

Uma revisão da literatura sobre fatores que apoiam a mudança organizacional voltada para o Lean Thinking

A review of the literature on factors that support organization change focused on Lean Thinking

DOI: 10.34140/bjbv4n4-079

Recebimento dos originais: 05/082022

Aceitação para publicação: 30/09/2022

Getúlio K. Akabane

Pós-Doutor em Administração; Docente e pesquisador da PUC SP
Rua Marques de Paranaguá 111, Consolação, SP, CEP: 01303-050
E-mail: gkakabane@pucsp.br

Vicente Miguel Sinkunas Junior

Pós-graduação Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
E-mail: vicente.sinkunas@cpspos.sp.gov.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre os fatores e estados de mudança que precisam ser observados para que a mudança organizacional para o Lean Thinking (LT) seja duradoura e incorporada à cultura empresarial. A contribuição desta pesquisa é apresentar, num único material, uma visão estruturada sobre esses fatores, para que pesquisadores e profissionais possam minimizar as possibilidades de retorno ao sistema organizacional anterior à mudanças.

Entende-se que não há prescrição universal de fatores, pois estes agem/interagem dentro de contextos organizacionais e culturais característicos de cada empresa, porém, os mecanismos de influência podem ser analisados e utilizados em processos de implementação ou estabilização de organizações em transição para o LT.

Palavras-chave: Lean Thinking, Mudança organizacional, Sustentação, Fatores, Revisão.

ABSTRACT

This article presents a literature review on the factors and change state targets that need to be observed for the organizational change aiming on LT to be lasting and incorporated into the corporate culture. The contribution of this research is to concentrate on a single document an structured overview for researchers and practitioners about these factors to be considered and thus minimized the chances of returning to the original organizational system. It is understood that no universal prescription of factors can be done since the factors act / interact within the organizational and cultural context of each company, however, the mechanisms of influence can be analyzed and considered in the process of implementation or stabilization of organizations in transition to LT.

Keywords: Lean Thinking, Organizational Change, Sustaining, Factors, Review

1 INTRODUÇÃO

As empresas deste início do século XXI estão enfrentando desafios como a demanda variável, diminuição de tempos de entrega, ciclo de vida de produtos mais curtos, produtos customizados de maior qualidade e menor custo, tudo isso num mercado altamente competitivo globalmente. Para fazer frente a

estes desafios, são necessárias mudanças nos sistemas de produção, que precisam se tornar cada vez mais flexíveis e dinâmicos. A rápida comunicação de mudanças e dos objetivos estratégica, bem como a assimilação dos conteúdos envolvidos, afeta e permeia toda a organização, desde o nível institucional, passando pelo tático até o operacional, e têm importância fundamental na manutenção de vantagens competitivas e na perenidade dos negócios.

Em função do reconhecido sucesso alcançado e sustentado pela Toyota ao longo de anos, empresas por todo o mundo, de diversos tipos, tamanhos e segmentos de atuação, tentam implantar as técnicas provenientes do sistema de produção da Toyota, o TPS (*Toyota Production System*), que é a referência para Sistemas de Produção Enxuta (SPE) ou *Lean Production*, divulgado mundialmente por Womack (1990) pelo livro “A Máquina que mudou o mundo”.

Walter e Tubino (2013), em sua revisão da literatura sobre métodos de avaliação da implantação da manufatura enxuta, ressaltam que as formas de como se implantar o SPE são objeto frequente na literatura sobre o *lean* e citam dez obras sobre o tema. Os mesmos autores, todavia, também indicam literatura sobre casos de implementações sem sucesso e ressaltam o quanto são frequentes. A preocupação com estas falhas perduram, conforme indicação de diversos autores por Walter e Tubino. Esses também enumeram alguns fatos e dados que comprovam as taxas de insucesso, dentre os quais, o de que apenas 10% das empresas têm sido bem sucedidas na implementação da SPE.

A partir dessas constatações verifica-se a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre os fatores de influência nas falhas de implantação e de manutenção de mudanças organizacionais das empresas em suas jornadas lean.

