



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Kellyn Clyciane Mendes Rosa

***LEAN LEADERSHIP: ATRIBUTOS IMPLÍCITOS DA LIDERANÇA EM UM
AMBIENTE LEAN***

Florianópolis – SC
2023

Kellyn Clyciane Mendes Rosa

***LEAN LEADERSHIP: ATRIBUTOS IMPLÍCITOS DA LIDERANÇA EM UM
AMBIENTE LEAN***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Coorientador: Professor Neri dos Santos, Dr.

Florianópolis – SC
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rosa, Kellyn Clyciane Mendes

Lean leadership : atributos implícitos da liderança em um ambiente lean / Kellyn Clyciane Mendes Rosa ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, coorientador, Neri dos Santos, 2023.

92 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança Lean. 3. Teoria Implícita da Liderança. I. Cunha, Cristiano José Castro de Almeida. II. Santos, Neri dos. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Kellyn Clyciane Mendes Rosa

Lean Leadership: atributos implícitos da liderança em um ambiente lean

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta dos seguintes membros:

Professor Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Solange Maria da Silva, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC

Professora Patricia Vendramini, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Insira neste espaço a
assinatura digital

Professor Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador

Florianópolis, 28 de julho de 2023.

*Dedico este trabalho à minha família,
especialmente ao meu esposo e à minha filha,
pelo incentivo e pelo apoio constantes.*

AGRADECIMENTOS

Acredito que quando temos um destino a trilhar, Deus coloca anjos em nossa vida para nos mostrar o caminho, nos inspirar, dar apoio e nos ensinar.

Nesta minha trajetória, eu tive muitos anjos, pelos quais expresso toda a minha gratidão e carinho.

Aos meus pais, Maria Isabel (*in memoriam*) e Alcione, pelo dom da vida e pelo apoio em todas as escolhas que fiz.

Ao meu esposo Aristides, que não mediu esforços para me acompanhar nas viagens até Florianópolis, pela paciência em aguardar as horas em que eu estava em sala de aula e pela compreensão das ausências devido às horas dedicadas ao estudo.

À minha filha Manuella, pelo incentivo, carinho e pelo companheirismo em todos os momentos.

Ao meu estimado orientador, professor Cristiano, pessoa ímpar, de uma humildade e gentileza inigualáveis. Sempre positivo e muito assertivo em suas colocações, que me acolheu em toda a trajetória do mestrado. Seu apoio e ensinamentos foram fundamentais para eu chegar até o fim.

Ao meu coorientador, professor Neri dos Santos, que inspira todos à sua volta com sua paixão pelo conhecimento e pela inovação.

Ao amigo Ismael Luiz dos Santos pelo incentivo, generosidade e ensinamentos. Sua persistência em me incentivar a fazer o mestrado e as oportunidades que me deu me fizeram seguir em frente.

Ao amigo e ex-gestor, Geferson dos Santos, que me apresentou a filosofia *lean*, ajudou no meu desenvolvimento profissional e pessoal, a trilhar novos desafios e ainda me deu todo apoio e condições para eu fazer o mestrado.

À minha amiga e ex-gestora Fabiana Cerato, que me incentivou e apoiou dando todas as condições para eu fazer as disciplinas isoladas e iniciar o mestrado.

Ao Carlos Fernando Martins, por todo o ensinamento sobre o *lean* e suas ferramentas. Sua paixão pela filosofia *lean* é pura inspiração.

Ao Ariel Paulo Rezende pela indicação do contato da empresa que foi objeto de estudo desta dissertação.

Ao Rodrigo Azevedo Zoppei pelas trocas e ensinamentos sobre o *lean*.

Ao Ricardo Pereira, amigo que conheci no EGC/UFSC, agradeço o acolhimento, os ensinamentos e as trocas. Foi uma ótima parceria!

À Joicele, colega do EGC/UFSC, pelo seu altruísmo e acolhimento. Quando eu ainda era aluna de disciplina isolada, você me ajudou, com dicas e materiais, para que eu participasse do processo de seleção do mestrado.

À Ana Ester, amiga do EGC/UFSC, pelo acolhimento, incentivo e trocas.

À *teacher* e amiga Marina, agradeço pelos ensinamentos, apoio e pela amizade. Obrigada pela tradução do resumo.

Aos integrantes do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR) por todas as trocas e ensinamentos.

Aos meus gestores, Maurício Cappra Pauletti e Pedro Paulo Montrose Marques, pelo apoio para que eu pudesse seguir em frente e concluir o mestrado.

À empresa, objeto deste estudo, por acreditar no meu trabalho, abrir suas portas e pelo acolhimento em todo o processo. Eu me sinto orgulhosa por ter realizado a pesquisa em uma empresa do seu porte e importância.

Antes que você se torne um líder, o sucesso é seu próprio crescimento. Quando você se torna um líder, sucesso é fazer os outros crescerem (Jack Welch, [2022]).

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender, a partir da Teoria Implícita da Liderança, como os liderados que atuam em um ambiente *lean* percebem e prototipam os líderes. Embora existam estudos sobre liderança *lean* em um ambiente *lean*, não há pesquisas sobre o tema a partir da perspectiva dos liderados. Esta dissertação é uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Foi realizada uma investigação direta com os entrevistados para compreender suas percepções sobre o tema em estudo. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. O objeto de estudo é uma equipe que atua na área de engenharia de projetos e engenharia de produtos de uma empresa situada em Santa Catarina, que atua no setor automotivo e implantou o *lean* há cerca de 10 anos. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise Temática de Braun e Clarke, que permitiu alcançar todos os resultados propostos nos objetivos: a) a identificação dos nove principais atributos que determinam o protótipo de líder *lean*: respeito às pessoas, desenvolvimento de pessoas, liderança pelo exemplo, comunicação, ser resiliente, promoção da melhoria contínua, conhecimento técnico, alinhar-se com a estratégia e a cultura da empresa e ir ao *gemba* b) a construção do mapa temático a partir da análise temática, que demonstra como foi realizado o agrupamento para se chegar a identificação de cada atributo e c) por fim, foi elaborado o protótipo de líder a partir da perspectiva dos liderados. Este estudo ainda apresenta significativas implicações práticas e teóricas. Nas implicações práticas, destaca-se o impacto aos líderes que atuam em um ambiente de cultura *lean* que passam a ter conhecimento dos atributos e/ou comportamentos necessários para serem reconhecidos como um líder *lean*; os resultados também servem para orientar projetos de programas de desenvolvimento de líder *lean*; e, por fim, aos demais liderados, que, conhecendo o protótipo de líder *lean* do grupo, conseguem fazer uma conexão com o seu próprio protótipo de líder. Nas implicações teóricas, destaca-se a contribuição da aplicação da Teoria Implícita da Liderança para a definição do protótipo de líder *lean* em empresa de base tecnológica e o levantamento de hipóteses que podem gerar estudos futuros.

Palavras-chave: Teoria Implícita da Liderança; Liderança *Lean*; Protótipo de Líder *Lean*.

ABSTRACT

The aim of this study is to understand, on the basis of the Implicit Theory of Leadership, how the followers who act in a lean environment perceive and prototype leaders. Although there are some studies on the lean leadership in a lean environment, there is no research on the subject from the perspective of followers. This is exploratory research with qualitative approach. A direct investigation with the interviewees was carried out in order to understand their perception of the subject of the study. The data collection was conducted using semistructured interviews. The object of the study is a team acting in the project engineering and product engineering areas of an automotive sector company in Santa Catarina which adopted lean methodology about 10 years ago. Braun and Clark's thematic analysis technique for the data analysis was used which allowed to accomplish all the results defined in the objectives : a) the identification of the nine main attributes determining the prototype of lean leader: respect for people, developing people, leading by example, communication, being resilient, promoting continuous improvement, technical knowledge, being aligned with the strategy and culture of the company and going to the gemba b) the development of the thematic map based on the thematic analysis which demonstrates how the grouping was done in order to identify each attribute and c) finally, the prototype of leader from the perspective of the followers was elaborated . This study also carries significant practical and theoretical implications. In the practical implications it is highlighted the impact on the leaders acting in a lean environment who get to know about the attributes and/or behaviour needed to be recognized as lean leaders; the results also serve to support projects of Development Programs of lean leaders; and finally, for the rest of the followers, who being aware of the lean leader prototype of the group, are able to associate it with their own prototype of lean leader. In the theoretical implications the contribution of the application of the Implicit Theory of Leadership in order to define the lean leader prototype in a technology based company is emphasized putting forward the hypotheses that can foster future studies.

Keywords: The Implicit Theory of Leadership; Lean Leadership; Prototype of Lean Leader.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os quatro pilares da GC.....	21
Figura 2 – Modelo 4P do Toyota Way.....	28
Figura 3 – Fases da análise temática.....	45
Figura 4 – Métricas <i>Lean Assessment</i>	47
Figura 5 – Mapa temático.....	63
Figura 6 – Protótipo de Líder <i>Lean</i> segundo os entrevistados	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissertações e Teses vinculadas ao LGR.....	22
Quadro 2 – Funções de gestão <i>versus</i> liderança	30
Quadro 3 – Teorias de Liderança.....	31
Quadro 4 – Descrição Entrevistados	42
Quadro 5 – Datas, horários e tempos de entrevistas	43
Quadro 6 – Atributos e Comportamentos	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISO – International Organization for Standardization

GC – Gestão do Conhecimento

LGR – Laboratório de Liderança e Gestão Responsável

MIT – Massachusetts Institute of Technology

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

STP – Sistema Toyota de Produção

TIL – Teoria Implícita da Liderança

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PESSOAL	16
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 <i>LEAN</i>	25
2.2 LIDERANÇA, GESTÃO E LÍDER	29
2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA	31
2.4 LIDERANÇA <i>LEAN</i>	33
2.5 LIDERANÇA IMPLÍCITA	36
2.6 LIDERANÇA <i>LEAN</i> E LIDERANÇA IMPLÍCITA	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS	41
3.2 COLETA DE DADOS	41
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	46
4.2 O CONCEITO E A REFERÊNCIA DE LÍDER	48
4.3 SOBRE A FILOSOFIA <i>LEAN</i>	49
4.4 PROTÓTIPO DO LÍDER <i>LEAN</i>	50
4.4.1 <i>Sobre o Protótipo</i>	51
4.4.2 <i>Pessoas</i>	52
4.4.3 <i>Processos</i>	59
4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS E PESQUISAS FUTURAS	68
REFERÊNCIAS	69
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA	75

APÊNDICE A – PESQUISA NAS BASES DE DADOS SOBRE LIDERANÇA <i>LEAN</i> E TEORIA IMPLÍCITA DA LIDERANÇA	76
APÊNDICE B – REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA <i>LEAN</i>	78
APÊNDICE C –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS ENTREVISTADOS.....	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PESSOAL

A busca pela eficiência e pela produtividade é uma constante na rotina de diversas empresas e de muitos profissionais. É por meio desses elementos que se alcança agilidade, eficácia e competitividade nos negócios. No entanto, ser produtivo não é algo fácil e, muitas vezes, requer aprendizado, estudo e aplicação de metodologias para atingir o resultado desejado.

Atualmente, muitas organizações estão interessadas em adotar práticas de *lean* para melhorar sua produtividade, reduzir custos e aumentar a vantagem competitiva (Lewis, 2000). O *lean* é uma filosofia de gestão derivada do Sistema Toyota de Produção e está relacionado à forma como a empresa agrega valor aos seus clientes através do desenvolvimento dos seus produtos, produção e entrega e como suporta esses processos, planejando investimentos, desenvolvendo pessoas e aprendendo continuamente (Dennis, 2007).

A liderança *lean* é um aspecto central na implementação e na sustentação de um programa de melhoria *lean*, pois a principal razão para o fracasso da iniciativa *lean* pode ser a incapacidade de mudar as práticas de liderança (Mann, 2009). Sem o esforço contínuo dos gerentes, a transformação *lean* não pode ser alcançada (Poksinska; Swartling; Drotz, 2013).

Em contato com a literatura sobre o tema, após uma revisão integrativa da literatura (Apêndice B) para identificar os atributos e comportamentos de um líder praticante da liderança *lean*, foram identificados dez (10) grupos de atributos e comportamentos: Desenvolvimento e Qualificação de Pessoas, Cultura da Melhoria Contínua, Ir ao Gemba, Criar visão e alinhar objetivos (norte verdadeiro), Comprometimento da gestão de todos os níveis, Autodesenvolvimento da liderança, Respeito às pessoas, Medição de desempenho, Resolução de problemas e Modéstia.

Os resultados também apontam que não há uma teoria formalizada sobre a liderança *lean*, assim como não há unanimidade sobre o que é liderança *lean* e nem um modelo ou teoria de liderança *lean*. Existem apenas orientações sobre os pressupostos necessários para a implementação bem-sucedida da filosofia *lean*, dentre eles a importância da liderança para estimular e manter esta implementação

(Rosa; Da Silva; De Almeida Cunha, 2021). Também não foram identificados estudos empíricos sobre liderança *lean* a partir da perspectiva dos liderados.

Outra justificativa para o estudo do tema está relacionada à motivação pessoal desta pesquisadora. Em 2014, tive o primeiro contato com a filosofia *lean*, uma abordagem escolhida pelos gestores da empresa, em que a pesquisadora trabalha, para padronizar os processos, identificar soluções para os problemas, desdobrar estratégias e alcançar metas. O *lean* não era apenas uma alternativa para o desenvolvimento da equipe, mas também para a melhoria contínua e a sustentabilidade do negócio.

Ao longo dos anos, a prática passou por diferentes momentos, sendo aplicada em algumas ocasiões e deixada de lado em outras. As decisões, nesse sentido, partiam da liderança, e, à medida que mudava a liderança, resultava em uma nova compreensão sobre a filosofia *lean* e sua adoção. No entanto, nos últimos anos, essa abordagem tem sido adotada pela mais alta hierarquia da empresa e incorporada em vários processos.

Aliado a isso, havia a expectativa de relacionar a minha experiência profissional na área de gestão de pessoas com a experiência acadêmica. Fazendo parte do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR) o tema liderança era algo natural, surgindo assim a perspectiva de estudar a liderança em uma empresa que adotasse a filosofia *lean*.

Então, com base no meu conhecimento profissional a respeito da filosofia, aliado à lacuna de estudo sobre a teoria da liderança *lean*, optei por explorar esse tema nesta dissertação.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A literatura sobre implementações ou conversões enxutas tem se concentrado principalmente na implementação de ferramentas *lean*, levando em consideração os principais resultados dessa implementação: a redução do desperdício e a melhoria contínua (Mann, 2009). No entanto, também é tema de pesquisa a falta de sustentação das implementações em virtude da ausência de mudança cultural e engajamento da equipe.

A implementação de um sistema de produção *lean* requer mudança na forma como as melhorias são feitas. Para eliminar o desperdício continuamente, os

funcionários têm que questionar seus processos e identificar possibilidades de melhoria (Dombrowski; Mielke, 2013). A aplicação do *lean*, muitas vezes, se atém apenas ao uso de ferramentas, por exemplo, 5S, Kanban, Troca Rápida de Ferramentas (TRF), Mapas de fluxo de valor, para promover melhorias. Por isso, comumente, o processo de implementação do *lean* fica estagnado e as melhorias não se sustentam a longo prazo (Van Assen, 2018).

“Uma empresa *lean* é um ambiente de melhoria contínua e aprendizado contínuo” (Martichenko, 2012, p. XVI). As mudanças exigidas pelo *lean* requerem mudança de mentalidade, pois o foco nas ferramentas, sem as mudanças na cultura, raramente produz mudanças duradouras ou mesmo melhorias duradouras (Mann, 2009). Porém, a cultura organizacional não muda, sem que haja uma disposição para isso.

A mudança é o afastamento do estado atual para um estado futuro ou geralmente uma resposta a alguma ameaça ou oportunidade significativa que surge fora da organização (George; Jones, 1996; Gilgeous, 1997; Rashid, Sambasivan; Rahman, 2004) e “[...] a cultura é um fenômeno multidimensional e multifacetado, não é facilmente reduzido a algumas dimensões principais. Ela reflete o esforço do grupo para enfrentar e aprender” (Schein, 2010, p. 109). Por meio da liderança se inicia o processo de criação da cultura, e também de gerir e, por vezes, mudar a cultura (Schein, 1985; 2010).

Os líderes têm a capacidade de modelar valores e normas implícitos e explícitos das organizações que os liderados provavelmente seguirão e, da mesma forma, os líderes podem introduzir modificações ou reinterpretações de valores e normas para outros imitarem (Hatch, 1993; 2004; Schein, 1985; 2010).

Quando essas mudanças geram suporte e replicação para os liderados, a cultura organizacional pode começar a mudar (Schein, 2010). Também, é por meio da liderança que as competências das pessoas são desenvolvidas e novos líderes emergem como forma de fortalecer e sustentar a filosofia *lean* (Liker; Convis, 2013).

A liderança *lean* é um conjunto de competências, práticas e comportamentos de liderança para implementar e explorar um sistema de gestão *lean* (Poksinska; Swartling; Drotz, 2013). Os atributos e comportamentos dos líderes têm sido considerados cada vez mais importantes para a adoção bem-sucedida da filosofia *lean*, mas são mais difíceis de observar, estudar e replicar do que as práticas de operações *lean* incorporadas em rotinas e artefatos (Van Assen, 2018).

O *lean manufacturing* ou filosofia *lean* é tema de muitas pesquisas, em sua maioria, voltadas para a implementação do *lean* e as dificuldades em relação à sua sustentação e perenidade, tema que, em diversos estudos, remete ao papel do líder *lean*. Por exemplo, Seidel *et al.* (2017), Aij, Visse, Widdershoven (2015) buscam definir as competências individuais de liderança que são necessárias para implementar e sustentar o *lean*.

Embora a importância da liderança *lean* já tenha sido enfatizada por alguns autores (Dombrowski; Mielke, 2013, Trenkner, 2016), até o momento não existe uma estrutura consistente ou definição dessa abordagem e também não há estudos sobre o que os liderados que atuam em uma organização *lean* pensam ou modelam seus líderes.

Esta dissertação propõe-se a estudar a liderança *lean* a partir da perspectiva da Teoria Implícita da Liderança (TIL).

A Teoria Implícita da Liderança (TIL) representa estruturas ou esquemas cognitivos que especificam atributos (características e comportamentos) que os seguidores esperam dos líderes (Epitropaki; Martin, 2004). A TIL se concentra especificamente na percepção baseada no reconhecimento da liderança (Martin; Epitropaki, 2001), porque os indivíduos têm suas próprias ideias sobre a natureza dos líderes e desenvolvem teorias peculiares de liderança (Den Hartog *et al.*, 1999).

A utilização da Teoria Implícita da Liderança para o desenvolvimento desta dissertação contribui para o entendimento de como a liderança *lean* é percebida na prática de um ambiente *lean*. E o protótipo de líder *lean* construído a partir dos resultados alcançados auxilia no desenvolvimento e na consolidação das práticas de gestão propostas pela implantação da filosofia *lean*, quando os colaboradores percebem que uma pessoa em cargo de liderança corresponde ao seu protótipo de líder, eles reagem de forma mais favorável do que quando a percebem como tendo um ajuste inadequado ao seu protótipo de líder implícito (Quaquebeke; Graf; Eckloff, 2014).

Com o objetivo de verificar a relevância e o ineditismo do tema, foram realizadas buscas nas bases de dados APA Psycnet, Scielo, Scopus e Web of Science, assim como no Repositório Institucional de teses e dissertações da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), utilizando o *string* TITLE-ABS-KEY (“*Lean Leader**” AND “*Implicit Leader**”) e não foi encontrado nenhum resultado referente ao tema (Apêndice A).

O objeto de estudo desta pesquisa é uma equipe de uma empresa do setor de peças automotivas, situada em Santa Catarina e que implantou o *lean* há cerca de dez anos. Os entrevistados fazem parte de duas equipes distintas que atuam em conjunto, nas áreas de engenharia de projetos e engenharia de produtos da empresa.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no exposto acima foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: como os liderados que atuam em um ambiente *lean* percebem e prototipam os líderes?

1.4 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos, geral e específicos, que nortearam esta pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Compreender, a partir da Teoria Implícita da Liderança (TIL), como os liderados que atuam em um ambiente de cultura *lean* percebem e prototipam os líderes.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os atributos da liderança *lean* segundo os liderados;
- b) Apresentar mapa temático para a construção do protótipo de líder *lean* a partir de uma análise temática; e
- c) Elaborar o protótipo de líder *lean* a partir da perspectiva dos liderados.

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta pesquisa está inserida no PPGEGC, na área de concentração Gestão do Conhecimento (GC), e vinculada à linha de pesquisa Gestão do

Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica. Para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC-UFSC), a GC é a “[...] gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas” (Varvakis; Dos Santos, 2020, *slide 1*).

“A Engenharia e Gestão do Conhecimento objetiva a melhoria da produtividade por meio da gestão de processos que maximizam os ciclos do conhecimento organizacional” (Varvakis; Dos Santos, 2020, *slide 101*). Serrat (2008) elabora uma arquitetura de Gestão do Conhecimento (GC) em que a Liderança é um dos quatro pilares de sustentação juntamente com a Organização, a Tecnologia e a Aprendizagem. “A liderança é responsável pela implementação da GC, é ela que assegura o alinhamento dos projetos de GC com a missão e a visão da organização” (VARVAKIS; DOS SANTOS, 2020, *slide 116*).

