

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UNC

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS PRODUTIVOS – PPGSP

LUCAS AMANDIO FURLAN

RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO *LEAN*

THINKING

CRICIÚMA/SC

2025

LUCAS AMANDIO FURLAN

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO *LEAN*
*THINKING***

Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sistemas Produtivos.

Orientador (a): Prof. Dr. Oscar Rubem Klegues Montedo

Coorientador (a): Profa. Dra. Elisabeth Wisbeck

CRICIÚMA/SC

2025

Ficha Catalográfica

F985r

Furlan, Lucas Amandio

Resistência à mudança organizacional : uma análise sob a perspectiva do Lean Thinking / Lucas Amandio Furlan ; orientador Dr. Oscar Rubem Klegues Montedo ; coorientadora Dra. Elisabeth Wisbeck. – 2025.

92 f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense ; Universidade do Contestado ; Universidade do Extremo Sul Catarinense ; Universidade da Região de Joinville. Lages, SC, 2025.

1. Gestão de Mudança Organizacional. 2. Eficiência Organizacional. 3. Política de Inovação e desenvolvimento. 4. Resistência à mudança. I. Montedo, Oscar Rubem Klegues (orientador). II. Wisbeck, Elisabeth (coorientadora). III. Universidade do Planalto Catarinense. IV. Universidade do Contestado. V. Universidade do Extremo Sul Catarinense VI. Universidade da Região de Joinville. VII. Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. VIII. Título.

CDD 658.5

Catálogo na fonte – Biblioteca Central

FOLHA DE APROVAÇÃO

LUCAS AMANDIO FURLAN

RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO *LEAN THINKING*

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP, Linha de Pesquisa 1: “Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos”, em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Sistemas Produtivos**.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Oscar Rubem Klegues Montedo (PPGSP/UNESC)
Presidente da Banca / Orientador

Profa. Dra. Elisabeth Wisbeck (PPGSP/UNIVILLE)
Coorientadora

Prof. Dr. Lúri Novaes Luna – (PPGP/UFSC)
Membro externo da banca

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi (PPGSP/UNIPLAC)
Membro interna da banca

Criciúma, SC, 27 de junho de 2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, inspiração e pela oportunidade de realizar este trabalho.

A realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas especiais. Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Oscar Rubem K. Montedo, e à minha coorientadora, Profa. Dra. Elisabeth Wisbeck, pela orientação cuidadosa, pelas provocações instigantes e pela confiança depositada ao longo de toda a jornada. Suas observações e sugestões foram essenciais para o aprimoramento deste trabalho e para o meu crescimento como pesquisador.

Estendo minha gratidão à Profa. Dra. Cristina Yamaguchi, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos, por todo o suporte e dedicação para garantir a qualidade e o bom andamento do curso.

Aos meus pais, agradeço imensamente por sempre acreditarem em mim e oferecerem amor incondicional. O apoio e os valores que vocês me ensinaram são pilares fundamentais que sustentam minhas conquistas.

À Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES).

E, por fim, agradeço à Bárbara, que esteve ao meu lado em todos os momentos desta caminhada. Seu companheirismo, compreensão e amor tornaram cada passo mais leve e significativo.

A cada pessoa que, de alguma forma, contribuiu para a construção deste trabalho, minha sincera gratidão.

RESUMO

FURLAN, Lucas Amandio. **RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO LEAN THINKING.** (2025), 92 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Universidade do Contestado (UNC), Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), Lages, 2025.