Por esta razão, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: Como e quais fatores contribuem para a sustentação de mudanças organizacionais voltadas para o *Lean Thinking* (pensamento enxuto)?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo abordam-se os aspectos relevantes às mudanças organizacionais voltadas ao *lean thinking* alinhados com o Modelo Toyota descrito por Liker (2004) em seu livro “*Toyota Way*”. Fatores apoiadores da sustentação de mudanças foram organizados, orientando-se tanto pelo Modelo Toyota, como pelos princípios do “Modelo Shingo” (*The Shingo Prize for Operational Excellence* da Escola de negócios Jon M. Huntsman da Universidade Estadual de Utah – USA). Os fatores podem ser aplicados em fases como demonstra a pesquisa de Swartling (2013), do departamento de Administração e Engenharia da Universidade de Linköping – Suécia, que propõe estados-alvo de mudança durante o desenvolvimento de sistemas de melhoria baseados no *Lean Production*. Além disso, considerações sobre a adaptação do *lean thinking* aos ambientes, sociedade e cultura ocidentais foram observados conforme os estudos de Macpherson (2013).

2.1 LEAN THINKING

Womack e Jones (1996) divulgaram, por meio do livro intitulado “*Lean Thinking*”, orientações para que as empresas pudessem entender melhor o *Lean Production* com base no modelo Toyota. O pensamento enxuto tem cinco princípios fundamentais:

(1) criar valor para o cliente, (2) mapear o fluxo de valor; (3) criar fluxo contínuo; (4) promover a produção puxada (cliente aciona a produção); e (5) buscar a perfeição (através da melhoria contínua).

A implementação destes princípios dentro das empresas leva à redução/eliminação de desperdícios. Desperdício é tudo aquilo que não contribui diretamente à agregação de valor a um produto, sob a perspectiva das necessidades e exigências dos clientes.

A abordagem lean muda a forma de trabalho dos operadores, desafiando-os de forma contínua a identificar e eliminar desperdícios e melhorar os processos e operações.

Trabalhar em um ambiente lean significa ter autonomia para controlar o seu próprio trabalho, o que também implica em maior responsabilidade por erros e acertos, em todos os níveis, e requer diferentes atitudes e aprendizagem técnica e comportamental, como o trabalho em equipe, solução de problemas, criatividade e pensamento sistêmico.

Liker (2004) explica que o Modelo de Excelência da Toyota (*Toyota Way*), ou 4Ps, é formado por quatro camadas representadas em forma piramidal: a base é a “filosofia ou Pensamento de longo prazo”, acima vem o “Processo enxuto” (eliminação de desperdício), e na sequência, a “melhoria contínua” (solução de Problemas) e o “respeito pelas Pessoas”, sejam elas, os funcionários, fornecedores, parceiros ou os clientes (internos e externos). Isso demonstra o compromisso com o desenvolvimento dos trabalhadores, mas implica também na mudança de mentalidade das pessoas.

A maioria das empresas, entretanto, tem se concentrado na camada relativa ao “Processo” com a eliminação de desperdícios, utilizando-se para isso das chamadas ferramentas lean, como o *kanban*, *poka yoke*, trabalho padronizado e outras mais.

Negligenciam os outros três “P”s do modelo Toyota, achando que a livre escolha dentro da caixa de ferramentas lean e suas aplicações implicam ter implementado um sistema lean de produção (ORR, 2005). Com isso, o que se consegue na maior parte das vezes é uma solução temporária, que não elimina a causa-raiz do problema, o que cumulativamente leva ao descrédito e descontinuidade do sistema.

Dentro do contexto do Modelo Toyota, Liker (2004) acrescenta o aspecto da aprendizagem organizacional e o trabalho colaborativo como fatores relevantes de um processo com foco na melhoria contínua, onde ele caracteriza a necessidade da estratégia de longo prazo, processos estáveis e padronizados, boa relação com fornecedores e parceiros e uma organização de aprendizagem com foco na solução de problemas como fatores para que os projetos de melhoria contínua tenham êxito.

Destaca-se ainda que a base para o verdadeiro sucesso a longo prazo depende da capacidade dos líderes da empresa em apoiar a construção de uma organização de aprendizagem. De fato, a não utilização

do potencial humano é referida como um dos principais desperdícios a serem eliminados. A liderança lean não é um recurso adicional no SPE e que não agrega valor. Pelo contrário, ela é necessária para alcançar um contínuo aperfeiçoamento do SPE e de todos os seus processos. De acordo com Mann, citado por Alves e Carvalho (2012), a liderança lean é o elo perdido entre caixa de ferramentas lean e a organização de aprendizagem e melhoria contínua do *lean thinking*.