O PPGEGC inclui a liderança em seu modelo de gestão do conhecimento, como mostrado na Figura 1, com base em quatro pilares: tecnologias, pessoas, processos e conhecimento, sendo que a liderança se insere no pilar de pessoas (SELIG *et al.*, 2015).

Figura 1 – Os quatro pilares da GC



Fonte: Selig *et al.* (2015)

Conforme demonstrado no Quadro 1, a liderança é um tema consolidado no PPGEGC-UFSC por meio dos estudos realizados pelo Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR), vinculado ao PPGEGC-UFSC.

Quadro 1 – Dissertações e Teses vinculadas ao LGR

Categoria	Ano	Autor	Título
Doutorado	2008	Oliveira, Angela Maria Fleury de	O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial
Mestrado	2009	Pereira, Andréa Karla	Ideias, compreensão e práticas de responsabilidade social dos líderes empresariais no município de Itajaí (SC)
Doutorado	2011	Lopes, Mauricio Capobianco	Complex View: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados ao desenvolvimento de liderança com base na complexidade
Mestrado	2012	Quincozes, Eliana da Rosa Freire	Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa Clima Temperado
Mestrado	2012	Santana, Julival Queiroz	Liderança autêntica no Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina
Mestrado	2013	Becker, Danielle Nogara	Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento
Doutorado	2014	Amaral, Roberto Rogério do	A arquitetura da liderança nos parques científicos e tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica
Mestrado	2015	Esper, Aulina Judith Folle	Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes
Doutorado	2015	Santos, Fabiana Besen	O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf Anabá
Doutorado	2015	Vicentini, Luiz Carlos	Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do Bope – batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina
Doutorado	2016	Gramkow, Fabiana Böhm	Liderança complexa em uma equipe de desenvolvimento de software

Categoria	Ano	Autor	Título
Doutorado	2016	Lapolli, Juliana	Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes
Doutorado	2017	Günter, Helen Fischer	Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo
Mestrado	2017	Schreiner, Tatiana	Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista
Doutorado	2017	Zoucas, Alessandra Casses	Liderança como prática em iniciativas de melhoria de processo de <i>software</i>
Doutorado	2019	Faqueti, Marouva Fallgatter	Liderança em uma biblioteca: compreensões sob a perspectiva da Liderança Relacional Socioconstrucionista
Doutorado	2020	Esper, Aulina Judith Folle	Tornar-se líder: uma reconstrução das trajetórias desenvolvimentais de líderes de organizações intensivas em conhecimento
Doutorado	2020	Iata, Cristiane Mitsuê	Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica
Doutorado	2020	Krause, Micheline Guerreiro	Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto <i>lean</i>
Doutorado	2020	Mello, Marta Inês Caldart de	Desenvolvimento de líderes de empresas de base tecnológica: uma perspectiva transformadora
Doutorado	2021	Bertoncini, Isabella	Liderança-como-prática em um Cartório Eleitoral do Estado de Santa Catarina

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2022)

O que se observa no Quadro 1 é que o LGR-PPGEGC-UFSC tem colaborado com as pesquisas sobre liderança em Organizações Intensivas em Conhecimento, principalmente, apresentando 14 pesquisas em nível de doutorado e seis em nível de mestrado sobre diversos aspectos da liderança nesse tipo de organização. Esta pesquisa se distingue dos estudos anteriores em virtude de apresentar um tema inédito: a liderança *lean* sob a perspectiva da Teoria Implícita da Liderança (TIL). Teoria esta não utilizada nas pesquisas apresentadas no Quadro 1.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Nesta introdução, foram apresentadas as subseções: justificativa, contextualização do problema, objetivos e aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC). O Capítulo 2 é reservado para a revisão da literatura. No terceiro capítulo, estão expostos a metodologia e os pressupostos metodológicos, e nele, também está descrita a coleta e análise dos dados. O quarto capítulo é dedicado à análise dos resultados e, por fim, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados os conceitos relativos ao *Lean*, Liderança, gestão e líder, as Teorias da liderança, a Liderança *Lean* (baseada na revisão integrativa da literatura) e a Liderança Implícita. Por fim, apresenta-se a busca nas bases de pesquisa sobre o tema Liderança Implícita e Liderança *Lean*

2.1 LEAN

O Sistema Toyota de Produção (STP) foi desenvolvido durante as dificuldades da indústria japonesa após a Segunda Guerra Mundial e ganhou notoriedade no Japão durante a crise do petróleo de 1973, período em que a companhia conseguiu recuperar sua lucratividade muito mais rapidamente que as demais empresas do país, por meio da produção *Just in time*. Esse sucesso foi propulsor de um movimento no sentido de implementar o STP em toda a indústria automobilística japonesa e, posteriormente, mundial (Liker; Convis, 2013).

O termo *lean* foi mencionado pela primeira vez no artigo *Triumph of the Lean Production System*, pelo pesquisador John Krafcik (1988) durante o desenvolvimento do Programa Internacional de Veículos Motorizados (IMVP) associado ao Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Krafcik foi um dos pesquisadores do MIT que teve seu estudo mencionado no Livro *A Máquina que Mudou o Mundo*, escrito pelos autores James Womack, Daniel Jones e Daniel Ross em 1990. A obra foi escrita a partir do resultado de cinco anos de estudos no MIT sobre a história e o futuro do automóvel e deu notoriedade ao termo *lean manufacturing* (Balardim, 2019).

Lean é um modo de pensar. Cada membro da organização deve pensar sobre a melhor forma de fazer as coisas, experimentando novas ideias e aprendendo com esses experimentos (Martichenko, 2012).

As ferramentas *lean* foram desenvolvidas para resolver problemas organizacionais específicos, elas estão relacionadas ao como e o pensamento está relacionado ao porquê! Sem saber por que você implementaria o *lean*, o como nunca será sustentado (Martichenko, 2012, p. XV).

O *Lean Manufacturing* se baseia em cinco princípios (Womack; Jones, 2004).

- 1) **Criação de valor:** aborda a agregação de valor do produto ou serviço, sob a ótica do cliente, quanto o cliente está disposto a pagar por aquele produto ou serviço.
- 2) **Fluxo de valor:** conjunto de atividades que agregam ou não valor para que um produto ou serviço passe da concepção ao lançamento.
- 3) **Fluxo contínuo:** capacidade de produzir sem interrupções para atender às necessidades dos clientes com rapidez.
- 4) **Produção puxada:** os produtos são fabricados somente quando há demanda, eliminando a necessidade de estoque.
- 5) **Perfeição:** a redução de desperdícios (visão da produção enxuta) jamais deve influenciar na qualidade do que é oferecido ao cliente.

Nenhum dos cinco princípios pode afetar negativamente o valor oferecido ao cliente. Qualquer atividade realizada que consuma recursos sem agregar valor ao cliente é denominado na filosofia *lean* como desperdício. Os desperdícios do *lean* podem ser identificados nos processos, nos produtos ou em qualquer área da organização. A empresa *lean* busca maximizar valor por meio da identificação e eliminação sistemática do desperdício.

Os desperdícios do *lean* são divididos em oito categorias (Liker, 2021)

- 1) **Superprodução:** produção antecipada ou maior que a demanda do cliente.
- 2) **Estoque:** estoque em excesso de insumos, matéria-prima ou produto acabado podendo ficar obsoleto, aumento de custos devido à movimentação e armazenagem, além de problemas de espaço e desorganização de depósitos.
- 3) **Transporte:** movimento de ferramentas, estoque, equipamentos e produtos além do necessário, também envio exagerado de *e-mails*, idas desnecessárias até a impressora ou transportar mercadorias ou matérias-primas de uma área para outra com intuito de alterar a disposição do depósito.
- 4) **Movimentação:** qualquer movimento inútil que o funcionário tenha que fazer durante o trabalho, por exemplo, os movimentos de um funcionário que precisa caminhar entre os setores diariamente para pegar ferramentas ou documentos, o excesso de reuniões, procurar insumos em um depósito desorganizado, etc.

- 5) **Espera:** quando um material, informação, pessoas ou equipamentos não estão prontos para serem utilizados.
- 6) **Processamento desnecessário:** passos desnecessários para processar as peças ou serviços e que não agregam valor ao cliente.
- 7) **Reprocesso e/ou Retrabalho:** repetição ou correção de um processo.
- 8) **Intelectual:** não aproveitar o conhecimento dos colaboradores, falta de treinamento e envolvimento, pouca autonomia, etc.

Atualmente, o *lean* tem aplicações práticas não apenas na indústria, mas também nos demais setores da economia, a exemplo da área da construção civil, educação e saúde.

O escopo real da implementação do STP, que deu origem ao *lean*, é descrito na Figura 2, proposta por Liker (2004), na qual o autor demonstra quatro aspectos relevantes para a implementação do *lean*:

- 1) **Filosofia:** as decisões administrativas são baseadas em sua filosofia de gerar valor para o cliente, para a sociedade e para a economia;
- 2) **Processos:** os líderes Toyotas aprendem por meio da instrução e da experiência, que quando seguem o processo certo, obtêm os resultados certos;
- 3) **Pessoas e Parceiros:** desafiar seus funcionários e parceiros a crescer, criando ambientes desafiadores através da resolução de problemas;
- 4) **Resolução de problemas:** deve-se resolver a raiz dos problemas para que se conduza a aprendizagem organizacional.

Figura 2 – Modelo 4P do Toyota Way



Fonte: Liker (2004)

A maioria das empresas que implantam esse sistema geralmente se concentra na padronização dos processos e na eliminação dos desperdícios, esquecendo-se dos demais aspectos (Dombrowski; Mielke, 2013).

A filosofia é a base dos 4Ps, porque sem uma filosofia de longo prazo, uma empresa não fará tudo que os outros Ps implicam. O processo técnico oferece o ambiente para desafiar e desenvolver as pessoas, o que é necessário para desenvolver uma verdadeira organização de aprendizagem concentrada na melhoria contínua através da resolução de problemas (Liker, 2021). O *lean* impacta toda a organização e, em muitos casos, é considerado como uma nova forma de gestão (Alefari; Almane; Salonisti, 2020).

Cada líder deve investir parte do seu tempo focando na busca da adesão dos funcionários ao processo *lean* e observando as melhorias e oportunidades de desenvolvimento reveladas nesse processo (Mann, 2009), pois o uso de ferramentas ou realização de eventos pontuais não desenvolvem a liderança necessária para orientar e sustentar uma considerável mudança de processo no âmbito da cultura existente em cada empresa (Liker; Convis, 2013).

2.2 LIDERANÇA, GESTÃO E LÍDER

Na literatura há vários conceitos de liderança. Heifetz (1994) vê a liderança como a capacidade de mobilizar pessoas, no sentido de motivar, organizar e orientar e dar foco. Northouse (2019, p. 43) identifica quatro componentes que podem ser centrais para o fenômeno da liderança: “[...] a liderança é um processo, envolve influência, ocorre dentro de um contexto de grupo e envolve o alcance da meta”.

Heifetz (1994) também discute a evolução do conceito de liderança. Para ele, nas organizações, há um novo entendimento sobre esse conceito que vai além das posições ou cargos de gestão e das funções que as pessoas desempenham, a liderança está relacionada com autoridade. O autor define autoridade como o poder conferido para realizar um serviço. Ela é concedida e pode ser retirada. É conferida como parte de uma troca entre líderes e liderados (Heifetz, 1994).

Por outro lado, gestão é definida por Kotter (2013) como um conjunto de processos, como planejamento, orçamento, estruturação de cargos, definição de pessoal, medição de desempenho e solução de problemas. A gestão consiste em controlar um grupo ou conjunto de entidades para atingir um objetivo (Kotter, 2013).

É útil pensar em gestão e liderança juntas como aspectos da organização para alcançar resultados produtivos, embora reconhecendo que esses termos rotulam diferentes aspectos desse processo (Burgoyne; Hirsh; Williams, 2004). A liderança é um processo semelhante ao gerenciamento em muitos aspectos. Liderança envolve influência, assim como a administração. Liderar implica trabalhar com pessoas, o que gestão implica também. A liderança está preocupada com a realização efetiva de metas, e a gestão também (Northouse, 2004). A liderança e a gestão são partes do mesmo processo, ou seja, elas aumentam a capacidade das organizações e das pessoas dentro delas para melhor atingir seu objetivo (Bolden *et al.*, 2022).

Não há como estabelecer um único conceito para o termo liderança e também não é possível diferenciá-la claramente da relação com as posições formais de uma organização, porém entende-se, conforme aponta Heifetz (1994), que a liderança é uma atividade que pode ser exercida por qualquer pessoa mobilizando outras pessoas para fazerem algo.

A ambiguidade do termo é apresentada por Yukl (1998), quando ele enfatiza que a liderança pode ser definida em termos de características, comportamentos,

influência, padrões de interação, relações de papéis e, também, da ocupação de uma posição administrativa.

Northouse (2004) apresenta as atividades (Quadro 2) que diferenciam a gestão da liderança em uma versão adaptada de Kotter (1990):

Quadro 2 – Funções de gestão *versus* liderança

Gestão	Liderança
Produz Ordem e Consciência	Produz Mudança e Movimento
<p>Planejamento e Orçamento Estabelecer agendas Definir horários Alocar recursos</p> <p>Organização do Pessoal Fornecer estrutura Fazer colocações de trabalho Estabelecer regras e procedimentos</p> <p>Controle e Resolução de Problemas Desenvolver incentivos Gerar soluções criativas Tomar medidas corretivas</p>	<p>Estabelecer Direção Criar uma visão Esclarecer o quadro geral Definir estratégias</p> <p>Alinhar as Pessoas Comunicar os objetivos Buscar comprometimento Construir equipe e coalizões</p> <p>Motivar e Inspirar Inspirar e energizar Capacitar subordinados Satisfazer às necessidades não atendidas</p>

Fonte: Northouse (2004)

Apesar da clara distinção nas atividades desempenhadas pelo gestor e pelo líder, a sobreposição entre gerenciamento e liderança está centrada em como ambos influenciam um grupo de indivíduos na consecução de metas (Northouse, 2004).

A liderança é um processo atribuído a algo ou a alguém, a quem chamamos de líder. O conceito de líder refere-se a uma pessoa que ocupa uma posição de influência e de autoridade em um grupo, organização ou comunidade. É a pessoa capaz de exercer a liderança, ou seja, influenciar e orientar os outros de forma a alcançar objetivos comuns (Heifetz, 1994).

Northouse (2004) afirma que algumas pessoas são líderes devido à sua posição formal dentro de uma organização, uma liderança designada, por exemplo, líderes de equipe, gerentes de fábrica, chefes de departamento, supervisores, diretores, entre outros, enquanto outras têm uma liderança emergente, aquela que é baseada na forma como os outros membros do grupo reagem a elas.

Dentro do contexto *lean*, as atividades de liderança e gestão são práticas que caminham juntas (Poksinska; Swartling; Drotz, 2013). A abordagem *lean* é um sistema

dualista composto de práticas de liderança e de gestão e ambas devem coexistir para o sucesso da transformação *lean* (Halling; Renström, 2014).

Para Yukl (1998), os termos gestor e líder são intercambiáveis, assim como Mintzberg (2010) considera que a liderança não pode simplesmente delegar a gestão, já que seria possível enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente. Os melhores líderes fazem algo que poderia ser chamado de uma mistura de liderança e gestão, selecionando as estratégias certas (Sutton, 2010).

Especificamente, para fins deste trabalho, os termos líder e gestor serão considerados semelhantes, conforme apresentado por Yukl (1998) e Mintzberg (2010).

2.3 TEORIAS DA LIDERANÇA

Tanto as divergências em relação aos conceitos quanto a necessidade de estruturar uma prática de liderança para atender às complexas demandas e mudanças que ocorrem no mundo organizacional deram origem a diversas teorias de liderança. A seguir, apresenta-se o resumo de dez abordagens, segundo Northouse (2019) e Yukl (1998), que foram selecionadas em virtude de alguma relação com a liderança *lean*.

Quadro 3 – Teorias de Liderança

Teoria de Liderança	Descrição
Abordagem dos Traços	Baseia-se em determinar quais características são pertinentes a um grande líder e quais traços diferenciam os líderes dos seguidores, com base na análise das características da personalidade do líder como talentos pessoais, habilidades e características físicas, e como essas características contribuem para o processo de liderança.
Abordagem das Habilidades	Adota um enfoque da perspectiva do líder sobre a liderança, porém com ênfase em habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas. A abordagem das habilidades sugere que o conhecimento e as habilidades são ferramentas necessárias para uma liderança eficaz.
Abordagem Comportamental	Concentra-se exclusivamente no modo de ser e de agir do líder, incluindo as ações dos líderes em relação aos liderados em vários contextos. A partir do estudo da abordagem comportamental, foi determinado que a liderança é composta de dois tipos de comportamentos, aquele voltado para a tarefa, que auxilia os seguidores em relação ao cumprimento das metas, e aquele voltado para o relacionamento.
Abordagem Situacional	A abordagem situacional tem como premissa de que diferentes situações exigem diversos tipos de liderança, e o líder deve avaliar o que é necessário para cada situação,

Teoria de Liderança	Descrição
	colocando seus seguidores na atividade correta e lhes atribuindo objetivos adequados às suas características e competências.
Teoria Caminho-Objetivo	Esta teoria é baseada no liderado e em como o líder deve agir para motivá-lo a alcançar suas metas, melhorando o desempenho e a satisfação do seguidor. O líder deve ser um facilitador para tornar o ambiente produtivo e, ao mesmo tempo, saudável e, assim, impulsionar o desenvolvimento dos seguidores e o alcance do seu sucesso.
Teoria Troca Líder-Membro	A teoria da troca líder-membro (LMX) conceitua liderança como um processo centrado nas interações entre os líderes e liderados. Essa é a primeira teoria centrada na relação líder-liderado e na prática de uma liderança voltada para o indivíduo. O líder deve concentrar-se no diferencial de cada liderado, e não somente voltar-se para o coletivo.
Liderança Transformacional	Esta teoria está pautada no líder como agente de mudança. Por meio do carisma e do cuidado com seus liderados, a liderança transformacional inspira e capacita seus liderados com foco no sucesso deles. A liderança transformacional tem suas ações baseadas na preocupação com as emoções, valores, ética, padrões e objetivos a longo prazo.
Liderança Autêntica	A liderança autêntica ainda está em fase de desenvolvimento, seus estudos são inconclusivos, mas sua teoria está baseada no líder honesto e que transmite confiança, demonstra e compartilha sua vulnerabilidade, e a autenticidade é estimulada pelo próprio líder por meio dos relacionamentos, das ações, do autoconhecimento e da autoaceitação. A liderança autêntica também pode ser definida como um processo interpessoal.
Liderança Servidora	Voltado para o bem comum, o líder servidor está pautado a servir a um bem maior, em prol da organização, da comunidade e da sociedade em geral. A teoria da liderança servidora tem a premissa de que o líder está focado em atender e desenvolver seus liderados, é ético e tem empatia, e é por meio do seu comportamento que inspira seus liderados.
Liderança Adaptativa	A teoria da liderança adaptativa está baseada em como os líderes encorajam seus liderados a se adaptarem, seja em relação aos problemas, aos desafios e às mudanças exigidos pelo ambiente. Os líderes adaptativos desenvolvem e instigam as pessoas a lidarem com situações difíceis.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2023)

Ao comparar as teorias de liderança apresentadas com o estudo sobre liderança *lean*, observa-se que há características semelhantes. Por exemplo, a teoria da liderança transformacional, assim como na liderança *lean*, destaca o líder como o principal agente de mudança e enfatiza o respeito pelas pessoas. Porém não há uma teoria que descreva a liderança *lean* na íntegra.

2.4 LIDERANÇA LEAN

Assim como o *lean* derivou do Sistema Toyota de Produção (STP), os atributos necessários para o desenvolvimento da liderança *lean* estão pautados nos ensinamentos do STP, pois parte do sucesso da Toyota é atribuído à sua prática de liderança. Na Toyota, os líderes são pessoas com décadas de experiência na própria organização, porque o processo de formação de líderes da empresa consiste em desenvolver os funcionários ao longo da sua carreira (Liker; Convis, 2013).

Na visão da Toyota, o desenvolvimento de líderes está pautado no cultivo de uma cultura e em possibilitar que os líderes estejam intensamente concentrados no autodesenvolvimento e no desenvolvimento dos outros para garantir a melhoria contínua de todos os processos:

O modelo Toyota tem uma grande familiaridade com as religiões asiáticas, como por exemplo o taoísmo, o budismo e o confucionismo devido aos conceitos de uma missão que consiste em servir à sociedade, pregar e incentivar o respeito pelas pessoas, buscar continuamente a perfeição, refletir profundamente sobre o que você já atingiu e poderá melhorar, procurar sempre por pontos fracos que levam à solução de problemas e à consequente melhoria, assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e pelo desenvolvimento de outros – todos esses são elementos centrais dessas filosofias asiáticas (Liker; Convis, 2013, p. 39).

De acordo com Liker e Convis (2013, p. 31-33), os cinco valores que definem o modelo Toyota derivam desses ensinamentos, são eles:

Espírito de desafio: desafios são aceitos com espírito criativo e com a coragem de realizar os sonhos sem perder o rumo ou a energia.

