhar proporciona uma visão crítica em relação ao valor das atividades, pela perspectiva do cliente. Além dos resultados mensuráveis, existem também as melhorias no ambiente de trabalho, com a equipe de trabalho, que se beneficia com as melhorias na execução de suas atividades (Ent. 3)

O ganho tanto para o cliente interno e externo é sensacional. Os clientes internos, porque desempenham as tarefas com um esforço menor, com atividades com uma previsibilidade maior; e o cliente externo percebe a organização da empresa. A empresa consegue agregar valor ao serviço/produto. A empresa ganha, porque passa a atuar como a produção puxada, o que aumenta a produtividade e, consequentemente, aumenta a eficiência operacional nos respectivos fluxos de valor (Ent.1).

O resultado é o valor agregado. O valor ele não vai ser exposto ou descrito numa faixa e colocado na porta de entrada da empresa. Quando o cliente percebe esse valor, ele transforma isso em consumo, novo consumo e uma fidelidade com a empresa que tem a prática *Lean* (Ent. 3).

Padronização do trabalho (documentação técnica clara, com todas as informações necessárias para a realização do trabalho), pessoas competentes nas atividades que realizam, processos permanentemente sob controle, níveis de desempenho dos processos continuamente monitorados, reação imediata às não conformidades com tomada de ação sobre as causas raiz dos problemas, equipamentos mantidos nas condições ideais de trabalho, pessoas motivadas em função da melhoria das condições de trabalho e, por fim, alta direção participativa e comprometidas com os resultados dos processos (Ent. 5).

Para a implantação *Lean Thinking* e continuidade do processo, o envolvimento da equipe é fator crítico. Busca-se o engajamento das pessoas no processo de mudança, com o envolvimento da equipe desde o momento inicial do processo até a continuidade das melhorias estabelecidas (Ent. 3). São as pessoas que, quando comprometidas, definem e garantem o sucesso do *Lean Thinking*. Caso esse fator crítico seja negligenciado ou ignorado, existem mais riscos de fracasso do processo de mudança. As maiores dificuldades identificadas nesse processo referem-se às alterações de comportamento das pessoas (Ent. 1).

A principal dificuldade é a questão da mudança no comportamento das pessoas. Aqueles profissionais que já trabalham de uma forma por anos e anos, são os que muitas vezes não querem ser capacitados. É a questão cultural, os profissionais que estão na zona de conforto e não querem mudar.

Isso pode ser impactado também pela falta de participação da alta direção, do *Dealer* e diretores. É a velha máxima ‘mas eu sempre fiz assim porque eu vou mudar?’ Então na verdade, a maior dificuldade está no engajamento das pessoas para que a mudança de fato se consolide (Ent.1).

Eu diria que a grande dificuldade do processo *Lean*, em todos os níveis, do mais modesto ao mais alto escalão, é o que eu chamo de “Síndrome da Gabriela”. Que é o pensamento: “Eu nasci assim, eu cresci assim, e sou mesmo assim, vou ser sempre assim...”. Então a maior dificuldade está na mudança de comportamento das pessoas e a liderança tem grande responsabilidade nessa construção da melhoria contínua (Ent. 2).

Não só no *Lean* como em qualquer outro tipo de projeto de gestão ou de uma operação de uma empresa, não são as paredes que praticam, são as pessoas. E se todas elas estiverem empenhadas num objetivo em comum, o sucesso vai acontecer. Caso contrário, são grandes os riscos de insucesso (Ent. 3)

A dificuldade acontece quando existem resistências às mudanças por parte das lideranças e quando isso compromete o principal facilitador do sucesso, que é o nível de motivação das pessoas em relação ao algo novo, impactando assim o comprometimento e envolvimento das pessoas (Ent. 5).

Os resultados das entrevistas demonstram que o *Lean Thinking* é compreendido pelos consultores como uma revolução de pensamento na organização, de tal forma que a mudança não acontece somente nas operações das atividades, mas principalmente na forma de pensar das pessoas, aspecto apontado por Ohno (1997). Por isso, é importante que as pessoas dentro da organização compreendam os seus princípios, conforme ressaltado por Jones & Womack (2012). Os consultores destacaram que o patrocínio e comprometimento efetivo da alta direção, realizado por meio da disseminação dos conhecimentos, bem como o desdobramento *top down*, é primordial para a condução do projeto. Isso é realizado por meio da capacitação e treinamento das equipes, que visa levar as pessoas a entenderem que o *Lean Thinking* é uma forma de criar valor e eliminar desperdício, por meio da simplificação dos processos, do aumento da produtividade e da redução dos custos e retrabalhos, aspectos tratados por Jones & Womack (2012), Rother & Shook (2012) e Rother & Harris (2002).

Uma das dificuldades no envolvimento da alta direção diz respeito a falta de confiança, principalmente em função dos modismos e pacotes de mudança e da dificuldade de transposição dos conceitos da manufatura para serviços. A origem do

Lean Thinking na manufatura, onde as práticas e processos são mais exatos, não limita sua atuação. As diversidades de mercado e também os vários níveis de maturidade de gestão encontradas nas organizações são muitas vezes dificultadores da condução desse processo. No entanto, entende-se que o *Lean Thinking* pode ser aplicado a qualquer realidade, desde que bem contextualizado a particularidades de cada organização (Rob, 2007).

As diversas falas dos consultores, de forma não tão ordenada como o proposto pela teoria, indicam que os princípios *Lean Thinking* são aplicados a partir dos conceitos de Valor, Fluxo de Valor, Fluxo Contínuo, Produção Puxada e Perfeição (Jones & Womack, 2012). Através das falas dos consultores, sempre é recordada a importância da compreensão de valor, pela perspectiva da eliminação do desperdício – retirar aquilo que não agrega valor. Com o propósito de fazer mais com menos, estabelece-se a compreensão desse princípios. Inicialmente, valor é compreendido como uma percepção da necessidade do cliente, ou seja, pela definição pelo próprio cliente do que é valor. O Fluxo de Valor é a visualização do processo, identificando o que agrega ou não agrega valor ao cliente (Rother & Shook, 2012). O Fluxo contínuo é a sequência estabelecida entre as atividades, de tal forma que o fluxo seja estável e continuado, evitando excessos e despedidos (Rother & Harris, 2002). A Produção puxada é orientada pela demanda que nasce da necessidade específica do cliente (Rother & Harris, 2002). E a perfeição é o objetivo sempre pretendido no contexto *Lean Thinking*, a fim de provocar um círculo vicioso de melhoria continua (Jones & Womack, 2012). A luz da compreensão dos conceitos, a abordagem e estrutura *Lean Thinking* propõe a simplificação dos processos. A definição do objetivo de estabilidade e padronização como base da construção dos processos permite com que o fluxo aconteça da forma certa, no tempo certo e na quantidade certa. O processo tem como propósito agregar valor ao serviço e produto, produzindo mais com menos (Dennis, 2008).

A abordagem *Lean Thinking*, segundo os consultores, pressupõe o diagnóstico, realizado por meio da leitura do cenário da organização, à luz dos conceitos do *Lean Thinking*. A compreensão do estado atual e futuro permite enxergar de forma mais clara as eventuais oportunidades de melhorias a serem implantadas (Rother & Shook, 2012).

Para a compreensão dos cenários e condução da implantação são necessárias ferramentas, que são utilizadas em função das necessidades específicas para a solução dos problemas existentes. A definição das ferramentas acontece com base na adequada leitura do ambiente e da necessidade prática de cada situação, avaliadas pelos respectivos líderes. Não se deve ter o pensamento que a ferramenta resolve os problemas, mas deve-se entender que a ferramenta é usada para compreender e então tratar as oportunidades de melhoria. (Rob, 2007).

Nessa pesquisa as ferramentas mais citadas pelos consultores foram: MFV, *Work Sampling*, Processo A3, PDCA, Kaizen. A MFV torna visível para a organização o que agrupa ou não valor ao processo estabelecido, identificando o que é desperdício. A proposta da ferramenta não é simplesmente ter o mapa, mas ter com esse mapa todas as informações relevantes sobre o fluxo (Rother & Shook, 2012). O *Work Sampling* é uma técnica estatística que determina a proporção de tempo gasto pelos trabalhadores no desempenho de suas tarefas (Groover, 2007). A partir dessas informações, são identificados os pontos críticos e as oportunidades de melhoria e, por meio do A3, elaboram-se a análise, planejamento e solução de problemas. Nesse formato é possível visualizar o processo de gestão, sendo por isso chamado de Processo A3. Cria-se assim a cultura de evidenciar as oportunidades de melhoria e trabalhar com o propósito da melhoria contínua (Shook, 2014). As atividades são conduzidas como em um ciclo, de forma a serem começadas, terminadas e recomeçadas, continuamente. Esse ciclo é o chamado PDCA, que consiste em planejar, fazer, controlar e agir (Deming, 1990). Esse ciclo contínuo visa a melhoria contínua, chamada de *Kaizen*, cuja proposta é cada vez mais agregar valor aos processos da organização (Araujo & Rentes, 2006).

Os consultores indicam que o processo de mudança *Lean Thinking* se consolida a partir da conquista dos resultados, traduzidos nas melhorias das operações e especialmente na atuação da equipe. Tal perspectiva é confirmada por Ballé, Jones e Orzen (2015), que afirmam que uma equipe comprometida com a melhoria contínua diária, praticando pequenas e/ou grandes mudanças de melhorias, e sentindo-se incluída no modelo de trabalho *Lean Thinking* são condições que estabelecem o caminho para o sucesso.

Portanto, o fator crítico de sucesso está nas pessoas e no seu engajamento no processo de mudança que exige que os membros da equipe, orientados pela liderança, tenha a consciência de sua participação nos processos e compreendam-se como parte de um sistema maior. Para essa construção é necessário que os líderes e membros da equipe desaprendam pensamentos antigos e se envolvam efetivamente os novos pensamentos estabelecidos (Rob, 2007).