Hines, Holweg e Rich (2004) afirmam que a falta de perspectiva estratégica leva à falta de sustentabilidade nas implantações do *Lean Production*, pois muitas vezes as discussões sobre o lean (produção enxuta) ficam no âmbito das técnicas e ferramentas, criando uma lacuna frente às decisões estratégicas da empresa.

De acordo com Watanabe, ex-presidente da Toyota, em entrevista relatada por Stewart e Raman (2007), uma vez indicada a direção em que a empresa deve se mover, as pessoas vão fazer as coisas necessárias para chegar lá e tomar as pequenas decisões que, cumulativamente, levam às grandes mudanças. As razões para os mais de 70 anos de sucesso da empresa é a sua consistência em termos de trabalho padronizado e contínua busca de melhorias.

Pelo exposto, pode-se reconhecer que, o Sistema de Produção Lean, como modelo organizacional de trabalho, é caracterizado por uma extrema dependência das pessoas, sejam elas do nível gerencial ou operacional, pois são elas que, como hábeis pensadoras e solucionadoras de problemas, garantem o desempenho do sistema de melhorias e o crescimento sustentável da empresa. A sustentação do sistema de produção enxuta requer uma mudança organizacional para cooperação diária entre trabalhadores e líderes.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Neste trabalho, o conceito de organização adotado é o definido por Schein (1988), como uma coordenação de atividades planejadas por várias pessoas com a finalidade de realização de algo comum, com propósito ou objetivo explícito, por meio das divisões de trabalho e funcional, e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

O conceito de mudança organizacional é caracterizado pela heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso, demonstrando um universo teórico e prático multifacetado (Wood Jr., 2009). Neste estudo optou-se por adotar o conceito de mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD JR., 2009, p. 292).

O *lean production* provocou uma transformação global em praticamente todos os setores de fabricação e na filosofia e métodos da cadeia de fornecimento ao longo das últimas décadas e sua adoção implica necessariamente em profundas mudanças organizacionais.

2.3 FATORES RELACIONADOS ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As teorias organizacionais, o comportamento organizacional e a gestão organizacional identificam certos fatores a serem utilizados, agrupados ou não, na construção da integração de pessoas com o ambiente trabalho colaborativo (MURGEL; DAS NEVES, 2012).

Para Bressan (2004), três grandes eixos sustentam a visão gerencial sobre a mudança organizacional com interação nos vários níveis de análise organizacional:

- a relação organização-ambiente e envolve aspectos macro organizacionais. O principal atributo é a sobrevivência da empresa, além de: rapidez das mudanças, características do processo de mudança, aspectos culturais e concorrência.
- as características pessoais dos membros da empresa, ou seja aspectos micro organizacionais. Seu principal atributo é o impacto negativo das mudanças nos indivíduos, além de heterogeneidade dos indivíduos, idade dos funcionários e capacidade de quebrar paradigmas. Indica como as mudanças são sentidas pelos membros da organização.
- o papel dos gestores no processo de execução da mudança. Seu principal atributo é o papel do líder, e também, a comunicação e participação dos empregados.

Sugere que uma importante atribuição dos líderes é propiciar uma comunicação efetiva entre todos os níveis hierárquicos da empresa, o que contribui para a transparência do processo e também desperta o interesse dos funcionários em participar e envolver-se com a mudança.

Para Senge (1990), as mudanças fracassam principalmente porque:

- as pessoas não mudam seu modo de pensar e não há percepção de que as mudanças realizadas geram benefícios que justifiquem os esforços realizados. Colocar o comprometimento autoenergizante das pessoas para funcionar a favor de mudanças que lhes sejam atraentes tem sido a chave para muitos dos êxitos alcançados;
- líderes não dedicam tempo suficiente para entender as limitações que impedem que as mudanças necessárias se concretizem. Tudo, na natureza, enfrenta processos limitadores e temos dispensado a eles pouca atenção.

Toda a mudança sempre requer e causa mudanças nas pessoas que estão envolvidas nos processos mudados. Durante um processo de mudança, as pessoas envolvidas podem apresentar as seguintes fases, conforme enumera Kisil (1998):

- Recusa à mudança:- identificada pela apatia e/ou indiferença ao que está acontecendo. As pessoas precisam receber mais informações a respeito do processo e qual a melhor maneira de se adaptarem à nova situação, para sair desta fase. Demanda tempo para reflexão;
- Resistência à mudança - as pessoas podem demonstrar raiva, incômodo ou isolamento. Ao líder da mudança cabe ouvi-las, acolher seus sentimentos. É um processo que demanda convencimento e tempo.
- Experimentação - evidenciada pelo sentimento de frustração, falta de foco, muito trabalho. Deve-se

estabelecer metas de curto prazo, concentrar-se em prioridades e estabelecer o acompanhamento das ações.