Mentalidade kaizen (melhoria contínua): é a determinação de aprimorar o desempenho constantemente. Na raiz do *kaizen* reside a ideia de que nada é perfeito e tudo pode ser melhorado.

Genchi genbutsu: significa ir ao local de trabalho (Gemba) e verificar a situação real. Ir com propósito. Reflete uma filosofia de intenso respeito pelo trabalho de valor agregado da empresa. A Toyota espera que seus líderes conheçam *in loco* todos os problemas que lhe caiba resolver.

Trabalho de equipe: visão de que o sucesso individual só é possível dentro da equipe e que as equipes se beneficiam do crescimento pessoal dos indivíduos.

Respeito: o mais fundamental dos valores centrais e o propósito original da empresa. O respeito às pessoas começa pela vontade sincera de contribuir para a

sociedade oferecendo-lhes os melhores produtos e serviços possíveis e se estende ao respeito pela comunidade, pelos clientes, pelos trabalhadores e por todos os parceiros de negócios.

No contexto *lean*, a liderança é um elemento importante, e liderança e gestão caminham juntas. O *lean* é pautado em uma gestão por processos horizontais e, para isso, os gerentes necessitam também adotar uma forma diferente de pensar (Womack, 2011). Os líderes *lean* devem se comportar como modelos e usar as habilidades de liderança necessárias para essa transição que a filosofia *lean* exige (Aij; Teunissen, 2017).

Na literatura são encontrados estudos sobre a necessidade de os líderes se apropriarem da filosofia e também dos valores da gestão *lean*, porém não há uma teoria específica de liderança *lean* que sirva de orientação sobre os atributos e os comportamentos característicos desse perfil de liderança.

Alguns autores apresentam em seus estudos uma análise comparativa dos atributos da liderança *lean* e das teorias de liderança, por exemplo, Seidel *et al.* (2019). Esses autores utilizaram como base para o seu estudo uma análise comparativa com sete teorias gerais de liderança: liderança autêntica, teoria da troca líder-membro, teoria da liderança complexa, liderança distribuída, liderança transformacional, liderança servidora e liderança situacional. Os autores concluíram que a liderança *lean* partilha características com todas as teorias gerais de liderança investigadas.

Aij e Rapsaniotis (2017) também apresentam em sua revisão sistemática da literatura a comparação entre a liderança *lean* e a teoria da liderança servidora. Embora haja diferenças notáveis nas origens, na filosofia, nas características e nos comportamentos e ferramentas, o autor encontrou sobreposições significativas entre os dois modelos, como cultura organizacional, empoderamento e respeito pelas pessoas e liderança orientada para a pessoa. “Os líderes *Lean* começam construindo um ambiente no qual as pessoas possam ter sucesso, enquanto os líderes *servos* começam apoiando as pessoas na construção de uma organização de sucesso” (Aij; Rapsaniotis, 2017, p. 4).

Outros estudos buscam validar por meio de pesquisas teóricas e empíricas o perfil de liderança *lean*, a exemplo de Shang (2014), que em seu artigo revisa o trabalho da liderança *lean* com foco no “estilo Toyota Way”. Seu objetivo foi medir a maturidade dessa liderança por meio de uma investigação qualitativa com respeito às características de liderança dos profissionais de construção chineses. Como resultado

dessa pesquisa, foram apresentados sete atributos: motivar e inspirar pessoas a atingirem metas; ter conhecimento profundo do trabalho; possuir habilidades de ensino; apoiar seus funcionários; encorajar os funcionários a desenvolverem a melhoria contínua no pensamento e na ação; entender a política e os procedimentos da empresa; e comunicar os procedimentos para a sua equipe.

Seidel *et al.* (2017), a partir da revisão da literatura, buscaram identificar e validar as competências para o desempenho da função de liderança *lean*. Os autores encontraram 16 competências que emergiram da revisão da literatura e foram refinadas por especialistas: 1) identificar o que agrega valor aos clientes internos e externos; 2) identificar e resolver problemas com equipes usando o PCDA (*coaching*); 3) usar práticas *lean* continuamente; 4) ver os problemas com seus próprios olhos (baseado em dados e fatos); 5) gerenciar com ênfase no fluxo de valor em vez de operações isoladas; 6) liderar por meio do exemplo; 7) estabilizar processos; 8) fornecer informações agregadas de forma clara e objetiva; 9) colocar os interesses do grupo acima dos individuais; 10) desenvolver e implementar diretrizes, planos e políticas, visando ao desenvolvimento das pessoas; 11) praticar o autodesenvolvimento e a evolução profissional e pessoal contínua; 12) identificar e gerenciar barreiras durante a jornada de produção *lean*; 13) praticar o *lean* como um sistema de princípios e práticas; 14) desenvolver ações com visão de longo prazo; 15) criar ações que com base nos princípios éticos respeitem a comunidade, o meio ambiente e a segurança dos trabalhadores; e 16) desenvolver ações inovadoras e desafiadoras.

Existem estudos que apresentam propostas para a implementação da liderança *lean*. Por exemplo, Camuffo e Gerli (2018) fornecem em seu estudo uma orientação prática para a implementação da filosofia *lean*, sugerindo um repertório de comportamentos de gestão: tomada de decisão; planejamento; desenvolvimento de padrões; resolução de problemas; reflexividade gerencial; versatilidade gerencial; desenvolvimento gerencial; responsabilidade gerencial; foco organizacional; apoio; desenvolvimento de capacidade; base da avaliação de desempenho e mentalidade gerencial.

A importância dos líderes para o sucesso da implementação do *lean* é abordada por Mann (2009, p. 15) da seguinte forma:

As pessoas costumam equiparar "*Lean*" às ferramentas usadas para criar eficiências e padronizar processos. No entanto, a implementação

de ferramentas representa no máximo 20% do esforço nas transformações *Lean*. Os outros 80% do esforço são despendidos na mudança das práticas e comportamentos dos líderes e, por fim, em sua mentalidade. A alta administração tem um papel essencial no estabelecimento de condições que possibilitem o sucesso de 80% dos esforços.

O desenvolvimento da liderança e o domínio em relação aos valores da filosofia *lean* são a principal diferença encontrada na literatura entre a liderança *lean* e a liderança Toyota, que deu origem ao *lean*. Na Toyota, os líderes são desenvolvidos durante a sua trajetória na empresa, e estes já têm a filosofia e a cultura intrínsecas em seu comportamento (Liker, 2004). Nas empresas em que o *lean* é implantado, muitas vezes, os cargos de gestão não são ocupados por pessoas que se desenvolveram profissionalmente nela. O que se torna também um desafio para a implantação do *lean* e o engajamento das pessoas.

O sucesso da Toyota é baseado em sua capacidade de manter uma organização que aprende por meio do cultivo da liderança, de equipes, da cultura e de estratégias diversificadas e relacionamento com fornecedores (Liker, 2004).

O entendimento do papel da liderança em desenvolver, engajar as equipes e promover a melhoria contínua, bem como o desenvolvimento de potenciais líderes, vem sendo apontado nos estudos sobre o tema como algo determinante para o sucesso e a manutenção do *lean*.

2.5 LIDERANÇA IMPLÍCITA

A Teoria Implícita da Liderança (TIL) deriva da Teoria da Categorização de Líder, que aborda como as pessoas categorizam e avaliam seus líderes com base em características pessoais, traços de personalidade, comportamento, habilidades e experiências.

A Teoria da Categorização de líderes sugere que os liderados comparam implicitamente seus líderes com uma imagem ideal de líder representada cognitivamente, ou seja, um protótipo de líder ideal (Van Quaquebeke; Van Knippenberg; Brodbeck, 2011).

Essa Teoria também indica que a liderança pode ser reconhecida pelas qualidades e comportamentos revelados por meio de interações, e ser inferida a partir de resultados de algum evento (Martin; Epitropaki, 2001), quando a memória é acionada, porque detalhes esquecidos de eventos são frequentemente preenchidos

por meio de processos inferenciais ou reconstrutivos. Ao invés de lembrar diretamente as percepções reais, os sujeitos podem reconstruir comportamentos prováveis com base em teorias e/ou em pistas importantes. Tal significado permite a reconstrução de comportamentos de liderança que provavelmente ocorreram com base em sua teoria implícita e em conhecimentos dos fatores situacionais.

Cada pessoa constrói e articula seus conceitos sobre liderança com base em suas vivências e experiências, e as pessoas são caracterizadas como líderes pela percepção da correspondência entre seu comportamento ou caráter e os atributos de uma categoria ou protótipo de líder preexistente que o liderado possui na memória (Epitropaki; Martin, 2005). Trata-se de um processo que resulta em uma Teoria Implícita da Liderança que agrega as crenças sobre como os líderes se comportam e o que deles se espera (Eden; Leviathan, 1975).

O termo protótipo, geralmente utilizado no *design* como um modelo, quando utilizado na psicologia, relaciona-se a uma representação mental, consciente ou inconsciente, que as pessoas têm de um indivíduo ou grupo, baseado em suas características físicas, comportamentais, culturais, sociais, entre outras (Den Hartog *et al.*, 1999). Se assemelha à forma como é criado um estereótipo e pode afetar a maneira como as pessoas interagem e se relacionam. Um protótipo pode ser concebido como uma coleção de traços característicos ou atributos (Den Hartog *et al.*, 1999).

Os protótipos de liderança são formados por meio da exposição ao evento, de interações interpessoais e de experiências anteriores com líderes (Epitropaki; Martin, 2004).

Em suma, quando o liderado percebe que uma pessoa se ajusta ao seu protótipo de líder, essa pessoa passa a ser reconhecida como líder e, com isso, os liderados ficam mais abertos e o apoiam. Entretanto, quando percebem que há um ajuste inadequado ao seu protótipo de líder implícito, o liderado não o considera líder (Van Quaquebeke; Graf; Eckloff, 2014).

A Teoria Implícita da Liderança sugere que as pessoas têm uma compreensão implícita em relação às características que elas consideram importantes em um líder (Lord; De Vader; Alliger, 1986). Essa compreensão está relacionada ao respeito dos liderados por seus líderes e às percepções de eficácia da liderança, e essas relações são moderadas pelas autopercepções dos liderados em relação ao protótipo de líder ideal (Van Quaquebeke; Van Knippenberg; Brodbeck, 2011). As TILs são refletidas

nas expectativas que os seguidores trazem para a relação líder/liderado (Offermann; Kennedy Jr.; Wirtz, 1994).

Portanto, o mesmo comportamento do líder pode ser interpretado de forma diferente por pessoas diversas com base em suas teorias implícitas (Schyns; Schilling, 2011).

A Teoria também enfatiza que a categorização de líderes pode ser influenciada pelo contexto no qual a liderança ocorre.

Os protótipos podem conter tipos distintos de líderes dentro de contextos específicos, como uma mulher em comparação com um líder de negócios do sexo masculino ou um nível superior em comparação com um líder de negócios de nível inferior. Portanto os seguidores não apenas possuem múltiplas representações de um líder, mas esses protótipos são contextualmente sensíveis, tornando-se mais ou menos salientes em diferentes contextos e implicando diferentes padrões de comportamentos ou características (Shondrick; Dinh; Lord, 2010, p. 962).

Os traços associados à liderança podem variar de acordo com o tipo de líder e o contexto em que ele está (Ayman; Korabik, 2010). Quando associada à sugestão contextual apropriada, a Teoria Implícita da Liderança pode determinar, em parte, a classificação real de um líder em um determinado fator (Rush; Thomas; Lord, 1977).

Outra variável relevante na construção da Teoria Implícita da Liderança é a cultura. Os atributos vistos como característicos ou prototípicos para os líderes também podem variar fortemente em diferentes culturas (Den Hartog *et al.*, 1999), porque cultura e prática influenciam o processo pelo qual as pessoas passam a compartilhar Teorias Implícitas da Liderança (House *et al.*, 2002).

A cultura e as práticas organizacionais afetam o que os líderes fazem e, com o tempo, alteram seus comportamentos e estilos de liderança (House *et al.*, 2002).

Den Hartog *et al.* (1999) afirmam que a pesquisa intercultural sobre TILs indica que, embora alguns recursos da TIL sejam compartilhados entre culturas, também existem diferenças importantes entre elas.

Por exemplo, em algumas culturas, pode ser necessário tomar uma ação forte e decisiva para ser visto como um líder, enquanto em outras culturas a consulta e uma abordagem democrática podem ser um pré-requisito (Den Hartog *et al.*, 1999, p. 225).

Os valores e práticas culturais da sociedade também afetam a cultura e as práticas organizacionais. A cultura social tem uma influência direta na cultura organizacional (Den Hartog *et al.*, 1999).

A teoria cognitiva mostra que esquemas como TILs são aprendidos por meio de experiências (Lord; Emrich, 2000). Por exemplo, é possível que as relações encontradas entre os traços parentais percebidos e as imagens de liderança idealizadas possam refletir a convivência social (Keller, 1999).

Os seguidores que percebem seus pais como tirânicos (por exemplo, manipuladores e sedentos de poder) tendem a endossar atributos semelhantes em suas TILs, enquanto traços não representativos (por exemplo, sensibilidade) não foram incluídos em suas representações de um líder ideal (Shondrick; Dinh; Lord, 2010, p. 963).

Porém, as TILs são melhor conceituadas de como estruturas dinâmicas que podem mudar ao longo da vida (Shondrick; Dinh; Lord, 2010) estando sujeitas às alterações quando o contexto muda (Epitropaki; Martin, 2004) e as correspondências com o esquema existente não podem mais ser encontradas, assim, cria-se um novo esquema (House *et al.*, 2002).

A TIL foi a primeira teoria a reconhecer o importante papel dos processos cognitivos e perceptivos dos liderados na construção da liderança (Epitropaki; Martin, 2004) e assumiu uma importante missão ao contribuir para a compreensão da liderança como um fenômeno socialmente construído (Bresnen, 1995).

2.6 LIDERANÇA *LEAN* E LIDERANÇA IMPLÍCITA

Como já mencionado, com o objetivo de verificar a relevância e o ineditismo do tema, foram realizadas buscas nas bases de dados APA Psycnet, Scielo, Scopus e Web of Science (Apêndice A), assim como no Repositório Institucional de teses e dissertações da UFSC, utilizando o *string* TITLE-ABS-KEY (“*Lean Leader**” AND “*Implicit Leader**”), e não foi encontrado nenhum resultado referente ao tema. Sendo assim, o estudo da liderança *lean* sob a perspectiva da Teoria Implícita da Liderança (TIL) é inédito.

A Teoria Implícita da Liderança sugere que as pessoas têm uma compreensão implícita em relação às características que elas consideram importantes em um líder (Sternberg; Williams, 2002), sendo assim, a análise dos atributos e dos comportamentos da liderança *lean* sob a perspectiva da Teoria Implícita da Liderança traz uma nova abordagem para o estudo sobre a liderança *lean*, sob o ponto de vista dos liderados. Também apresenta subsídios para confrontar a teoria existente, bem como contribui com o desenvolvimento da teoria sobre liderança *lean*.

Os conhecimentos sobre os protótipos pessoais não tornam apenas o processamento da informação mais fácil, como também ajudam o observador a planejar o comportamento das interações sociais (Cantor; Mischel, 1979). Se os protótipos são amplamente compartilhados em nossa cultura e se eles incluem muitos traços, estes devem ser perceptivos e importantes construções, e nossas percepções dos outros devem ser baseadas em sua correspondência com as características em nossos protótipos (Lord; De Vander; Alliger, 1986).

As TILs podem trazer *insights* importantes no processo de construção de sentido no que tange à liderança *lean*, uma vez que os comportamentos de gestão representam um ponto fundamental desse processo, e o engajamento e a adesão do liderado para a implementação do *lean* dependem, também, de como os liderados interpretam o comportamento gerencial.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados a visão de mundo e os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa. Ele está dividido em quatro seções: pressupostos metodológicos, coleta, análise e validação dos dados.

3.1 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desta dissertação, foi aplicado o método de pesquisa qualitativo. No método de pesquisa qualitativo, há uma preocupação, por parte do pesquisador, com os significados que as pessoas atribuem às coisas nas suas vidas. “O investigador admite a natureza carregada de valores das informações colhidas no campo” (Creswell, 2014b, p. 34).

Esse método de pesquisa se insere no paradigma interpretativista, que considera a realidade como sendo socialmente construída (Merriam; Tisdell, 2009). É baseado na visão de que o mundo social tem um *status* ontológico precário, e o que se considera como realidade social não existe em nenhum sentido concreto, mas é produto do subjetivo e do intersubjetivo (Morgan, 1980). Há um envolvimento e a participação ativa do pesquisador. Ele compreende os dados não somente pela sua ótica, mas, sobretudo, pela ótica dos próprios entrevistados (pesquisados) – como eles interpretam o mundo e suas vivências.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem e não um conjunto particular de técnicas, e sua adequação deriva da natureza dos fenômenos sociais a serem explorados (Morgan; Smircich, 1980). O produto da pesquisa qualitativa é descritivo. O conhecimento é gerado por meio dessa subjetividade que se torna uma intersubjetividade ao considerar a interação no mundo social. Por isso, é importante a pesquisa de campo para compreender o contexto em que as interações ocorrem (Creswell, 2014b).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A entrevista qualitativa tem sido referida como não diretiva, não estruturada, não padronizada e aberta (Taylor; Bogdan; Devault, 2015, p. 102). O pesquisador a

conduz face a face com os participantes. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes (Creswell, 2014a).

Deve ser realizada de maneira pessoal em um encontro íntimo, aberto, direto e verbal. As perguntas são usadas para obter narrativas e histórias detalhadas.

Para a realização das entrevistas, foram seguidos estes passos:

- a) selecionar a empresa objeto do estudo;
- b) escolher os entrevistados e organizar a agenda de entrevistas; e
- c) realizar as entrevistas com base em um roteiro predefinido.

O primeiro passo desta investigação foi selecionar a empresa por meio de dois critérios: a) tempo de implantação da filosofia superior a cinco anos; b) práticas reconhecidas em relação à filosofia *lean*; Assim, escolheu-se a empresa por meio da técnica metodológica *snowball* (bola de neve), na qual se buscou a indicação com atores que permeiam o setor de consultoria e implantação da Filosofia *Lean*. À época do início da pesquisa, em março de 2022, a empresa objeto deste estudo foi escolhida pelo tempo de implantação da filosofia *lean*, cerca de 10 anos, suas práticas em relação ao tema e sua representatividade para o setor em que atua tanto em Santa Catarina quanto no Brasil e exterior.

Na sequência, foi realizado contato por telefone e, após algumas trocas de mensagem por *e-mail*, foi obtido o consentimento da empresa para realização da pesquisa (Anexo A).

Os entrevistados desta pesquisa (Quadro 4) têm em média dez anos de tempo de empresa. A maioria iniciou sua carreira na organização, acompanhando todos os processos e se desenvolvendo durante esses quase dez anos que a empresa adotou a filosofia *lean*. Todos atuam no setor de engenharia de projetos ou engenharia de produtos.

Quadro 4 – Descrição Entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Cargo	Tempo de empresa
Entrevistado 1	32 anos	Masculino	Analista de Qualidade	11 anos
Entrevistado 2	37 anos	Masculino	Analista de Projetos Logísticos	07 anos
Entrevistado 3	33 anos	Masculino	Analista de	10 anos

Entrevistado	Idade	Gênero	Cargo	Tempo de empresa
			Processos de Montagem	
Entrevistado 4	35 anos	Masculino	Engenheiro de Produto	12 anos
Entrevistado 5	28 anos	Feminino	Analista de Melhoria Contínua	07 anos
Entrevistado 6	32 anos	Masculino	Analista de Processos de Usinagem	14 anos
Entrevistado 7	29 anos	Masculino	Analista de Melhoria Contínua	08 anos

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2023)

O segundo passo foi entrevistar as pessoas selecionadas. As conversas foram presenciais, de forma individual (Quadro 5), realizadas na própria empresa. Antes do início das entrevistas, realizou-se uma visita aos ambientes onde atuam os participantes. De cada participante, solicitou-se a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), utilizado pelo LGR, conforme orientação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e, posteriormente, transcritas para viabilizar a análise das informações. Por questões éticas os entrevistados foram mantidos anônimos.

As entrevistas ocorreram em dois dias diferentes: em 12 de maio de 2022 e em 9 de junho de 2022.

Quadro 5 – Datas, horários e tempos de entrevistas

Dia	Entrevistados	Horário	Tempo de Entrevista
12/05/2022	Entrevistado 1	08h40	15'38"
12/05/2022	Entrevistado 2	09h20	18'38"
12/05/2022	Entrevistado 3	10h05	17'45"
12/05/2022	Entrevistado 4	14h40	37'08"
12/05/2022	Entrevistado 5	16h00	19'50"
09/06/2022	Entrevistado 6	08h40	31'14"

Dia	Entrevistados	Horário	Tempo de Entrevista
09/06/2022	Entrevistado 7	09h40	24'59"

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2023)

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro com o objetivo de extrair os conceitos e as percepções que pudessem fornecer informações sobre o protótipo de líder de cada entrevistado:

- a) Nome e idade.
- b) Função e trajetória na empresa.
- c) O que você entende por líder e liderança?
- d) Qual sua primeira referência em líder?
- e) Como você vê a liderança hoje no ambiente que você atua?
- f) Nas atividades que você exerce hoje, o que você espera de um líder?
- g) Quais características facilitam e quais dificultam o desenvolvimento do seu trabalho?
- h) Para você, neste ambiente no qual você atua, há líderes que não ocupam cargo de liderança formal?
- i) O que significa a filosofia *lean* para você?

