

**Reação à Mudança Organizacional:
A implantação do *Lean Thinking* na Empresa Beta**

**Reaction to Organizational Change:
The implantation of *Lean Thinking* at Beta Company**

Vera L. Cançado
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professora titular do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil
vera.cancado@fpl.edu.br

Teresa Mônica Costa Santos
Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil
teresa_monica@hotmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 02.10.2013
Aprovado em 27.03.2014



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Mudanças organizacionais podem suscitar reações diversas, desde a aceitação até a resistência. Neste artigo, objetiva-se analisar a reação dos empregados ao processo de mudança ocorrido com a implantação do *Lean Thinking*, na Empresa Beta. Foi realizado um estudo quantitativo e qualitativo, com a aplicação de 123 questionários aos empregados dos diferentes setores da empresa; e entrevistas individuais com 15 gestores/analistas que detinham conhecimento sobre o processo. Os resultados indicaram que a mudança foi caracterizada como tecnológica. Os respondentes consideraram que a exposição à mudança ocorreu de maneira formal, gerando uma resposta inicial de aceitação parcial da mudança, indicando consistência moderada. A partir do processamento da mudança, o comportamento predominante foi de aceitação. Alguns moderadores interferiram, sendo os mais relevantes o hábito, gerando zona de conforto nas pessoas, e experiência anterior mal sucedida, que as tornaram descrentes em relação às mudanças em curso e futuras.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Reação à mudança; *Lean Thinking*.

ABSTRACT

Organizational changes can raise reactions, ranging from acceptance to resistance. This paper aims to analyze the reactions of the Beta company's employees to the change process, occurred through the implantation of the *Lean Thinking*. We realized a study in the Beta Company, applying 123 questionnaires to employees of various areas; and we interviewed 15 managers/analyst that had the information about the process. The respondents considered that the exposition to changes was formal. It generated an initial answer of partial acceptance of change, indicating moderate consistency. Analyzing the phase Processing of the change, the predominant behavior was acceptance. Despite the acceptance, some moderators interfered. The most relevant were the habit, which generates a comfort zone; and the unsuccessful previous experience, which can turn people skeptic about ongoing and future changes.

Key-words: Organizational changes; Reaction to change; Lean thinking.

1 INTRODUÇÃO

A mudança não é uma característica somente do mundo contemporâneo. Na Grécia antiga, o filósofo Heráclito já afirmava que as coisas estão em constante fluxo, em constante mudança: “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo (Vergara, 2000). Entretanto, o que há de novo na atualidade é a intensificação das transformações pelas quais as empresas vêm passando, o que vem despertando cada vez mais interesse de pesquisa nas últimas décadas (Wood Jr., 2009).

Apesar de ser estudado, há dificuldade em se construir um corpo coerente de ideias sobre o tema. 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). Várias definições, entretanto, focam a mudança como alteração nos componentes da empresa (Bressan, 2001; Daft, 2003; Judson, 1969; Motta, 2000; Nadler, Shaw, & Walton, 1994; Vergara, 2000; Tanure & Soares, 2007; Wood Jr, 2009; Wood Jr., Curado, & Campos, 1994). Adota-se assim 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).

Uma das estratégias de mudança que vem sendo usada por diversas empresas, na busca da eficiência e melhorias dos processos de trabalho, é a adoção do *Lean Thinking* ou Mentalidade Enxuta. O *Lean Thinking* visa criar valor e, ao mesmo tempo, eliminar o desperdício em qualquer organização (Womack & Jones, 2004).

A Empresa Beta, uma multinacional cimenteira, iniciou a implantação do *Lean Thinking* em uma de suas filiais, como projeto piloto. A decisão pela implantação do processo foi tomada pelo Presidente da Empresa Beta, após conhecer a metodologia desenvolvida pelo *Lean Institute Brasil*. O processo foi então disseminado por toda a empresa nos anos subsequentes, seguindo os passos da metodologia. Nesses momentos em que são implementadas mudanças ou inovações, surgem, muitas vezes, resistências, conforme destacam Hernandez e Caldas (2001).

Por outro lado, Motta (2000) aponta que, apesar da mudança poder significar uma ameaça ao conhecido e familiar, gerando resistências, também pode trazer perspectivas de melhoria, gerando aceitação. Os comportamentos frente a qualquer processo de mudança podem ir desde a aceitação e indiferença, até a resistência. A resistência, entendida como uma das barreiras ao processo de mudança, tem levado ao desenvolvimento de inúmeras “receitas” para sua superação, nem sempre com sucesso, sendo necessário melhor entendimento sobre suas causas e consequências (Hernandez & Caldas, 2001; Kotter & Schlesinger, 1986). Assim, focar o comportamento de reação dos empregados à mudanças parece enriquecer as discussões sobre o tema.

A análise da reação dos empregados ao processo de mudança em andamento há dois anos, quando da realização do estudo na Empresa Beta, torna-se assim objeto interessante de pesquisa. Que tipo de comportamento os empregados da empresa apresentaram com a implantação do *Lean Thinking*? Entender esse comportamento dos envolvidos no processo, considerando-se desde a aceitação à resistência, pode trazer conhecimentos relevantes tanto para a empresa, que desenvolve o seu projeto piloto, como para a academia, ao realçar a reação à mudança não somente como resistência, como tem sido a prática no tema (Chaves, 2005; Hernandez & Caldas, 2001).

Com fundamentação na abordagem dos eixos teóricos – mudança e reação à mudança - este artigo tem como objetivo identificar a reação dos empregados da Empresa Beta ao processo de mudança ocorrido com a implantação do *Lean Thinking*. Para tal, foi realizado um estudo de natureza quantitativa e qualitativa. Foram analisados documentos internos da empresa, realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas com gestores e analistas que detinham conhecimento sobre a mudança em curso, e aplicados questionários a 123 empregados de diferentes áreas da empresa. O questionário foi baseado no Modelo de Resistência Individual à Mudança, adaptado de Chaves (2005).

Neste artigo, apresenta-se após esta introdução, o referencial teórico que foca a concepção teórica sobre mudança organizacional e reação às mudanças; apresenta-se ainda o *Lean Thinking*, como mudança nos processos de trabalho. Segue-se a metodologia, os resultados obtidos na pesquisa e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança Organizacional

Os estudos sobre mudança organizacional têm sua origem no precursor modelo de três fases de Lewin (1964) – descongelamento, mudança e recongelamento. As ideias de Lewin influenciaram a maioria dos estudos sobre mudança, baseados na racionalidade e na premissa de gerenciamento, controle e busca pelo equilíbrio organizacional (Baldwin, Rubin, & Bommer, 2008; Hernandez & Caldas, 2001; Kotter, 1999). Apesar desse tema ser amplamente estudado e reconhecido tanto no meio empresarial como acadêmico, há dificuldade em se construir um corpo coerente de ideias, em função do volume de informações, da profusão de conceitos, de modelos e até mesmo de receituários de intervenção.