Além do envolvimento das pessoas e o foco principal do cliente, alguns dos outros termos principais sustentados pela teoria para o processo *Lean Thinking* não são mencionados pelos consultores, tais como: padronização, estabilidade, *just-in-time* e *Jidoka*. Tais termos remetem a base do *Lean Thinking* para que aconteça a entrega da forma certa, na hora certa e quantidade certa, com objetivo da alta qualidade, baixo preço e melhor tempo. A padronização e estabilidade propõe a operação com melhores desempenhos dos colaboradores da organização (Dennis, 2008). O *Just-in-time* e *Jidoka* estabelecem o foco para a atuação da operação sem perdas e desperdícios (Ohno, 1997).

4.2 Caracterização do processo de mudança

A forma como os consultores apresentaram a implantação do *Lean Thinking*, na seção anterior, indica um processo de mudança estruturado e pré-estabelecido. O processo inicia-se com a disseminação dos conceitos do *Lean*, por meio de reuniões e treinamentos com a alta direção, passando pela hierarquia até as equipes de trabalho operacional. É realizada a coleta de dados para a leitura de cenário, que permite o diagnóstico e a identificação das ferramentas mais adequadas à cada realidade organizacional. As lideranças são treinadas para a implantação dessas ferramentas, que geram como resultados a eliminação de desperdício e o valor agregado aos produtos e serviços (Ent. 1, 2, 3, 4, 5 e 6). Assim, o *Lean Thinking* é compreendido como uma mudança dos processos de trabalho, relacionando-se à perspectiva tecnológica (Motta, 2001). É, portanto, um processo planejado, lógico, racional e linear, característico do gerenciamento da mudança (Badham, 2013).

Por outro lado, os dados da pesquisa permitiram uma análise, usando a abordagem do gerenciamento para a mudança, a partir do framework dos 5M's. Apesar do *Lean*

Thinking não ser entendido como uma jornada paradoxal e complexa, é possível realizar essa leitura crítica por meio dos 5Ms - Manter-se atento (*Mindful*), Mobilizar (*Mobilize*), Mapear (*Map*), Usar Máscaras (*Mask*) e Mirar (*Mirror*) (Badham, 2013).

Os Ms que mais se destacam na implantação do *Lean Thinking* são o Mobilizar (*Mobilize*) e o Mapear (*Map*). Mobilizar é uma das principais ações do processo, que se inicia pela mobilização e engajamento da alta direção, descendo em cascata a todas as pessoas ao longo da hierarquia. O *Lean Thinking* parte essencialmente do comprometimento das pessoas, mas nem sempre essa é uma realidade tão simples (Ent. 2). Essa mobilização ocorre de acordo com o potencial das pessoas, suas expectativas e conforme a necessidade da organização (Ent. 2). Para esse compromisso, é fundamental que os envolvidos no processo de mudança saibam o que está acontecendo, estejam preparados para efetivarem a mudança e se comprometam em realizar as atividades de forma consciente, sentindo-se responsáveis pelos processos e pelos resultados (Ent. 5). O compromisso do líder é essencial para estabelecer a conexão e mobilizar a equipe para as mudanças (Ent. 6). Quando isso não acontece, a equipe é prejudicada por não ter as informações necessárias (Ent. 1). Estabelece-se assim a sinergia para a mudança, mobilizando atitudes e energias de pessoas e de coisas, tendo assim uma equipe potencializada (Ent. 5).

As pessoas são na realidade a parte mais importante do processo *Lean*. E na realidade, todas as pessoas, e aí volto a dizer da alta direção até o mais humilde funcionário, passando também pelo gestor. Ele precisa ser capacitado para a transformação *Lean* e estar consciente da mudança (Ent. 2).

Então, eu volto ao ponto que eu falei anteriormente, que na minha visão, é importante envolver as pessoas, procurar fazer um alinhamento entre a forma de ela pensar e a forma de agir e o resultado esperado e o resultado alcançado. Garantir que as pessoas estejam desempenhando suas competências. Dessa forma, a pessoa consegue enxergar que a posição dela está colaborando para um determinado resultado e o envolvimento vem de uma forma mais natural (Ent. 2).

Uma outra característica do líder é essa visão sistêmica e a formação ideal da equipe para que ele possa alcançar os melhores resultados. Então, complementando, ele é a pessoa para gerir pessoas não só processos. Esse líder tem que perceber aqueles que têm o potencial de criatividade, e cada

um com um perfil diferente, e tentar potencializar a característica de cada um (Ent. 4).

É ideal uma sinergia de trabalho entre as áreas, para provocar nas equipes a motivação necessária para a condução do trabalho. A sinergia entre as áreas e a pro-atividade dos líderes não é satisfatória do inicio até o meio da implantação, mas depois, com o tempo, todos se mobilizam e ficam engajados no projeto (Ent. 5).

Mapear ocorre no sentido de se realizar um diagnóstico, por meio do levantamento de dados de cenário da empresa, logo no início do processo de implantação. Complementa esse cenário a ação das lideranças, ao identificar as características dos componentes de sua equipe de trabalho e treiná-los para o uso das ferramentas. O uso das ferramentas permite identificar processos que podem ser revistos, visando eliminar desperdícios e retrabalho. Mapear é entendido como a definição de diretrizes para a condução da mudança. É estabelecer ações, mesmo que em condições adversas, uma forma de enxergar o caminho a ser realizado. (Ent. 3). É esclarecer e estruturar uma proposição de trajeto, para que a mudança ocorra de forma ordenada e organizada na equipe, com uma abordagem sistêmica, enxergando as atividades existentes e as diretrizes e instruções do trabalho (Ent. 3). Disciplina, Atitude e gestão de rotina são formas de estabelecer orientação, mesmo em cenários imprevisíveis. Faz-se o uso de ferramentas e comportamentos para uma melhor forma de enxergar e caminhar na jornada da mudança (Ent. 4).

A partir desse diagnóstico cultural, fica mais fácil identificar, não só saber qual a cultura da empresa, se é hierárquica, se é grupal, processual, enfim... mas também identificar os profissionais, se eles tem facilidade para mudanças, se eles são resistentes, para ai sim elaborar um plano de ação de engajamento, para engajá-los nessa implantação, nessa nova forma de pensar e de atuar na organização. Faz parte do diagnóstico a prontidão para mudança, identificar o quanto esses profissionais eles estão dispostos a mudar. Isso é feito através de uma ferramenta que chama-se Prontidão para mudança (Ent. 1).

Na verdade, a gente dá vários documentos, diretrizes e instruções de trabalho, voltadas para o que a gente quer, como por exemplo redução de perdas e desperdícios, oportunidades de ganho e o conceito de valor para o cliente. Essa condução é feita rotineiramente com monitoramentos pontuais, de cada atividade, diariamente, semanalmente, mensalmente. E eu não falo só de níveis hierárquicos diferentes, mas sim aquilo que a gente colocou como conceito de agregar valor ao cliente (Ent. 3)

São três pontos fundamentais: Disciplina, que é um dos mais importantes, a atitude, que é o segundo ponto mais importante, e a gestão da rotina, que faz com que você monitore a disciplina e atitude, através dos desvios do dia a dia. O que a gente percebe, muitas vezes, é que as empresas estão preocupadas em direcionar a sua equipe para a operação. Quando eu me direciono para a operação, é como se eu tivesse um grupo de bombeiros, que chega de manhã, veste sua roupa de bombeiro e vai apagar incêndio o tempo todo e ele não administra sua rotina, nem a disciplina sobre as suas entregas durante o dia. Isso faz com que ele perca o foco do seu trabalho. E isso é que o *Lean* tenta resgatar, na disciplina, na atitude sobre os desperdícios, ou seja, a incompreensão de que alguém aceite que o desperdício faz parte do seu processo (Ent. 4)

Destaca-se o papel essencial das lideranças, exercitado por meio das Máscaras (*Mask*). De fato, a implantação do *Lean* pressupõe a adesão das lideranças; então, o usar máscaras se relaciona ao que é esperado desses líderes, no sentido de mobilizarem as equipes e de identificarem os gaps de processos, por meio das ferramentas. Segundo o entrevistado 1, o líder deve posicionar-se como um exemplo para com a equipe, de tal forma que desempenhe o papel de motivador do grupo, capaz de gerar inspiração às outras pessoas, provocando as mudanças necessárias e os resultados pretendidos (Ent. 1). O seu papel diz respeito a lidar com as diversidades que são identificadas no percurso, mantendo um comportamento transparente, a coerência entre discurso e prática, e influenciando positivamente as pessoas. A omissão dessa postura do líder dificulta a condução dos trabalhos (Ent. 2) O líder tem que atuar conforme a realidade da equipe, as diversidades de interesse e complexidades comportamentais e sociais.

Bom, o líder tem que dar exemplo, né? Então a gente trabalha muito forte o líder como um exemplo para os demais colaboradores. No caso esse líder, desempenhando um papel de manter o clima na equipe, de incentivar de motivar equipe, e de estar liderando através do exemplo. Esse líder enfrenta situações diversas, e para isso é importante sempre estar preparado para as adversidades. Importante também salientar que, em algumas organizações, entramos também com a questão do *Coaching*, com um trabalho com a liderança para identificar obviamente os pontos fortes e oportunidades, e como é a atuação dessa liderança. Utilizamos algumas ferramentas de *coaching*, para poder fazer com que esses líderes consigam avaliar individualmente os profissionais, na verdade ali os liderados, trabalhando com cada um, tirando o que de melhor o profissional pode oferecer. Além é claro, de sempre, liderar, pelo exemplo (Ent. 1).

A liderança não é um cargo, né? Você não nomeia ninguém para ser um líder ou dá um cargo de liderança. Apesar de que nos organogramas a pessoa

acha que o cara que está lá em cima, ele é o líder natural. Na verdade liderança você faz com o comportamento. Aquela pessoa que acaba sendo coerente com o próprio discurso. O líder não é aquele cara que “faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço”. Ele tem que ser verdadeiro. Então um bom líder ele é muito coerente com o próprio discurso, e se ele tem uma equipe, esse relacionamento pode ser extremamente positivo, quando você tem um líder que age dessa forma. Uma das coisas que dificultam o processo são aqueles líderes, eu vou usar uma palavra errada aqui, mas que na realidade não são bem líderes, o cara está ali num cargo que ele precisava ter ... uma determinada liderança ... e ele é muitas vezes resistente à mudança e vivencia um papel de omissão. Não assume de fato a postura de um líder resistente, mas tenta fazer um jogo de encenação (Ent. 2).