- Comprometimento - notado pela satisfação, linha de ação bem definida e trabalho em equipe. O líder deve procurar a manutenção desta fase estabelecendo metas de longo prazo e incentivar o trabalho em equipe.

2.4 SUSTENTAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E ESTADOS-ALVO DE MUDANÇA

A Sustentação de mudanças é influenciada por uma combinação de múltiplos fatores como liderança, organização, cultura, política, contexto e tempo; alguns deles estão fora do controle direto da gestão, não havendo prescrição simples para gerenciar a sustentabilidade (BUCHANAN et al, 2005.).

O mundo biológico nos ensina que a sustentação da mudança requer a compreensão dos processos que estimulam o crescimento, do que é necessário para catalisá-los e quais restrições os impedem. Assim também os líderes devem focar os processos limitantes que retardam ou impedem a mudança (SENGE, 1990).

Como enfatizado em 2.2, a adoção do *lean production*, baseado no *lean thinking* implica necessariamente em profundas mudanças organizacionais, as quais, em grande parte, não têm se caracterizado como sustentáveis, como comentado em 2.1.

O *lean thinking* tem como um de seus cinco princípios fundamentais o de buscar a perfeição. Isto se dá através da melhoria contínua, o chamado *kaizen*, em japonês. Os sistemas de melhoria exercem um papel fundamental na dinâmica da produção enxuta.

Por esse motivo, obter-se um sistema de melhoria sustentável (SMS) é uma meta prioritária dentro da jornada de mudanças organizacionais com vistas ao lean.

Swartling (2013) relata casos de organizações que alcançaram um SMS e todos começam com uma fase de iniciação, em seguida, continuam com uma fase de transição e, finalmente, se põe foco na sustentação. Ao término de cada fase, há um estado de mudança a ser atingido na prática, antes do trabalho na próxima fase ser acelerado. Os estados de mudanças ao término de fases são os seguintes:

- Iniciação: os funcionários pensam que o sistema de melhoria será benéfico para eles como indivíduos e grupos;
- Transição: os funcionários mudaram seu pensamento e comportamento e
- Sustentação: denota aumento da competência do empregado em linha com mais aumento de responsabilidade e com o sistema de melhoria sendo continuamente melhorado.

Os programas de melhoria clássicos são mais prescritivos aos agentes de mudança e não levam em conta o histórico, o contexto ou o processo de mudança. Essa falta de adaptação às situações particulares torna difíceis as mudanças sustentáveis (SWARTLING, 2013). Além disso, não consideram o desenvolvimento de ações durante as fases para atingimento dos estados finais.

O atingimento desses estados de mudança entre fases se dá mediante a consideração de uma série de fatores apoiadores, a serem analisados no próximo item.

2.5 FATORES APOIADORES ESCOLHIDOS PARA SUSTENTAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Neste trabalho, os princípios orientadores do Modelo Shingo foram tomados como uma das referências para estabelecimento de fatores relevantes para a sustentação de mudanças organizacionais voltadas para o *lean thinking*. O Modelo Shingo baseia-se no *Lean Thinking* e no Sistema Toyota de Produção, fornecendo critérios de avaliação do sistema de gestão de empresas. Como descrito no item 2, foi criado pelo *The Shingo Prize for Operational Excellence* da *Jon M. Huntsman School of Business*, com base nos conhecimentos divulgados pelo Dr. Shigeo Shingo (1996) durante sua carreira. Segundo Shingo, a melhoria contínua não é atingida através da imitação superficial ou uso isolado e aleatório de ferramentas, técnicas e sistemas (o ‘saber como fazer’), mas sim pelo conhecimento dos propósitos (o ‘saber porquê fazer’). O Modelo Shingo entende que o foco em ferramentas e técnicas deve ser guiado por uma profunda compreensão de seus conceitos-chave - ou princípios orientadores, descritos na Quadro 1 - em torno do qual as ferramentas lean foram concebidas. Os princípios orientadores tornam-se o fundamento da mentalidade empresarial e a base para a concepção de sistemas, que reforçam estes princípios em todas as ações de cada funcionário. O modelo é aplicável a qualquer tipo de negócio, que almeja aos padrões de excelência operacional de classe mundial.