Contextualização: As mudanças organizacionais são inevitáveis no ambiente corporativo atual, especialmente em empresas de tecnologia, onde a inovação e a adaptação são constantes. No entanto, essas mudanças frequentemente encontram resistência por parte dos colaboradores, visto que tal comportamento é inerente ao ser humano, mas, que pode comprometer sua implementação. O *Lean Thinking* surge como uma abordagem útil para gerir essas transformações, promovendo maior engajamento e colaboração. **Objetivo:** Esta dissertação tem como objetivo avaliar o nível de resistência às mudanças em uma empresa de tecnologia e aplicar intervenções baseadas no *Lean Thinking* para mitigar essa resistência. **Metodologia:** A pesquisa utilizou uma abordagem de métodos mistos, combinando dados quantitativos provenientes de questionários estruturados em escala Likert e análises qualitativas obtidas por meio de observações e entrevistas. Foi desenvolvido um índice de resistência para mensurar o nível de resistência, considerando a média ponderada das respostas e a importância atribuída a cada questão. A intervenção incluiu rituais diários de gestão, semanas Kaizen, capacitação em liderança e painéis estratégicos A3. **Resultados:** O estudo demonstrou que, embora a maioria das questões não tenha apresentado mudanças estatisticamente significativas nos índices de resistência após a intervenção, uma delas apresentou uma redução significativa, indicando que ações pontuais e direcionadas com base no *Lean Thinking* podem influenciar positivamente as percepções da equipe. A análise destacou a importância de manter o apoio ativo da liderança e de alinhar a comunicação operacional e estratégica para fortalecer o engajamento dos colaboradores. **Considerações Finais:** Este estudo contribui para a área de Gestão de Sistemas Produtivos ao demonstrar como o *Lean Thinking* pode ser adaptado para lidar com a resistência às mudanças em empresas de tecnologia de serviços. Além disso, evidencia a necessidade de considerar fatores emocionais e culturais no processo de mudança, abrindo caminho para pesquisas futuras que integrem práticas *Lean Thinking* à gestão de pessoas.

Palavras-chave: *Lean Thinking*; resistência às mudanças; mudança organizacional; melhoria de processos; setor de tecnologia.

ABSTRACT

FURLAN, Lucas Amandio. **RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE: ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF LEAN THINKING.** 2025, 92 p. Dissertation (Master in Productive Systems). Postgraduate Program in Productive Systems (PPGSP) in an associative form between the University of Planalto Catarinense (UNIPLAC), University of Contestado (UNC), University of Extremo Sul Catarinense (UNESC) and the University of the Joinville Region (UNIVILLE), Lages, 2025.

Contextualization: Organizational changes are inevitable in today's corporate environment, especially in technology companies, where innovation and adaptation are constant. However, these changes often encounter resistance from employees, since such behavior is inherent to human beings and can compromise their implementation. Lean Thinking emerges as a useful approach to manage these transformations, promoting greater engagement and collaboration. **Objective:** This dissertation aims to assess the level of resistance to change in a technology company and apply interventions based on Lean Thinking to mitigate this resistance. **Methodology:** The research used a mixed-methods approach, combining quantitative data from structured Likert-scale questionnaires and qualitative analyses obtained through observations and interviews. A resistance index was developed to measure the level of resistance, considering the weighted average of the responses and the importance attributed to each question. The intervention included daily management rituals, Kaizen weeks, leadership training, and A3 strategic panels. **Results:** The study demonstrated that, although most of the questions did not show statistically significant changes in resistance rates after the intervention, one of them showed a significant reduction, indicating that specific and targeted actions based on Lean Thinking can positively influence team perceptions. The analysis highlighted the importance of maintaining leadership sponsorship and aligning operational and strategic communication to strengthen employee engagement. **Final Considerations:** This study contributes to the area of Production Systems Management by demonstrating how Lean Thinking can be adapted to deal with resistance to change in service technology companies. In addition, it highlights the need to consider emotional and cultural factors in the change process, paving the way for future research that integrates Lean Thinking practices into people management.