Liderança é o perfil de uma pessoa que tem atitude e movimentação para mudança, ele tem que ser provocativo, ele tem que estimular sua equipe a se manifestar, porque sempre existem pessoas que são inibidas e tem medo de falar coisas erradas, e num processo de *Lean*, gestão de mudança, não existe besteira. E isso só vai ser motivado com um líder que tenha esse perfil provocativo, que ele estimule as pessoas a participar. Mesmo que o líder não tenha o conhecimento técnico, ele precisa ter conhecimento da equipe, e atuar de acordo (Ent. 4).

A relação entre o líder e liderado deve ser de uma grande sinergia, para que o trabalho aconteça de fato em equipe (Ent. 6).

Entendendo Mirar (*Mirrow*) como espaço reflexivo e de aprendizagem, podem ser identificadas algumas ações. Segundo o entrevistado 2, muitas vezes, os profissionais aprendem com seus erros e acertos. Fazem que, em suas experiências, as práticas se transformem em conhecimento. Isso é uma forma de reciclar aquilo que foi vivido e estabelecer lições aprendidas, de contribuir para o crescimento das pessoas na organização. À medida que o projeto progride, também ali progridem as pessoas (Ent. 2). Para apresentar às pessoas críticas em suas atuações, sejam elas positivas ou negativas, estabelece-se a forma de *feedback*, que pode auxiliar nesse processo de crescimento e aprendizagem. O feedback potencializa e promete as pessoas, pois contribui para a reflexão da atuação (Ent. 3). O feedback é também uma forma de avaliação, que, além de criar espaço para aprendizado, proporciona um ambiente de valorização e reconhecimento da atuação da equipe. As pessoas sentem-se estimuladas a fazer melhor, aprimorando as experiências vividas e proporcionando melhores resultados (Ent. 4).

Na realidade, hoje as pessoas acabam aprendendo fazendo. Então, à medida que o projeto vai andando, as pessoas vão acertando, vão errando, e vão aprendendo meio que ali, de uma forma empírica. Mas isso não é suficiente. Você precisa garantir que essa prática se transforme realmente num conhecimento, numa capacitação efetiva. E aí o gestor, o gerente do projeto, é que precisa ficar atento para garantir que esse aprendizado gere uma coisa muito importante no *Lean*, que muitas empresas não gostam, que são as pessoas questionadoras! Você só tem mudança quando você tem pessoas que questionam, pessoas que provocam a mudança, né? Então, esse processo de formação, ele é longo, não é um processo curto. É uma série de *kaizen* que vão acontecendo, criando assim um ambiente de melhoria contínua e aprendizagem (Ent. 2).

A condução é feita com *reports* às pessoas envolvidas no processo e toda vez que esse processo não atinge o objetivo de valor para o cliente ou de receita para seus diretores, que ambos têm que andar juntos, a gente volta, revisa a atividade, para que a gente consiga fazer valor ou consolidar o valor proposto. Então, o *feedback* provoca uma potencialização do comprometimento da pessoa, porque ele faz com que sua responsabilidade aumente, uma vez que ele tem melhor compreensão das circunstâncias (Ent. 3).

Enquanto ele faz aquilo que ele está acostumado, ele faz as coisas automaticamente, e não percebe onde estão dos desperdícios. Qualquer mudança do processo faz com que ele fique mais atento e isso provoca uma certa resistência para a mudança. Os benefícios que a gente consegue colher são quando a equipe de colaboradores é reconhecida pelo resultado, ou seja, ela recebe uma parte do bônus, e quando a gente fala parte do bônus, é do resultado que a empresa colhe com essas mudanças. Nós não estamos falando só na parte financeira, é o respeito ao seu trabalho. Mesmo que muitas vezes, o profissional que seja um pouco mais antigo, mas esteja aberto a mudanças, o que ele busca é o reconhecimento e o respeito pelo trabalho do dia a dia. Então muitas vezes um “obrigado”, um “parabéns”, ou uma fotografia num mural para mostrar o resultado alcançado, muitas vezes isso é gratificante para o pessoal. É importante uma forma de enxergar e reconhecer, tanto os bons resultados quanto os ruins (Ent. 4).

O feedback deve ser constante, sendo ele negativo ou positivo, deve sempre acontecer. Infelizmente, estas lideranças, por sempre se apresentarem na posição defensiva, acabam limitando estas oportunidades, coibindo a não levá-los ao ponto de reflexão desejável, em busca da maior aprendizagem ou absorção do conhecimento (Ent. 6).

O M que se encontrou menos evidências nas falas foi o Manter-se atento (*Mindful*). Para a implantação *Lean Thinking* é necessário perceber as barreiras existentes no percurso e compreender a complexidade de um ambiente organizacional, estar atento e vigilante. É preciso ter uma visão sistêmica, ou seja, conhecer o sistema e reconhecer as características das pessoas (Ent. 3). Para estabelecer essa

consciência, são necessários disciplina, atitude, treino e experiência, pensar de forma lógica, sentir e agir (Ent.4). A realidade mostra que existem os profissionais empenhados nessa construção e outros não (Ent. 4).

As pessoas devem ser capacitadas a compreender o processo como um todo para identificar as deficiências encontradas, propor ações para superá-las, bem como contornar as barreiras criadas em função da resistência de pessoas receosas em perder privilégios, autoridade, etc (Ent. 5).

São encontradas realidades diversas. Então nós temos os dois extremos: o profissional que é ideológico e quer ver o seu trabalho reconhecido, independente se o resultado é financeiro ou não e por isso busca compreender todas as possibilidades do seu trabalho. E nos temos aqueles que estão na zona de conforto, ou até na zona morta, e esses não se empenham em compreender a mudança. A gente fala muito na zona de conforto, mas existem quatro zonas e duas delas são as mais terríveis que é a zona morta (que é o profissional que por mais que você bata nele, ele não vai se mexer) e o da zona de conforto (que o tiver vindo pra ele, ele está satisfeito. Então ele se sente acomodado). O caminho para esses dois níveis, infelizmente é a porta de saída (Ent. 4).

A liderança precisa estar empenhada no uso das ações geradas pela implantação, a fim de utilizá-las de forma plena para conhecimento e informação na condução do Projeto. O líder e sua equipe devem estar conectados pela informação. Em alguns casos as lideranças apresentam resistências, pois enxergam que as vezes as ações geradas pela implantação possam expor suas fraquezas e limitações, e essa resistência limita a compreensão da realidade e compromete completamente o engajamento da equipe e a condução dos trabalhos (Ent. 6)

A partir da análise dos dados, pode-se concluir que a implantação do *Lean Thinking* como um processo de mudança estruturado, *top down*, a partir da revolução do pensamento e do envolvimento das pessoas por meio de reuniões, capacitação e treinamento. O diagnóstico ou leitura do ambiente é realizado por meio de levantamento dos dados, com o uso de ferramentas que visam mudanças no processo de trabalho, com resultados de eliminação do desperdício e de agregação de valor ao produto e/ou serviços. Esse processo de mudança foca a perspectiva tecnológica – alteração nos processos de trabalho (Motta, 2001). Apesar do foco na dimensão tecnológica, que evidencia uma forma particular de se visualizar um fenômeno, ocorrem também mudanças nas outras dimensões, explicadas pela pluralidade os modelos de mudanças (Motta, 2001). Essas formas plurais permitem caminhar do gerenciamento **da** mudança para o gerenciamento **para a** mudança

(Badham & Cançado, 2014). Para Badham (2013), é necessário contrapor o gerenciamento da mudança ao gerenciamento para a mudança, comparando a mudança como uma jornada a ser percorrida.

Com o propósito de alcançar os objetivos estabelecidos para a pesquisa, utilizou-se a abordagem de gerenciamento **para a** mudança estabelecidos pelo modelo 5Ms (Badham, 2013). O gerenciamento para a mudança é compreendido pela leitura do cenário da mudança, pela abordagem da realidade como complexa e paradoxal, por isso realizada de forma crítica, considerando-se as variáveis diversas envolvidas e sua influência em relação às pessoas (Badham & Cançado, 2014). Didaticamente, tendo em conta a simplificação que a proposição de modelos implica, e consequentemente, cuidados na leitura, os 5Ms são entendidos a partir de:

- a) *Mindful*, para manter-se ou estar consciente e reconhecer a complexidade da mudança;
- b) *Mobilize*, para mobilizar-se para obter e distribuir recursos que possibilitem a mudança, entendida como uma jornada;
- c) *Map*, para realizar o mapeamento que é uma proposição de desenho para o trajeto da mudança;
- d) *Masks*, utilizar máscaras, que é o exercício da influência nas relações envolvidas no processo de mudança; e
- e) *Mirrors*, espelhos que constituem a criação de espaços de aprendizagem, de reflexos e avaliações da jornada (Badham & Cançado, 2014).

As falas dos entrevistados indicam que os Ms que mais se aproximam da proposição de Badham (2013) são Mapear e Mobilizar. Os consultores relatam uma atenção especial à mobilização dos envolvidos na implantação do *Lean Thinking*. Essa mobilização ocorre top down, chegando ao nível das equipes de trabalho, buscando-se o comprometimento das pessoas, principalmente das lideranças. O propósito de mobilizar é ter pessoas engajadas e que estejam preparadas para percorrer os altos e baixos da jornada da mudança, comparados a uma montanha russa (Badham & Cançado, 2014).

O uso das ferramentas permite o mapeamento dos gaps nos processos de trabalho, já constituindo uma intervenção de mudança. Aspecto central apontado pelos consultores é a adequação desse leque de ferramentas à realidade de cada empresa. Mapear é uma forma de realizar a leitura da estrutura organizacional, de uma forma mais flexível que o planejamento, permitindo que as pessoas caminhem por uma jornada com mais orientação e confiança. (Badham & Cançado, 2014).

Por meio do uso das ferramentas, ou vestindo as máscaras adequadas para essa implantação, os líderes buscam mobilizar as equipes. Os relatos destacam o líder como exemplo e o estabelecimento de uma relação de confiança como essenciais nesse processo de mobilização das equipes. Utilizam máscaras para influenciar as pessoas que estão envolvidas no processo de mudança, inspirando confiança e credibilidade por meio das atitudes e comportamentos coerentes (Badham & Cançado, 2014).