De forma geral, as perguntas pretendiam identificar como cada participante percebe e prototipa a liderança e o seu papel na implantação e na sustentação da filosofia *lean*. Esse conjunto de percepções revelou os atributos e os comportamentos que compõem o protótipo de líder *lean* que será detalhado no próximo capítulo.

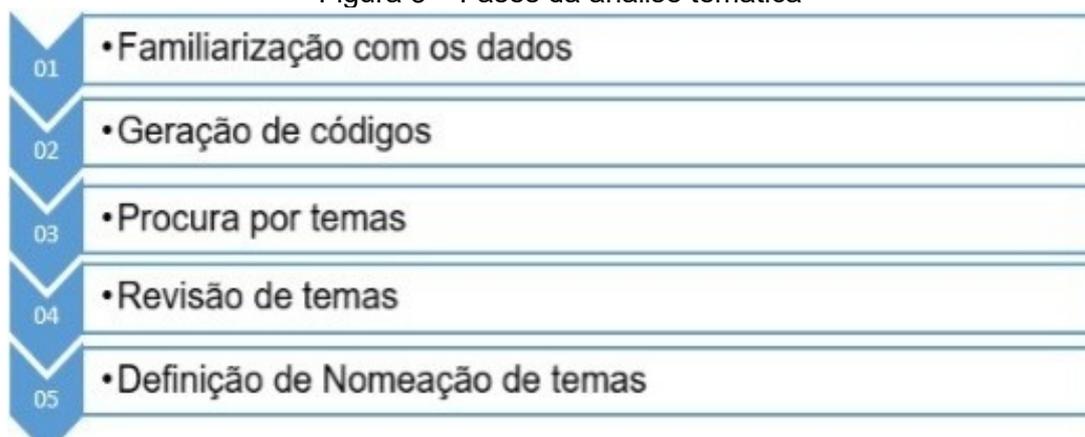
3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após o primeiro dia de entrevistas, 12 de maio de 2022, iniciou-se a transcrição dos áudios, o que permitiu reavaliar o roteiro e fazer a inferência das primeiras categorias. Após o segundo dia de entrevistas, dia 9 de junho de 2022, e análises feitas, foi possível identificar que havia saturação dos dados, eliminando a necessidade de novos entrevistados. No total, foram cerca de três horas de entrevistas que geraram 51 páginas de texto.

Para fazer as inferências e as análises das falas, utilizou-se o método de análise temática de Braun e Clarke (2006). Nesse método, a ênfase está no conteúdo

do texto. Importa mais “o que” é dito do que “como” é dito. A linguagem é vista como um recurso, não como um tópico de investigação. Nas cinco primeiras fases da análise temática (Figura 3), os pesquisadores criam indutivamente agrupamentos conceituais a partir dos dados coletados. O objetivo é encontrar elementos temáticos comuns entre os participantes da pesquisa e os eventos que eles relatam.

Figura 3 – Fases da análise temática



Fonte: Adaptada de Braun e Clarke (2006)

A sequência das fases da análise dos dados (Figura 3) foi realizada da seguinte forma:

- 1) **Familiarização com os dados:** foi realizada a transcrição das entrevistas, e anotação das ideias iniciais;
- 2) **Geração dos códigos:** foi realizada a codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, agrupando dados relevantes para cada código;
- 3) **Procura por temas:** foram agrupados os códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial;
- 4) **Revisão dos temas:** foi realizada a verificação dos temas e o agrupamento gerando um ‘mapa’ temático da análise; e
- 5) **Definição de Nomeação de temas:** foi realizada uma última análise para refinar as especificidades de cada tema e gerar os nomes mais adequados.

Após a análise dos dados, foi realizada a observação dos resultados, um processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, criando significado para esses dados. Entende-se que isso envolve, portanto, consolidar, reduzir e interpretar o que os participantes disseram além do que foi visto e lido (Merriam; Tisdell, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, a compreensão e o entendimento de cada atributo e comportamento e de que forma estes compõem o protótipo de líder *lean*.

A seção está dividida em duas subseções: apresentação da empresa, objeto de estudo e apresentação e análise dos resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

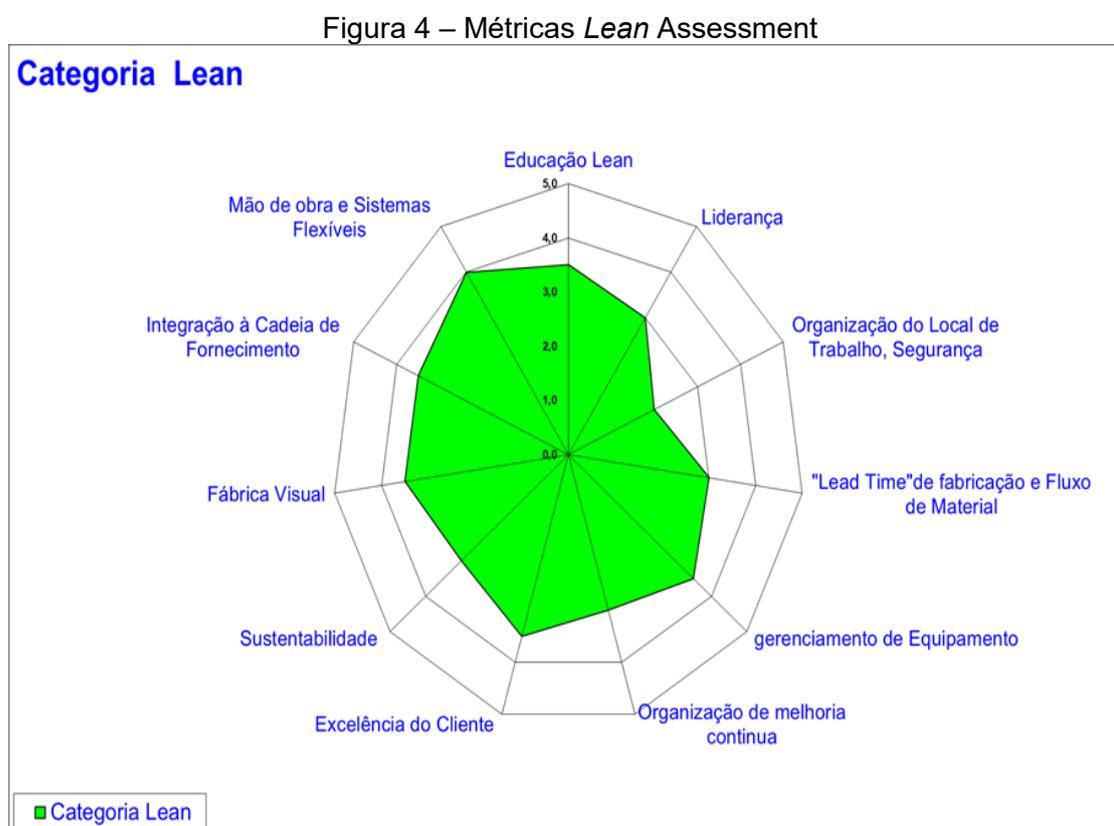
A empresa onde atua a equipe de engenharia de projetos e engenharia de produtos, que foi objeto de estudo desta pesquisa, opera no setor automotivo desde 1960, é uma importante fabricante de peças originais e de reposição para o mercado global e está presente em mais de 60 países, em todos os continentes. Fica localizada em Santa Catarina e tem cerca de 1.000 funcionários.

A organização já foi vencedora do Prêmio Kaizen *Lean* por dois anos consecutivos (2018 e 2019). Recebeu o primeiro lugar na edição nacional do Prêmio, foi reconhecida na categoria Excelência no Sistema de Melhoria Contínua, com o case relacionado ao seu Sistema de Manufatura. Em 2018, o Kaizen Institute também concedeu ao presidente da empresa o título de Embaixador Kaizen no Brasil. Os Prêmios Kaizen *Lean* e Embaixador Kaizen homenageiam todo ano as empresas e o executivo que são destaques na gestão voltada para a excelência dos negócios, utilizando os conceitos da melhoria contínua como princípio. O Kaizen Institute é uma organização que atua em mais de 35 países e busca a eliminação de desperdícios nas companhias¹.

Em cinco anos, a empresa, objeto de estudo desta pesquisa, teve o Custo de Não Qualidade (CNQ) reduzido em mais de 80%, a produtividade cresceu 30% e o tempo que uma peça leva para passar por todos os processos até ser enviada ao cliente foi reduzido em 75%. Além do ganho em produtividade, o trabalho orientado pelo *lean* também contribuiu para a segurança dos colaboradores. Nesse período, a empresa reduziu em 95% o número de acidentes.

¹ Informações obtidas pelo *site* da empresa pesquisada neste estudo.

Para padronizar a manufatura com base nos conceitos do *lean*, desde 2013 a empresa realiza o *Lean Assessment* (Figura 4), que tem por objetivo acompanhar o nível de adesão da filosofia *lean* e seus princípios nos processos e entender a robustez e solidez dos elementos fundamentais que compõem o sistema de gestão por processo. Composta de 11 categorias e 24 objetivos *lean*, a métrica de avaliação é de 1 a 5, e, em 2021, a organização obteve a nota 3,5. Nesse processo, a liderança *lean* é um dos pilares avaliados.



Fonte: Concedida pela empresa pesquisada (objeto de estudo)

Em 2018, a empresa lançou seu próprio sistema de manufatura, organizando as práticas já existentes e definindo métricas e indicadores para os processos.

Atualmente, apoiado em seu sistema *lean* de produção, a organização mantém um rigoroso processo de garantia da qualidade, certificado pelas normas ISO 9001, ISO-TS 16.949 e ISO 14.001.

No Brasil, não há o estabelecimento de um parâmetro para identificar a maturidade da gestão da filosofia *lean*. Essa empresa foi considerada apta para compor o objeto de estudo devido às suas práticas de gestão *lean*, ao tempo que adota a filosofia, aos padrões efetivados e aos resultados alcançados.

4.2 O CONCEITO E A REFERÊNCIA DE LÍDER

Os primeiros questionamentos realizados durante a entrevista na coleta de dados buscaram entender a percepção dos entrevistados sobre o conceito de líder e liderança.

Uma das percepções é que liderança é vista como um sinônimo de cargo e/ou posição, caracterizada por uma hierarquia, por isso, o entendimento que líder e gestor são conceitos semelhantes. *“Liderança é um termo que varia de acordo com a nomenclatura utilizada em cada organização, como gestor, gerente, supervisor, mas, na prática das atividades da empresa tem a mesma lógica, líder e gestor são conceitos semelhantes”* (Entrevistado 7).

“Uma das atribuições do líder é exercer a liderança” (Entrevistado 2) *“apesar que muitas vezes quem está na liderança não seja necessariamente um líder”* (Entrevistado 5). *“É possível um gestor ser um líder, mas pode ser que a pessoa também seja um líder sem ser um gestor”* (Entrevistado 4). *“Existe diferença, o líder hoje é um cargo, uma pessoa, mas a liderança em si é esse sentimento, é a pessoa ter senso de liderança”* (Entrevistado 1).

Outra questão é ter um olhar para a liderança como um exemplo a ser seguido. *“A liderança é um rumo [...] Não necessariamente uma pessoa, pode ser uma empresa, pode ser um comércio, mas eu acho que é alguma coisa que sirva de exemplo”* (Entrevistado 6).

Na segunda questão da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre quem para eles é a primeira referência de líder.

Os pais são mencionados como a primeira referência para 57,14% dos entrevistados, principalmente por desempenharem o papel de conduzir a família. A figura da mãe é mencionada pelo fato de demonstrar um espírito de liderança, *“estar sempre à frente, tomando as decisões mais difíceis [...] pegando para si as responsabilidades”* (Entrevistado 1), ou então por estar mais presente na educação dos filhos:

No início da infância, na parte familiar eu reconheço primeiramente a figura da minha mãe. Ela era professora, então ela sempre teve uma postura muito séria, muito centrada, então isso transmitia uma figura de liderança [...] Uma boa postura transmite confiança para aquela liderança (Entrevistado 7).

A relação da liderança atrelada ao pai se dá pela cultura patriarcal, na qual o pai é a principal referência, e com a ausência do pai, os próprios filhos se veem no papel. *“Quando falo em um líder da família, é o meu pai. Ele é o patriarca. Como meu pai não está mais entre nós, eu assumo a liderança”* (Entrevistado 2).

O pai também é visto como exemplo de liderança em virtude da sua carreira profissional:

Eu tenho muito exemplo do meu pai, ele foi diretor financeiro aqui da empresa, então eu tive muito contato com ele. E aí da visão que eu tive dele, de um líder, uma pessoa centrada, muito centrado, política e boa de diálogo (Entrevistado 3).

As pessoas com quem a criança convive, vizinhos, parentes e amigos, também são vistas como modelos e, ao longo da vida, conhecendo novas pessoas, isso vai contribuindo para a criação dessa referência.

Eu não tenho uma pessoa só, tem vários modelos que eu olho, então assim, por exemplo: para negócios eu lembro de um antigo vizinho que a gente tinha, era um cara muito inteligente, muito sábio, muito esperto, e hoje eu vejo que as estratégias que ele tinha quando ia fazer um negócio, na época passava despercebido, mas hoje eu vejo que são estratégias que ele tinha quando queria comprar um terreno, vender um negócio, comprar um carro (Entrevistado 6).

Assim como as várias experiências profissionais e os líderes com quem os liderados vão convivendo também contribuem para o modelo ideal de liderança. *“De todos os líderes, acredito que conseguimos aproveitar alguma coisa”* (Entrevistado 4).

4.3 SOBRE A FILOSOFIA LEAN

Outra questão norteadora para se chegar aos resultados desta pesquisa foi o entendimento dos entrevistados sobre a filosofia *lean*.

A filosofia *lean* é tida como um direcionador, algo que faz sentido tanto na vida pessoal quanto profissional, uma mudança de mentalidade que a pessoa carrega com ela. *“Em qualquer lugar é possível aplicar o lean e seus objetivos, as ferramentas podem ser diferentes, mas a metodologia permanece, que é sempre a mesma, fazer mais com menos”* (ENTREVISTADO 4), *“usando somente os recursos necessários e eliminando desperdícios. O lean é fazer a coisa certa na hora certa”* (ENTREVISTADO 6).

O lean não está só aqui, está na casa da gente. Eu acho que a gente faz o lean desde criança. Porque a gente tenta ter a casa da gente de uma maneira mais confortável possível, a própria estrutura da casa a gente organiza de uma maneira mais fácil, ah se eu quiser ir do quarto para o

banheiro de um jeito mais eficiente... os próprios móveis... a gente não vai deixar um móvel no meio da sala onde você está passando toda hora e vai te atrapalhar né. A gente não vai fazer, por exemplo, o fogão lá do outro lado da pia. A gente acaba se moldando desde criança com isso. Mas eu acho que assim, o lean é evitar desperdício (Entrevistado 6).

A mudança de mentalidade e adoção do *lean* acontece quando há o entendimento da filosofia:

O lean talvez seja a melhor forma de se fazer gestão, de ter as melhorias nos processos, mas não é a forma mais fácil: “ser lean é bastante difícil. É um processo extremamente padronizado. Tudo tem um motivo. Tudo tem uma lógica” (Entrevistado 2).

O modelo Toyota é ao mesmo tempo um sistema técnico e um sistema social que requer líderes eficientes como professor para que a melhoria dos processos e o desenvolvimento das pessoas avancem simultaneamente (Liker; Convis, 2013). Com base nessa premissa, os atributos identificados nesta pesquisa foram categorizados em dois grandes pilares: pessoas e processos.

Os líderes devem ser capazes de mobilizar e desenvolver pessoas e utilizar ferramentas com profunda habilidade e a fim de tornar a melhoria contínua uma realidade diária (Liker; Convis, 2013).

A liderança voltada para pessoas e processos é abordada também por outras teorias de liderança, por exemplo, a Abordagem Comportamental e a Teoria Caminho-Objetivo. Pesquisadores que estudam a Abordagem Comportamental determinaram que a liderança é composta de dois tipos gerais de comportamentos, comportamentos de tarefa e comportamentos de relacionamento (Northouse, 2019); assim como a Teoria Caminho-objetivo que tem como principal abordagem melhorar o desempenho e a satisfação do liderado concentrando-se na motivação deles e na natureza das tarefas de trabalho (Northouse, 2019).

Northouse (2019) discute como a liderança eficaz requer um equilíbrio entre a atenção voltada às pessoas e também aos processos. Líderes eficazes devem prestar atenção tanto às necessidades e preocupações das pessoas quanto ao fluxo de trabalho e aos procedimentos organizacionais (Northouse, 2019).

4.4 PROTÓTIPO DO LÍDER *LEAN*

Esta seção está subdividida em três: protótipo, pessoas e processos, que serão discutidos na sequência.

4.4.1 Sobre o Protótipo

A partir da análise dos dados, foram encontradas 46 características, as quais foram agrupadas, por similaridade, em nove atributos ou comportamentos (Quadro 5).

Quadro 6 – Atributos e Comportamentos

Atributo ou Comportamento	Agrupamento por Semelhança (Subatributos)	Menções
Respeito às pessoas	bom relacionamento interpessoal/respeito às diferenças/empatia/educado/humilde/paciente/compreensivo/serenidade/paciente/flexibilidade/conhecer as pessoas/colaborativo	28
Desenvolver as pessoas	mentor/direcionar as pessoas/professor/compartilhar conhecimento/saber delegar/dar desafios/dar autonomia/alinhamento de expectativas/cuidar da equipe/dar suporte/aberto à <i>feedback</i> /promove reconhecimento	24
Liderar pelo exemplo	ser referência/ser modelo/proativo/assume as responsabilidades/motivar/engajar/gerar pertencimento/disciplina/ética/confiança/seriedade/centrado/inspirar as pessoas	20
Comunicação	persuasão/participativo/capacidade de síntese/raciocínio lógico/acessível	14
Promotor da Melhoria Contínua	orientado pelo processo/senso de urgência	7
Conhecimento Técnico		5
Estar Alinhado com a Estratégia e a Cultura da Empresa	conhecimento do negócio e desdobramento da estratégia/norte verdadeiro/visão de futuro	4
Ir ao <i>Gemba</i>		3
Ser Resiliente		3

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2023)

A seguir, será apresentada a análise dos resultados conforme categorização em dois pilares: pessoas e processos.

4.4.2 Pessoas

O pilar referente às pessoas está voltado para o relacionamento entre o líder e os liderados e para os atributos e/ou comportamentos que exprimem essa relação, como Respeito às pessoas, Desenvolver as pessoas, Liderar pelo exemplo, Comunicação e Ser Resiliente

4.4.2.1 Respeito às Pessoas

O atributo com maior menção (28 menções) entre os entrevistados, é o respeito às pessoas. Sua menção foi unânime, entre uma ou mais características daquelas compiladas como semelhantes para a nomeação desse atributo, como bom relacionamento interpessoal, respeito às diferenças, empatia, educação, humildade, paciência, compreensão, serenidade, flexibilidade, conhecer as pessoas e colaboração.

O respeito às pessoas é primordial, por isso é importante encontrar a atividade mais adequada para ela e avaliar o processo no qual ela está inserida. Um processo mal implantado pode refletir no desempenho das pessoas, por esse motivo é necessário sempre avaliar primeiro o processo antes de movimentar as pessoas. “O bom líder, ele avalia os processos e não as pessoas” (Entrevistado 7). “O líder é o cara que tem uma atitude positiva em relação às pessoas. Uma característica do líder, é liderar com respeito” (Entrevistado 2).

Na filosofia *lean*, o respeito às pessoas se baseia na ideia de que elas são a chave para a melhoria da eficiência e da qualidade, isso implica ouvi-las e envolvê-las em todos os níveis da organização.

O líder *lean* deve tratar a todos com dignidade e dar oportunidade para que possam crescer e se desenvolver. “Somente por meio da demonstração do respeito mútuo, é possível resolver os problemas, tornando o trabalho mais satisfatório e levando o desempenho organizacional a um nível mais alto” (Womack, 2011, p. 68). Quando um líder exibe respeito aos liderados, estes podem se sentir competentes em relação ao seu trabalho. Em suma, os líderes que demonstram respeito tratam os outros como seres humanos dignos (Northouse, 2019).

A empatia, considerada nesta pesquisa como um subatributo do atributo respeito às pessoas, é citada por 43,85% dos entrevistados como uma forma de

reconhecer e de respeitar as diferenças existentes em um grupo de pessoas, como pode ser visto no que diz o Entrevistado 6, que considera a empatia uma das características mais importantes:

Eu acho que a característica mais importante num líder é a empatia, é tu saber se colocar no lugar do outro, é tu entender os sentimentos do outro, que ele tem uma história de vida diferente, uma criação diferente, que talvez a mesma postura que eu tenha contigo talvez não funciona com outro colega, talvez tu vai mais pro lado do sentimental, tu vai pro lado emotivo, talvez alguém que é mais da área técnica não vai dar bola pra ti se você passar por ele e dar um bom dia, perguntar como ele está, como está a família dele, mas talvez tu passar por ele e der um bom dia rápido, e chamar ele para uma conversa, vai acabar te olhando com olhos diferentes. Então eu acho que a empatia é a principal delas e eu ainda estou procurando me desenvolver. É um exercício diário (Entrevistado 6).