Keywords: Lean Thinking; resistance to change; organizational change; process improvement; technology sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inter-relação entre as áreas envolvidas na proposta (interdisciplinaridade)	14
Figura 2 - Linha de Montagem Toyota	26
Figura 3 - Técnica da metodologia da pesquisa	32
Figura 4 - Fluxograma das etapas da pesquisa	35
Figura 5 - Sistema de gerenciamento	36
Figura 6 - Faixa etária da população	42
Figura 7 - Raça da população	42
Figura 8 – Estado civil população	43
Figura 9 - Salário da população	43
Figura 10 - Escolaridade da população	44
Figura 11 - Anos de empresa da população	44
Figura 12 - Faixa etária da população	56
Figura 13 - Raça da população	56
Figura 14 - Estado civil da população	57
Figura 15 - Salário da população	57
Figura 16 - Escolaridade da população	58
Figura 17 - Anos de empresa da população	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases do processo de mudança	17
Tabela 2 - Fontes de resistência à mudança	20
Tabela 3 - Etapas do sistema de gerenciamento	36
Tabela 4 - Etapas da análise de dados	38
Tabela 5 - Cruzamento das perguntas	45
Tabela 6 - Comparação dos índices de resistência (média \pm dp), obtidos do grupo de não gestores, antes (1ª aplicação) e após (2ª aplicação) a inferência de um modelo de gestão para minimizar as resistências baseado no <i>Lean Thinking</i> .	50
Tabela 7 - Cruzamento das respostas	59
Tabela 8 - Comparação dos índices de resistência (média \pm dp), obtidos do grupo de gestores, antes (1ª aplicação) e após (2ª aplicação) a aplicação de um modelo de gestão para minimizar as resistências baseado no <i>Lean Thinking</i>	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.3.1	Inserção social da pesquisa	13
1.4	CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA	14
1.5	ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO	15
2	PANORAMA TEÓRICO	16
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	16
2.2	RESISTÊNCIA EM PROCESSOS DE MUDANÇA	18
2.3	CAUSAS DA RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	20
2.4	GERIR A RESISTÊNCIA	22
2.5	O CONCEITO <i>LEAN</i>	24
2.5.1	Pensamento <i>Lean Thinking</i>	26
2.5.2	<i>Lean Thinking</i>	27
2.5.3	Etapas de implementação	28
2.5.4	<i>Lean Thinking</i> na gestão de mudanças	29
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	33
3.2.1	Descrição do local e população em estudo	33
3.2.2	Cálculo do tamanho de amostra e processo de amostragem	34
3.2.3	Etapas da pesquisa	35
3.3	COLETA DE DADOS	38
3.4	ANÁLISE DE DADOS	39
3.5	PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
5	APLICABILIDADE DO ESTUDO	74
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de mudança é um tema explorado cada vez mais nos dias atuais; já na antiguidade afirmava-se que as coisas estão em constante transformação: “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo” (Heráclito, 1973, p. 10).

Diante de um mundo em constante evolução, como nos ambientes organizacionais, as mudanças tornam-se inevitáveis. Desta forma, para sobreviverem e prosperarem, as organizações têm que se reinventar e adequarem-se aos novos cenários. No entanto, apesar de todo movimento no âmbito organizacional, no mundo das organizações existem barreiras e resistência à implementação de movimentos que geram mudanças.

A resistência às mudanças nas organizações é um tema de grande relevância no campo da administração e gestão. Em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, marcado por uma rápida evolução tecnológica e transformações socioeconômicas, as organizações enfrentam a necessidade fundamental de se adaptarem e reagirem de forma ágil às mudanças que ocorrem em seu entorno (Dong, 2023; Syamsir, Saputra & Mulia, 2025). No entanto, mesmo com a crescente compreensão da importância da adaptação organizacional, a resistência aos processos de transformação ainda se manifesta de forma significativa, muitas vezes alimentada por fatores emocionais, culturais e estruturais (Hubbart, 2023; Pham & Pham, 2022).

Além disso, estudos recentes apontam que a ausência de lideranças ágeis, combinada a culturas organizacionais rígidas, pode reforçar comportamentos de inércia e dificultar a adoção de novos modelos de gestão (Jain, Jena & Pattnaik, 2024). A habilidade de promover um aprendizado organizacional contínuo, aliado à construção de ambientes de escuta ativa e ao fortalecimento do senso de pertencimento dos colaboradores, tem se mostrado essencial para minimizar a resistência e fortalecer a resiliência organizacional diante das mudanças (Suleman & Gulzar, 2021).

A rejeição à mudança é um fenômeno complexo, que pode ocorrer em diferentes níveis, desde o indivíduo até a organização como um todo. Com isso, as organizações têm que lidar com uma série de desafios, motivados por uma série de fatores, como maior competitividade, inovações tecnológicas e ciclo de vida dos produtos, que somados ao processo de globalização, tem pressionado empresas a se moldarem e terem de ser cada vez mais flexíveis e adaptáveis.