Destaca-se ainda nas entrevistas que, por meio da experiência – as pessoas aprendem fazendo – e de feedbacks, são construídos os espaços de aprendizagem – Mirrow – que permitem uma retroalimentação no processo de implantação do *Lean*. Os consultores relatam as várias formas de *reports* e *feedback*, mostrando a importância dessa prática, com o propósito de refletir sobre as experiências vividas e a evolução dos profissionais e da própria organização. Utiliza-se a metáfora de espelhos como essa forma de visualizar as experiências do passado, como base para melhorias futuras, extraíndo das realidades vividas os aprendizados necessários para a melhor condução das atividades (Badham & Cançado, 2014).

O *Lean* pressupõe uma revolução no pensamento da organização e, para tanto, deveria ser dada maior atenção à própria complexidade dessa revolução. O M que apresenta-se menos caracterizado é o Manter atento – Mindful. É uma necessidade para a implantação do processo de mudança *Lean Thinking* manter-se atento principalmente para compreender e analisar o cenário no qual as mudanças ocorrem. A coleta das informações sobre a organização, as informações sobre os processos, a capacitação das pessoas, tanto no conhecimento teórico como prático, deveria levar aos envolvidos uma visão mais crítica e maior consciência sobre o

processo (Rob, 2007). Estabelecer essa consciência sobre a mudança é parte fundamental do processo de mudança (Badham, 2013; Grey, 2004).

A Tabela 5 a seguir apresenta tais evidências.

Tabela 5
Evidências dos 5Ms

Mobilizar	Existe uma atenção especial à mobilização dos envolvidos, que tem início na direção e é desmembrada <i>Top Down</i> .
Mapear	Mapeiam-se os <i>gaps</i> nos processos de trabalho, esse mapeamento já constitui como uma intervenção de mudança
Usar Máscaras	O líder se apresenta como exemplo, cria relação de confiança, credibilidade, coerência e transparência.
Mirar (espelhos)	Por meio de experienciamento e de <i>feedbacks</i> , são construídos os espaços de aprendizagem. Uma forma de visualizar as experiências do passado, como base para melhorias futuras.
Manter-se atento	Necessidade de aprofundar nesse formato para a melhor estabelecer a consciência sobre a mudança.

Fonte: elaborada pela autora.

4.3 Atuação da liderança

O processo de mudança da implantação do *Lean Thinking*, além da atuação do consultor externo especialista, depende do patrocínio da alta direção e da condução do gerente de projeto. Depende de pessoas empenhadas em compreender a forma de pensar e atuar da organização, a fim de estabelecer condições necessárias para a mudança (Ent. 1). O patrocinador é aquele que demanda a execução do projeto na organização. Normalmente são membros da alta direção ou mesmo os donos da organização. O patrocinador comprehende os benefícios propostos pela implantação *Lean Thinking* e assume o compromisso de viabilizá-lo (Ent. 2). O gerente do projeto é pessoa de confiança da alta direção, preparada para assumir o principal papel na condução do projeto. É o responsável pela realização do projeto, desde a concepção da ideia até o convencimento das pessoas que executam as tarefas na organização (Ent. 4).

Todo projeto, mesmo se não for um projeto *Lean*, ele acaba tendo um capitão, que você normalmente chama ele de gerente do projeto. Só que o que acontece? O gerente do projeto é aquele cara que tem a responsabilidade de fazer o projeto acontecer. Na maioria das vezes, ele não é a pessoa com maior nível de autoridade dentro da empresa, ou seja, ele

não é o dono da empresa, que entra ali mais como a figura do patrocinador (Ent. 2).

A equipe é conduzida para a mudança principalmente por duas figuras. Inicialmente o estímulo é provocado por parte do consultor externo, e depois tem uma pessoa dentro da empresa que é uma pessoa selecionada pelos diretores, que vai fazer essa condução contínua (Ent. 3).

E ter o patrocinador para ideia ser inserida de cima para baixo, de forma que se possa garantir a continuidade, a valorização e o respeito pelo trabalho da equipe (Ent. 4).

O processo é conduzido pela alta direção, com a delegação de autoridade e responsabilidade para os líderes de processos, para serem tomada ações necessárias para a implantação das metodologias *Lean*. A alta direção conduz análises críticas regulares dos resultados, baseados em indicadores de desempenho dos processos, para monitorar o sucesso da implantação, envolver a equipe e direcionar os recursos necessários para o seu alcance (Ent. 5).

Além do facilitador/consultor, temos a figura na empresa de um gestor ou agente que vai interagir com as equipes e conduzir as ações táticas e estratégicas da implantação (Ent. 6).

O condutor da mudança é o gerente do projeto, reconhecido como o líder responsável diretamente pela condução do trabalho da equipe. Esse líder tanto tem a confiança da alta direção, como inspira confiança em sua equipe de trabalho, sendo referência para todos. Esse líder, tanto tem de atentar para o relacionamento como para criar estratégias com foco nos resultados (Ent. 2). O gerente do projeto tem a função de tirar a equipe da inércia e fazer com que ela se empenhe na realização das atividades (Ent. 4).

Na minha visão, o gerente do projeto tem que ser o grande condutor do processo de mudança. Então, mesmo ele não sendo a figura mais importante dentro da hierarquia, ele precisa ser de confiança da alta direção, precisa ser de confiança do time, precisa junto com o consultor traçar determinadas estratégias para fazer com que as pessoas comecem a mudar o comportamento. E também, ao mesmo tempo, ele precisa criar estratégias para mostrar os resultados. Então talvez o grande condutor venha ser essa figura do gerente do projeto (Ent. 2).

O líder não necessariamente é o chefe hierárquico, mas é aquela pessoa que naquela função, naquela atividade, ela tem um comprometimento ou tem um comportamento, e é capaz de inspirar as outras pessoas e gerar mudanças e então gerar resultados (Ent. 2).

Então, é fazer a movimentação para a gestão de mudança, ou seja, tira o pessoal daquela velocidade de inércia que vinham tendo em relação aos seus processos e movê-los para a mudança. É necessária uma liderança da equipe, onde tenho pessoas com senso crítico, que vão gerar essa movimentação para a mudança (Ent. 4).

A relação líder/liderado funda-se na sintonia entre eles, na capacidade do líder em compreender os cenários e as pessoas envolvidas e em ter uma postura coerente, garantindo a transparência entre seu discurso e ações, em uma relação mútua de respeito que gera o sentimento de cooperação (Ent. 1). Um líder que confia e inspira confiança em sua equipe, em uma relação equilibrada e saudável, comprehende as diferenças de cada pessoa e comportar-se de forma adequada com cada uma delas, tendo ainda foco na construção dos resultados (Ent. 2). Faz-se necessário a relação de cooperação mútua entre líder e liderado, de tal forma que todos se sintam parte do todo, sintam-se uma equipe de verdade: “O líder precisa ser o ponto de unidade entre as pessoas envolvidas, a fim de criar uma coesão na equipe” (Ent. 6). Normalmente, o comportamento do líder envolvido e comprometido reflete-se em melhores resultados. Ele tem que ser o exemplo da movimentação da mudança (Ent. 4). É importante a formação dos líderes, o embasamento acadêmico, histórico e profissional, que possa reforçar uma postura questionadora e provocativa, assumindo assim uma posição de referência para a equipe (Ent. 3). Segundo o entrevistado 2, em sua experiência com concessionárias, quando não se estabelece essa relação entre líderes e liderados, quando há uma relação de imposição, os resultados não são positivos.

É muito importante a sintonia entre líder e liderado. O líder tem que mostrar para o liderado que estão no mesmo barco, que o objetivo da organização é um só, que o objetivo do departamento é um só, então é muito importante a sintonia entre líder e liderados. É saber ouvir um ao outro, é saber tirar o de melhor de cada um e entender suas dificuldades (Ent. 1).

Nós tivemos aí inúmeras concessionárias que geraram resultados bastante positivos e outras nem tanto. E se você for fazer uma análise com um pouco mais de cuidado, você vai ver que sempre teve aquele dono, ou aquele gerente, que chegava lá e falava: “ou você faz ou vai pra rua!”. E esse “faz, ou vai pra rua” quase sempre não foi pra frente. O cara acabava fazendo, dali uns dias, enrolava tudo. Aqueles que conseguiram transformar aquilo que foi ensinado numa rotina de trabalho, onde ele entende que alguns subordinados ou liderados, alguns vão evoluir muito rapidamente, outros vão ser bastante resistentes, outros talvez nunca consigam mudar e outros ainda vão demorar

um tempo bastante grande. O grande papel do líder nesse caso é exatamente enxergar as diferenças de cada uma dessas pessoas e trabalhar cada uma dessas pessoas de forma diferente (Ent. 2).

Então o líder, ele tem que mostrar sua competência, mostrar o seu valor, para que sua equipe o siga por acreditar que o que ele está direcionando é a verdade e todos vão atingir seus objetivos comuns. Esse é o principal ponto critico que eu vejo. E o que facilita muito é o líder ser uma pessoa que não só tem o embasamento acadêmico, histórico e profissional, para tomar a decisão, como também ouvir a sua equipe, de forma a ter a humildade de saber que não sabe tudo. E que sua equipe faz parte da sua composição profissional, que ele mesmo é. Isso eu acho que facilita bastante (Ent. 3).

A relação líder e liderado não pode ser extremamente seca, neutra, mas ela também não pode ser extremamente sentimental ou afável, onde ela acolha a equipe, de tal forma que as pessoas se sintam num ambiente muito confortável. O líder tem que ser, como eu disse, provocativo. Ele tem que tirar o pessoal da inércia, para que os resultados possam aparecer. Então, um líder nesse sentido, muitas vezes ele tem que puxar as atividades, ele tem que dar início às atividades, ele não pode ser só orientador. Então ele tem que estar inserido no contexto, ele tem que colocar a mão na massa, ele tem que ir para o *guemba*, né? Que é o que a gente chama nessa linha de *Lean*. O guemba é ir para o chão de fábrica.... Então a relação ele tem que ser um técnico, onde ele mostra quais são as atividades que devem fazer, e não só um técnico orientador (Ent. 4).