Outro aspecto vital na determinação de fatores relevantes para a transformação e mudança organizacional é o sociocultural. Assim como discutido no item 2, a pesquisa científica realizada por Macpherson (2013), mostra que as organizações ocidentais da “anglosfera”, ou dos países falantes do idioma inglês como primeira língua, conseguiram resultados abaixo do desejável e até mesmo o fracasso, e sugere que o *lean/ lean thinking* apresenta um grau de dependência das pessoas para realização de seus métodos, além de ser dependente da cultura. A falta de sustentação das iniciativas se deve a um enorme diferencial das normas, filosofia, cultura e sociedade entre o Japão e o ocidente. Segundo Macpherson, a melhoria contínua baseada no lean - o *kaizen*, em japonês - dentro da organização resulta da interação entre a busca do lucro e da competição, pelo lado da empresa, e das habilidades, criatividade, confiança e orgulho, pelo lado do empregado. A melhoria é tanto culturalmente delimitada como contextualmente dependente. Em função disso, deve-se reconhecer que ferramentas e os métodos lean não podem ser simplesmente importados, mas devem ser desenvolvidos a partir do zero. Macpherson indicou fatores para o sucesso na implementação de programas lean em organizações ocidentais, resumidos na Quadro 1.

Liker (2004) fornece orientações para a mudança organizacional para o modelo Toyota, que neste trabalho foram tratadas como fatores, descritos na Quadro 1.

3 MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório por realizar uma revisão da literatura acerca do desenvolvimento e estabelecimento de fatores relevantes para a sustentação de mudanças organizacionais voltadas para o *lean thinking* (LT) e proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 1991). É também considerado um estudo teórico-conceitual, no qual se realiza uma discussão dos mecanismos de influência nas mudanças organizacionais voltadas ao LT, selecionados por meio de pesquisa bibliográfica.

Justifica-se a utilização da pesquisa bibliográfica, pois uma das funções do presente trabalho é identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento. O método de pesquisa bibliográfica possibilita identificar o estado da arte e possíveis lacunas, além de identificar oportunidades para novas contribuições no tema em estudo, apontando perspectivas para pesquisas futuras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na revisão da literatura analisada foi elaborada uma seleção de fatores, demonstrados no Quadro 1. Os fatores foram distribuídos conforme os componentes (ou camadas) fundamentais na composição do Modelo Toyota (4Ps). A proposta é estabelecer uma referência abrangente, norteadas por princípios fundamentais do lean, não entrando no mérito específico de ferramentas e práticas individuais, usualmente empregadas no sistema técnico ou de trabalho, já bem conhecidas no mundo empresarial e acadêmico. A partir do entendimento sistêmico e da importância dos fatores para cada um dos componentes do Modelo Toyota, pode-se escolher fatores, que atuam e influenciam a sustentabilidade de iniciativas lean em mudanças planejadas ou em implantação. Com isso espera-se garantir os resultados planejados e efeitos duradouros, bem como a incorporação de pensamentos e comportamentos lean no aprendizado e na cultura organizacional, os quais irão apoiar e estimular os sistemas de melhoria contínua e a manutenção de vantagens competitivas.