Tais transformações impostas exigem mais do que a própria capacidade de se moldar às novas estruturas: “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação à mudança” (Robbins, 2010, p. 98).

Conforme destacado por Schalk *et al.* (2016), a resistência pode ser entendida como uma resposta natural à incerteza e à ameaça percebida que as mudanças organizacionais podem trazer.

Autores como Oreg (2003) e Coetsee (2016) ressaltam que a resistência pode ser um reflexo do medo do desconhecido, da perda de status ou controle e até mesmo da aversão à ambiguidade.

Neste contexto, a abordagem baseada no *Lean Thinking* emerge como uma alternativa promissora para lidar com a resistência às mudanças nas organizações. O *Lean Thinking*, originado no Sistema Toyota de Produção, enfatiza a eliminação de desperdícios, a melhoria contínua e a criação de valor para o cliente como princípios essenciais (Liker, 2004).

De acordo com Rother e Shook (1998), o *Lean Thinking* propõe uma cultura de aprendizado e colaboração, que envolve todos os níveis hierárquicos da organização na busca pela eficiência e eficácia. Ao adotar essa abordagem, as organizações podem promover uma mudança de mentalidade, superando a resistência e promovendo uma cultura de inovação e adaptabilidade.

Portanto, a presente pesquisa analisou as diferentes reações dos trabalhadores às mudanças, tanto a nível operacional quanto média gerência (nível tático), de uma empresa prestadora de serviços na área tecnológica no sul de Santa Catarina, e propôs uma a implementação do *Lean Thinking* como forma de minimizar as resistências às mudanças e promover uma cultura de inovação e adaptabilidade, com o envolvimento e participação dos colaboradores na identificação de problemas e implementação de soluções.

1.1 PROBLEMA

O cenário mundial tem se deparado com crescentes necessidades de mudança nos negócios, processos, produtos e serviços. Com isso, a capacidade de adaptação torna-se fundamental para que a organização seja competitiva e capaz de absorver tais mudanças. Por outro lado, as questões envolvidas no processo de transformação passam pelo principal capital intelectual das organizações: as pessoas.

A resistência às mudanças por parte das pessoas é uma questão mundial, que abrange tanto aspectos sociais quanto psicológicos. Nesse contexto, de forma geral, as empresas continuam enfrentando desafios semelhantes, despendendo tempo e energia para lidar com resistências individuais e coletivas que surgem durante os processos de transformação organizacional (Oreg, Michel & By, 2023; Cinite & Duxbury, 2019). Essas resistências, muitas vezes, não estão ligadas apenas ao conteúdo da mudança, mas também à forma como ela é conduzida, à confiança nas lideranças e ao nível de participação percebido pelos colaboradores.

Para enfrentar esta questão, as empresas precisam desenvolver e implementar um modelo de gestão, ou uma filosofia de trabalho, que permita a ela mitigar os efeitos causados pela resistência às mudanças. Neste sentido, uma dessas filosofias passíveis de implementação é o *Lean Thinking*, que em sua essência traz como principal característica o pensamento enxuto.

Tradicionalmente, o *Lean Thinking* é empregado nos processos produtivos, pois representa uma abordagem sistemática voltada à criação de valor para o cliente com a eliminação contínua de desperdícios em toda a cadeia de valor. A filosofia propõe a otimização dos recursos produtivos e a melhoria contínua, visando atingir o desperdício zero (Almanei, Salonitis & Xu, 2020).

Dessa forma, considerando o problema apresentado, é razoável considerar o emprego do *Lean Thinking* como uma abordagem potencial para reduzir a resistência às mudanças nas organizações, uma vez que seus princípios — como o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua e o foco em processos — favorecem a participação ativa dos colaboradores e promovem maior engajamento frente às transformações organizacionais. Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: como o *Lean Thinking* pode contribuir para minimizar a resistência dos colaboradores às mudanças organizacionais implementadas em uma empresa do setor de tecnologia, localizada no sul catarinense?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de gestão de pessoas, fundamentado nos princípios do *Lean Thinking*, como ferramenta para mitigar a resistência às mudanças em uma empresa de serviços de tecnologia.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Identificar a situação atual na empresa de estudo com relação à resistência às mudanças (gestores e equipe);
- II. Analisar as principais barreiras situacionais na equipe com relação às mudanças;
- III. Avaliar a implementação da filosofia *Lean Thinking* como forma de minimizar a resistência às mudanças.