O líder comporta-se como o treinador do time. Aquele que conhece todo o processo, conhece os pontos fortes e fracos do time. Aquele que consegue tirar o melhor de cada um, que valoriza cada ação, cada resultado. Que motiva o time na busca de resultados cada dia melhores (Ent. 5).

A liderança tem o papel de estimular o engajamento e envolvimento das pessoas para efetivar as mudanças necessárias. A atuação do líder é de fundamental importância para o processo de mudança *Lean Thinking*. O líder conduz o trabalho, desde a compreensão técnica do conteúdo *Lean* à compreensão de aspectos comportamentais de sua equipe (Ent. 1). Nesse sentido, por meio da liderança efetiva, o líder se comporta como um treinador do time, se posicionando sempre como um integrador e servidor da equipe, assumindo dessa forma um ponto de unidade entre as pessoas envolvidas, visando criar coesão da equipe. A atuação do líder está em envolver as pessoas na construção dos objetivos e evidenciar seus resultados (Ent. 4).

É importante que o líder participe de todos os momentos da implantação, desde a primeira reunião que é realizada, do diagnóstico que é feito, não só o diagnóstico cultural, mas o diagnóstico dos processos para encontrar esses gargalos, essas falhas, essas oportunidades nos processos. É importante que o líder participe também dos treinamentos, entenda perfeitamente quais são as ferramentas e porque são utilizadas essas ferramentas. Ou seja, ele tem que ser bem envolvido, da etapa inicial até o momento em que é feito a implementação das ações e os resultados são colhidos. Mas envolvido de estar realmente participando, assimilando todas as ferramentas, a metodologia (Ent. 1).

A atuação do líder tem que estar na fala, na orientação, com muita propriedade no assunto, de forma de que nenhum membro da equipe possa desconfiar da capacidade daquele projeto. Uma forma segura, uma forma visionária de conduzir, com credibilidade, a mudança aos resultados pretendidos (Ent. 3).

A liderança tem que atuar. Então ele não pode simplesmente olhar à distância o resultado que essa equipe pode produzir, mas ele tem que ter capacidade suficiente para identificar o perfil de cada um e potencializar os pontos positivos, levando a equipe para os resultados, que são o objetivo do trabalho. Ele tem que ser um líder integrador. Ele tem que ser um líder servidor. Com esse perfil liderança, tendo essas qualidades e essa visão sistêmica (Ent. 4).

A liderança consciente do seu papel de orientador, de referência para os seus comandados, que dá autoridade para definição de ações (Ent. 5).

O líder é especialmente preparado nos conceitos *Lean Thinking*, em teoria e em prática, para falar com propriedade do assunto e poder transmitir confiança para sua equipe e auxiliá-la efetivamente na busca dos resultados (Ent. 3). A sua preparação, seja por meio de formação e treinamento, de benchmarking com empresas referência, de pesquisas de novas tecnologias e novos métodos de trabalho, deve reverter em uma atuação provocativa, de uma forma a desenvolver a sua equipe, dar poder a seus membros e reconhecer seus resultados (Ent. 6).

O líder necessita aprender ou reaprender a liderar, fato este bastante positivo para que ele vislumbre a grande oportunidade de ser um *partner* durante a implantação (Ent. 6).

Para a construção *Lean* é fundamental que exista o líder preparado para influenciar positivamente as pessoas envolvidas no processo de implantação (Ent. 6).

O líder incentiva o seu time na busca de uma performance dos processos sempre desafiadora, procurando fazer com que o time veja todas as

possibilidades, seja através de formação, benchmarking com as empresas referência no ramo de atuação, pesquisa de novas tecnologias, novos métodos de trabalho. Em suma, fazer com que o próprio time se sinta dono do processo, e em consequência, responsável pela busca das melhores alternativas de trabalho na busca da excelência. Atua sempre através da sua participação direta nas ações que estão sendo desenvolvidas, não como quem define, mas como quem participa na construção da ação. A cada melhoria alcançada faz com que os resultados sejam divulgados, não somente dentro do time de trabalho, mas em todas as áreas da empresa para que o time se sinta valorizado e que outras áreas se sintam motivadas a iniciar um processo de mudança para alcançar níveis de desempenho melhores (Ent. 5).

Os consultores destacaram alguns comportamentos da liderança que dificultam o processo de mudança *Lean Thinking*. Esse processo de mudança está relacionado à mudança no comportamento das pessoas, que se efetiva por meio da atuação da liderança. Essa mudança gera resistências, que podem ser trabalhadas pelo líder. O grande dificultador ou o grande facilitador está relacionado à essa atuação do líder (Ent. 2). O próprio comportamento do líder pode gerar fatores dificultadores na implantação do *Lean Thinking*. A falta ou a falha na comunicação do líder, a dificuldade de passar informações, orientar e direcionar os liderados compromete o desempenho e resultados pretendidos (Ent. 1). Essa comunicação e alinhamento faz com que as pessoas compreendam melhor o projeto e dessa forma, comprometam-se e tenham uma postura de maior engajamento (Ent. 2). O líder deve ter atenção a sua postura, a fim de potencializar o desempenho das pessoas por ele lideradas. A postura centralizadora e autoritária, do “ditador”, sem transparência ou coerência, traz dificuldades para o processo de mudança (Ent. 4, Ent. 5).

Existe a dificuldade da liderança passar informações, orientar, direcionando os liderados e isso deve ser superado. Toda equipe deve saber das mudanças que estão ocorrendo, mas muitas vezes isso não acontece porque o nível de formação dos líderes deixa a desejar. Não só o nível de formação, mas também a preparação desses líderes, o desenvolvimento desses líderes, o investimento deles próprios em conhecimento. Porque muitas vezes, o gestor que está ali, é aquele que se destacou em alguma de suas funções operacionais, como por exemplo: um bom vendedor assume o papel de gerente de vendas, um bom consultor técnico de gerência de assistência técnica, e muitas vezes não é feito um trabalho com esses gestores, para que eles tenham um conhecimento específico de gestão, da necessidade de uma boa gestão e das diversas competências que um gestor, um líder, deve assumir (Ent. 1).

Então a maior dificuldade está na mudança de comportamento das pessoas, E a mudança de comportamento das pessoas passa primeiro pela pessoa entender o que se espera dela, o que se espera daquele processo, como que ela faz, qual é o impacto da ação dela no resultado. E quando ela muda e consegue observar resultados positivos, ai você passa a ter o outro facilitador que são os resultados. Então o grande dificultador é a natural dificuldade das pessoas em aceitarem de verdade um processo de mudança e os resultados. Nesse contexto, aparecem os líderes como facilitadores no processo de convencimento, e nesse momento a pessoa se compromete efetivamente muito mais (Ent. 2).

A omissão ou a ausência desse líder faz com a equipe perca a confiança nos resultados pretendidos pela mudança, e dessa forma, não se envolvam nem se comprometam (Ent. 4).

O que dificulta a liderança, é o líder enxergar porque ele é líder ele tem que exercer poder. Essa é a principal dificuldade que eu vejo hoje. Então exercer poder, não é liderar. Eu vejo que muitos líderes, eles se colocam na posição de ditadores, e isso não é liderança. É necessário o líder ter atenção à sua postura, pois aqueles que se portam como ditadores ou sustentam uma relação sem transparência e coerência, provocam insegurança e desunião (Ent. 4).

O que dificulta muitas vezes a implantação é o líder ficar, deixar, dar liberdade para que a equipe trabalhe de forma independente. Porque muitas vezes dentro dessa equipe, você não tem pessoas que se destacam e que puxem os outros para um determinado foco de trabalho (Ent. 4).

É um dificultador a liderança centralizadora, que toma todas as decisões, que não ouve os seus comandados, que empurra as decisões “goela abaixo” (Ent. 5).

Os líderes que não assumem a postura de envolvimento e comprometimento, vivenciam maiores dificuldades no processo de construção do resultados. Esse comportamento do líder faz com que a equipe sinta-se sem referência, e consequentemente, sem segurança e confiança para a condução da mudança (Ent. 5).

Os relatos dos consultores indicam três figuras de liderança na implantação do *Lean Thinking*: o consultor externo, o patrocinador e o gerente de projeto. O patrocinador é a figura da alta direção ou dono da empresa, que comprehende a importância do *Lean* para a organização e a partir dessa compreensão, viabiliza a realização do trabalho. O patrocinador define o responsável para ser o gerente do projeto, para liderar o processo de mudança da implantação *Lean Thinking*. O gerente do projeto

é o responsável pela condução da mudança *Lean Thinking* no dia a dia, e por sua ação e desempenho, é chamado na literatura de líder da mudança.

A literatura acadêmica estabelece uma distinção entre gerenciamento ou gestão e liderança. O gerenciamento propõe a ordem e procedimentos previsíveis, como planejar e organizar, enquanto a liderança propõe a mudança. “Gerenciar é fazer com que as pessoas façam o que é preciso. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso. Os gerentes empurram. Os líderes puxam. Os gerentes comandam. Os líderes comunicam” (Bennis, 1995, p. 104). O líder é a figura mais importante para influenciar o engajamento da equipe, a sua ação tem o propósito de exercer influência que leve ao envolvimento das pessoas (Kotter, 2013). Sabendo das dificuldades dessa condução em função das diversidades e possibilidades existentes no percurso, o maior foco é dedicado às pessoas, que são as figuras responsáveis pela mudança da organização (Badham, 2013; Grey, 2004). A liderança vai além de um posicionamento hierárquico, centrando nessa capacidade de exercer influência sobre as pessoas com a finalidade de potencializar os resultados (Hunter, 2004; Vieira, Pereira & Roscoe, 2010).

Para efetivar esse papel de liderança da mudança, os consultores destacaram a necessidade de preparação dos gerentes de projeto, tanto em termos de teoria sobre o *Lean Thinking*, como em termos de prática, por meio de benchmarking, pesquisas e vivências. Esses líderes são preparados para provocar e estimular a equipe de trabalho e devem ser envolvidos desde o momento inicial do projeto, quando é realizado o diagnóstico. Os consultores destacam que é por meio do comportamento do líder/gerente de projeto que a mudança do *Lean Thinking* se concretiza. É a relação líder/liderado, a sua ação frente a seus liderados que possibilita a mudança de comportamento necessária para a efetivação do *Lean*. Essa concepção é reforçada por Wolff, Cabral e Lourenço (2013) que afirmam que a atuação do líder é de essencialmente envolver sua equipe, é motivar, orientar, treinar e dar o suporte necessário para as pessoas. A mudança se dá a partir da existência do objetivo comum e do trabalho para alcançá-lo. É papel do líder conhecer sua equipe e influenciá-la para a construção do bem comum (Hunter, 2004).