Embora confirmando o universo teórico e prático multifacetado (Wood Jr., 2009), as inúmeras definições para o fenômeno mudança organizacional apresentam algumas convergências. Analisando-se diversos entendimentos e diferentes focos sobre o tema, identifica-se que alguns autores consideram que a mudança pode ser planejada (Bressan, 2001; Nadler, Shaw, & Walton, 1994; Porras & Robertson 1992); outros acentuam a congruência sistêmica entre componentes organizacionais (Bressan, 2001; Pettigrew, 1985). Para alguns, a mudança é uma resposta da empresa à demanda interna da organização ou às alterações no ambiente (Hall, 2004; Lima & Bressan, 2003; Nadler, Shaw, & Walton, 1994; Pettigrew, 1985); para outros, o desenvolvimento das capacidades da organização (Fischer, 2002; Porras & Robertson, 1992; Wood Jr., 2009). Há autores que diferenciam o conceito de transformação como sendo as alterações ocorridas no todo da organização (Araujo, 2001; Fischer, 2002; Kanter, 1983; Lima & Bressan, 2003; Pettigrew, 1985; Tanure & Soares, 2007); outros têm o líder como elemento crucial nesse processo (Araujo, 2001; Kotter, 1999; Tanure & Soares, 2007) ou a cultura organizacional como eixo do processo de mudança (Lima & Bressan, 2003; Nadler, Shaw, & Walton, 1994; Tanure & Soares, 2007; Wood Jr., 2009).

Diferentes conceitos e modelos de mudança centram-se nas alterações dos componentes organizacionais: estratégia, tecnologia, estrutura, cultura e pessoas (Daft, 2003; Judson, 1969; Motta, 2000; Vergara, 2000; Wood Jr, 2009; Wood Jr., Curado, & Campos, 1994). Cada componente informa um conjunto de elementos,

mas mudar a organização depende da interdependência e da visão global, não se podendo arrogar a validade exclusiva de qualquer perspectiva ou modelo, uma vez que isolados, eles se tornam limitados (Motta, 2000). Na Figura 1, apresentam-se as perspectivas de mudança organizacional, classificadas por Motta (2000) em tema e suas respectivas formas e instrumentos de mudança.

Perspectiva	Temas Prioritários de Análise	Unidades Básicas de Análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e <i>Status</i>
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Característica de singularidade que definem a programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Figura 1 – Perspectivas de análise – mudança organizacional

Fonte: Motta (2000, p. 73).

Na perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema aberto, dentro de um contexto social, econômico e político. A forma de relacionar-se com a sociedade é privilegiada, ou seja, sua razão de ser, produtos e serviços. Na perspectiva estrutural, a organização é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, através de um conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas. Pressupõe o fator primordial da eficiência e eficácia e a definição prévia do papel dos funcionários. A perspectiva tecnológica enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção. A preocupação é com a racionalidade do processo produtivo (espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor aos clientes). Na perspectiva humana, a organização é vista como um conjunto de indivíduos e grupos. A relevância está nos objetivos e na autorrealização individual, no comportamento e nas interações pessoais e grupais, bem como na organização informal. Na perspectiva cultural, a organização é vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. Esse conjunto tipifica a organização e a singulariza perante outras. Na perspectiva política, a organização é vista como um sistema de poder, no qual as pessoas ou grupos procuram ter maior

influência no processo de decisão. O poder é visto como um fim em si mesmo ou como instrumento para que algumas ideias prevaleçam sobre outras (Motta, 2000).

A adoção das perspectivas de análise organizacional por temas prioritários, conforme Motta (2000), conduz a um segundo tipo de inquietação: compreender os motivos que impulsionaram a mudança e a forma como a mesma é conduzida, os seus impactos nas organizações e as consequências no comportamento das pessoas, que podem ou não apresentar alguma forma de resistência.

2.2 Reação às mudanças: da aceitação à resistência

A mudança pode gerar diferentes atitudes ou reações, condicionada pelos sentimentos dos empregados: alguns enxergam os benefícios, enquanto outros, apenas os seus custos, gerando, assim, a resistência. Resistência à mudança consiste em qualquer atitude de um empregado para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança na organização. Pode variar de reclamações e resistência passiva até absenteísmo, sabotagem e/ou desaceleração no ritmo de trabalho (Davis & Newstrom, 2001).

Por outro lado, embora as pessoas tendam a resistir às mudanças, essa tendência pode ser compensada pelos desejos de novas experiências e pelas recompensas associadas. Assim, nem todas as mudanças enfrentarão resistência, algumas podem ser aceitas e até desejadas (Davis & Newstrom, 2001; Motta, 2000), podendo-se esperar desde o apoio à oposição (Baron & Greenberg, 1999). O grau em que a atitude face aos processos de mudança é mais ou menos favorável pode estar associado a diversos fatores, podendo-se destacar os fatores relacionados com a cultura e identidade organizacional, ao exercício da liderança e aos relacionados a atitudes mais gerais dos empregados em relação à empresa (Baron & Greenberg, 1999).

A resistência pode ser tanto individual quanto coletiva e varia em função de muitos fatores situacionais e de percepção. Muitos modelos de resistência à mudança a tratam como uma situação coletiva. Apesar de o grupo tender a exigir a uniformidade de comportamento de seus elementos, segundo Hernandez e Caldas (2001), focar a resistência individual à mudança, ou seja, identificar, individualmente e meticulosamente, como cada um reage à iniciativa de mudança e por quais motivos, é importante por não utilizar uma abordagem massificada.

O modelo original de resistência individual à mudança de Hernandez e Caldas (2001) utiliza a hipótese básica de que a resistência é um dos comportamentos que um indivíduo, considerado como nível de análise, pode adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança. Esse modelo, desenvolvido a partir de Judson (1969) e de Baron e Greenberg (1999), apresenta o processo de percepção individual em sete passos, desde a exposição ao estímulo para a mudança até a adoção de um dado comportamento.

Partindo desse modelo de Hernandez e Caldas (2001), Chaves (2005) propôs uma adaptação, centrando-se em três estágios que representam o processo de percepção individual durante a mudança organizacional. Esses estágios podem levar a diferentes tipos de resultados: adoção espontânea da mudança, decisão para superar a resistência à mudança, adoção de um comportamento resistente ou indecisão. Como o modelo apresenta o comportamento não somente de resistência, como também o de aceitação, propõe-se a alteração do título original de resistência para reação à mudança, conforme apresentado na Figura 2.