1.3 JUSTIFICATIVA

A necessidade de abordar o tema surge em um cenário em que é cada vez mais necessário que as pessoas estejam abertas às mudanças, visto a crescente evolução da empresa em seus produtos e serviços, e com a alta demanda, torna-se ainda mais fundamental buscar estratégias para serem ainda mais competitivas. Quando se trata especificamente de resistência às mudanças, há uma tendência do comportamento humano em manter o *status* atual nas suas atividades, caracterizando o que se chama de manter a “zona de conforto”. Esse comportamento dificulta o processo de transformação. De acordo com Bouckenooghe (2020), a oposição à mudança pode ser classificada como uma reação complexa que por vezes envolve comportamentos cognitivos, emocionais e comportamentais.

Segundo Oreg *et al.* (2018), a resistência pode ser vista tanto como uma barreira como um recurso. De acordo com os autores, a resistência pode fornecer ideias valiosas sobre possíveis pontos fracos em processos de mudança, ajudando a melhorar a estratégia de implementação.

A liderança transformadora é identificada como um grande balizador na redução da resistência, promovendo um clima de confiança e engajamento (Burke, 2018). Portanto, a avaliação da oposição à mudança e da forma como administrá-la é fundamental para os procedimentos de administração da mudança.

No âmbito gerencial, tem-se uma filosofia oriunda do Sistema Toyota de Produção, inicialmente traduzida como *Lean Manufacturing* que se tornou reconhecida mundialmente, tendo como objetivo, conforme citado por Hines *et al.* (2020), a eliminação de desperdícios e criação de valor para o cliente, promovendo eficiência e eficácia nos processos organizacionais.

Após seu reconhecimento tornar-se popular, muitas organizações citam o modelo como *Lean Thinking* (pensamento enxuto), que recentemente tem sido explorado em contextos não industriais, como serviços de saúde e tecnologia, em que a melhoria contínua e a adaptabilidade são essenciais (Radnor & Johnston, 2020).

A implementação do *Lean Thinking* pode se tornar uma maneira de minimizar a resistência. Mann (2020), cita que a filosofia, com seu foco em melhorar continuamente e o envolvimento de todos os colaboradores, pode modificar a cultura organizacional, tornando mais aberta a mudança. Este movimento, segundo Bhamu e Sangwan (2021), envolve a participação ativa de todos na identificação e solução de problemas, o que aumenta o engajamento e reduz a resistência.

Assim, o estudo das causas da resistência às mudanças e o modo como estão sendo geridas pela organização torna-se fundamental para uma melhor gestão do capital humano da organização e, conseqüentemente, obter-se cada vez mais vantagem competitiva para a organização.

Por meio da análise das origens da resistência e da forma como essa é controlada, foi possível confrontar as causas mais frequentes de resistência e propor um modelo para gestão baseado no *Lean Thinking* a fim de minimizar seus efeitos.

1.3.1 Inserção social da pesquisa

Esta pesquisa buscou explorar como a aplicação do pensamento enxuto pode ajudar a minimizar as resistências às mudanças dentro das organizações. Tendo em vista que o pensamento enxuto é uma abordagem que visa eliminar desperdícios e promover a eficiência nos processos, buscando sempre a melhoria contínua.

Ao implementar essa mentalidade, é possível envolver os colaboradores de forma mais participativa, com ênfase no trabalho em equipe e no empoderamento dos indivíduos. Assim, a resistência às mudanças pode ser reduzida, uma vez que as pessoas se sentem parte do processo de transformação e estão engajadas em contribuir com o sucesso da organização. Além disso, acredita-se que essa abordagem possa trazer benefícios para as organizações e para a sociedade como um todo, ao promover um ambiente de trabalho mais participativo e com foco na melhoria contínua, o pensamento enxuto contribui para o desenvolvimento dos colaboradores, estimulando o aprendizado e o crescimento profissional.