Quadro 1 – Fatores de influência em mudanças organizacionais voltadas ao LT

Modelo Toyota 4Ps (<i>Philosophy, Process, People, Problem solving</i>)	Princípios Orientadores do Modelo Shingo Prize	Sistemas de Melhoria Sustentáveis (SMS) com base lean	Orientações para transição ao Modelo Toyota (<i>J. Liker -Toyota Way</i>)	Recomendações para Kaizen no Ocidente
Pensamento/ Filosofia de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de constância de propósitos • Forma de pensar sistêmica 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências anteriores com SMS/lean • Cultura de confiança e gerenciamento de crises • Sistemas de recompensas • Mudanças de crenças e pensamentos • Compromisso de longo prazo de todos envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de fluxos de valor (sistema lean) • Organização (layouts) e medição (indicadores) com base nos fluxos de valor • Implementação com rigor • Aprendizagem de longo prazo • Incentivo ao modelo de "ir ver" (<i>Go & See</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito à cultura empresarial e à forma de organização existentes e à sociedade e cultura locais • Treinamento formal e informal institucionalizado
Processo enxuto (eliminação de desperdício)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no processo • Criação de valor para o cliente • Fluxo de valor e fluxo puxado 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta contínua de novos desafios de melhorias para os colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de processos (foco inicial em ganhos financeiros) guiando comportamentos, com apoio das lideranças 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação aos métodos de produção e linhas de produtos existentes
Melhoria Contínua (Solução de Problemas)	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção do pensamento científico • Garantia de qualidade na fonte • Busca da perfeição 	<ul style="list-style-type: none"> • SMS próprio baseado nos tipos de problemas e contexto da empresa • Imagem/contribuição percebida do SMS/lean • Organização para o SMS • Ferramentas para solução de problemas/causas-raiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem de enxergar desperdícios • Uso de workshops kaizen com implantações rápidas • Desenvolvimento do "jeitão" (modelo) próprio da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas e métodos adequados à organização • Ambiente e meios de trabalho propícios para a criatividade/ aprendizado
Respeito pelas Pessoas (funcionários, fornecedores, parceiros, clientes internos ou externos)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança com humildade • Respeito a cada indivíduo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrosamento dos líderes e liderados • Líderes estabelecem direção • Motivação existente de indivíduos e grupos • Líderes comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro aprender fazendo, depois treinamento formal • Uso/ desenvolvimento de líderes lean e sucessões • Uso/ desenvolvimento de especialistas e mentores (<i>senseis</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao estilo gerencial existente • Liderança que instrui e motiva • Visões recíprocas (líderes e liderados) • Cultura colaborativa

Fonte: os autores

Pelo exposto no presente trabalho e com base nos estudos de caso empreendidos por Swartling (2013), pode-se concluir que existe um processo genérico para a implementação de sistemas de melhoria sustentável, que pode ser aplicado aos processos de mudanças organizacionais de empresas com vistas ao *lean thinking*.

Este processo consiste das fases de iniciação-transição-sustentação.

Cada fase engloba fatores de influência (conforme Quadro 1) e apresentam um determinado estado de mudança que necessita ser alcançado antes da próxima fase ser começada. O estado de mudança pode ser atingido de várias maneiras, com escolha, combinação e uso de diferentes fatores em variados graus de aplicação e dependentes do contexto organizacional. Maiores detalhes seguem descrito no item 5.

A seguir são demonstradas as fases e os estados de mudança, que aparecem indicados entre as fases.

Figura 1 – Fases do processo de mudanças organizacionais e estabelecimento de um sistema de melhorias sustentáveis (SMS) com base lean



Fonte: adaptado pelo autor de Swartling (2013)

Apesar de uma série de pesquisas já terem sido feitas para estabelecer os fatores críticos de sucesso em mudanças é de se duvidar de uma receita de sucesso ou conceito genérico para mudanças organizacionais (SWARTLING, 2013).

Os modelos que impõem mudanças organizacionais e a construção de sistemas de melhoria sustentáveis com base no uso do poder, sejam eles de origem nas teorias da qualidade ou no *lean thinking*, são ineficientes.

É hora de se voltar aos valores que enfatizam como os funcionários precisam optar pela mudança de seus comportamentos e pensamentos (BURNES, 2009).

A ideia de se usar receitas passo-a-passo e o emprego de métodos e ferramentas pré-concebidos por gestores, líderes ou aos colaboradores não costuma levar a mudanças organizacionais duradouras e a resultados de longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sustentabilidade é quando as mudanças e os sistemas de mudanças sobrevivem e se desenvolvem ao longo do tempo, em vez de se deteriorarem e desaparecerem.

Hughes (2007) alerta para os perigos da busca de fatores críticos de sucesso como prescrições para que a administração realize mudanças nas várias organizações. Tais abordagens negligenciam a natureza dinâmica da mudança. Uma receita de mudança bem sucedida não pode ser transferida para diferentes contextos organizacionais.

Em razão disso, o ideal é se focar em mecanismos ao invés de fatores genéricos de sucesso. Como explicado por Sinclair, citado por Swartling (2013), um mecanismo é uma maneira específica de se fazer algo dentro de um determinado sistema. Neste estudo, mecanismos aplicam-se à construção de um sistema de melhoria sustentável lean (SMS) e à realização de mudanças organizacionais voltadas ao *lean thinking*. Um mecanismo descreve como os diferentes fatores agem/interagem para que se construa e alcance os estados de mudança desejados. Mecanismos não são universais, mas dependentes do sistema e do contexto em que estão inseridos.