Na primeira fase, ocorre a exposição à mudança ou inovação, por meios formais ou informais. A partir da diferença da percepção do ambiente têm-se os resultados das primeiras interpretações, que, após o processamento levam à conclusão do comportamento do indivíduo que poderá ser de resistência, decisão de superá-la, indecisão ou aceitação da mudança. As ações e reações dos indivíduos sofrem impacto dos moderadores individuais e situacionais. Os moderadores individuais referem-se à insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaça ao convívio social, hábito ou dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança. Os moderadores situacionais são representados pela inércia estrutural, inércia do grupo, ameaças ao poder existente ou experiência anterior mal sucedida.

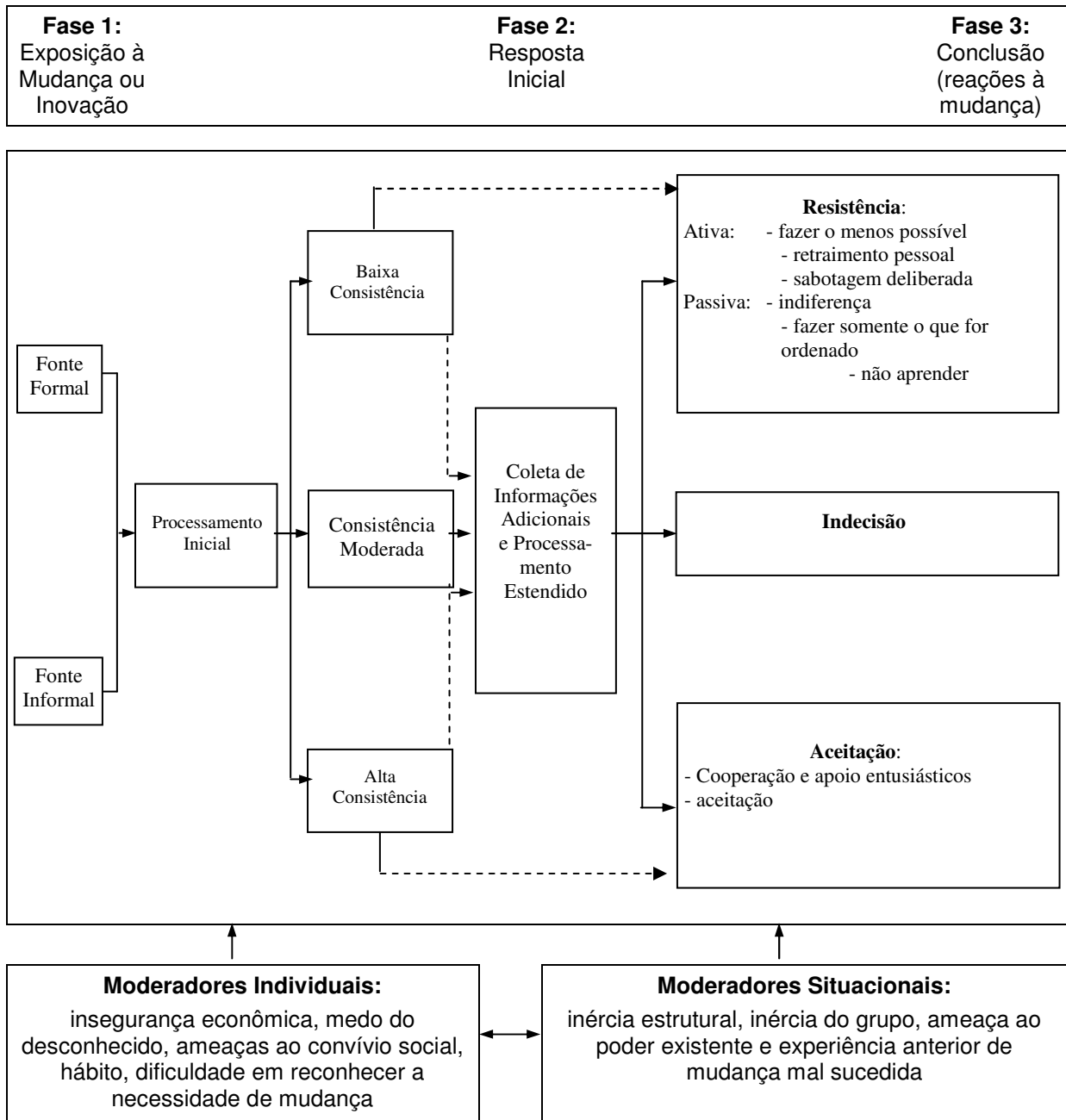


Figura 2 - Esquema analítico do processo de reação à mudança

Fonte: Chaves (2005, p. 77).

O estudo empírico apresentado neste artigo é baseado neste modelo, como esquema analítico para a compreensão da reação das pessoas ao processo de mudança, decorrente da implantação do *Lean Thinking* na empresa Beta.

2.3 Mudança nos processos de trabalho pela adoção do *Lean Thinking*

Lean Thinking, ou seja, mentalidade enxuta, é uma filosofia gerencial, baseada nas práticas e resultados do Sistema Toyota de Produção, para criar valor para

empresa, ao eliminar o desperdício em qualquer organização (Womack & Jones, 2004). Os seus principais objetivos são: simplificar processos para aumentar a produtividade, reduzir custos e retrabalho. Além desses objetivos, conforme Shingo (1996), o Sistema Toyota de Produção visa também maximizar o trabalho que agrega valor, ou seja, aquele que transforma o processo de trabalho e reduz progressivamente aquele trabalho que não agrega valor, ou seja os desperdícios (Lean Enterprise Institute, 2007). Os desperdícios não só não agregam valor aos produtos como, também, não são necessários ao trabalho efetivo e, às vezes, até diminuem o seu valor. Como exemplo, situam-se os itens defeituosos, a movimentação desnecessária, a capacidade ociosa, a inspeção de qualidade, entre outras, criando, assim, um sistema de produção instável (Ohno, 1997; Womack & Jones, 2004).

O processo de mudança, com base nas práticas e resultados do Sistema Toyota de Produção, segundo Womack e Jones (2004), representam uma sequência de implementação, operacionalizada em cinco princípios:

- a) especificação de valor para o cliente - aquilo que o cliente considera como valor para o seu produto final específico, o que representa um benefício para ele, a um preço e tempo específicos;
- b) identificação do fluxo de valor - refere-se às etapas e processos necessários para transformar a matéria prima em um produto acabado nas mãos do cliente, identificando qualquer tipo de desperdício no caminho, assim como aquilo que crie ou represente valor para o cliente;
- c) criação do fluxo contínuo - cada peça é produzida, sendo passada de um processo para o processo seguinte, sem interrupção entre eles e eliminando as atividades que não agregam valor ou os desperdícios, o que cria o fluxo contínuo nos processos;
- d) produção puxada pelo cliente – com o objetivo do fluxo contínuo, redução de lotes e equipes de trabalho balanceadas cria-se um processo em que as atividades fluxo posterior avisam as atividades fluxo anterior sobre suas necessidades;
- e) busca da perfeição - uma vez que tenha sido possível especificar o que representa valor para o cliente, identificar qual é o fluxo de valor, fazer com

que as ações que agregam fluam continuamente e permitam ao cliente puxar a produção, busca-se a melhoria contínua.