1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A linha de pesquisa “Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos” permite a contribuição de diversas áreas, com temas que percorrem desde teorias de desenvolvimento organizacional e gestão de recursos humanos à inteligência artificial. Esta característica é classificada como interdisciplinar, em que a interdisciplinaridade pode ser vista como uma abordagem que busca conectar conhecimentos e métodos de diferentes disciplinas para abordar problemas complexos e desafiadores (Santoro & Soares, 2021). Tais temas trazem o conhecimento à tona, favorecendo a gestão deste mesmo conhecimento como forma de integrar diversas disciplinas.

O conhecimento é gerado por pessoas que passam a exercer um papel chave nos processos que envolvem conhecimento, fazendo com que os ativos intangíveis ganhem maior importância (Strauhs *et al.*, 2012). Desta forma, a proposta está alinhada com a linha de pesquisa 1: Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos, pois traz como objetivo geral propor a filosofia *Lean Thinking* para minimizar a resistência às mudanças em uma organização, fato este que mostra forte característica interdisciplinar.

Abordam-se questões psicológicas, relacionadas à resistência do ser humano frente a quaisquer processos de mudança, e de aplicação de ferramentas de gestão como *Lean Thinking*. Acrescenta-se uma abordagem social, quando considera os receios e anseios do colaborador, deparado com possíveis ilusões ou simplesmente temor da perda de seu emprego no processo de novos desafios (Figura 1). Além disso, traz como pilar central a filosofia *Lean*, abordada nas cadeiras de Administração.

Figura 1

Inter-relação entre as áreas envolvidas na proposta (interdisciplinaridade)



Nessa perspectiva essa pesquisa contribui para a sociedade, ao oferecer alternativas para lidar com um problema de alcance global: a resistência às mudanças. De acordo com Santos et al. (2023), a resistência configura-se como um fenômeno amplamente abordado na literatura científica, sendo reconhecida como um dos principais entraves à implementação de melhorias e transformações nos sistemas produtivos. Evidências recentes indicam que tal resistência pode ser desencadeada por múltiplos fatores, como insegurança em relação ao emprego, sofrimento psíquico e percepção de perda de identidade, os quais comprometem significativamente a eficácia das iniciativas de mudança.

Estudos recentes destacam que a resistência à mudança pode surgir de fatores como insegurança no emprego, medo de perder status ou identidade, e angústia emocional, os quais impactam significativamente o sucesso das iniciativas organizacionais. Segundo Oreg, Vakola e Armenakis (2011), esses fatores psicológicos e sociais continuam sendo relevantes, e pesquisas mais recentes, como a de Hornstein (2020) e Szabla *et al.* (2021), reforçam que o medo da perda de controle e a incerteza sobre o futuro são barreiras críticas à aceitação de mudanças nas organizações.

1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO

Essa dissertação utiliza uma sequência ordenada e organizada, que se divide em capítulos e seções, para consequentemente demonstrar o desenvolvimento da estratégia de análise proposta.

Inicia-se com uma introdução que contextualiza o estudo, seguida por um referencial teórico que fundamenta a pesquisa. A metodologia utilizada está detalhada em um capítulo específico, e os resultados e discussões são apresentados em outro capítulo, seguido ao final, por um tópico sobre a aplicabilidade do estudo, e por fim, as considerações finais.

2 PANORAMA TEÓRICO

De acordo com Silva (2018), a revisão bibliográfica é um passo essencial para o embasamento teórico da pesquisa, permitindo uma compreensão aprofundada do estado atual do conhecimento sobre o assunto. Além disso, Oliveira (2015) destaca a importância de se buscar fontes atualizadas e confiáveis para garantir a relevância dos estudos citados.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O termo mudança organizacional envolve diversas intervenções, ações humanas, atividades de comunicação e interação que não podem ser caracterizadas como imutáveis. Assim, a mudança organizacional pode ser compreendida como um processo dinâmico, contínuo e multifacetado (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018). Trata-se de um processo complexo que envolve a implementação de novas estratégias, práticas e estruturas com o objetivo de melhorar o desempenho e aumentar a capacidade de adaptação das organizações (Pollack & Pollack, 2019). Geralmente, o termo “mudança” é utilizado para descrever alterações frequentes ou pontuais que afetam diretamente os domínios organizacionais, como pessoas, processos, estruturas e tecnologias (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2019). A mudança organizacional nem sempre segue um caminho linear. Em alguns casos, pode envolver avanços e retrocessos, exigindo flexibilidade e capacidade de adaptação dos gestores e equipes (Oreg, Michel & By, 2023). Além disso, a mudança não ocorre de forma aleatória; ela é intencional e pode ser gerenciada estrategicamente. A literatura recente aponta para a importância do monitoramento contínuo e do envolvimento dos líderes em todas as etapas do processo, garantindo que as ações estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e reduzindo possíveis resistências (van der Voet, 2021; Rafferty *et al.*, 2019).