Em resumo, uma organização pode se transformar baseada no modelo Toyota de excelência operacional (Toyota Way) e manter uma cultura de aprendizagem voltada ao *lean thinking*. A mudança real só é possível quando os princípios orientadores duradouros de excelência operacional são compreendidos e profundamente enraizados na cultura, com efetiva troca de pensamentos e comportamentos. O foco dos líderes deve ser reorientado em direção aos princípios orientadores e à nova cultura, enquanto o foco dos gerentes deve se voltar à concepção e alinhamento de sistemas que assegurem o comportamento baseado em princípios. Pode-se alinhar todos os elementos de uma organização em torno de um conjunto comum de princípios orientadores e aplicar-se fatores, em maior ou menor grau, como mecanismos que permitam o alcance dos estados de mudança desejados, que por sua vez proporcionam uma transformação organizacional sustentável ao longo do tempo, com obtenção de resultados de longo prazo.

REFERÊNCIAS

- _ ALVES, Anabela C.; DINIS-CARVALHO, José; SOUSA, Rui M. *Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility. Learning Organization, The*, v. 19, n. 3, p. 219-237, 2012.
- _ BUCHANAN, David et al. *No going back: a review of the literature on sustaining organizational change. International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 3, p. 189-205, 2005.
- _ BURNES, Bernard. *Reflections: Ethics and organizational change—Time for a return to Lewinian values. Journal of Change Management*, v. 9, n. 4, p. 359-381, 2009.
- _ BRESSAN, Cyndia Laura. *Mudança Organizacional: uma visão gerencial. SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, v. 1, 2004.
- _ DOMBROWSKI, U.; MIELKE, T. *Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application. Procedia CIRP*, Volume 7, 2013, Pages 569–574, Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems 2013
- _ GIL, A. C. *Como elaborar projetos de estudos*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _ HINES, Peter; HOLWEG, Matthias; RICH, Nick. *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 10, p. 994-1011, 2004.
- _ HUGHES, Mark. *The tools and techniques of change management. Journal of change management*, v. 7, n. 1, p. 37-49, 2007.
- _ KISIL, M. *Gestão da Mudança Organizacional*, vol. 4. São Paulo, SP. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – Série Saúde e Cidadania, 1998.
- _ LIKER, Jeffrey K. *The Toyota way*. 2004. NY: McGraw Hill, 2010.
- _ MACPHERSON, Wayne Gordon. *An examination of kaizen drift in japanese genba:-Implications for business in the Anglosphere*. 2013. 304 f. Tese (Doctor Of Business And Administration) - Massey University, Manawatu, Nova Zelandia, 2013.
- _ MURGEL, Deborah Orsi; DAS NEVES, José Manoel Souza. *Fatores organizacionais como apoiadores da implantação de tecnologias de informação*, 2012.
- _ ORR, C., *Lean Leadership in Construction - Proceedings of the 13th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-13)*, pp. 345-351, 2005.
- _ PETERSEN, J., 2009. *Defining lean production: some conceptual and practical issues. The TQM Journal*, 21(2), 127 - 142.
- _ SCHEIN, E. H., *Its Role in Organization Development, Process Consultation*, Volume I: Addison-Wesley, Reading, MA, 1988.
- _ SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 352 p. 2ª. Ed. Editora Best Seller. 1990.
- _ SHINGO, Shigeo. *Sistema de Produção com Estoque Zero: o sistema Shingo para melhorias contínuas*. Porto Alegre: Bookman, 1996a

_ STEWART, T.A; RAMAN, A.P. *Lessons from Toyota's long drive*", *Harvard Business Review*, July-August, p. 74-83. 2007.

_ SWARTLING, Dag. *Towards Sustainable Improvement Systems*. 2013. 82 f. Dissertação No. 1552 – Linköping Studies in Science and Technology da Universidade de Linköping, Linköping, Suécia, 2013.

_ UTAH STATE UNIVERSITY. Jon M. Huntsman School of Business. *The Shingo Prize For Operational Excellence: Model & Application Guidelines, V.7*. Logan, UT, 2012.

_ WALTER, Olga Maria Formigoni Carvalho; TUBINO, Dalvio Ferrari. *Métodos de avaliação da implantação da manufatura enxuta: Uma revisão da literatura e classificação*, 2013.

_ WOOD Jr., Thomaz. (org.) *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_ WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. 1990. New York: Rawson Associates, 2001.

_ WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *Lean thinking*. USA: Simon & Shuster, 1996.