Para simbolizar o *Lean Thinking*, o seu criador Fujio Cho, ex-diretor da Toyota, desenhou uma representação simples, denominada a Casa do Sistema Toyota de Produção: “[...] uma casa é um sistema estrutural. A casa só é forte, se o telhado, as colunas e as fundações são fortes” (Liker, 2004, p. 51). Assim, o telhado representa o Sistema Toyota de Produção; as colunas externas (pilares) têm como função sustentar os objetivos; as fundações, a base de todo o sistema.

As fundações são as partes do sistema que sustentam o resto da casa do Sistema Toyota de Produção, sendo, por isso, considerada como elemento principal. O Trabalho Padronizado estabelece de maneira bastante detalhada os procedimentos para o trabalho. Baseia-se em três elementos: tempo *takt* (taxa em que os produtos devem ser produzidos para atender à demanda do cliente), detalhe da sequência exata de trabalho das tarefas executadas no tempo *takt*, e estoque padrão, que é necessário para manter o processo funcionando sem muitas variações. Por meio do *Kaizen*, busca-se a melhoria contínua, visando melhorar a segurança, qualidade e o processo de eliminar continuamente os desperdícios. O *Heijunka*, ou nivelamento do tipo e quantidade de produção por um período fixo de tempo, traz como benefícios melhor atendimento das necessidades do cliente, diminuição do estoque, redução de custos, mão de obra e *lead time* de produção (Lean Enterprise Institute, 2007).

Os pilares também sustentam os objetivos da casa do Sistema Toyota de Produção. O *Just-in-time* tem o objetivo de atingir a melhoria contínua em um sistema de produção por meio de mecanismos que buscam a produção com estoque zero. Quando não se trabalha com estoques para alimentar os processos de produção, os mesmos precisam ser abastecidos com os recursos necessários, na quantidade necessária, no momento necessário, ou seja, *just-in-time*. O *Jidoka* tem o objetivo de fornecer àqueles que operam as máquinas, a habilidade e capacidade de perceber quando uma condição anormal ocorreu e interromper imediatamente o trabalho (Lean Enterprise Institute, 2007).

Todos esses elementos, reunidos no telhado, trabalham para atingir os objetivos principais do *Lean Thinking*: primeiro é a melhor qualidade, cujo objetivo é produzir sempre um melhor produto, segundo as especificações do cliente. O segundo elemento é o menor custo, que é alcançado quando conseguimos melhorar

a eficiência dos processos produtivos, diminuindo os custos por meio de melhorias contínuas. O terceiro e último elemento é o *lead time* mais reduzido, que permite atender mais rápido ao cliente e, assim, ter a possibilidade de atender a mais clientes, sem relegar as pessoas e sua segurança para elas (*Lean Enterprise Institute, 2007*).

Dessa forma, o *Lean Thinking* desenha o padrão dos negócios da empresa, olhando-se o todo e não somente as partes. Pode-se mapear toda a organização, desde a entrada dos pedidos, recebimento das matérias, controle, produção, vendas, administração, etc. O Mapa do Fluxo de Valor (MFV) é a ferramenta chave para a análise dos processos, no qual são explicitadas todas as ações necessárias para produzir um produto, desde o pedido do cliente até a matéria prima a ser transformada no produto final (Rother & Shook, 2003). Utilizam-se ainda diversas outras ferramentas, como o *Just in time*, os 5S, os “Cinco Porquês” e o ciclo do PDCA (*Lean Enterprise Institute, 2007; Liker, 2004; Ohno, 1997*).

Apesar do uso das diferentes ferramentas, o *Lean Thinking* não é um *kit* ou um conjunto de ferramentas como *Just-in-time*, 5S, PDCA, etc, mas sim “um sistema sofisticado de produção em que todas as partes contribuem para o todo. O todo, em sua base, concentra-se em apoiar e estimular as pessoas que continuamente melhorem os processos com que trabalham” (Liker, 2004, p.53).

A implantação do *Lean Thinking* em uma empresa implica mudanças comportamentais de todos os envolvidos na cadeia de valor, sendo essencial a consciência da sua necessidade e a transparência nos processos (Womack & Jones, 2004). Neste estudo, para analisar a reação dos empregados da Empresa Beta à implantação do *Lean Thinking*, adotou-se o modelo de reação individual à mudança (Chaves, 2005), e para entendimento do processo de mudança, foram utilizadas as perspectivas de análise, conforme proposto por Motta (2000). O detalhamento da metodologia é apresentado na próxima seção.

3 METODOLOGIA

Para identificar a percepção individual dos empregados da Empresa Beta quanto à reação às mudanças, optou-se por realizar um estudo descritivo, utilizando-se técnicas quantitativas e qualitativas. Os dados foram coletados por meio de

análise documental, entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários (Roesch, 2005; Vergara, 2000a).

A Empresa Beta atua no ramo cimenteiro, prestação de serviço de concreto e venda de agregados e no coprocessamento de resíduos para a geração de energia no mercado brasileiro. É uma multinacional, que possui instalações em mais de 70 países. No ano de 2008, na busca por melhores resultados e redução dos custos, essa filial iniciou a implantação do Sistema de Produção da Toyota. Para entendimento sobre esse processo, foram consultados documentos internos e entrevistadas 15 pessoas chaves da Empresa Beta - gerentes, supervisores e analistas seniores, que participaram do processo de implantação do *Lean Thinking*.

A filial, na qual foi realizada a pesquisa, conta com 269 pessoas, universo a partir do qual foi definida a amostra desta pesquisa. Para a coleta dos dados quantitativos, foi selecionada uma amostra aleatória de 123 pessoas entre empregados próprios, subcontratados e terceiros, que tiveram ou não contato direto com o *Lean Thinking*. É necessário esclarecer que os empregados subcontratados e terceiros não são pessoas temporárias na empresa, mas prestam serviço há diversos anos. A amostragem por acessibilidade, conforme sugerido por Vergara (2000a), foi composta pelos empregados presentes nas áreas, no momento da aplicação do questionário. Esse resultado representa para a amostra pesquisada um nível de confiança de 95%, com variação de erro de 6,5%.