Quanto maior o número de pessoas na equipe, maior é o desafio para o líder. “Cada pessoa tem um perfil e o líder precisa aprender a lidar com cada uma delas, se colocar no lugar até na hora de cumprimentar, por exemplo, saber se a pessoa está em um bom dia” (Entrevistado 4).

Outro subatributo relacionado ao atributo respeito às pessoas é a Educação. O respeito às pessoas é refletido pela educação e o cuidado do líder com a equipe, o trabalho para manter o time unido, e sempre bem informado (Entrevistado 5).

Respeito significa que um líder ouve atentamente os seguidores, é empático e tolerante com pontos de vista opostos. Significa tratar seguidores de maneira que confirmam suas crenças, atitudes e valores (Northouse, 2019). O respeito pelas pessoas é o coração do *lean*, pois sem ele não há base para melhoria contínua ou para construir uma cultura de melhoria em uma organização (Womack, 1999).

4.4.2.2 Desenvolver as Pessoas

O segundo atributo mais mencionado (24 menções), é Desenvolver as Pessoas. Cerca de 86% dos entrevistados consideram que desenvolver as pessoas é uma atribuição da liderança, e esse tema foi definido a partir do agrupamento dos atributos mentoria, direcionar as pessoas, professor, compartilhar conhecimento, saber delegar, dar desafios, dar autonomia, alinhar expectativas, cuidar da equipe, dar suporte, ser receptivo à *feedback* e promover reconhecimento.

“O líder tem a atribuição de instigar as pessoas, tirá-las da zona de conforto para que elas se desenvolvam e consigam aprender” (Entrevistado 4). “Também é papel do líder, entender que cada profissional tem um perfil, e que ele precisa

conhecer as características de seus liderados para encontrar a função ideal para cada um” (Entrevistado 2).

Relacionar o papel do líder a um Mentor é considerado, nesta pesquisa, um subatributo do atributo Desenvolver as pessoas; 57,14% dos entrevistados consideram que o líder deve desempenhar um papel de orientação, direcionamento e mentoria.

“Uma forma de desenvolver as pessoas também, é o líder compartilhar conhecimento e ser uma espécie de mentor do seu liderado” (Entrevistado 2). *“O líder lean desempenha o papel de um professor também, porque liderar pelo caminho do lean é explicar porque está fazendo desse jeito”* (Entrevistado 3).

No STP, por exemplo, desenvolver os outros é o segundo estágio do desenvolvimento da liderança.

A Toyota leva a sério essa visão e espera que todos os seus líderes se empenhem ativamente em orientar (*coach*) e desenvolver não apenas os melhores, mas todos os integrantes de suas equipes. Na Toyota sempre se diz que a melhor medida de sucesso de um líder são as realizações daqueles que passaram por sua orientação (Liker; Convis, 2013, p. 35).

Outro subatributo do atributo Desenvolver as pessoas é o Alinhamento da Expectativa. Considerado por 28,57% dos entrevistados como importante para o desenvolvimento das pessoas, o alinhamento de expectativa parte do pressuposto de que a empresa e o líder devem exprimir o que esperam do funcionário e o que é importante para que ele esteja em constante desenvolvimento, como enfatiza o Entrevistado 7: *“quando elaboramos um projeto e conseguimos trabalhar alinhados com a expectativa da empresa, é extremamente importante, isso deixa os colaboradores muito mais motivados”*.

O alinhamento das expectativas também é reconhecido como uma forma de deixar os funcionários tranquilos: *“o líder tem que saber conduzir o diálogo para explicar e acalmar os funcionários nas melhorias que precisam ser feitas para atender a estratégia”* (Entrevistado 3). E passar o sentimento de cuidado: *“o líder ideal replica conhecimento, delega responsabilidades e está preocupado se a pessoa está recebendo aquilo e está se desenvolvendo com a atividade proposta”* (Entrevistado 5).

Em suma, a competência das pessoas é um recurso inestimável de qualquer organização, determina em grande parte o nível de sucesso de qualquer implantação *lean*. *“As pessoas desempenham melhor suas funções se elas souberem o que é*

esperado delas, do seu grupo de trabalho e da organização como um todo” (Martichenko, 2012, p. 26). “Treinamento e desenvolvimento adequados são muito importantes para as pessoas em qualquer organização que pretenda implementar e sustentar o *lean* com sucesso” (Dibia; Nath Dhakal; Onuh, 2014, p. 700).

“Na Toyota, os termos *sensei* (mestre) e líder são quase sinônimos. Os líderes são responsáveis por criar um ambiente em que os futuros líderes possam surgir e prosperar” (Liker; Convis, 2013, p. 80).

4.4.2.3 Liderar pelo Exemplo

A expectativa de que o líder deve ser um exemplo foi explicitada por 100% dos entrevistados. Esse atributo foi definido a partir do agrupamento das características semelhantes de acordo com as citações nas entrevistas, como: ser referência, ser modelo, motivar, engajar, gerar pertencimento, disciplina, ética, confiança, seriedade, ser centrado, proativo e inspirar as pessoas.

“É importante que o líder seja um modelo, caso contrário dificulta a cobrança que o líder venha a fazer” (Entrevistado 5), *“pois o exemplo está relacionado com a coerência entre diálogo e prática, algo tão importante para o papel da liderança”* (Entrevistado 3).

Eu acho interessante falar da liderança pelo exemplo. Eu acho muito significativo quando a gente percebe que o líder não está só falando, mas ele está fazendo também. Por exemplo, o meu líder sempre incentiva a gente a ir no local, analisar, verificar. Se depois que um projeto for implantado, fazer o acompanhamento, verificar isso. E eu vejo ele fazendo isso também. Ele vai, ele olha, ele pergunta para as pessoas. A gente precisa fazer as auditorias de confirmação de processo, ele também faz as auditorias de confirmação de processo. Isso é extremamente importante, porque não é só uma demanda é algo que ele mesmo valoriza a ponto dele mesmo fazer. Acho isso extremamente válido, acaba motivando a equipe também (Entrevistado 7).

Inspirar as pessoas é considerado nesta pesquisa um subatributo de Liderar pelo exemplo. A inspiração ajuda a dar a direção correta para a equipe. *“O líder tem que inspirar, ele tem que ser aquela pessoa, claro que não é o ideal, perfeito, mas, querendo ou não, ele gera um sentimento de inspiração”* (Entrevistado 1).

O líder é a pessoa que orienta a equipe, pessoa que tem um conhecimento do processo, que consegue fazer as devidas explicações, verificações, se a coisa está acontecendo também, da maneira correta. O líder é aquela pessoa que converge, todo mundo vai convergir para o líder para tirar suas dúvidas e buscar orientação e receber também inspiração. É um cara que inspira as coisas acontecerem da forma correta (Entrevistado 2).

E a melhor forma para inspirar alguém é pelo exemplo:

Um pouco do que eu trago comigo, um pouco do que eu tento fazer. Sempre quando eu trabalho com os meus projetos, estou discutindo com as pessoas, eu sempre tento praticar um pouco a empatia e pensar como que a outra pessoa gostaria também que a comunicação ou forma que eu falasse fosse feita com ela né, então eu tento me colocar no lugar da pessoa, do outro lado, vamos dizer assim e tento buscar entender isso pra talvez sempre estar tentando melhorar a minha forma de agir. Dessa maneira que eu sempre gosto de tentar pensar a questão de liderança e tentar trabalhar nos times que eu acabo liderando hoje em dia. Então, essa questão que eu comentei de tentar ser o exemplo, indicar essa questão da empatia e também por outro lado, às vezes também, tento fazer com que as pessoas me enxerguem também como uma referência, sempre tento buscar fazer as melhores práticas, tentar ser correto (Entrevistado 4).

Outro subatributo do atributo Liderar pelo Exemplo é a Confiança; 28,57% dos entrevistados acreditam que a relação líder/liderado precisa ser baseada na confiança. Até a imagem pessoal pode ser considerada um indício de confiança. *“Quando uma pessoa está bem apresentável, reforça ainda mais a confiança que se tem nela. Não é possível imaginar o líder de uma indústria chegando pra trabalhar de chinelo, bermuda e camiseta de surfista” (Entrevistado 7).*

4.4.2.4 Comunicação

A comunicação é uma característica apontada como um atributo importante por 71% dos entrevistados. Outras características como ser acessível, persuasivo, participativo, ter capacidade de síntese e raciocínio lógico foram agrupadas por semelhança de acordo com a codificação realizada na análise temática.

Para os entrevistados, a liderança está centrada no diálogo que reflete o respeito às pessoas, como desenvolvê-las, a empatia, as práticas de ir ao *gemba*, por isso, a comunicação é um atributo transversal e bastante abrangente. Todas as pessoas precisam saber onde estão e como elas exercem impacto sobre o negócio (Martichenko, 2012).

Também é por meio da comunicação que o líder inspira as pessoas e promove o engajamento. *“O líder tem que ser uma pessoa boa de diálogo. Porque muita coisa acontece na negociação, na política, na conversa” (Entrevistado 3).*

A comunicação envolve muito mais do que a prática do falar, precisa saber ouvir e acolher a opinião dos liderados, também é um atributo que se relaciona diretamente com o respeito às opiniões e à promoção do desenvolvimento da equipe.

Um líder que se comunica bem leva os temas e a tomada de decisão para discussão em grupo, escutando a opinião de todos para chegar a um resultado mais efetivo. *“Quando há algo a ser resolvido, o líder deve incentivar a discussão e promover o alinhamento para se chegar a um resultado melhor. Isso é extremamente importante para um líder”* (Entrevistado 7).

Outro ponto bastante importante que envolve a comunicação é o *feedback*. O líder precisa ser uma pessoa acessível e receptiva ao *feedback*, porque essa prática ajuda na melhoria dos processos. *“A melhor forma de um líder se comunicar é usando a persuasão, para que as pessoas entendam porque determinada tarefa precisa ser feita e a sua real motivação, assim como o papel dela no processo”* (Entrevistado 4).

A liderança é descrita por Ruben e Gigliotti (2017) como um processo de influência social muito informado e moldado pela comunicação, e, nesse sentido, a comunicação é uma condição essencial e indispensável para a liderança. Ela é o veículo pelo qual líderes e liderados criam, nutrem e sustentam trocas úteis (Northouse, 2019). O processo de comunicação envolve comunicação verbal e não verbal e é definido tanto pelos seguidores quanto pelos líderes (Ruben; Gigliotti, 2016).

Para Northouse (2019), a liderança eficaz ocorre quando a comunicação de líderes e liderados é caracterizada por confiança mútua, respeito e compromisso. Os líderes precisam ser capazes de comunicar sua própria visão para os outros. Habilidade em persuasão e comunicação de mudanças é essencial para fazer isso (Ruben; Gigliotti, 2016).

Outra questão importante na comunicação é saber ouvir. Ir ao *gemba* é uma prática da liderança *lean* para ver e ouvir no local onde as coisas acontecem. Northouse (2019) destaca que, por exemplo, na teoria de liderança servidora, os líderes servidores se comunicam ouvindo primeiro. Eles reconhecem que ouvir é uma disciplina aprendida e isso envolve ouvir e ser receptivo ao que os outros têm a dizer. A partir do ouvir, os líderes servidores reconhecem o ponto de vista dos seguidores e validam essa perspectiva (Northouse, 2019).

4.4.2.5 Ser Resiliente

A resiliência foi apontada por 42% dos entrevistados como um atributo fundamental para um líder, para que ele tenha condições de lidar com as adversidades

do dia a dia, tanto relacionadas às pessoas quanto aos processos. “A resiliência é uma atitude muito importante perante qualquer situação” (Entrevistado 6), porém, “a resiliência em excesso pode virar teimosia e atrapalhar a pessoa, então é preciso ter equilíbrio e ser resiliente na medida certa” (Entrevistado 3).

De acordo com o dicionário Oxford Languages, a palavra resiliência tem dois significados, o termo técnico, originado na física, e o termo figurado:

1. Física: propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica.
2. Figurado: capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças (Oxford Languages, [2022]).

O desenvolvimento da resiliência está relacionado ao enfrentamento de situações difíceis, promovendo uma ressignificação interna da situação vivida, possibilitando ao indivíduo um crescimento ou maturidade. Assim como o conceito de liderança foi estudado a partir de traços, o conceito de resiliência também foi relacionado a traços (Barlach; Limongi-França; Malvezzi, 2008), porém alguns estudos, a exemplo dos de Macleod *et al.* (2016), enfatizam a relação da resiliência como um processo contínuo e não como um mero traço de personalidade.

Para Job (2003), a resiliência está associada, entre outras características, à autoestima, à busca de significado para a vida, à esperança, à preservação da identidade, bem como às crenças individuais e à autoafirmação. A resiliência também está relacionada à flexibilidade, que é a característica capaz de explicar a administração da própria subjetividade diante das inúmeras situações de tensão, pressão e ruptura presentes neste contexto (Barlach; Limongi-França; Malvezzi, 2008).

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência ou à construção, de recursos adaptativos, de forma de preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas (Barlach; Limongi-França; Malvezzi, 2008, p. 104)

A resiliência envolve não somente o controle sobre a situação, mas um determinado reforço para que o indivíduo siga lutando por novos resultados pessoais e por aqueles da sua equipe. “Nessa construção, o indivíduo revela sua força ontológica manifestada numa excepcional capacidade de aplicação da causalidade pessoal” (Barlach, 2005, p. 109).

“A capacidade adaptativa ou resiliência é a qualidade mais importante em um líder, ou em qualquer outra pessoa que deseja levar uma vida saudável e significativa” (Bennis, 2007, p. 5).

4.4.3 Processos

O pilar referente a processos está relacionado ao desenvolvimento das tarefas/atividades, como o líder estimula seus liderados ao aprimoramento do processo e a alcançar os resultados. Nesse pilar, foram compilados os atributos Promotor da melhoria contínua, Conhecimento técnico, Estar alinhado com a estratégia e a cultura da empresa e Ir ao *gemba*.

4.4.3.1 Promotor da Melhoria Contínua

Ser promotor da melhoria contínua é um atributo importante para 43% dos entrevistados. Outras características, como ser orientado pelo processo e senso de urgência, foram agrupadas por semelhança a esse atributo.

“O líder precisa fomentar a melhoria contínua e fazer com que todos enxerguem as possibilidades de melhoria, e também apoiar e dar o suporte às suas equipes para garantir que as melhorias aconteçam” (Entrevistado 1), *“porque a melhoria contínua é uma prática diária e precisa ser treinada, estudada, é preciso ter atitude de melhoria contínua”* (Entrevistado 5).

A melhoria contínua é um termo que também derivou do STP, e em japonês significa *Kaizen* (mudança para melhor), porém, segundo Liker (2004), sua aplicação foi adaptada para o ocidente em virtude da dificuldade que as empresas têm de melhorar continuamente em pequenas quantidades.

Kaizen é o processo de fazer melhorias incrementais, não importa quão pequenas, e atingir a meta *lean* de eliminar todo o desperdício que adiciona custo sem agregar valor. Kaizen ensina habilidades individuais para trabalhar efetivamente em pequenos grupos, resolver problemas, documentar e melhorar processos, coletar e analisar dados e autogerenciar dentro de um grupo de pares. Ele empurra a tomada de decisões (ou elaboração de propostas) para os trabalhadores e requer uma discussão aberta e um consenso do grupo antes de implementar quaisquer decisões. Kaizen é uma filosofia total que busca a perfeição e sustenta o STP diariamente (Liker, 2004, p. 39).

A melhoria contínua é um dos princípios do *lean*. Sua prática diária é amparada por ferramentas e metodologias para a eliminação de desperdícios e a busca contínua por perfeição (Dombrowski; Mielke, 2013). Esses autores ressaltam que a melhoria contínua é um elemento-chave da liderança *lean* por dois motivos: diminui a

necessidade de melhorar todos os processos e impõe novas exigências aos líderes e colaboradores.

A melhoria contínua só acontece por meio do desenvolvimento diário de líderes e liderados, assim como aprender a lidar com os erros. “Enquanto os líderes procuram prevenir o fracasso, quando o fracasso ocorre, é visto como uma oportunidade de melhorar” (Aij; Teunissen, 2017, p. 714).

O líder precisa ser o exemplo para que a tratativa ao erro seja algo natural, pois todos os processos são passíveis de erros e quando o erro ocorre deve ser encarado como uma oportunidade de melhoria. As falhas são investigadas por suas causas raiz, que são abordadas para garantir que elas não ocorram novamente (Aij; Teunissen, 2017). Porém, o líder só terá condições de auxiliar na solução de problemas se estiver próximo dos colaboradores e do *gemba*, local em que o processo acontece. É no *gemba* que o líder vai apoiar, dar suporte às equipes e mostrar a importância da melhoria contínua.

“A regra *lean* da vida organizacional é que problemas só podem ser solucionados onde eles estão, em conversas com as pessoas que vivem com eles e cujas ações atuais estão contribuindo para o problema” (Womack, 2011, p. 105).

4.4.3.2 Conhecimento Técnico

Assim como liderar pelo exemplo inspira confiança, o conhecimento técnico é um atributo valorizado por 71% dos entrevistados. Todos relacionam o conhecimento técnico com a capacidade de orientar, de desenvolver as pessoas e de ajudar na promoção da melhoria contínua.

Orientar e desenvolver as pessoas, assim como ser promotor da melhoria contínua, são atributos que compõem o protótipo de líder *lean* proposto nesta dissertação. É por meio desses comportamentos ou atributos que o líder *lean* demonstra seu conhecimento técnico e é de extrema importância que ele o faça, principalmente pelo fato de atuar em contextos em que o trabalho da equipe está relacionado a atividades especializadas.

“É o líder que orienta a equipe, que tem um conhecimento do processo e consegue fazer as devidas explicações, verificações, e se a coisa está acontecendo também, da maneira correta” (Entrevistado 2). “O Líder realmente tem que ser uma pessoa que bota a mão na massa, faz acontecer, tá na fábrica” (Entrevistado 3).

O líder também é reconhecido pela *expertise* que apresenta. Ele pode ter uma liderança informal, mas é uma referência em virtude do seu conhecimento técnico (Entrevistado 5/Entrevistado 7). *“É aquela pessoa de referência que a equipe procura para tirar dúvidas, buscar orientação e em quem se inspiram”* (Entrevistado 2).

Em seu livro *A Quinta Disciplina*, Senge (2018) destaca a importância de os líderes terem um conhecimento técnico sólido para tomar decisões e liderar equipes de forma eficaz. O nível de experiência e de conhecimento dos líderes percebido (pelos liderados) desempenha um papel central no processo de liderança (Swanson; Kent, 2014). Sem o conhecimento técnico, o líder não consegue auxiliar na melhoria contínua e na resolução de problemas.

O conhecimento profundo do processo é crucial para a líder *lean*. “Os líderes precisam dominar a rotina de resolução de problemas da empresa, para que possam passar seus conhecimentos aos seus colaboradores” (Dombrowski; Mielke, 2014, p. 568). “O ato de refletir profundamente sobre os problemas, estimular as pessoas e alinhá-las na direção de um objetivo comum, é a única forma de praticar e desenvolver a verdadeira capacidade de liderança” (Liker; Convis, 2013, p.123).

Senge (2018) argumenta que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

4.4.3.3 Estar Alinhado com a Estratégia e Cultura da Empresa

O atributo Estar Alinhado com a Estratégia e Cultura da Empresa é o sétimo atributo mais mencionado; 57% dos entrevistados apresentaram em suas considerações temas semelhantes que foram agrupados para nomeação do atributo, como conhecimento do negócio, desdobramento da estratégia, norte verdadeiro e visão de futuro.

“É importante para o líder estar alinhado com a estratégia da empresa, conhecer seus benefícios e disseminá-los para que a equipe também possa estar alinhada” (Entrevistado 4), *“assim como comunicar para os liderados o planejamento da empresa para curto, médio e longo prazo e o papel de cada liderado neste planejamento”* (Entrevistado 7), *“porque se o líder não compartilha a visão com liderados, a equipe perde produtividade. Deve ter um desdobramento estratégico, que desce da alta gestão até o nível operacional”* (Entrevistado 2).

A disseminação da informação, assim como o desdobramento da estratégia é uma forma de gerar pertencimento.

Todos precisam saber o que acontece nos demais setores da empresa. As estratégias de cada área também precisam ser disseminadas, as pessoas precisam saber o que acontece e porque acontece. Os projetos precisam ser disseminados e os resultados compartilhados, assim as pessoas se sentem parte do todo (Entrevistado 7).

Toda organização necessita de uma visão e de um conjunto de objetivos. No modelo STP, o desafio de promover uma ação coordenada em toda a organização atende pelo nome de *hoshin kanri*, que, traduzida literalmente, a expressão *hoshin* significa “bússola” ou “indicador de rumo”; *kanri*, quer dizer “administração” ou “controle”.