A Tabela 1 apresenta algumas fases importantes para qualquer tipo de processo de mudança de acordo com Machado e Neiva (2015, p. 6), fazendo menção aos autores que citam as etapas em suas literaturas.

Segundo Burnes (2009), a mudança organizacional pode ser categorizada em três tipos principais: mudança estratégica, mudança estrutural e mudança cultural. A mudança estratégica refere-se à adoção de novas direções estratégicas para garantir vantagem competitiva, como a entrada em novos mercados ou a diversificação de produtos. Já mudança estrutural envolve alterações na forma como os processos, papéis, responsabilidades e relacionamentos são estruturados dentro da organização. Por fim, a mudança cultural visa alterar os valores, normas e crenças compartilhadas pelos membros da organização.

Tabela 1

Fases do processo de mudança

Fases	Referências
1. Criação do senso de urgência pertinente.	Adizes (1995), Kotter (2000), Hayes (2002), Burnes (2009)
2. Estabelecimento de um estado, por meio da evidência da crise, problema ou oportunidade, no qual a complacência deverá estar praticamente ausente.	Kotter (2000)
3. Estabelecimento de uma coalizão administrativa: formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança.	Kotter (2000), Hayes (2002)
4. Alinhamento com a visão: estabelecimento de consistência entre o processo de mudança e a visão da empresa.	Adizes (1995), Kirkbridge (1998)
5. Capacitação de pessoas para atuarem conforme a visão: construção do <i>empowerment</i> do grupo por meio da eliminação de obstáculos ao processo de transformação e encorajamento para correr riscos.	Adizes (1995), Kirkbridge (1998)
6. Planejamento e promoção de conquistas de curto prazo: estabelecimento de metas a curto prazo para serem atingidas e comemoradas.	Anderson e Anderson (2001)

Nota. Adaptado de *Práticas de gestão de mudança organizacional: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos com a mudança* (p. 6) em Machado e Neiva (2015). (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Repositório Institucional da UnB.

As suas características fundamentais e seus fins podem ter diversas variações (Cakmac & Gunduz, 2012; Fiedler, 2010):

- Embasamentos para a mudança:
 - Novos direcionamentos;
 - respostas às pressões por parte da empresa;
 - Inovações;
 - Improdutividade;
- Propósitos motivadores (Fiedler, 2010):
 - Buscar a empresa desejada;
 - Harmonia entre empresa e colaboradores.

As mudanças podem também, ser percebidas como programadas ou não programadas e de primeira ordem (superficiais e progressivas) ou de segunda ordem (profundas), podendo ser classificadas em quatro categorias, de acordo com Beer *et al.* (1990):

- 1) Progressiva: Processo natural de atualização do funcionamento da organização;
- 2) Evolutiva: Não programada, surgindo como forma de atender necessidades ou pressões de fatores externos como clientes ou concorrência;
- 3) Transformadora: Diz respeito a cultura e bem estar, dentro da empresa. Em que há um plano estruturado, com mudanças profundas no processo de gestão e entendimento do trabalho;
- 4) Progressista: Mudança completa das premissas que conduzem a empresa, com mudança tanto a nível estrutural como de funcionamento do todo.

Em uma era de grande transformação, nos diversos níveis, tanto político como tecnológico, é imprescindível que as empresas tenham que adequar-se às novas demandas para que possam garantir sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (Fiedler, 2010; Kotter, 1997).