O questionário foi adaptado a partir do instrumento elaborado por Chaves (2005). A primeira parte foca os dados pessoais, visando caracterizar a amostra, sendo dividido em cinco seções, além de questão aberta. Nessa questão aberta, busca-se identificar que tipo de mudança o respondente considera que ocorreu na empresa, com a implantação do *Lean Thinking*. A segunda parte foca a reação à mudança. Na primeira seção, procurou-se saber se a fonte de informação foi formal ou informal. Na segunda seção, avaliou-se a percepção do indivíduo em relação à mudança: aceitação (alta consistência), aceitação parcial (consistência moderada) ou rejeição (baixa consistência). Na terceira seção, avaliou-se a reação à mudança, assumindo postura de aceitação, indecisão, resistência passiva ou resistência ativa. Na quarta seção, foram avaliados os moderadores individuais, que definem os comportamentos de insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaças ao convívio social, hábito e dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança. Na quinta e última seção, avaliaram-se os moderadores situacionais que demonstram a

inércia estrutural, a inércia do grupo, as ameaças ao poder existente e experiência anterior de mudança mal sucedida.

Os dados das respostas aos questionários foram tabulados e analisados por meio do programa Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 17.0. Para os dados das respostas abertas, adotou-se a análise de conteúdo, definindo-se as categorias de análise delineadas pelo modelo de Motta (2000): estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Essa análise foi complementada pelos resultados das entrevistas, apresentando a descrição do processo de mudança na Empresa Beta.

A análise da confiabilidade do questionário foi feita por meio do Índice de Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna, tendo como conclusão a confiabilidade do instrumento utilizado. Os valores maiores que 0,6 indicam uma consistência interna confiável (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2005). Após o resultado do Alfa de Cronbach, procedeu-se a análise descritiva dos dados, por meio de distribuição de frequências e porcentagens, e de cálculos de variabilidade (média e desvio padrão, sendo a média aceitável acima de 3, conforme indicado em Chaves (2005)).

Depois, com a utilização dos delineamentos analíticos, também chamados relacionais por Roesch (2005), foram feitas as associações entre as variáveis específicas do questionário e a chave de correção do mesmo. A combinação das técnicas visou uma diminuição das limitações que cada uma delas possa conter.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de mudança por meio da implantação do *Lean Thinking* na Empresa Beta teve início em 2009. O primeiro contato ocorreu quando o Presidente da empresa, em reunião com o Comitê Executivo (Comex) e o Grupo de Gerentes Sêniores (GGS), assistiu a uma apresentação sobre *Lean Thinking*, realizada pelo *Lean Institute Brasil*. Decidiu então implantar o processo na empresa e após um alinhamento com a alta direção estabeleceu os primeiros processos, unidade piloto e orçamento para implantação, iniciando-se a transmissão da ideia para o restante da empresa (Ent. 14). Foi criado um jornal de circulação interna, chamado Pensamento Enxuto, com o objetivo de levar aos empregados os principais conceitos, informar

sobre os trabalhos em andamento e as conquistas obtidas com as mudanças nos processos. A mudança com a implantação do *Lean Thinking* nos processos de trabalho foi feita de maneira formal.

Descrevendo os passos da mudança, em agosto de 2008, foram formados grupos para discutir os principais objetivos, os processos de trabalho mais críticos e, a partir daí, começaram os planejamentos em cada gerência para o início das reuniões e treinamentos, com a orientação e acompanhamento do *Lean Institute Brasil*. O instituto apresentou uma metodologia, que foi seguida. Primeiramente, todas as pessoas envolvidas nas tarefas foram treinadas. Desenvolveram, então, um mapeamento do seu fluxo de valor no estado atual e do fluxo no futuro, sem interrupções ou problemas, elaborando os planos de ação. As ações foram implementadas e, para assegurar a melhoria contínua, ao concluir cada ponto identificado, novos mapeamentos foram previstos. Isto porque, na maioria dos fluxos, as ações eram em longo prazo e muitas ainda não terminaram (Ent. 4). Segundo entrevistado 9:

A primeira iniciativa do Lean foi do presidente da empresa. Com o tempo, estas revisões de processo chegarão a todos da empresa e, assim, eu realmente acredito que seremos mais eficientes. A metodologia do Lean suporta os obstáculos e nos ensina a chegar aonde queremos (Ent. 9).

Analisando o processo de implantação, conforme os passos da mudança organizacional propostos por Lewin (1964), a Empresa Beta mostrou sua insatisfação com a situação presente quando apresentou a necessidade de mudança (descongelamento); após todo o planejamento, a mudança foi implementada nos processos de trabalho, ou seja, passou-se para o nível seguinte - movimento; a Empresa Beta, caminha para a fase de recongelamento, definindo os novos processos e buscando absorver o novo desenho organizacional. O processo baseou-se nos cinco princípios: especificação de valor para o cliente, identificação do fluxo de valor, criação do fluxo contínuo, produção puxada pelo cliente, busca da perfeição e melhoria contínua. Esses cinco princípios representam a sequência de implementação do *Lean Thinking*, criado com base nas práticas e resultados do Sistema Toyota de Produção, conforme descrito por Womack e Jones (2004)

Analisando as respostas da questão aberta dos 123 questionários aplicados, os entrevistados indicaram que a principal mudança em curso na Empresa Beta foi a

tecnológica (88,61% das respostas). A seguir, com 54,47% de frequência está “melhor planejamento e diretrizes claras” denotando uma mudança de cunho estratégico. A dimensão humana foi retrada em terceiro lugar, com 17,07% das respostas, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Principais mudanças e impactos com a implantação do *Lean Thinking*

Itens	Freq	%
Simplificação e otimização dos processos (Tecnológica)	109	88,61%
Melhor planejamento e diretrizes claras, otimização de indicadores, foco em melhoria contínua (Estratégica)	67	54,47%
Trabalho em equipe, melhor comunicação, desenvolvimento de competências (Humana)	54	43,90%
Mudança na cultura / modo de pensar e trabalhar (Cultural)	21	17,07%
Não responderam	9	7,31%
Oportunidades para a organização e as pessoas, apoio da chefia aos obstáculos (Estrutural)	6	4,87%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Respostas múltiplas – n = 123 respondentes

A mudança com a implantação do *Lean Thinking* pode ser caracterizada como mudança tecnológica. Esse tipo de mudança refere-se a alterações na divisão do trabalho, na especialização de funções, no tipo de tecnologia empregada, refletindo preocupação com a racionalidade do processo produtivo, com o objetivo de controlar os fatores que aumentam a eficiência e qualidade, conforme descrito por Motta (2000).

Em relação ao questionário aplicado, foi analisada a sua confiabilidade, por meio do coeficiente Alpha de Cronbach que, aplicado nas 26 questões, resultou em coeficientes superiores a 0,74. Considera-se que o instrumento utilizado apresenta bom nível de consistência interna (Tabela 2).