Hoshin Kanri consiste no processo de estabelecer objetivos e metas e os planos concretos para o seu atingimento. O *hoshin kanri* é o desdobramento da estratégia, meio pelo qual os membros das equipes são engajados. O desdobramento da estratégia é importante principalmente para os adeptos da filosofia *lean*, pois garante que o *lean* seja buscado no coração da empresa (Dennis, 2015).

4.4.3.4 Ir ao *Gemba*

Ir ao *gemba* é um atributo apontado por 42% dos entrevistados, que consideram como uma das características que facilitam e impulsionam o papel da liderança e que faz toda a diferença no contato com a equipe.

“O líder ideal vai ao gemba, vai atrás da informação e a confere, não se baseia somente em relatórios e indicadores” (Entrevistado 5), *“pois o líder tem que ser uma pessoa que bota a mão na massa e faz acontecer. O líder tem que ir ao gemba, estar presente no meio da fábrica para mostrar o modelo e servir de exemplo”* Entrevistado 3). *“Ir ao gemba facilita o relacionamento com as pessoas e o desempenho do líder”* (Entrevistado 7).

“Gemba” (também escrito com “n”, *genba*) significa “local real” em japonês. O *gemba* é o local para o qual você vai com o intuito de entender o trabalho e liderar (Womack, 2011). O *gemba* refere-se à necessidade de os líderes *lean* entenderem o que acontece na linha de frente e compreenderem os problemas e processos com os quais seus funcionários lidam (Aij; Teunissen, 2017). Caminhadas frequentes pelo

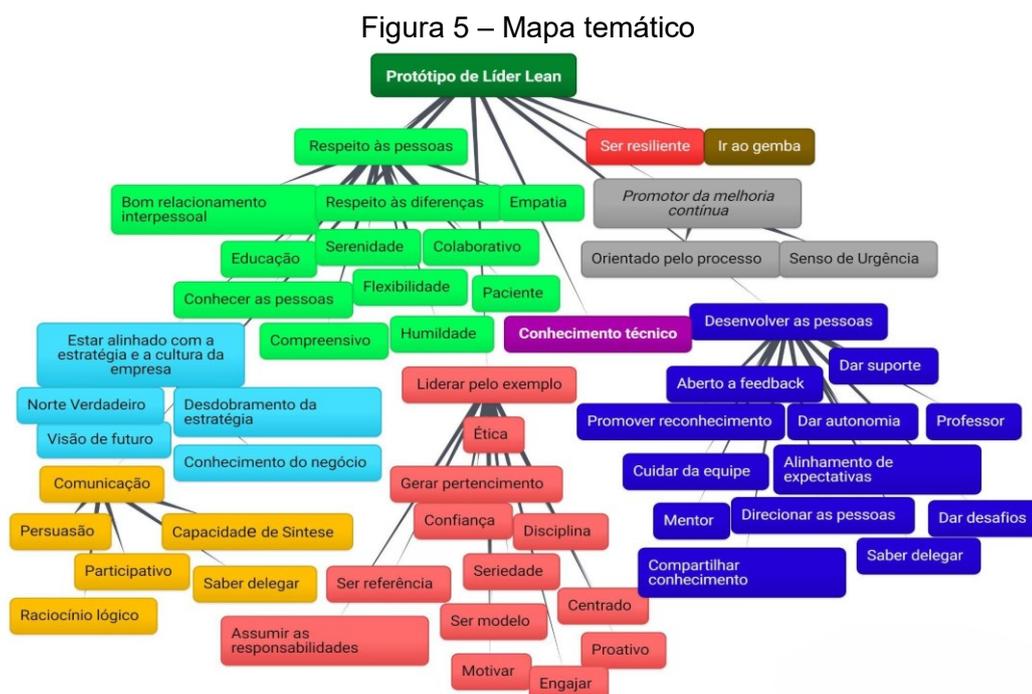
gemba aproximam o líder das pessoas e dos processos, auxiliando na identificação de desperdícios, na resolução de problemas e na cultura de melhoria contínua.

Os líderes *lean* devem ir para o chão de fábrica e colocar a mão na massa trabalhando na melhoria do processo (Dombrowski; Mielke, 2013) e “[...] ter habilidade para seguir cinco ‘regras de ouro do *gemba*’ quando ocorre um problema: vá ao *gemba*; verifique; tome contramedidas temporárias; encontre a causa raiz; e padronize” (Aij; Teunissen, 2017, p. 715).

Ir ao *gemba*, estar próximo das pessoas e de onde os processos acontecem é o atributo que ajuda a potencializar os demais atributos como a comunicação e promover a melhoria contínua, facilita a liderança pelo exemplo, aproxima as pessoas e o engajamento, também pode ser utilizado como uma prática diária para o desenvolvimento das pessoas.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O principal resultado deste trabalho foi a descoberta das características que compõem o protótipo de líder *lean*, representado na Figura 6. Esse protótipo foi criado a partir do mapa temático (Figura 5), que é a representação organizada do conjunto de dados coletados e analisados.



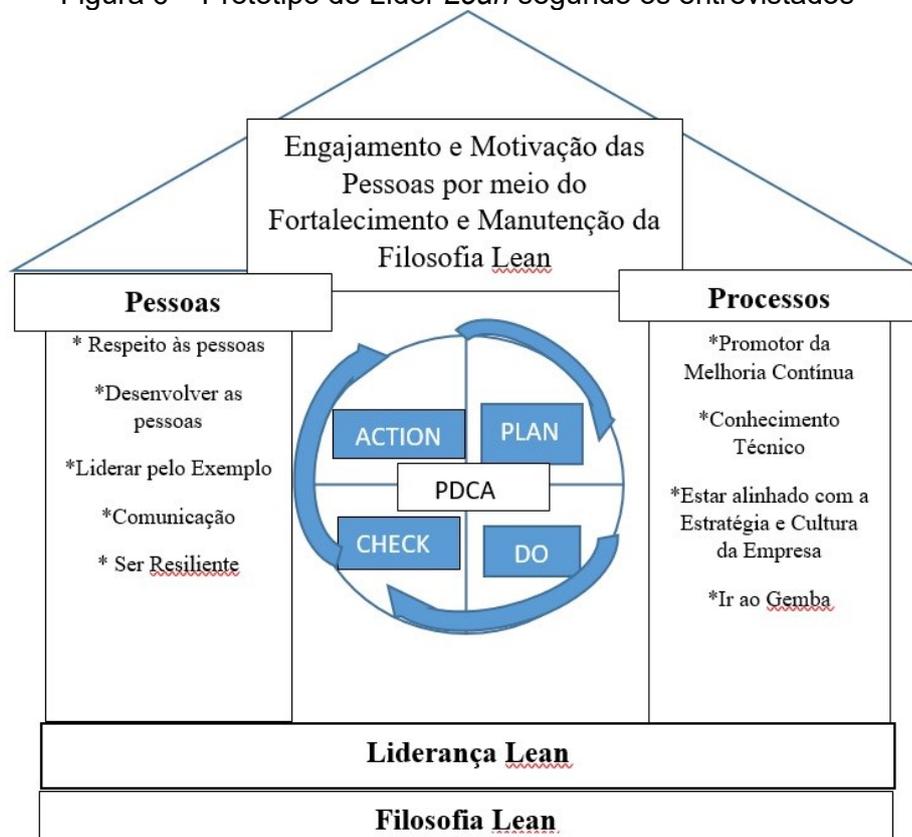
Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação (2023)

O mapa temático é uma construção minuciosa, atribuindo a cada palavra analisada um significado que, dentro do contexto do estudo, é conectado por semelhanças que o pesquisador constata e que dão sentido à busca de categorias para compor o resultado final, nesse caso, o protótipo de líder *lean*.

A semelhança das palavras não está, necessariamente, relacionada à semântica, mas ao significado atribuído dentro do contexto e inferido, pelo pesquisador, nos resultados das entrevistas coletadas.

O principal resultado desta pesquisa, protótipo de líder *lean* (Figura 6) foi apresentado em analogia à Casa do Sistema Toyota de Produção (STP) para ilustrar que a liderança *lean* é um processo que precisa estar em harmonia, suas colunas e bases fortes, pois se qualquer uma das partes estiver fragilizada, estarão comprometidos o fortalecimento e a manutenção da filosofia *lean*, assim como o “STP foi desenhado como uma casa, no intuito de ilustrar que se trata de um sistema, e como tal, só opera com força total quando todos os elementos funcionam em conjunto” (Liker; Convis, 2013, p. 82).

Figura 6 – Protótipo de Líder *Lean* segundo os entrevistados



Fonte: Adaptada de Liker e Convis (2013)

Em cada um dos pilares da casa estão os atributos necessários ao líder *lean* para promover o engajamento e a motivação das pessoas por meio do fortalecimento e manutenção da filosofia *lean*. No centro da casa foi desenhado o ciclo PDCA, um método para ser aplicado de forma contínua que pode ser utilizado em todos os níveis da empresa (Dennis, 2015) escolhido para representar as ferramentas *lean* que também foram criadas para resolver problemas organizacionais específicos. “Cada ferramenta *lean* apoia uma solução para um problema específico no negócio” (Martichenko, 2012, p. XIV).

Com base na análise dos dados coletados, os atributos (características e comportamentos) podem ser compilados nesses dois grandes pilares em virtude das características desses atributos que apresentam a dimensão e o equilíbrio que o líder *lean* deve ter para engajar e motivar as pessoas e, assim, fortalecer e manter a filosofia *lean* na empresa. O *lean* é um modo de pensar e está diretamente ligado à cultura e aos valores das pessoas, e a transformação cultural é um processo de mudança que envolve valores, crenças e o modo como são feitas as coisas.

Dos nove atributos apresentados, “promotor da melhoria contínua” e “ir ao *gembu*” são termos específicos e bastante utilizados tanto na prática diária de quem atua em um ambiente *lean* quanto na literatura. Outro termo que difere, não em relação à nomenclatura, mas em relação à prática, é o atributo “respeito às pessoas”. Na filosofia *lean*, sua prática vai muito além da educação para com o outro, refere-se a um modo de ser e de viver que é traduzido no envolvimento das pessoas em todos os processos, seja na estratégia ou na solução de problemas. O líder *lean* ideal está em constante autodesenvolvimento e promovendo o desenvolvimento do outro.

O protótipo de líder *lean* apresenta uma possível base para promover o desenvolvimento de líderes nessa filosofia. Conhecer a cultura de uma empresa e se propor a ser um agente de mudança é o começo do autodesenvolvimento para a prática de qualquer tipo de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender, a partir da Teoria Implícita da Liderança (TIL), como as pessoas que atuam em um ambiente de cultura *lean* percebem e prototipam o líder. Para tanto, a partir da análise de sete entrevistas foram identificados nove atributos ou comportamentos que compõem o protótipo de líder *lean*. São eles: respeito às pessoas, desenvolver as pessoas, liderar pelo exemplo, comunicação, ser resiliente, promotor da melhoria contínua, conhecimento técnico, estar alinhado com a estratégia e a cultura da empresa e ir ao *gemba*

A partir do mapa temático (Figura 5), foi estruturado o protótipo de líder, representado pela Figura 6, a casa da liderança *lean*. Nela estão a filosofia *lean* e a liderança *lean* como base da estrutura para a manutenção e solidez do *lean*. Sob essa base estão dois pilares, pessoas e processos, retratando o papel do líder *lean*, que deve ser voltado para processos e pessoas, e, no meio, está o ciclo PDCA, representando o uso das ferramentas *lean*.

O alcance dos objetivos específicos se deu através da análise temática, que foi realizada em cinco etapas: familiarização com os dados, geração dos códigos, procura por temas, revisão dos temas, e por fim a definição de nomeação de temas, chegando à identificação dos nove principais atributos que determinam o protótipo de líder *lean*: respeito às pessoas, desenvolvimento de pessoas, liderança pelo exemplo, comunicação, ser resiliente, promoção da melhoria contínua, conhecimento técnico, alinhar-se com a estratégia e a cultura da empresa e ir ao *gemba*. O mapa temático que foi elaborado a partir da análise temática, demonstra como foi realizado o agrupamento para se chegar a identificação de cada atributo e por fim, foi elaborado o protótipo de líder a partir da perspectiva dos liderados.

O protótipo de líder *lean* é o resultado do protótipo de líder na percepção de cada um dos entrevistados, com base na Teoria Implícita da Liderança. Em nenhum momento da pesquisa ou das entrevistas, foi solicitada uma avaliação do perfil de liderança existente na empresa, que foi objeto de estudo.

Uma das premissas da Teoria Implícita da Liderança é que o protótipo pode ser influenciado pelo contexto. Para Lord *et al.* (2020), pesquisas sobre o tema apontam evidências consideráveis de que os protótipos para categorias de liderança mudam com o contexto, permitindo que os observadores usem a Teoria Implícita da Liderança de forma flexível para orientar percepções e expectativas.

O contexto dos entrevistados desta pesquisa é uma empresa que há dez anos tem implantada a filosofia *lean*, certamente, o contexto e o nível de identificação organizacional tiveram influência em seu protótipo de líder *lean*. Além da cultura organizacional da empresa, os entrevistados são expostos com frequência a treinamentos e desenvolvimentos relacionados ao *lean*, portanto, inevitavelmente suas expectativas em relação à liderança, e seu protótipo de líder tem muita influência com o contexto e o momento atual.

Esta dissertação corrobora com a teoria sobre a liderança *lean* em relação ao papel da liderança *lean* na implementação, manutenção e perenidade do *lean*. Em relação aos atributos que compõem o protótipo de líder *lean*. Rosa, Da Silva e De Almeida Cunha (2021) em uma revisão integrativa da literatura, apresentaram dez grupos de atributos e comportamentos que contemplam sete dos nove atributos que compõem o protótipo de líder *lean* apresentado nesta pesquisa. No entanto, não é mencionado pelos entrevistados o atributo autodesenvolvimento, que na literatura sobre liderança *lean* é mencionado como um dos atributos de um líder *lean*.

Dos atributos que fazem parte do protótipo de líder *lean*, “conhecimento técnico” e “ser resiliente” não são mencionados anteriormente na literatura.

Ao comparar dez teorias de liderança que estabelecem relação com a liderança *lean*: abordagem de traços, abordagem das habilidades, abordagem comportamental, abordagem situacional, teoria caminho-objetivo, teoria troca líder-membro, liderança transformacional, liderança autêntica, liderança servidora e liderança adaptativa com o protótipo de líder *lean*, constatou-se que não é possível replicar integralmente uma teoria de liderança existente na prática da liderança *lean* ou mesmo compilar vários desses atributos para compor uma teoria de liderança *lean*.

A liderança *lean* tem atributos peculiares atribuídos à sua prática, por exemplo, “ir ao *gemba*” e “promotor da melhoria contínua”, que não foi encontrada equivalência em nenhuma outra teoria de liderança.

Por fim, o resultado desta dissertação atendeu às expectativas desta mestranda, pois o tema trabalhado oportunizou relacionar a experiência profissional com a experiência acadêmica desta pesquisadora. Acredita-se que o protótipo de líder *lean* encontrado trouxe uma maior compreensão a respeito da teoria sobre o tema

Ser um líder *lean* é uma filosofia de vida!

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS E PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa apresenta várias implicações teóricas e práticas decorrentes do seu resultado.

Nas implicações práticas, destaca-se o impacto aos líderes que atuam em um ambiente de cultura *lean*, que passam a ter conhecimento dos atributos e/ou comportamentos necessários para serem reconhecidos como líderes *lean*; os resultados também servem para orientar projetos de Programas de Desenvolvimento de Líderes *lean*; e, por fim, aos demais liderados, que conhecendo o protótipo de líder *lean* do grupo, conseguem fazer uma conexão com o seu próprio protótipo de líder. Também pode contribuir para as práticas de consultoria no que diz respeito à implementação, à manutenção e à perenidade da filosofia *lean*, focando no papel da liderança.

Nas implicações teóricas, destaca-se a contribuição da aplicação da Teoria Implícita da Liderança para a definição do protótipo de líder *lean* em empresa de base tecnológica e o levantamento de hipóteses que podem gerar estudos futuros:

- 1) Pesquisa com análise de multicase, que envolva outras empresas aderentes à filosofia *lean*, pode contribuir para ampliar este estudo, confirmar o protótipo de líder *lean* apresentado ou traçar um novo protótipo de líder *lean*.
- 2) Ampliar esta pesquisa propondo uma análise comparativa entre o protótipo de líder dos entrevistados *versus* o perfil de líder da organização pode contribuir para o desenvolvimento de lideranças.

REFERÊNCIAS

- AIJ, Kjeld Harald; TEUNISSEN, Maurits. *Lean* leadership attributes: a systematic review of the literature. **Journal of Health Organization and Management**, [s.l.], v. 31, n. 7/8, p. 713-729, 2017.
- ALEFARI, Mudhafar; ALMANEI, Mohammed; SALONITIS, Konstantinos. Lean manufacturing, leadership and employees: the case of UAE SME manufacturing companies. **Production & Manufacturing Research**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 222-243, 2020.
- AYMAN, Roya; KORABIK, Karen. Leadership: Why gender and culture matter. **American Psychologist**, [s.l.], v. 65, n. 3, p. 157, 2010.
- BALARDIM, Eduardo. **Lean Manufacturing**: o que é, objetivos e princípios. Em 4 de abril de 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lean-manufacturing/>. Acesso em: 8 abr. 2023.
- BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito**. 2005. 108p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.
- BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicología**, [s.l.], v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- BARRETT, David; TWYXCROSS, Alison. **Data collection in qualitative research**. [S.l.: s.n.], 2018.
- BENNIS, Warren. The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. **American Psychologist**, [s.l.], v. 62, n. 1, p. 2, 2007.
- BOLDEN, Richard *et al.* **Leadership, Management and Organizational Developmentt**. [S.l.: s.n.], 2022.
- BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BRAUN, Virginia; CLARKE Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BRESNEN, Michael J. All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 6, n. 4, p. 495-513, 1995.
- BURGOYNE, John; HIRSH, Wendy; WILLIAMS, Sadie. **The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance**: the evidence, the prospects and the research need. London: Department for Education and Skills, 2004.
- CAMUFFO, Arnaldo; GERLI, Fabrice. Modelagem de comportamentos gerenciais em ambientes de produção enxuta. **International Journal of Operations & Production Management**, [s.l.], v. 38, n. 2, p. 403-423, 2018.
- CANTOR, Nancy; MISCHÉL, Walter. Prototypes in person perception. *In*: CANTOR, Nancy; MISCHÉL, Walter. **Advances in experimental social psychology**. [S.l.]: Academic Press, 1979. p. 3-52.

CEN – EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION. **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**. Brussels: CEN, 2004.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**:- escolhendo entre cinco abordagens. [S.l.]: Penso Editora, 2014b.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014a.

DEN HARTOG, Deanne N. *et al.* Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: a Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 219-256, 1999.

DENNIS, Pascal. **Fazendo acontecer a coisa certa**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical education**, [s.l.], v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.

DOMBROWSKI, U.; MIELKE, T. *Lean* leadership – fundamental principles and their application. **Procedia Cirp**, [s.l.], v. 7, p. 569-574, 2013.

DOS SANTOS, Neri; VARVAKIS, J. G. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p. fig. ISBN: 978-65-86527-01-8 (e-book). Disponível em: <http://www.editopandion.com>. Acesso em: 8 abr. 2023.

EDEN, Dov; LEVIATHAN, Uri. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 60, n. 6, p. 736, 1975.

EPITROPAKI, Olga; MARTIN, Robin. From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 90, n. 4, p. 659, 2005.

EPITROPAKI, Olga; MARTIN, Robin. Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 89, n. 2, p. 293, 2004.

GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth R. **Understanding and managing organizational behavior reading**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co, 1996.

GILGEOUS, Victor. **Operations and the Management of Change**. [S.l.]: Pitman Pub., 1997.

HALLING, B.; RENSTRÖM, J. *Lean* leadership: A matter of dualism. **International Journal of Human Resources Development and Management**, [s.l.], v. 14, n. 4, p. 242-253, 2014.

HATCH, M. Dynamics in organizational culture. *In*: POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. (ed.), **Handbook of organizational change and innovation** Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 190-211.

HATCH, M. Dynamics in organizational culture. *In*: POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. (ed.). **Handbook of organizational change and innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 190-211.

- HATCH, M. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**, 18, 657-693, 1993.
- HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Harvard University Press, 1994.
- HOUSE, Robert *et al.* Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, [s./], v. 37, n. 1, p. 3-10, 2002.
- JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 237p.
- K. DIBIA, Ifechukwude; NATH DHAKAL, Hom; ONUH, Spencer. *Lean* “leadership people process outcome” (LPPO) implementation model. **Journal of Manufacturing Technology Management**, [s./], v. 25, n. 5, p. 694-711, 2014.
- KELLER, Tiffany. Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. **The Leadership Quarterly**, [s./], v. 10, n. 4, p. 589-607, 1999.
- KENNEY, Robert A.; BLASCOVICH, Jim; SHAVER, Phillip R. Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. **Basic and Applied Social Psychology**, [s./], v. 15, n. 4, p. 409-437, 1994.
- KOTTER, John P. Gestão (ainda) não é liderança. **Harvard Business Review**, [s./], v. 9, n. 1, 2013.
- KRAFCIK, John F. Triumph of the lean production system. **Sloan Management Review**, [s./], v. 30, n. 1, p. 41-52, 1988.
- LEWIS, Michael A. Produção enxuta e vantagem competitiva sustentável. **Jornal Internacional de Operações e Gerenciamento de Produção**, [s./], 2000.
- LIKER, Jeffrey K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer** McGraw-Hill Education. 2004.
- LIKER, Jeffrey K.; CONVIS, Gary L. **O modelo Toyota de liderança Lean: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças**. São Paulo: Bookman Editora, 2013.
- LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Bookman Editora, 2021.
- LORD, Robert G. *et al.* Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s./], v. 7, p. 49-74, 2020.
- LORD, Robert G.; DE VADER, Christy L.; ALLIGER, George M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, [s./], v. 71, n. 3, p. 402, 1986.
- LORD, Robert G.; EMRICH, Cynthia G. Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. **The Leadership Quarterly**, [s./], v. 11, n. 4, p. 551-579, 2000.
- MACLEOD, Stephanie *et al.* The impact of resilience among older adults. **Geriatric Nursing**, [s./], v. 37, n. 4, p. 266-272, 2016.