Conforme ressaltado na literatura, a relação entre líder e liderado é estruturada com base no senso de responsabilidade e disposição para compartilhar o poder, sabendo ouvir e agir (Santiago, 2007). Estabelecer uma relação de interesses e integrar os objetivos individuais com os objetivos coletivos é o desafio a ser realizado por meio da motivação, sensibilidade, inspiração e comunicação (Bennis, 1995; Bergamini, 1994). A partir da visão inspiradora, o líder tem a capacidade de envolver o liderado. Essa é uma abordagem definida como transformacional (Wolff, Cabral & Lourenço, 2013).

5 Considerações Finais

Esta dissertação teve como objetivo identificar de que forma os líderes atuam na implantação do *Lean Thinking*, na percepção dos consultores. Tendo como quadro teórico a abordagem do *Lean Thinking*, o gerenciamento para mudança e liderança como quadro de referência, optou-se por identificar a percepção de consultores filiados ao Isvor, Universidade Corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam, que realizam consultoria para o processo de implantação do conceito *Lean Thinking* em diversas empresas. O *Lean* é normalmente implantado por consultores externos que têm uma visão privilegiada desse processo. A partir de um roteiro, foram entrevistados seis consultores, usando-se a técnica bola de neve e o critério de saturação para definir o número de entrevistas. As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, de forma pessoal ou via *skype*, de acordo com as condições e disponibilidade do entrevistado. Foram gravadas e transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo categorial.

Os resultados das entrevistas indicam que os consultores consideram que o *Lean Thinking* constitui uma revolução do pensamento da organização. Eles confirmam que a mudança *Lean Thinking* visa eliminar desperdícios existentes e agregar valor às atividades. É um trabalho que conduz a organização a produzir mais, utilizando menos recursos, com o envolvimento das pessoas e o foco principal do cliente. As falas dos consultores, apesar de não se apresentarem tão estruturadas e ordenadas como o proposto pela teoria, indicam que os princípios *Lean Thinking* são aplicados a partir dos conceitos de valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição.

A implantação do *Lean* tem início na alta direção que se compromete como o patrocinador desse processo de mudança. O primeiro passo é a disseminação dos conceitos e ferramentas *Lean*, tanto na direção como ao longo da hierarquia, top down, por meio da capacitação e treinamento das equipes da empresa. A abordagem pressupõe o diagnóstico, a leitura do cenário da organização à luz dos conceitos do *Lean Thinking*. A compreensão do estado atual e futuro permite enxergar de forma mais clara as eventuais oportunidades de melhorias a serem implantadas. O levantamento das informações permite um mapeamento das

atividades da organização, com dados dos tempos, layout, estrutura física e humana, alocação de recursos, e a identificação de quais ferramentas serão adequadas à realidade específica de cada empresa. Existem várias opções de ferramentas, que devem ser utilizadas de acordo com a realidade e necessidade de cada cenário. Os consultores reportaram o uso das seguintes ferramentas: MFV, *Work Sampling*, Processo A3, PDCA e *Kaizen*.

Os consultores indicam que o processo de mudança *Lean Thinking* se consolida a partir da conquista dos resultados. Os resultados são evidenciados nas melhorias das operações e na atuação da equipe. Acontecem ganhos para os clientes externos que identificam a melhoria na qualidade dos produtos, a melhoria nos atendimentos, a diminuição dos custos do produto (proporcionando preços mais competitivos), a atribuição de valor agregado ao cliente (tornando o produto mais atrativo), dentre outros fatores, mensuráveis ou não. Os ganhos também acontecem para os clientes internos, pessoas envolvidas nos processos da organização, que desempenham suas tarefas com menor esforço, maior qualidade, maior previsibilidade e em um ambiente mais saudável.

O fator crítico de sucesso e também o grande desafio da consolidação da mudança *Lean Thinking*, na percepção dos consultores, é o engajamento das pessoas. A maior dificuldade está na mudança de comportamento das pessoas, nas divergências de objetivos e opiniões e/ou nas resistências ao processo. Para atuar e consolidar a nova forma de pensar do conceito *Lean Thinking* é necessário que as pessoas estejam efetivamente envolvidas e que exista coesão da equipe. Para tal, destacam a importância da liderança. Os líderes atuam como referência na condução do trabalho e como ponto de unidade para cada membro da equipe.

Essa forma como os consultores apresentam a implantação do *Lean Thinking* indica um processo de mudança estruturado e pré-estabelecido, dos processos de trabalho, relacionando-se à perspectiva tecnológica. Apesar do foco na dimensão tecnológica, que evidencia uma forma particular de se visualizar um fenômeno, ocorrem mudanças nas outras dimensões – estratégia, estrutura, pessoas e principalmente cultura. Essas formas plurais de entender a mudança permitem caminhar do gerenciamento **da** mudança para o gerenciamento **para a** mudança.

Não se entende que a implantação *Lean Thinking* leve em consideração a questão dos paradoxos e complexidade inerentes à jornada da mudança organizacional. Ao contrário, busca-se o controle e a padronização, por meio das ferramentas e do envolvimento das pessoas. No entanto, a leitura crítica por meio do framework 5M permite identificar pontos que poderiam ser repensados na implantação do *Lean Thinking*.

Mapear e Mobilizar são os Ms que mais se aproximam do modelo proposto, analisando-se as falas dos consultores. Na implantação do *Lean Thinking* é dada uma atenção especial à mobilização dos envolvidos, que se inicia na direção e é desmembrada top down, chegando ao nível das equipes de trabalho. Busca-se o engajamento e comprometimento das pessoas para que as mudanças se efetivem, por meio do uso das ferramentas adequadas a cada realidade. Por meio das ferramentas, mapeiam-se os gaps nos processos de trabalho. Esse mapeamento realizado pelas lideranças já se constitui como uma intervenção de mudança. As lideranças são responsáveis por mobilizar suas equipes.

Em menor proporção, seguem-se os M – máscaras e mirar. Nesse processo, diversas máscaras se apresentam: o líder como exemplo, o estabelecimento de uma relação de confiança, credibilidade, coerência, transparência. Os resultados do processo que se evidenciam na redução de desperdício e de custos e na agregação de valor para o cliente devem ser comemorados pelas lideranças a fim de serem tomados como exemplo. Por meio da experiência – as pessoas aprendem fazendo – e de feedbacks, são construídos os espaços de aprendizagem – mirar ou usar espelhos – como forma de visualizar as experiências do passado, como base para melhorias futuras.

O M menos evidenciado na fala dos consultores foi o manter-se atento. Como o é considerado como uma revolução no pensamento da organização, deveria ser dada maior atenção à própria complexidade dessa revolução. Estabelecer essa consciência sobre a mudança é parte fundamental do processo de mudança.

Por fim, buscou-se identificar os comportamentos da liderança que facilitam e dificultam o processo de mudança *Lean Thinking*. Os consultores identificaram o gerente do projeto como aquele que lidera a mudança. Ele está envolvido durante a construção do projeto, desde o diagnóstico e a sua concepção. Esse profissional, deve compreender os conceitos e abordagens do tema, as ferramentas a serem utilizadas, os resultados pretendidos, as pessoas envolvidas, e todas as informações da organização necessária para a construção dessa jornada. Ele deve se empenhar em compreender e estabelecer as condições necessárias para a mudança. É ele quem provoca a equipe para sair da inércia e então se engajar e empenhar para as mudanças. O comportamento da liderança que facilita o processo é o líder provocativo, que envolve e estimula a equipe a caminhar no sentido da mudança. O comportamento da liderança que dificulta o processo de mudança é o líder de atuação distante e descomprometida, que permite com que a equipe se distancie dos propósitos e caminhe sem foco nos resultados.

A relação líder e liderado é o grande desafio para esse processo. O líder deve compreender seu papel de influenciador, como um técnico do time, como modelo e referência de sua equipe. Para o sucesso, o líder deve estar junto da sua equipe desde o início até o fim da jornada, na atuação necessária de cada momento. Ser reconhecedor dos propósitos estabelecidos pelo processo de mudança, estar com a equipe que o executa, e caminhar e atuar junto com todos. Nessas condições, nasce a credibilidade para a perpetuação e continuidade das chamadas melhorias contínuas. Assim, o fator crítico para o sucesso é o envolvimento e engajamento das pessoas, a capacitação e consciência dessas, de tal forma, que façam a mudança acontecer. A liderança é papel fundamento para essa condução. Uma liderança provocativa e motivadora favorece às condições de envolvimento das pessoas. O líder comprehende a mudança *Lean Thinking* e mostra a sua equipe que mudar é preciso.

Na implantação do *Lean Thinking*, conforme o relato dos consultores, o gerente de projeto é indicado como o condutor da mudança. A descrição dos comportamentos desse gerente indica que ele é responsável por influenciar as pessoas na busca dos resultados, caracterizando-se portanto, como um líder. Há de se ressaltar,

entretanto, que essa nomenclatura – gerente de projetos – remete ao papel do controle, exercido pelo gerente, e não à dinâmica da figura da liderança.

A partir dessas evidências, pôde-se concluir que *Lean Thinking* é um processo de mudança organizacional, com foco principal nas alterações tecnológicas, especificamente nos processos de trabalho. Tem como objetivo o mapeamento dos desperdícios nas organizações, para se produzir mais com menos, com vistas à otimização dos recursos materiais e humanos, foco na necessidade do cliente e do mercado.

São cinco os princípios *Lean Thinking* compreendidos em valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição. Na implantação do processo de mudança, parte-se da identificação inicial de valor pela perspectiva do cliente. O fluxo de valor é determinado pela sequência das atividades. Quando esse fluxo de atividade não tem interrupção, caracteriza-se o fluxo contínuo, garantindo a fluidez e qualidade das atividades. A produção puxada é caracterizada pela atividade orientada pela demanda gerada pelo cliente, produzindo o que o cliente necessita. Por fim, o objetivo e a perfeição, por meio de ciclos de melhoria. Nesse processo de mudança, as lideranças exercem papel fundamental na identificação e condução dos processos e no envolvimento e engajamento das pessoas, de forma a fazer a mudança acontecer. Tais evidências confirmam o registrado na literatura no tema.