Nesta mesma Tabela 2, apresenta-se o resultado referente à reação individual à mudança. Definiu-se como critério: média acima de 3 foi considerada aceitável e menor ou igual a 3 foi considerada não aceitável, exceto para questões invertidas, marcadas com asterisco na tabela. Na coluna de análise do resultado, FAV, ou favorável, significa uma tendência à aceitação do processo de implantação do *Lean Thinking*, em função da pontuação média obtida na amostra estudada. O resultado N FAV, ou não favorável, significa uma tendência de resistência ao processo de

implantação do *Lean Thinking*, em função da pontuação média obtida na amostra estudada.

Tabela 2 - Reação individual à mudança e moderadores individuais e situacionais

Questões	Média	Desvio padrão	Alpha de Cronbach	Resultado
Estágio 1 – Exposição à mudança				
C1- Você obteve informações a respeito do <i>Lean Thinking</i> por meio de fontes "formais" da empresa (e-mail, intranet, informativos, revistas, reuniões, apresentações, palestras, chefia, outros).	4,67	0,594	0,768	FAV
C2- Você obteve informações a respeito do <i>Lean Thinking</i> por meio de fontes "informais" da empresa (colega de trabalho, rádio peão, outros). (*)	2,03*	1,071	0,773	FAV
Estágio 2 – Resposta Inicial				
C3- Apesar de ter aceitado o <i>Lean Thinking</i> , você sentiu necessidade de buscar mais informações para decidir como se comportar diante da mesma.	2,71	1,335	0,769	N FAV
C4- Primeiramente, você considerou parcialmente aceitável o <i>Lean Thinking</i> na empresa e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre ele.	4,17	1,054	0,783	FAV
C5- Você considerou ruim a proposta do <i>Lean Thinking</i> à primeira vista e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre o mesmo. (*)	1,67	,910	0,761	FAV
Estágio 3 – Conclusão				
C6- Você cooperou ativamente com os trabalhos do <i>Lean Thinking</i> na empresa, através de sugestões espontâneas sobre como a mudança nos processos poderia dar certo.	4,28	,890	0,772	FAV
C7- Você aceitou como bons os preceitos do <i>Lean Thinking</i> para o futuro da empresa.	4,62	,621	0,776	FAV
C8- Você ainda não conseguiu concluir se o <i>Lean Thinking</i> foi bom ou ruim para a empresa. (*)	1,45	,880	0,755	FAV
C9- Você procurou realizar as tarefas da maneira que sempre fez, não se importando se as regras mudaram. (*)	1,62	,784	0,760	FAV
C10- Você trabalhou estritamente segundo as regras formais e os procedimentos implementados com o <i>Lean Thinking</i> , sem se esforçar além do que era normalmente esperado de você. (*)	1,68	,908	0,757	FAV
C11- Você sentiu dificuldade em aprender os novos métodos de trabalho com a implementação do <i>Lean Thinking</i> . (*)	1,88	1,053	0,758	FAV
C12- Você soube de alguns colegas que evitaram divulgar os benefícios do <i>Lean Thinking</i> em suas áreas de trabalho. (*)	1,98	1,159	0,753	FAV
C13- Depois da implementação do <i>Lean Thinking</i> na empresa, você soube de alguns colegas que têm pensado em procurar outro emprego. (*)	1,24	,750	0,748	FAV
C14- Às vezes, você observa que alguns colegas atuaram, deliberadamente, para que o trabalho saísse diferente do que estava nos procedimentos do <i>Lean Thinking</i> . (*)	1,89	,985	0,753	FAV
Moderadores Individuais				
C15- Você se sentiu inseguro com relação à sua remuneração, com a implementação do <i>Lean Thinking</i> . (*)	1,31	,811	0,744	FAV
C16- Para você, as oportunidades na sua carreira diminuíram após a implementação do <i>Lean Thinking</i> . (*)	1,37	,908	0,735	FAV
C17- Você ficou receoso quanto ao futuro da empresa, após a implementação do <i>Lean Thinking</i> . (*)	1,46	,977	0,734	FAV

C18-Você teve medo do que aconteceria com o seu trabalho, após a implementação <i>Lean Thinking</i> . (*)	1,37	,917	0,734	FAV
C19-Você tinha medo de que, com a implantação do <i>Lean Thinking</i> , pessoas que você gosta seriam desligadas da empresa ou do seu setor de trabalho. (*)	1,42	,941	0,730	FAV
C20- Você tinha medo de, com a implantação do <i>Lean Thinking</i> , ser realocado para setores onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você. (*)	1,39	,893	0,741	FAV
C21- Você não acreditava que as formas sugeridas pelo <i>Lean Thinking</i> para a realização do trabalho seriam melhores do que como estavam acostumados a realizar. (*)	1,92	1,076	0,766	FAV
C22- Na realidade, você considerava desnecessária a implementação do <i>Lean Thinking</i> na empresa. (*)	1,45	0,861	0,766	FAV

Moderadores Situacionais

C23- A empresa fornece aos seus funcionários rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado (*)	1,08	1,083	0,753	FAV
C24- Durante a implementação do <i>Lean Thinking</i> seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga (*)	1,69	1,009	0,749	FAV
C25- Durante a implementação do <i>Lean Thinking</i> as pessoas se comportaram de forma a manter ou aumentar o próprio poder dentro da empresa (*)	1,82	1,087	0,748	FAV
C26- A experiência anterior de mudanças mal sucedidas na empresa o tornou descrente em relação ao sucesso de futuras mudanças da mesma (*)	1,88	1,106	0,738	FAV

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (*) Para essas questões, entende-se que quanto menor a pontuação, maior é a tendência à aceitação ou mesmo favorecimento à implantação do *Lean Thinking*.

A fase 1 – exposição a mudanças resultou em tendência a resultados favoráveis. Observa-se que a questão C1 apresentou a maior pontuação média (4,67) e o menor desvio padrão (0,594), ou seja, maior homogeneidade das respostas. O seu contraponto relacionado a fontes informais obteve média 2,97 (invertida). Confirma-se, assim, que o conhecimento sobre o processo implantação do *Lean Thinking* se deu, prioritariamente, de maneira formal, ou seja, utilizando o canal de comunicação oral ou escrito.

Na fase 2 – resposta inicial – os respondentes, de forma geral, não sentiram necessidade de buscar informações, conforme se observa na questão C3, uma vez que a média de respostas ficou abaixo de 3 (2,71). Conforme a questão C4, consideraram parcialmente aceitável o *lean thinking* na empresa (4,17) e, conforme C5, discordaram da afirmativa que o *lean thinking* poderia ser ruim para a empresa (1,67). Tais médias, considerando-se o nível para a sua aceitação, indicam a favorabilidade inicial à proposta de mudança.