MANN, David. The missing link: *Lean* leadership. **Frontiers of Health Services Management**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 15-26, 2009.

MARTICHENKO, Roberto. **Tudo o que sei sobre Lean aprendi no primeiro ano da escola**. Tradução de Tamiris Masetto Manzano. 1. ed. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2012.

MARTINN, Robin; EPITROPAKI, Olga. Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. **Group Processes & Intergroup Relations**, [s.l.], v. 4, n. 3, p. 247-262, 2001.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. T. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons. 2009.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. Leadership and management development: An afterword. **Academy of Management Perspectives**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 140-142, 2004.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], p. 605-622, 1980.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 8.. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

OFFERMANN, Lynn R.; KENNEDY JR., John K.; WIRTZ, Philip W. Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 43-58, 1994.

OXFORD LANGUAGES. **Verbetes**. [2022]. Disponível em: <https://languages.oup.com/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. *In*: PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica**. 1. ed. Curitiba: CCRV Editora, 2016. p. 21-62.

POKSINSKA, Bozena; SWARTLING, Dag; DROTZ, Erik. The daily work of *Lean* leaders—lessons from manufacturing and healthcare. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s.l.], v. 24, n. 7-8, p. 886-898, 2013.

QUAQUEBEKE, Niels Van; GRAF, Matthias M.; ECKLOFF, Tilman. What do leaders have to live up to? Contrasting the effects of central tendency versus ideal-based leader prototypes in leader categorization processes. **Leadership**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 191-217, 2014.

RASHID, Zabid Abdul; SAMBASIVAN, Murali; RAHMAN, Azmawani Abdul. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, [s.l.], 2004.

ROSA, Kellyn Clyciane Mendes; DA SILVA, Yuri Caldeira; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. *Lean Leadership: Atributos E Comportamentos De Um Líder Praticante Da Liderança Lean*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI. 2021. **Anais [...]**. [S./], 2021.

RUBEN, Brent D.; GIGLIOTTI, Ralph A. Comunicação: condição *sine qua non* da teoria e prática da liderança organizacional. **Revista Internacional de Comunicação Empresarial**, [s./], v. 54, n. 1, dezembro de 2017.

RUSH, Michael C.; THOMAS, Jay C.; LORD, Robert G. Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. **Organizational Behavior and Human Performance**, [s./], v. 20, n. 1, p. 93-110, 1977.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organisational culture. In: SALAMAN, G. (ed.). **Human Resources Strategies**. Beverly Hills, California: Sage, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2010.

SCHYNS, Birgit; SCHILLING, Jan. Implicit leadership theories: Think leader, think effective? **Journal of Management Inquiry**, [s./], v. 20, n. 2, p. 141-150, 2011.

SEIDEL, André *et al.* How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership? **Production Planning & Control**, [s./], v. 30, n. 16, p. 1.322-1.336, 2019.

SEIDEL, André *et al.* Lean leadership competencies: a multi-method study. **Management Decision**, [s./], 2017.

SELIG, P. *et al.* **Organização do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2015. 58 *slides*.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. [S./]: Editora Best Seller, 2018.

SERRAT, O. **Notions of Knowledge Management**. Washington, DC: Assian Development Bank, 2008.

SHANG, Gao. Toyota Way Lean Leadership: Some Preliminary Findings from the Chinese Construction Industry. **Lecturer, School of Architecture and the Built Environment**, University of Newcastle, 2014.

SHONDRICK, Sara J.; DINH, Jéssica E.; SENHOR, Robert G. Desenvolvimentos na teoria da liderança implícita e ciência cognitiva: Aplicações para melhorar a medição e compreensão de alternativas à liderança hierárquica. **The Leadership Quarterly**, [s./], v. 21, n. 6, p. 959-978, 2010.

SUTTON, R. I. True leaders are also managers. **Harvard Business Review**, [s./], v. 10, p. 10-11, 2010.

SWANSON, Steve; KENT, Aubrey. The complexity of leading in sport: Examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypicality. **Journal of Sport Management**, [s./], v. 28, n. 1, p. 81-93, 2014.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert; DEVAULT, Marjorie. **Introduction to qualitative research methods**: A guidebook and resource. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2015. p.102.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to Qualitative Research Methods**: a guidebook and resource. New York, NY, USA, 1997. p. 24-43.

VAN ASSEN, Marcel F. Exploring the impact of higher management's leadership styles on lean management. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s.l.], v. 29, n. 11-12, p. 1.312-1.341, 2018.

VAN QUAQUEBEKE, Niels; VAN KNIPPENBERG, Daan; BRODBECK, Felix C. More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 367-382, 2011.

VÄNJE, Annika; BRÄNNMARK, Mikael. Walking around the pyramids: Managers' shop-floor activities in *Lean*-inspired organizations. **Economic and Industrial Democracy**, [s.l.], v. 38, n. 3, p. 495-512, 2017.

VARVAKIS, Gregório; DOS SANTOS, Neri dos. **Aula 1: Fundamentos Conceituais de GC**. Florianópolis: [s.n.], 2020. 124 slides.

WEISS, Howard M.; ADLER, Seymour. Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 66, n. 1, p. 69, 1981.

WELCH, Jack. **Frases “Pensador”**. [2022]. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/MjgyNzc3Nw/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

WOMACK, J. P. **A Máquina que Mudou o Mundo**: A história da revolução japonesa na indústria automobilística. São Paulo: Campus, 1992.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. Lean thinking-banish waste and create wealth in your corporation. **Journal of the Operational Research Society**, [s.l.], v. 48, n. 11, p. 1.148-1.148, 1997.

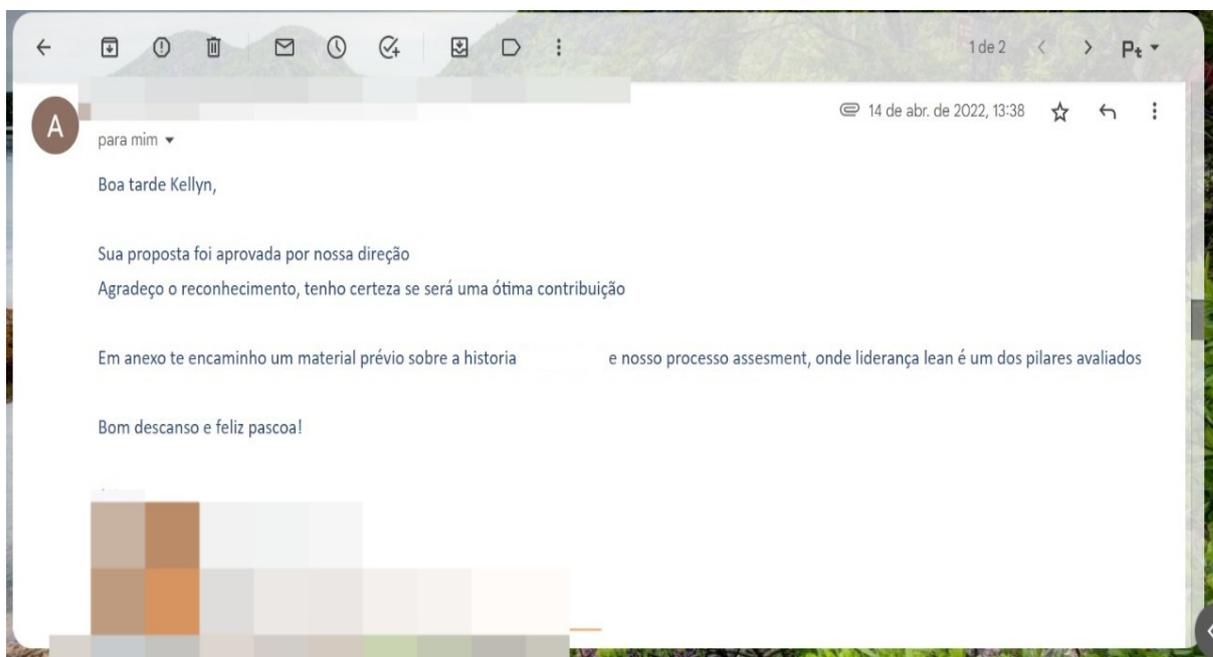
WOMACK, James P. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Gulf Professional Publishing, 2004.

WOMACK, Jim. Caminhadas pelo Gemba-Gemba Walks. **São Paulo: Lean Institute Brasil**, 2011.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998. Cap. 8.

YUKL, Gary. Managerial leadership: A review of theory and research. **Journal of Management**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA



APÊNDICE A – PESQUISA NAS BASES DE DADOS SOBRE LIDERANÇA LEAN E TEORIA IMPLÍCITA DA LIDERANÇA

Nota: no período em que foi pesquisado, não houve retorno de resultados. Repetida a pesquisa em 27/06/2023, confirmou-se a falta de resultados para a pesquisa.

The image shows a screenshot of the Scopus search interface. At the top, there is a search bar with the query "lean leader" AND "implicit leader". Below the search bar, it says "Não foram encontrados documentos para sua pesquisa" (No documents were found for your search). The interface includes a sidebar with filters, a search button, and a navigation menu. The Scopus logo is visible in the top left corner. The bottom of the image shows a Windows taskbar with the date 27/06/2023 and time 17:56.

Scopus Procurar Listas Fontes ciência ? ?

Bem-vindo a uma experiência de pesquisa mais intuitiva e eficiente. [Veja o que há de novo](#)

consulta avançada

Pesquisar dentro: Article title, Abstract, Keywords

Pesquisar documentos *: "lean leader" AND "implicit leader"

+ Adicionar campo de pesquisa Reinciar Procurar

Documentos Patentes Documentos secundários dados de pesquisa

Nenhum documento que corresponda às suas palavras-chave foi encontrado

- Verifique se suas palavras-chave estão escritas corretamente
- Tente palavras-chave diferentes
- Tente palavras-chave mais genéricas

Windows taskbar: Pesquisar, 24°C Pred ensolarado, 17:56, 27/06/2023

The screenshot shows the Scopus search page. At the top left is the Scopus logo. The navigation bar includes 'Procurar', 'Listas', 'Fontes', 'ciência', and buttons for 'Criar uma conta' and 'Entrar'. A welcome message reads: 'Bem-vindo a uma experiência de pesquisa mais intuitiva e eficiente. Veja o que há de novo'. A search query is entered in a text box: 'TITLE-ABS-KEY ("líder enxuto" E "líder implícito")'. Below the query is a 'Mostrar menos' button. A toggle for 'consulta avançada' is visible. Below the search box is a link to 'Editar na pesquisa avançada'. At the bottom of the search area, there are links for 'Documentos', 'Patentes', 'Documentos secundários', and 'dados de pesquisa'. A large message in the center states: 'Nenhum documento que corresponda às suas palavras-chave foi encontrado'. The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, task icons, and system tray with the date 27/06/2023 and time 18:00.

The screenshot shows the Web of Science search page. The search is performed in the 'Coleção principal da Web of Science'. The search results are categorized into 'DOCUMENTOS' and 'REFERÊNCIAS CITADAS'. A message states: 'Sua pesquisa não retornou nenhum resultado' and 'Verifique a ortografia e/ou amplie seus parâmetros de pesquisa'. The search query is entered in a text box: 'lean leader*" AND "implicit leader*'. Below the query are buttons for '+ Adicionar linha' and '+ Adicionar intervalo de dados'. The search type is 'Pesquisa tecnológica'. At the bottom right are buttons for 'limpar' and 'pesquisar Pesquisar'. The left sidebar contains navigation icons for 'CARDÁPIO', 'FOLDER', 'RELOGIO', 'Pessoa', and 'Notificação'.

APÊNDICE B – REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA LEAN

ciKi MARINGÁ – BRASIL / 18 A 19 DE NOVEMBRO - 2021

LEAN LEADERSHIP : ATRIBUTOS E COMPORTAMENTOS DE UM LÍDER PRATICANTE DA LIDERANÇA LEAN

Kellyn Clyciane Mendes Rosa¹

Yuri Caldeira da Silva²

Cristiano José Castro de Almeida Cunha³

***Abstract:** Lean has become a term widely known to describe a Production System. Currently the studies involving Lean are more focused on the implementation of its tools and the lean philosophy itself. Very few studies do have in its center the role of leadership as the main thematic of interest, and normally it is not being made any clear differentiation between managerial and leadership functions. The present study aims to identify attributes and behaviors associated with Lean Leadership. In this integrative literature review were analysed publications which present attributes or behaviors of leaders in the lean leadership model. The authors have analysed 32 articles and from which were identified 143 attributes or behaviors that were then grouped in 26 categories. In this study we have focused in the 10 more important categories in terms of major citations in the articles.*

***Keywords:** Lean; lean leadership; lean leader; attributes; behaviors.*

Resumo: O Lean é um termo utilizado para descrever um Sistema de Produção. Os estudos sobre esse tema são mais focados na sua implantação sob a ótica das ferramentas e filosofia lean. Poucos estudos apresentam o papel da liderança como tema principal e não há uma distinção clara em relação à gerência e liderança. O presente estudo tem por objetivo identificar os atributos e comportamentos da liderança lean. Nesta revisão integrativa da literatura foram exploradas publicações que apresentam os atributos e/ou comportamentos do líder no modelo de liderança lean. Foram analisadas 32 (trinta e duas) publicações que evidenciaram 143 atributos que foram agrupados em 26 categorias. Neste estudo, são apresentadas as 10 (dez) categorias mais mencionadas nos artigos analisados em termos de maior número de menções nos artigos.

***Palavras-chave:** Lean, Liderança Lean, Líder Lean, Atributos e Comportamentos*

¹Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-2384-5978-7050>.

²Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-5978-7050>. E-mail: yuri.caldeira@hotmail.com

³Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) – UFSC, Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-00028459-6045>. E-mail: 01cunha@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre implementações ou conversões enxutas tem se concentrado principalmente na implementação de ferramentas lean, mas o foco nas ferramentas sem as mudanças na cultura, raramente produz mudanças duradouras ou mesmo melhorias duradouras (Mann, 2009), e o principal fator na criação da mudança organizacional é a liderança (Schein, 2010), apontada como o elo que falta entre a estrutura de ferramentas da produção lean e uma organização sustentável em melhoria contínua (Dombrowski & Mielke, 2013). Engajar os colaboradores é um papel que cabe ao gestor/líder e para isso é preciso profundo conhecimento técnico das ferramentas e da filosofia lean e que este desenvolva seus próprios valores a partir dos valores dessa filosofia e demonstre isso diariamente através dos seus atributos e comportamentos. A liderança enxuta é um conjunto de competências, práticas e comportamentos de liderança para implementar e explorar um sistema de gestão lean (Poksinska, Swartling & Drotz, 2013). Os comportamentos de gestão têm sido cada vez mais considerados importantes para a adoção bem sucedida da filosofia lean, mas são mais difíceis de observar, estudar e replicar do que as práticas de operações lean incorporadas em rotinas e artefatos (Van Assen, 2018).

O artigo está organizado em quatro partes. A seção 2 apresenta o referencial teórico. Na seção 3, são apresentados a metodologia para a elaboração da revisão, a coleta de dados e a análise dos artigos. Na seção 4, são apresentados os resultados da análise dos artigos que compõem essa revisão. A última seção destaca e discute as descobertas mais relevantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LEAN

A Produção Lean ou Lean Manufacturing é uma filosofia de gestão derivada do Sistema Toyota de Produção, baseada em cinco princípios: criação de valor (sob a ótica do cliente); fluxo de valor, fluxo contínuo; produção puxada e perfeição (melhoria contínua), que são aplicados através das ferramentas lean, como mapa de fluxo de valor, 5S, troca rápida de ferramentas, entre outras. O foco do lean está no esforço sistemático realizado de forma ativa e repetida, impactando toda a organização e em muitos casos é considerado como uma nova forma de gestão (Alefari, Almani & Salonitis, 2020). O fator chave para o sucesso da

implantação do lean são as pessoas e o maior desafio é a mudança de comportamento e a mentalidade de funcionários e líderes. (Dombrowski & Mielke, 2013). Lean é uma filosofia para ser eficaz a longo prazo e para isso a disciplina é essencial. Cada líder deve investir um pouco do seu tempo focando na adesão dos funcionários ao processo enxuto e observando as melhorias e oportunidades de desenvolvimento reveladas nesse processo (Mann, 2009).

2.2 LIDERANÇA

Na literatura existem vários conceitos de liderança. Heifetz (1994) propõe a liderança como a capacidade de mobilizar pessoas, no sentido de motivar, organizar e orientar e dar foco. Para Northouse (2019), há quatro componentes que podem ser identificados como centrais para o fenômeno da liderança: a liderança é um processo, envolve influência, ocorre dentro de um contexto de grupo, e envolve o alcance da meta. A evolução do conceito de liderança também é discutida por Heifetz (1994). Para ele, nas organizações há um novo entendimento sobre o conceito de liderança que vai além das posições ou cargos de gestão e as funções que as pessoas desempenham – liderança está relacionada com autoridade. Heifetz (1994) define autoridade como o poder conferido para realizar um serviço. Ela é concedida e pode ser retirada. É conferida como parte de uma troca entre líderes e liderados.

2.3 LIDERANÇA LEAN

É fundamental que os líderes entendam e se envolvam com a ideia da filosofia lean, criando valores de diferentes formas. Os líderes lean devem se comportar como modelos e usar as habilidades de liderança necessárias (Aij & Teunissen, 2017). Essas são recomendações encontradas na literatura sobre a necessidade da liderança de se apropriar da filosofia e dos valores da gestão lean, porém não há uma teoria específica sobre a liderança lean que define os atributos e comportamentos característicos deste perfil de liderança. Muitas pesquisas buscam validar, através de estudos teóricos e empíricos, o papel da liderança lean e os atributos e comportamentos que são atribuídos a esse papel (Mann (2009); Dibia e Onuh (2012); Shang (2014); Aij e Teunissen (2017); Seidel, Saurin, Marodin e Ribeiro (2017); Van Dun, Hicks e Wilderon (2017); Camuffo e Gerli (2018); Maijala, Eloranta, Reunanen, e Ikonen (2018); Seidel, Saurin, Tortorella, e Marodin (2019); Bijl, Ahaus, Ruël, Gemmel, e Meijboom, (2019); Tortorella, van Dun, e de Almeida, (2020)). Outros autores relacionam a prática da liderança

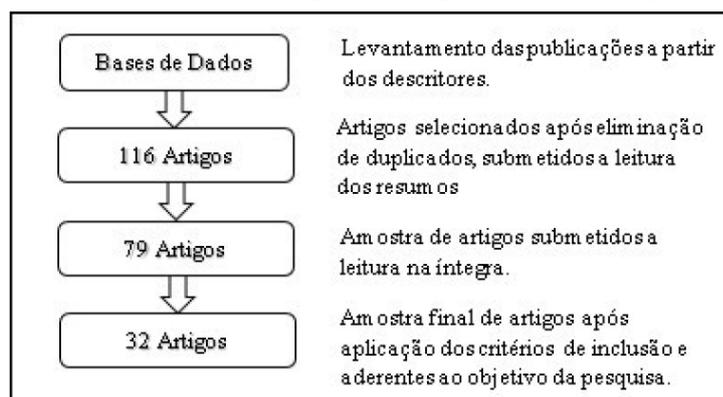
lean a outras teorias como Transformacional (Poksinska, Swartling & Drotz, 2013), Servidora (Aij & Rapsaniotis, 2017), Distribuída, Transacional e Transformacional (Alefari, Salonitis, & Xu, 2017) e Servidora, Transformacional e Capacitora (Van Assen, 2018). Seidel et al. (2019) comparam a liderança lean com sete teorias da liderança, o que os levou à suposição de que a liderança lean pode ser interpretada como a instanciação prática de outras teorias em um ambiente lean, ao invés de um estilo de liderança completamente diferente. O STP (Sistema Toyota de Produção), sistema que deu origem ao lean, descreve em seu modelo, que os líderes da Toyota tem uma compreensão profunda da posição do trabalho e a capacidade de desenvolver e liderar pessoas, e são respeitados por seus conhecimentos técnicos e habilidades de liderança (Liker, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada no estudo é a da revisão integrativa da literatura. O termo “integrativa” tem origem na integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes dos textos analisados e permite a inclusão de estudos que adotam diversas metodologias (Botelho, De Almeida Cunha & Macedo, 2011; Whittmore & Knafl, 2005).