Embora o *Lean Thinking* se paute pelos princípios do gerenciamento da mudança, entendido como um processo planejado, racional e controlável, foi possível, nesta dissertação, realizar uma análise crítica, utilizando o modelo dos 5 Ms. Nesse modelo, que complementa a perspectiva tradicional de estudos no tema, a mudança é entendida como uma jornada, complexa e paradoxal. O desafio é lidar com incertezas e complexidades que vão além das receitas da literatura gerencialista sobre a melhor forma de conduzir a mudança e sobre o papel da liderança na condução desse processo.

Vivenciar essa realidade de mudança não é sempre tão confortável ou mesmo natural para as organizações, mesmo que seja uma constante. Para encorajar entendimentos práticos, reflexões e ações, contrapondo-se às receitas

gerencialistas, os 5Ms possibilitam essa leitura a partir de cada um dos Ms: manter-se atento e estar consciente (*Mindful*) sobre a complexidade e paradoxos do ambiente no qual o processo acontece; identificar os *gaps* e barreiras que ocorrem na jornada de mudança, reconhecendo o papel das emoções e das forças políticas; mobilizar (**Mobilize**) pessoas e recursos para o processo de mudança, de forma proativa, criando energia, motivação e coalizões; realizar o mapeamento (**Map**), desenhandando o caminho para percorrer a mudança, usando ferramentas como campos de força e análises de *gaps* como dispositivos orientadores da jornada; usar máscaras (**Masks**) como *performances* para influenciar pessoas, lidar com diferentes interesses e perspectivas e atuar de forma coerente com as diferentes situações de mudança; demonstrar confiança, autenticidade e credibilidade nas diferentes *performances*; usar espelhos (**Mirrors**), no sentido de olhar os fatos passados, com foco no futuro, de forma a avaliar o processo, por meio de reflexão sobre as ações realizadas e do estabelecimento de espaços de aprendizagem.

A partir das reflexões e exercícios para análise dos dados, utilizando-se os 5Ms, elaborou-se a Tabela 6, que apresenta, de forma esquemática, uma leitura do 5M, considerando os objetivos prioritários da mudança, o problema central a se considerar e proposição para ação inovadora. Esse leitura toma como base as categorias de análise propostas por Motta (2000).

Tabela 6
Leitura da abordagem 5M

Perspectiva	Objetivos de processo de mudança		
	Objetivos prioritários da mudança	Problema central a considerar	Proposição para ação inovadora
Manter-se atento	Estar consciente e enxergar de forma mais ampla o mundo organizacional	Lacunas entre estratégia e a implementação	Ser atento, cauteloso e consciente
Mobilizar	Estabelecer condições de energia e inteligência para a gestão adequada da mudança	Resistências e estagnação por parte dos envolvidos	Incentivar as pessoas, mostrando os benefícios da mudança
Mapear	Mudança vista como uma jornada, estabelecendo uma forma de conhecer suas características, padrões e dinâmicas	Ideias tradicionais de planejamento	Uso reflexivo de ferramentas para análise dos cenários
Usar Máscaras	Exercício de influenciar as pessoas por meio atuações sociais	Questões paradoxais inerentes a mudança	Lidar com interesses e perspectivas variadas
Mirar (Espelhos)	Avaliar o processo e refletir sobre as experiências realizadas	Fatores do processo de mudança	Estabelecer formas de refletir, analisar e oferecer <i>feedback</i>

Fonte: elaborada pela autora.

Essa elaboração pode complementar as diferentes reflexões já desenvolvidas por Badham (2013), Badham e Cançado (2014), Badham, Cançado e Darief (2015) e Cançado, Badham, Sales e Tanure (2015).

Os resultados apresentados indicam que o quadro de referência proposto para a realização da pesquisa permitiu responder à pergunta proposta por esta dissertação. Entretanto, reconhece-se como limitação a estruturação do roteiro, que pode ter apresentado viés, uma vez que as perguntas foram direcionadas para a interpretação dos 5Ms. É importante considerar reformulação para futuras pesquisas, focando-se mais especificamente no conteúdo, processo e contexto da mudança, tendo-se como pano de fundo os 5Ms. Outro fator limitador foi o número reduzido de entrevistados, o que poderá ser sanado em pesquisas futuras.

Mesmo que a mudança a partir da implantação do *Lean Thinking* reflita o gerenciamento da mudança, a leitura crítica do 5Ms possibilitou a interpretação do gerenciamento para a mudança. Para as próximas pesquisas, sugere-se a compreensão mais profunda das evidências, ou falta delas, na leitura de cada M na abordagem 5M como forma de gerenciamento para mudança.

Referências

Araujo, C. A. C. de, & Rentes, A. F. (2006). A metodologia kaizen na condução de processo de mudança em sistema de produção enxuta. São Paulo, *Revista Gestão Industrial*. 2(2), 133-142.

Arita, C. N. S. (2002). *O desafio da mudança e da liderança nas organizações em rede*. 53 f. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA Empresarial) - Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Badaraco, J., & Ellsworth, R. (1989). *Leadership and quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press.

Badham R. & Cançado, V. L. (2014) The mindful mobilising of maps, masks and mirrors: shifting the rhetoric of organisational change. *In: Proceedings XXXVIII Encontro ENANPAD*, 1, Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16.

Badham, R., Cançado, V. L., & Darief, T. (2015). An Introduction of the 5M Framework: Reframing Change Management Education. *BAR. Brazilian Administration Review*, 12, p. 22-38.

Badham, R., Cançado, V. L., Sales, M., & Tanure (2015). From thin to thick view: introducing the 5M framework of managing to change. *EGOS - European Group for Organization Studies*, Atenas.

Badham, R. (2013). *Inspirando a mudança: uma introdução à gestão de mudança*. (Trad. Leila Midley. Cap. 3). Ukraine: Business Perspectives Publishing Company.

Badham, R., Mead, A., & Antonacopoulou, E. (2012). Performing change: a dramaturgical approach to the practice of managing change. pp.187-205. *In: D. M., Boje, B. Burnes, & J. Hassard (eds). The routledge companion to organizational change*. London/New York: Routledge.

Ballé, M., Jones, D., & Orzen, M. (2015, Jan-Feb.). True *Lean* leadership at all levels. *Industrial Management*, pp. 26-30, Jan/fev.

Barret, R. (2000). *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.

Beer, M. (2010). *Gerenciando mudança e transição*. Rio de Janeiro: Record.

Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher.

Bennis, W. G. (1995). *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudança*. Rio de Janeiro: Campus.

Bennis, W. G. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005, Jan.-Jul.). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese - Revista Eletrônica de Pós-Graduandos em sociologia política da UFSC*, 2(3), 68-80.

Borchardt, M. (2005). *Diretrizes para implementação dos princípios da mentalidade enxuta: o caso das empresas de transporte coletivo rodoviário urbano*. (Tese de Doutorado). UFSC, Florianópolis, Brasil.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(1), 523-545.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cançado, V. L. (2001). Alavancando a mudança organizacional: a experiência da CETURB-GV no Prêmio ANTP de Qualidade. In: *Anais Eletrônicos ANTP - Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito*, Porto Alegre, Brasil.

Cançado, V. L. (2010). Desenvolvimento de competências de liderança global: líder à brasileira? In: A. Sant'Anna & R. E. Nelson. (Org). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade* (pp. 95-116). São Paulo: Elsevier.

Cançado, V. L., Duarte, R. G., & Costa, K. F. (2002). *Processo de mudanças no período pós-aquisição: o caso ABB/Montes Claros*. CLADEA, Porto Alegre, Brasil.

Cançado V. L., & Santos T. M. C. (2014, jan.-abr.). Reação à mudança organizacional: a implantação do *Lean Thinking* na empresa Beta. Pedro Leopoldo, *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 100-125.

Cançado, V. L., Mesquita, S. C. M., Cruz, M. V. G, & Guimarães, E. H. R. (2011). Mudanças à vista: processo de preparação para a venda em uma empresa do setor de telecomunicações. Salvador, *Gestão & Planejamento*, 12, 302-324. Recuperado de: http://www.egosnet.org/conferences/subthemes/group.php?conf_id=3&group_id=10.

Collins, D. (1998). *Organizational change: sociological perspectives*. London: Routledge.

Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.

Davel, E., & Machado, H. V. (2001, set.-dez.). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.

Deming, W.E. (1990). *Qualidade: a da Revolução administração - para sair da crise*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

Dennis, P. (2008). *Produção Lean simplificada: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo* (pp. 01-43). Porto Alegre: Bookman.

Dewes, J. O. (2013). *Amostragem em bola-de-neve e respondent-driven sampling: uma descrição dos métodos*. (Monografia). UFRS, Porto Alegre, Brasil.

Dolisse, E. A. F. (2008). *Processo de mudança em uma instituição pública: um estudo de caso*. (Dissertação Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Minas Gerais, Brasil.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Greenwood, R. E., & Hinnings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.

Grey, C. (2004, jan-mar.). O fetiche da mudança. São Paulo, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.

Groover, M. P. (2007). Sistemas e métodos de trabalho, medição e gestão do trabalho. *Pearson Education International*.

Harris, R., Harris, C., & Wilson, E. (2004). *Fazendo fluir os materiais: um guia Lean de movimentação de materiais para profissionais de operação, controle de produção e engenharia*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Hernandez, J. M. da C., & Caldas, M.P. (2001, abr.-jun.). Resistência à mudança: uma visão crítica. São Paulo, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.

Hersey, P; Blanchard, KH. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Hunter, J.C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.

Jabri, M. (2012). *Managing organizational change: process, construction and dialogue*. London: Palgrave/Macmillan

Jones, D. T., & Womack, J. P. (2012). *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor em la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Jones, D., & Womack, J. (2004). *Enxergando o todo mapeando o fluxo de valor estendido*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudanças* (2^a tiragem, ed. rev. atua.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York : Harper and Row.

Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In: E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 197-211). New York: Henry Holt and Company.