Na fase 3 – conclusão – as afirmativas C6 e C7 do questionário indicam, respectivamente, aceitação e cooperação. Segundo essas duas afirmativas, o resultado da conclusão quanto à implantação do *Lean Thinking*, nos processos de trabalho, é a aceitação do processo. De acordo com a chave de correção do modelo de reação individual de Chaves (2005), essa reação significa consentir e receber a mudança como boa e certa. As afirmativas C9 a C14 também comprovam a reação de aceitação. Em outras palavras, as pessoas em geral discordam: da ausência da efetividade do *lean thinking* para a empresa; da sua continuidade em fazer as coisas da maneira como sempre fizeram; da sua ausência de esforço em ir além do que era esperado por ela; da dificuldade em aprender os novos métodos; de colegas que tenham evitado os seus benefícios ou procurar outro emprego; e, finalmente, de alguma atividade contrária à sua implantação.

Na análise dos moderadores individuais (afirmativas C15 a C22), constatou-se, a partir da média sempre abaixo de 2 (questões invertidas), que os entrevistados não se sentiram inseguros com relação à sua remuneração; não sentiram diminuídas as oportunidades de carreira; não recearam o que aconteceria com o trabalho após a implantação do *lean thinking*; não recearam o desligamento da empresa e/ou realocação. Os entrevistados acreditaram que a nova forma de realização do trabalho seria melhor do que aquela que habitualmente estavam acostumados/hábito; e confirmaram a necessidade de sua implementação. Entretanto, a questão que mais sobressaiu (maior média) foi a relacionada ao hábito, indicando que pode ser um fator que venha a provocar resistência.

Quanto aos moderadores situacionais (afirmativas C23 a C26 – também questões invertidas), observa-se a maior média para a afirmativa sobre a influência das experiências mal sucedidas de mudanças na mudança estudada (1,88). As demais questões não indicam que possam afetar o comportamento dos respondentes: a adoção de normas rígidas pela empresa (1,08); a pressão para a continuidade da implementação do *lean thinking* (1,69); o aumento do poder a partir de sua implementação (1,81).

Os resultados, portanto, indicam a aceitação da implantação do *Lean Thinking* nos processos de trabalho. De acordo com a Tabela 2, dentre as 26 questões, 25 tiveram suas pontuações médias consideradas como aceitáveis, ou seja, resultado favorável à implantação. Os resultados indicaram a predominância de fonte formal para a divulgação interna do projeto, sendo a forma mais utilizada para informar

sobre a mudança o canal de comunicação oral e escrito. Quanto à percepção do projeto, a amostra pesquisada revelou aceitação parcial da mudança na fase resposta inicial e aceitação da mudança na fase conclusão. Apesar da aceitação da mudança, o moderador individual hábito e o moderador situacional experiência anterior mal sucedida foram identificados como os mais relevantes, podendo exercer influências na percepção dos empregados da Empresa Beta.

Esses resultados confirmam a importância da primeira fase do processo, quando são dadas informações sobre a mudança. Se as informações a respeito da mudança forem insuficientes, podem causar apreensões aos interessados, conforme aponta Judson (1969), prejudicando a fase de resposta inicial à mudança. Confirma-se que a comunicação é uma maneira de superar os fatores de resistência e conseguir apoio à mudança. De acordo com o modelo de reação individual à mudança de Chaves (2005), a fase de exposição à mudança permite o processamento inicial da informação e essa se converte em percepção da mudança e, suas interpretações, na fase conclusão. No caso da Empresa Beta, o grau de favorabilidade das respostas para percepção sobre a mudança e suas interpretações foi alto, indicando a aceitação do processo. Entretanto, há de se atentar para os moderadores hábito e experiências mal sucedidas. Os seres humanos são criaturas de hábitos. Lidam com a complexidade, usando respostas e experiências já vivenciadas no passado, conforme apontam Baron e Greenberg (1999). A perspectiva de mudanças no trabalho pode gerar resistência pelo desconforto que possa causar e muitas pessoas preferem continuar no desempenho anterior à mudança, até mesmo porque o passado já demonstrou que essas experiências de mudança são mal sucedidas.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se, nesta pesquisa, identificar a reação dos empregados da Empresa Beta ao processo de mudança ocorrido com a implantação do *Lean Thinking*.

Nos dias atuais, os cenários das organizações são mais dinâmicos e o grande desafio está em conviver com um ambiente em constante mutação e principalmente na habilidade de alterar comportamentos e procedimentos dos empregados a cada nova mudança. A mudança organizacional pode ser uma resposta à necessidade de

adequar a estratégica da empresa, repensar a distribuição de autoridades, os sistemas de produção, seus recursos materiais ou intelectuais, comportamentos, motivação humana, valores, hábitos ou interesses compartilhados coletivamente.

A reação à mudança é um tema estudado pela literatura acadêmica e gerencial, focando-se entretanto, o comportamento de resistência. O tipo de reação das pessoas pode determinar o fracasso ou o sucesso de muitos processos de mudança. Em tecnologia, equipamentos e estrutura de trabalho, as empresas podem investir financeiramente. Entretanto, nenhuma mudança se faz somente com a implantação de modificações técnicas ou estruturais, sendo necessárias mudanças no comportamento das pessoas.

A Empresa Beta, na busca por melhores resultados e redução de custos, implantou em seus processos de trabalho o *Lean Thinking*, que visa criar valor para a empresa ao eliminar desperdício, simplificar processos, aumentar a produtividade e reduzir custos e retrabalho. Para identificar a percepção individual dos empregados da Empresa Beta ao processo de mudança, utilizou-se o modelo e questionário propostos por Chaves (2005). O instrumento de pesquisa foi considerado confiável, podendo-se inferir a partir dessa confiabilidade a consistência e coerência das respostas dos entrevistados.

Os resultados da pesquisa indicaram que o processo de implantação do *Lean Thinking* seguiu as proposições teóricas e a metodologia rigorosa, proposta pela consultoria. A exposição à mudança foi realizada de maneira formal, sendo o canal oral e escrito utilizado pela Empresa Beta para comunicar as informações – primeira fase. Na fase resposta inicial, o resultado foi a consistência moderada – o colaborador aceitou parcialmente a mudança e mostrou interesse em reunir maiores informações sobre o tema. Na fase de conclusão, o comportamento assumido foi de aceitação, ou seja, houve a decisão de adoção do processo de mudança pelos empregados. Apesar da aceitação, identificou-se o moderador individual hábito, que pode gerar zona de conforto e levar à resistência às mudanças. O moderador situacional identificado, experiência anterior mal sucedida, pode tornar as pessoas descrentes em relação às mudanças em curso e futuras.