As bases de dados selecionadas para o estudo foram a APA Psycnet, Scielo, Scopus, Spell e Web of Science. Na base de dados Spell não foram encontrados resultados. Os strings de busca utilizados foram TITLE-ABS-KEY (“Lean AND Leader*”). Foram selecionados artigos publicados entre os anos 2000 e 2020, escritos no idioma português, inglês e espanhol, sem delimitação de categoria, tipo de documento ou método utilizado. A busca resultou em 163 artigos. Após análise de duplicidade, restaram 116 artigos para a primeira avaliação quanto à pertinência dos artigos ao escopo desta revisão. Para esta análise foram lidos os resumos destes artigos e restaram 79 (setenta e nove) para a leitura completa. Destes, 32 (trinta e dois) artigos preencheram os critérios de inclusão: a) ter o lean como perspectiva/relação com a liderança em contexto organizacional; b) estarem disponíveis para acesso; e c) responder à questão de pesquisa. Foram excluídos os artigos que não tinham lean como perspectiva e/ou relação com a liderança em um contexto organizacional e aqueles que não foram publicados em periódicos, mas em livros, dissertações e teses.

Quadro 01 - Fluxograma das etapas de seleção de artigos



Fonte: Próprios autores, 2021.

Para a análise dos dados foi utilizada uma matriz de síntese, procedimento que permite a análise individual de cada artigo, assim como a possibilidade de comparação sistemática, extração e codificação de categorias (Botelho, De Almeida Cunha & Macedo, 2011).

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos 32 (trinta e dois) artigos selecionados, conforme descrito na seção 3.

Entre os métodos utilizados, a pesquisa qualitativa foi empregada em oito (8) artigos, seguida do método quantitativo, utilizado em cinco (7) publicações. Os dados estão representados na tabela 1 desta seção.

Tabela 1. Número de artigos por ano/ Método de Pesquisa

Ano	Nº de artigos	Ensaio	DSR	Qualitativo	Quantitativo	Misto	Revisão da literatura
2009	1	1	-	-	-	-	-
2012	1		-	1	-	-	-
2013	3	1	-	2	-	-	-
2014	4	2	-	-	-	-	2
2015	3	1	-	1	1	-	-
2016	1	-	-	1	-	-	-
2017	5	1	-	-	-	2	2
2018	5	-	-	-	4	-	1
2019	5	1	-	2	1	-	1

2020	4	-	1	1	1	1	-
Total	32	7	1	8	7	3	6

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Das 32 (trinta e duas) publicações analisadas, 27 (vinte e sete) são artigos publicados em Jornais e/ou Revistas e cinco (5) artigos publicados em Conferências. Outros onze artigos publicados em conferências, que faziam parte da matriz de seleção, não puderam ser analisados pela indisponibilidade da publicação. Os países que mais tiveram publicações foram Holanda (7), Estados Unidos (6), Brasil (5), Reino Unido (4), Suécia (3) e Nigéria (2). As bases de dados que apresentaram resultados de maior relevância para essa revisão são a Scopus (96 publicações) e a Web Of Science (49 publicações).

4.1 ATRIBUTOS E COMPORTAMENTOS

O termo atributo, neste estudo, é reconhecido como conhecimentos, técnicas e outras características, comportamentais ou não, que as pessoas trazem para a função e que lhes permitem exercer as tarefas de liderança (De Souza Neto & Calvosa, 2006). A análise dos 32 (trinta e dois) artigos evidenciou um total de 143 atributos ou comportamentos entre palavras e descrições, característicos, segundo os autores, da Liderança Lean. Os 143 atributos ou comportamentos foram posteriormente reunidos conforme a similaridade ou significados comuns, o que resultou em 26 (vinte e seis) grupos de características do Líder Lean. Em razão do elevado número de atributos ou comportamentos estratificados dos artigos sob análise, os pesquisadores delimitaram o estudo, conforme representado no quadro 2, nos dez (10) grupos de atributos e comportamentos que totalizaram maior citação, dentre o rol de autores dos artigos analisados. Os dez (10) grupos de atributos e comportamentos foram organizados em um eixo principal e em um subgrupo de termos similares ou sinônimos do referido eixo de atributo ou comportamento. Foi mantido como termo ou palavra do eixo principal, aquela que possui maior número de menções, sendo portanto o termo ou expressão mais comumente utilizado pelos autores. Os atributos e comportamentos identificados estão diretamente relacionados aos princípios e/ou valores da Filosofia Lean.

Tabela 1. Atributos e Comportamentos da Liderança Lean

Nº	Atributos e comportamentos	Descrições similares	Somatória
----	----------------------------	----------------------	-----------

1	Desenvolvimento e Qualificação de Pessoas (8)	<p>Capacidade de ensinar (teacher)/coach/mentor (4)</p> <p>Prover suporte (3)</p> <p>Qualificação (2)</p> <p>Gestão diária dos processos empoderando e envolvendo liderados no processo decisório (2)</p> <p>Líderes como mentores, facilitadores, instrutores (1)</p> <p>Motivar pessoas (1)</p> <p>Apoiar as pessoas que fazem o trabalho (1)</p> <p>Apoiar a cultura (1)</p> <p>Treinar para "enxergar" (1)</p> <p>Engajar e desenvolver os liderados através de : treinamento, prática, mentoria, coaching (1)</p> <p>Ensinar e praticar solução de problemas com análise da causa raiz (1)</p> <p>Cooperação e facilitação para o trabalho em grupo, e pratica de coaching / feedback e compartilhamento da informação (1)</p> <p>Feedback (1)</p> <p>Alcançar comprometimento das pessoas (1)</p> <p>Suporte aos liderados e executar reuniões formais e informais (1)</p> <p>Estimular intelectualmente os colaboradores (1)</p> <p>Patrocínio (1)</p> <p>Criar ambiente de aprendizagem (1)</p> <p>Franqueza (ser aberto sobre a sua visão sobre o próprio trabalho e seus sentimentos/emoções) sentido de endossar franqueza e trabalho em equipe, para construir uma segurança psicológica intra-time (1)</p> <p>Atenção para o desenvolvimento dos colaboradores e sua satisfação (1)</p> <p>Comemorar e reconhecer o êxito (1)</p>	36
2	Cultura da Melhoria Contínua (17)	<p>Kaizen diário (4)</p> <p>Identificação de desperdícios (1)</p> <p>5S (1)</p> <p>Eliminar confusão e retrabalho (1)</p> <p>Criar condições nas quais uma cultura Lean sustentável de melhoria pode se desenvolver (1)</p>	25
3	Ir ao Gemba (11)	<p>Genchi Genbutsu (4)</p> <p>Liderança presente (1)</p>	16
4	Criar visão e alinhar objetivos (norte verdadeiro) (3)	<p>Visão de negócio / visao do Sistema (2)</p> <p>Criação de visão e coordenação de objetivos (1)</p> <p>Clara comunicação da visao e objetivos de melhoria para a equipe (1)</p> <p>Foco/Alinhamento/Constância(1)</p> <p>Dar a direção para a melhoria do processo (1)</p> <p>Definir a estratégia Lean: líder deve mostrar consistência no longo prazo(1)</p> <p>Compreensão profunda do trabalho (1)</p> <p>Alinhamento estratégico (1)</p> <p>Foco (1)</p> <p>Desenvolver ações baseado em visão de longo prazo (1)</p>	14
5	Comprometimento da gestão de todos os níveis (6)	<p>Ser modelo e exemplo (4)</p> <p>Compromisso sustentado (1)</p> <p>Colaborar na gestão do processo (1)</p>	12

6	Autodesenvolvimento da liderança (8)	Qualificação (1) Desenvolvimento gerencial (1) Praticar aprimoramento contínuo pessoal e profissional (1)	11
7	Respeito às pessoas (8)	Desenvolver ações baseadas em princípios éticos que respeitem o meio-ambiente, a comunidade e a segurança dos colaboradores (1)	9
8	Medição de desempenho (4)	Gestão de desempenho (1) Acompanhar controles visuais (1) Base de avaliação de performance (1) Gestão diária e visual (1)	8
9	Resolução de problemas (3)	Identificar e resolver problemas com suas equipes usando o princípio PDCA (coaching) (2) Resolução de problemas estruturado (1) Habilidades básicas de resolução de problemas (1)	7
10	Modéstia (4)	Humildade/Receptividade (2) Transparência (1)	7

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Ficou evidenciado na análise dos dados uma grande prevalência entre todos os autores nos dois primeiros atributos do líder lean, com trinta e seis (36) e vinte e cinco (25) referências respectivamente, o que denota em primeira análise um grau de consenso com relação aos dez grupos de atributos formados, para o perfil da Liderança Lean.

5 DISCUSSÃO

Nesta seção são descritos cada um dos atributos e comportamentos apresentados no Quadro 2 que foram mencionados por 6 ou mais autores.

5.1 DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS

Desenvolvimento e qualificação das pessoas está relacionado à primeira tarefa do líder lean - aumentar a capacidade de desenvolvimento das pessoas, através da dedicação diária de ensinar (Rother, 2010). E também reforça o pressuposto de que a liderança lean não deve criar seguidores e sim desenvolver líderes (Mann, 2009). A análise dos textos permite afirmar que o treinamento e desenvolvimento adequados das pessoas são importantes para qualquer organização que pretende implementar e sustentar o lean com sucesso (Dibia, Dhakal, Onuh, 2014).

5.2 CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA

Drombowski e Mielke (2014) apontam a melhoria contínua como um elemento chave por duas razões: elimina a necessidade de melhoria radical em muitos processos simultaneamente; e impõe para os novos líderes e empregados novas competências voltadas à promoção da cultura da melhoria contínua. Aij, Visse e Whiddershoven (2014) destacam que a promoção de uma cultura que considera a identificação e implementação de mudanças como um procedimento normal do dia-a-dia é considerada um fator chave no sucesso da introdução do lean.

5.3 IR AO GEMBA

Como um princípio da liderança, ir ao Gemba refere-se à necessidade dos líderes lean entenderem o que acontece na linha de frente e entender os processos e os problemas que os colaboradores enfrentam. Além disso, ir ao Gemba é sinal de apreço pelo trabalho dos colaboradores na criação de valor. (Aij & Teunessen, 2017). Este atributo é apresentado como de grande importância para a manutenção da abordagem lean, sendo o líder lean aquele que dá sustentação e habilita o líder a monitorar as práticas da gestão lean orientado por três (3) regras: vá ao local de trabalho, observe o processo e dialogue com as pessoas.

5.4 CRIAR VISÃO E ALINHAR OBJETIVOS (NORTE VERDADEIRO)

Criar visão e alinhar objetivos para mobilização e eficácia no atingimento de um determinado objetivo o esforço organizado é de grande importância. Criar uma visão norteadora, está relacionado com definir o objetivo da organização e suas metas de melhoria de longo prazo (Poksinska, Swartling & Drotz, 2013). A visão norteadora é estabelecida em todos os níveis gerenciais e alinhada para a ação e iniciativas de melhoria (Flinchbaugh, Carlino, Curtis-Hendley, 2008). Portanto, todos devem entender claramente a visão, o que é esperado, os valores, o que é mais importante, e aonde se quer chegar (Dibia & Onuh, 2012).

5.5 COMPROMETIMENTO DA GESTÃO EM TODOS OS NÍVEIS

O comprometimento da liderança corrobora a afirmação encontrada na literatura de que a falta de comprometimento do líder é frequentemente a principal causa de falha na implementação de iniciativas lean. (Keough, 2012). É reconhecido

que para o sucesso das iniciativas lean o comprometimento, em particular da alta gestão, é de grande importância, porque os líderes têm o papel de apoiar os colaboradores nos sistemas de produção lean (Alefari, Salontis & Xu, 2017). E o comprometimento da liderança em todos os níveis é fundamental para engajar os colaboradores nas iniciativas de melhoria contínua (Drombowski & Mielke, 2013).

5.6 AUTODESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Este atributo explicita a importância da necessidade de aprendizado entre os líderes, como fator de sucesso para implementação da filosofia lean. É papel do líder lean estar aberto ao desenvolvimento pessoal, cuidando de suas competências técnicas e de liderança. Pelo exemplo, ele motiva os subordinados para que os times em cada nível da organização contribuam para a melhoria contínua e para o atingimento dos objetivos de longo prazo (Trenkner, 2016).

5.7 RESPEITO AS PESSOAS

O lean é considerado uma filosofia que respeita o ser humano. Esse comportamento é demonstrado principalmente na condução da resolução de problemas, durante a qual o líder questiona o liderado em relação ao problema e se coloca à disposição para ajudar a resolvê-lo, porém incentivando-o a fazê-lo também. Os estudos apontam que através da demonstração de respeito mútuo é possível resolver os problemas, tornar o trabalho mais satisfatório e melhorar o desempenho organizacional (Womack, 2011).

5.8 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

As iniciativas lean tem por objetivo a melhoria do desempenho dos processos, para ampliar a geração de valor como um todo. As medidas de desempenho dos fluxos de valor, normalmente, abrangem segurança, qualidade, entrega e custo. Todas estas medidas são aplicáveis ao longo das etapas do processo e também no processo como um todo (Mann, 2009). A medição de desempenho é reconhecida como um comportamento basilar para os gestores em empresas de operações com aplicação lean mais avançadas (Camuffo & Gerli, 2017).

5.9 RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A capacidade de resolução de problemas é uma das grandes competências necessárias nos locais de trabalho e apresenta forte relação com a competência da liderança lean (Seidel & Saurin, 2020). Particularmente, líderes lean no nível operacional necessitam de mais estratégias, ferramentas e habilidades de resolução de problemas a fim de engajar os colaboradores nas atividades diárias de melhoria contínua (Sisson, 2017). Nas organizações lean, a resolução de problemas ocorre de forma estruturada seguindo a lógica da experimentação científica - as mudanças individuais são cuidadosamente estudadas, planejadas e executadas para que, posteriormente, a nova forma de trabalho seja aceita como novo padrão (Netland *et al.*, 2019).

5.10 MODÉSTIA

A Modéstia, é apontada como uma característica importante e fundamental para a transformação lean, pois para ter sucesso na implementação do lean, é fundamental escutar os liderados e estar aberto a novas perspectivas, ao invés de adotar uma postura de conhecimento prévio das respostas. Além disso, ao demonstrar modéstia e vulnerabilidade, o líder cria um ambiente psicologicamente seguro e uma cultura que favorece a exposição, pelos liderados, das preocupações e de pontos de vista divergentes (Aij, Visse & Widershoven, 2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta revisão foi determinar os atributos e comportamentos do líder no modelo de liderança lean. Esta revisão contribui com a literatura com três resultados importantes no que diz respeito aos estudos voltados para as teorias da liderança e em especial sobre a liderança lean. O primeiro é que não há uma teoria formalizada sobre a liderança lean. Os estudos apontam que não há unanimidade sobre o que é liderança lean e nem um modelo ou teoria da liderança lean. Existem apenas orientações sobre os pressupostos necessários para a implantação bem-sucedida da filosofia lean, dentre eles a importância da liderança para estimular e manter esta implantação. O segundo resultado, talvez o mais relacionado com a prática da liderança lean, foi a identificação das dez características e comportamentos do líder

lean mencionados nos artigos analisados. O terceiro resultado aponta divergências e inconsistências na distinção dos papéis de gerência e liderança dentro da filosofia lean.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership, 9*, 1.
- Aij, K. H., & Teunissen, M. (2017). Lean leadership attributes: a systematic review of the literature. *Journal of health organization and management.*
- Aij, K. H., Visse, M., & Widdershoven, G. A. (2015). Lean leadership: an ethnographic study. *Leadership in Health Services.*
- Alefari, M., Almani, M., & Salonitis, K. (2020). Lean manufacturing, leadership and employees: the case of UAE SME manufacturing companies. *Production & Manufacturing Research, 8*(1), 222-243.
- Alefari, M., Salonitis, K., & Xu, Y. (2017). The role of leadership in implementing lean manufacturing. *Procedia Cirp, 63*, 756-761.
- Balzer, W. K., Brodke, M. H., & Kizhakethalackal, E. T. (2015). Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential. *International Journal of Quality & Reliability Management.*
- Bäckström, I., & Ingelsson, P. (2015). Is there a relationship between Lean Leaders and healthy co-workers?. *Quality Innovation Prosperity, 19*(2), 123-136.
- Bijl, A., Ahaus, K., Ruël, G., Gemmel, P., & Meijboom, B. (2019). Role of lean leadership in the lean maturity—second-order problem-solving relationship: a mixed methods study. *BMJ open, 9*(6), e026737.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade, 5*(11), 121-136.
- Camuffo, A., & Gerli, F. (2018). Modeling management behaviors in lean production environments. *International Journal of Operations & Production Management.*

- De Souza Neto, S. P., & Calvosa, M. V. D. (2006). As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *Revista de Administração da UNIMEP*, 4(1), 68-94.
- Dibia, I. K., Dhakal, H. N., & Onuh, S. (2014). Lean “leadership people process outcome”(LPPO) implementation model. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Dibia, I. K., & Onuh, S. (2012). Lean Six Sigma deployments in agile industrial environment: the key factors. *International Journal of Agile Systems and Management*, 5(4), 330-349.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean leadership—fundamental principles and their application. *Procedia cirp*, 7, 569-574.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean leadership—15 rules for a sustainable lean implementation. *Procedia CIRP*, 17, 565-570.
- Emiliani, M. L., & Emiliani, M. (2013). Music as a framework to better understand Lean leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Flinchbaugh, J., Carlino, A., & Curtis-Hendley, M. (2008). Essentials of lean leadership. *Tooling and Production*, 74(2), 16.
- Halling, B., & Renström, J. (2014). Lean leadership: a matter of dualism. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 242-253.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Harvard University Press.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* McGraw-Hill Education.
- Keough, W. (2012). The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development [review]/Liker, Jeffery K. and Gary L. Convis. *Journal of Applied Christian Leadership*, 6(2), 135-136.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2013). *O Modelo Toyota de Liderança Lean: Como Conquistar e Manter a Excelência pelo Desenvolvimento de Lideranças*. Bookman Editora.
- Maijala, R., Eloranta, S., Reunanen, T., & Ikonen, T. S. (2018). Successful implementation of lean as a managerial principle in health care: a conceptual analysis from systematic literature review. *International journal of technology assessment in health care*, 34(2), 134-146.
- Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of health services management*, 26(1), 15.
- Nel, H., Marnewick, A., & Mogamedí, M. (2020). Impact of standard work for leaders on reducing unused employee creativity during lean implementation. *South African Journal of Industrial Engineering*, 31(2), 1-10.
- Netland, T. H., Powell, D. J., & Hines, P. (2019). Demystifying lean leadership. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Northouse, P. G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). The daily work of Lean leaders—lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 886-898.

Rother, M. (2010). *Toyota kata: managing people for continuous improvement and superior results*. McGraw-Hill Professional.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L., & Marodin, G. A. (2019). How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?. *Production Planning & Control*, 30(16), 1322-1336.

Seidel, A., Saurin, T. A., Marodin, G. A., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Lean leadership competencies: a multi-method study. *Management decision*.

Seidel, A., & Saurin, T. A. (2020). A framework for analyzing how context influences lean leadership. *International Journal of Lean Six Sigma*.

Shang, G. (2014, June). Toyota Way Lean Leadership: Some Preliminary Findings from the Chinese Construction Industry. In *Proc. 22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC 22)* (pp. 1145-1156).

Sisson, J. A. (2019). Maturing the lean capability of front-line operations supervisors. *International Journal of Lean Six Sigma*.

Toledo, J. C., Gonzalez, R. V. D., Lizarelli, F. L., & Pelegrino, R. A. (2019). Lean production system development through leadership practices. *Management Decision*.

Tortorella, G., van Dun, D. H., & de Almeida, A. G. (2019). Leadership behaviors during lean healthcare implementation: a review and longitudinal study. *Journal of manufacturing technology management*.

Trenkner, M. (2016). Implementation of lean leadership. *Management*, 20(2), 129-142.

Van Assen, M. F. (2018). Exploring the impact of higher management's leadership styles on lean management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1312-1341.

Van Assen, M. F. (2018). The moderating effect of management behavior for Lean and process improvement. *Operations Management Research*, 11(1), 1-13.

Van Dun, D. H., Hicks, J. N., & Wilderom, C. P. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European management journal*, 35(2), 174-186.

Vänje, A., & Brännmark, M. (2017). Walking around the pyramids: Managers' shop-floor activities in Lean-inspired organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 495-512.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.

WOMACK, J. (2011). *Caminhadas pelo Gemba-Gemba Walks*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS ENTREVISTADOS



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico - CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **Lean Leadership: atributos implícitos da liderança em um ambiente lean.**

Você foi selecionado intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

O objetivo deste estudo é “Compreender, a partir da Teoria Implícita da liderança (TIL), como as pessoas que atuam em um ambiente de cultura lean percebem e prototipam a liderança.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas que procurarão captar como os entrevistados percebem e prototipam a liderança lean.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução de entrevistas em profundidade.

Você está recebendo uma cópia deste termo onde constam e-mail, telefone do pesquisador principal. Com ele, você pode tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Kellyn Clyciane Mendes Rosa
Pesquisador(a)

E-mail: kellynmendes@gmail.com

Fone: (47) 99952-5143

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome

Assinatura

Brusque, 12/05/2022

Local

Data