Liker, J. K., & Convis, G., L. (2013). *O modelo Toyota de liderança Lean*. Porto Alegre: Bookman.

Lima, M. A. D. S. (1993). Análise de conteúdo: estudo e aplicação. *Revista Logos*, 1, 53-8.

Lima, S. M. V., & Bressan, C. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In: S. M. V., Lima & C. Bressan. (2003). (Org.) *Mudança organizacional: teoria e gestão*. (pp. 17-61). São Paulo: FGV.

Machado, D. D. N., & Antunes, A. G. (2007, jul.-set.). Estilo de liderança: um estudo na agência de um banco de varejo público em Santa Catarina. *Revista de Negócios, Blumenau*, 12(3), 88-104.

Mbatsana, R. M. A. S. (2007). *Principais vectores de resistência em um processo de mudança organizacional: um estudo de caso*. (Dissertação Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo, Moçambique.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2014). *Comportamento organizacional: conhecimento emergente*. Realidade global, Porto Alegre: AMGH.

Mesquita, S. C. M. (2009). *Mudança organizacional: a preparação para a venda da Telemig Celular na percepção dos executivos e gestores*. (Dissertação Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes.

Morgan, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas

Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática*. (pp. 70-125). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de produção além da produção de larga escala*. Porto Alegre: Bookman.

Ohno, T. (2015). *Gestão dos postos de trabalho* (edição comemorativa ao centenário de nascimento) (pp. 01-38). Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, C. C. (2002). *Diagnóstico de liderança: avaliação do perfil de gestão e da necessidade de mudança*. 47 f. (Monografia em MBA Empresarial) - Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil.

Pereira, M. J. L. de B. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial* (pp. 01-30). São Paulo: MakronBooks.

Pettigrew, A. M. (2011). Cultura das organizações é administrável? In: M. T. L.; Fleury, R. M. Fisher. *Cultura e poder nas organizações*., São Paulo: Atlas.

Pichhi, F. A. (2003, jan.-mar.). Oportunidades da aplicação *Lean Thinking* na construção. Porto Alegre, *Ambiente Construído*, 3(1),7-23.

Pires, A.P. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: J. Poupart, J. P., Deslauriers, L. H. Groulx, A. Lapemère, R. Mayer, & A. P. Pires (orgs). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 154-211). Petrópolis: Vozes.

Rob, L. (2007). *Lean Thinking. See and manage your firm as a system*. *Leadership Excellence*, 24(3), 11. Mar.

Rodrigues, M. V. (2014). *Entendendo, aprendendo e desenvolvendo Sistema de Produção Lean Manufacturing*. (pp. 01-14). Rio de Janeiro: Elsevier.

Rother, M., Harris, R. (2002). *Criando Fluxo Contínuo - um guia de ação para gerentes, engenheiros e associados da produção*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Rother, M., & Shook, J. (2012). *Aprendendo a enxergar mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Sales, S. R. G. (2012). *Transformação organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora no Brasil* (Dissertação Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.

Santiago, F. Z. (2007). *Liderança: características e habilidades do líder - um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais* (Dissertação) FUMEC, Belo Horizonte, Brasil.

Santos, T. M. C. (2010). *Análise da reação dos colaboradores ao processo de mudança organizacional Lean Thinking: um estudo de caso na Empresa Beta* (Dissertação Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.

Santos, T. M. C., Cançado, V. L., & Tavares, M. C. (2011). Reação à mudança: o caso de implantação do *Lean Thinking* na Empresa Beta. In: *Anais do 21º. ENGPR*, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

Senge, P. M. (2009). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.

Shook J. (2014). *Gerenciando para o aprendizado usando o processo de gestão A3 para resolver problemas, promover alinhamento, orientar e liderar*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Smalley, A. (2004). *Criando o sistema puxado nivelado: um guia para aperfeiçoamento de sistemas Lean de produção, voltado para profissionais de planejamento, operações, controle e engenharia*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Soares, H. T. M. (2007). *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. (Dissertação Mestrado Profissional em Administração), 160 f. - Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.

Tanure, B., Cançado, V. L., & Heau, D. (2007). Acesita: o caminho para tornar-se um player global. *Revista E & G. Economia e Gestão*, 7, 123-156.

Tanure, B., Cançado, V. L., & Sales, S. R. G. (2012). Mirabela: o desafio de um turn around. *TAC - Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 2, 71-88.

Tontini, G. & Bezerra, J. N. P. (2002, abr.-jun.). Estudo sobre os fatores de sucesso na implantação de programas 5s em empresas catarinenses. *Revista de Negócios. Blumenau*, 7(2), 55-61.

Ulrich, D. (2009). *A marca da liderança: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro*. Rio de Janeiro: Best Business.

Vergara, S. C., & Silva, J. R. G. da. (2003, jul.-set.). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. São Paulo, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21.

Vieira, A. V. (2007, jan.-mar.). Proposta de critérios para avaliação das dissertações de mestrado em administração: uma aplicação no PPA-UEM/UEL. São Paulo, *Revista de Gestão USP*, 14(1), 13-29.

Vieira, A., Pereira, G. B. & Roscoe, M. T. de A. (2010). Liderança, legitimidade e mérito. In: A. Sant'Anna & R. D. Nelson (Org.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. 1 ed. 1. (pp. 219-250). São Paulo: Elsevier

Weick, K., & Quinn, R. (1998). Organizational development and change. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.

Werkema, C. (2012). *Criando a cultura Lean Seis Sigma*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Wolff, L., Cabral, P. M. F., & Lourenço, P. R. M. R. da S. (2013, jan.-abr.). O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. Pedro Leopoldo, *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 177-204.

Wood, T. Jr. (2009). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

Zylstra K. D. (2008). *Distribuição Lean: a abordagem enxuta aplicada à distribuição, logística e cadeia de suprimentos*. (pp. 01-47). Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice A – Adesão do Projeto à Linha de Pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas Linha de Pesquisa: Mudança Organizacional

Coordenação: Vera L. Cançado

Descrição: esta pesquisa visa a identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na gestão de pessoas frente à aceleração da globalização. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalista), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou de recursos humanos GRH) como: – função empresarial, com temas ligados a: a) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.); b) temas ligados à gestão estratégica de pessoas; e c) temas mais recentes, como competências, capital humano, etc.; – função gerencial, com temas relacionados à motivação, liderança, comunicação, qualidade de vida, mudança organizacional, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho, poder nas organizações. O tema mudança organizacional é destacado a partir de discussões sobre a racionalidade/irracionalidade, complexidade e paradoxos do processo de transformação nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, serão realizados diversos estudos de caso e surveys, fruto de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção para mudança organizacional.

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: (20) .

Arita, 2002; Badham & Cançado, 2014; Badham & Cançado, 2015; Cançado, 2001; Cançado *et al.*, 2002; Cançado, Mesquita, Cruz & Guimarães, 2011; Cançado & Tavares, 2011; Cançado & Santos, 2014; Cançado, Duarte & Costa, 2002; Cançado, 2013; Dolisse, 2008; Mbatsana, 2007; Mesquita, 2009; Oliveira, 2002; Santos, Cançado, Duarte & Costa, 2002; Santos, Cançado & Tavares, 2011; Tanure, Cançado & Heau, 2007; Tanure, Cançado & Sales, 2012; Sales, 2012; Santos, 2010; Soares, 2007;

Apêndice B – Roteiro de Entrevista

Dados gerais

- a) Nome do consultor
- b) Tempo de atuação no Isvor
- c) Trajetória acadêmica do consultor (formação) / Formação *Lean Thinking* do consultor
- d) Trajetória profissional
- e) Empresas nas quais implantou o *Lean Thinking* (tipo/setor: manufatura, logística, administração, vendas, pós-vendas, etc.; tamanho: empregados e/ou faturamento; características de administração)

Perguntas

1. Como ocorre a implantação do *Lean Thinking* nas empresas? Descreva o processo, em detalhes. Existem diferenças no processo, em função do tamanho, setor de atuação, mercado, tipo de produto, etc.
2. Quais ferramentas são utilizadas?
3. Qual a atuação do consultor?
4. Quais as dificuldades e facilidades encontradas?
5. Descreva o processo de mudança que ocorre nas empresas com a implantação do *Lean*.
6. Quem conduz o processo *Lean Thinking* da mudança e como conduz?
7. Na implantação do processo, de que forma as lideranças:
 - f) Estão atentas e conscientes em relação às lacunas, barreiras e complexidade do processo; reconhecem o papel das emoções e do jogo político; esperam o inesperado? (Manter-se atento, consciente).
 - g) Mobilizam pessoas e recursos de forma proativa; incentivam e motivam pessoas; criam coalizões (Mobilizar).
 - h) Mapeiam características, padrões e dinâmicas, como um dispositivo orientador; usam ferramentas diagnósticas, como campos de força, análises de *gaps* (Mapear).
 - i) Influenciam pessoas por meio de *performance*; lidam com diferentes interesses e perspectivas; Adotam múltiplas máscaras – atuação coerentes com as situações de mudança; mostram confiança, autenticidade e credibilidade (usar máscaras).
 - j) Refletem, avaliam e proporcionam *feedback*; criam espaços de aprendizagem (mirar).
8. Descreva a forma de atuação do líder na implantação do *Lean* - Como ele se comporta na relação com o liderado?
9. Quais comportamentos da liderança facilitam ou dificultam o processo de implantação do *Lean*.

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa sobre Atuação do líder no processo de mudança *Lean Thinking*

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado(a) na pesquisa sobre atuação do líder no processo de mudança *Lean Thinking*. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, da mestrandra Josiane Fernandes Campos, orientada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado. O objetivo é identificar de que forma os líderes atuam na implantação *Lean Thinking* na percepção dos consultores, de forma a caracterizar o processo de mudança com a implantação *Lean Thinking*, a atuação das lideranças envolvidas na implantação e o comportamento, que facilitam e dificultam o processo de mudança *Lean Thinking*. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do(a) entrevistado(a), sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente que se tiver qualquer reclamação contra a pesquisadora posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido(a) pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

(LOCAL), ____ de ____ de ____.

Assinatura de Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Josiane Fernandes Campos - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(campos.josiane@gmail.com)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(vera.cancado@fpl.edu.br)