De maneira geral, as relações do modelo de mensuração foram suportadas pelos dados, permitindo descrever o comportamento de cada variável. A análise do modelo adotado e os resultados desta pesquisa conduzem a algumas considerações sobre as perspectivas de análise organizacional por temas prioritários, conforme

propostas por Motta (1997) colocadas em relevo. A primeira delas refere-se à prevalência do tema e respectivas formas e instrumentos de mudanças associados. Os resultados indicaram que os respondentes caracterizam a mudança como tecnológica, ou seja, que compreende modificações no sistema de produção, recursos materiais e intelectuais, relacionadas ao desempenho das tarefas. Apesar de a perspectiva tecnológica ser preponderante, não se pode deixar de considerar a sua interface com as perspectivas estratégica, estrutural, cultural, política e humana.

A segunda consideração, decorrente da primeira é que, dependendo das condições da implementação da mudança, as condições dessas interfaces, se causa ou consequência, precisam ser devidamente consideradas. Caso contrário, pode-se colocar em risco o sucesso do processo de mudanças. No primeiro caso, como causa, ela pode se posicionar como pré-requisito para o processo de mudança. No segundo, como consequência, pode ser um indicador de seu êxito.

Em relação à terceira consideração, mesmo a par dessas constatações, pode ser que as interfaces dessas perspectivas nem sempre sejam consideradas ou fiquem explicitadas em um processo de mudanças. Cita-se, no caso, a própria possibilidade de resistência ao processo de mudanças. Por exemplo, em organizações marcadas pela rigidez das relações hierárquica e por uma cultura organizacional que privilegie a obediência, nem sempre a não aceitação das ordens estabelecidas de cima para baixo serão explicitadas. Elas podem expressar algo contrário ao interesse da gestão e representar ameaças. No caso em estudo, apesar de o modelo implantado ser importado de outra realidade cultural, sem adaptação à realidade brasileira, os respondentes não demonstraram estranhamento às técnicas aplicadas para implementação da mudança.

Quanto ao modelo adotado, na realidade estudada - a Empresa Beta - pode-se inferir que: para um processo de mudança bem sucedido as três fases consideradas no modelo adotado tornam-se cruciais: expor o processo de mudança aos empregados para que eles possam, após tomar conhecimento de seus componentes, se envolver e se comprometer com o mesmo; considerar as respostas iniciais que, por mais informais ou comprometidas que possam parecer, são na realidade sinais. Esses são sintomas de algo que possa, no futuro, vir a interferir no processo de mudanças; e, por último, as conclusões em relação às respostas dos empregados. Elas indicam as atitudes e comportamentos, decorrentes ou como

consequência das ocorrências relatadas nas fases 1 e 2, mas que podem apresentar desdobramentos. Pode-se inferir e identificar por meio delas fatores que afetam as fases iniciais e que precisam ser adequadamente trabalhados.

Quanto aos moderadores situacionais, ressalta-se que eles podem ser ampliados e ou modificados, segundo as diferentes realidades estudadas. Eles mostraram-se também úteis no presente trabalho: sintetizaram a complexidade do processo de mudanças. A sua implementação requer cuidados com fatores que podem aflorar das mais diversas fontes e interferir na aceitação ou não dos empregados do processo de mudanças.

Assim, com as ressalvas colocadas, observa-se que, de forma geral, houve aceitação ao processo de mudança na realidade estudada e que as resistências foram moderadas e expressas por uma minoria. Seria de interesse acompanhar detalhadamente cada etapa do processo e procurar identificar as possíveis reações, nas quais a resistência estaria incluída. Pode-se inferir que possivelmente ela variaria de natureza e não seria explicitada em todas as ocasiões.

Ressalta-se como limitação o estudo em uma única unidade de negócio de uma única empresa, o que não permite a generalização dos seus resultados. Entretanto, o estudo contribui positivamente para a generalização teórica, fortalecendo a abordagem de reação aos processos de mudança, que pode ir da aceitação à resistência, alargando-se o espectro das abordagens tradicionais que focam especificamente a resistência à mudança.

Como contribuição deste trabalho, ressalta-se a importância do estudo para saber a natureza das mudanças ocorridas e as suas possíveis razões dos comportamentos dos empregados, bem como as formas para introduzi-las com mais sucesso. Outra contribuição observada foi que o modelo reduzido alcançou os objetivos propostos e a validação do instrumento de pesquisa deve ser realizada em pesquisa futura com uma amostra mais abrangente.

REFERÊNCIAS

Araújo, L.C.G. (1982). *Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira*. 1982. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Baron, R. A., & Greenberg, J. (1999). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work* (3rd. ed.). London: Allyn and Bacon.

- Baldwin, T., Rubin, R., & Bommer, W. (2008). *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. 2001. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, DF, Brasil.
- Bruno-Faria, M. F. F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. In S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 111-142.
- Chaves, R. C. (2005). *Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança*. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Daft, R. L. (2003). *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (2001). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fischer, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional. In M. T. L. Fleury, (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 147-164.
- Fischer, A. B. (1995). Making change stick. *Fortune*, p 121-129.
- Hair, Jr., Black, W. C. Babin, B. J. Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultado*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(2), 31-45.
- Judson, A. (1969). *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (1999). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1986). *A escolha de estratégias para mudanças*. In: COLEÇÃO Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.7, p. 7-28.
- Lean Enterprise Institute. (2007). *Léxico Lean: glossário ilustrado para praticantes do pensamento Lean* (2a ed.). São Paulo: Lean Institute Brasil.
- Lewin, K. (1964). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.

- Liker, J. K. (2004). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: McGraw-Hill.
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B., & Walton, A.E. (1994) *Discontinuous Change: leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. São Paulo: Bookman.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In Lawler III, E.E. et al. (Ed.) *Doing research: that is useful for theory and practice*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Porras, J. I.; Robertson. (2003). Organizational development: theory, practice, and research. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press, p.719-822.
- Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício*. São Paulo, Brasil: Lean Institute Brasil.
- Shingo, S. (1996). *Sistemas de produção com estoque zero (2a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Tanure, B., & Soares, P. (2007). *Modelo de transformação organizacional*. Belo Horizonte: Betania Tanure Associados (Texto de discussão).
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. (Org.). (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *A transformação do RH: Construindo os recursos humanos de dentro para fora*. Porto Alegre: Bookman.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas (2a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2000a) *Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração (3a. ed.)*. Rio de Janeiro: Atlas.

Wilson, D.C. (1992). *A strategy of change: Concepts and controversies in the management of change*. New York: Routledge.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2004). *A mentalidade enxuta nas empresas: Lean Thinking*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Wood Jr, T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Wood Jr, T., Curado, I. B., & Campos, H. M. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *RAE – Revista de Administração de empresas*. São Paulo, 34(5), 62-79.