A implementação de transformações na organização nos últimos anos tem sido totalmente relacionada à globalização. Tal fator ocorre devido à inovação, reestruturação, reengenharia e aprimoramento na gestão da qualidade total, enquanto as empresas rivais se esforçam para sobreviver e obter vantagem competitiva (Ahmed *et al.*, 2018). Devido à forte concorrência, é essencial que as organizações sejam ágeis em aceitar novas mudanças e se adaptar para crescer e prosperar (Cumplings & Worley, 2015).

Independentemente de suas motivações e objetivos, a transformação geralmente provoca atitudes voltadas à evitação de suas consequências e à preservação do estado atual. Tais atitudes são classificadas como resistência ou oposição à mudança, sendo caracterizadas por comportamentos que impedem a transformação com a intenção de manter o status quo (Fiedler, 2010).

Essas atitudes frente à mudança organizacional podem ser interpretadas sob duas óticas distintas. De um lado, há a percepção de que as mudanças geram incertezas e ameaças ao status quo, o que pode provocar sentimentos de medo ou insegurança nos colaboradores. Por outro lado, mudanças podem ser encaradas como oportunidades de desenvolvimento, aprendizado e fortalecimento do trabalho colaborativo. A primeira visão entende a resistência como uma reação negativa que precisa ser superada, enquanto a segunda reconhece a resistência como uma forma legítima de engajamento crítico que pode contribuir para o aperfeiçoamento das estratégias organizacionais (Neves & Schyns, 2018; Janssen, van Vuuren & de Jong, 2021).

2.2 RESISTÊNCIA EM PROCESSOS DE MUDANÇA

Em 1948, Coch e French publicaram o primeiro estudo empírico sobre resistência à mudança no âmbito organizacional. Tal estudo teve influência em grande parte das literaturas seguintes (Burke,

1987). O tema continuou a levantar interesse principalmente nas décadas de 1950 e 1960 (Zander, 1950) e pode-se concluir que esta foi a época com maior discussão sobre o tema. Nas décadas seguintes, o tema passou a ser reproduzido de forma mais ampla nas mídias gerenciais, em geral pelas mesmas linhas abordadas pelo estudo de Coch e French (1948); após isso, passou por um silêncio relativo entre década de 70 a 80 e então, passou recentemente a ser uma questão em alta, sendo novamente objeto de pesquisa científica (Coch & French, 1948). As atitudes ou condutas que freiam a mudança, ou seja, as resistências podem ter diversas causas e meios e são abordadas de inúmeras formas.

Segundo Claver *et al.* (2017), a resistência é uma reação comum e normal, porque é da própria natureza humana manifestar oposição a um processo repleto de incertezas e preocupações, que geram dificuldades e apreensão. Naoler e Tushman (2018) esclarecem que, de forma similar aos princípios da física, uma transformação não acontece se a força que impulsiona a mesma é confrontada por uma força oposta que gera resistência a esta mudança. Ainda, Trice e Beyer (2001) explicam que algumas literaturas citam que a resistência à mudança pode prejudicar a organização, no sentido de trazer custos adicionais, reduzir a produtividade e danos à própria imagem.

Os processos de mudança organizacional também podem ser influenciados por fatores individuais. Segundo Jones (1995), a resistência pode ser moldada pelas atitudes e crenças dos indivíduos em relação à mudança. Alguns estudos destacam que o nível de resistência tende a ser maior quando os indivíduos percebem que a mudança irá afetar negativamente suas tarefas, autonomia ou segurança no emprego (Miles & Snow, 1986; Oreg, 2003). Porém, muitas vezes os colaboradores acabam não enxergando que estão resistindo à mudança e veem estas atitudes como medidas válidas para proteger os interesses da organização mais adiante (Kulkarni, 2016). Outro fator que influencia diretamente a resistência em processos de mudança é a comunicação organizacional. A comunicação clara, transparente e contínua sobre os objetivos, impactos e benefícios das mudanças tem sido apontada como uma das estratégias mais eficazes para reduzir a resistência e promover o engajamento dos colaboradores (Bisel, 2019; von Treuer, McHardy & Ashkanasy, 2020). Em contrapartida, a ausência de comunicação estruturada pode gerar rumores, insegurança e desinformação, o que tende a aumentar os níveis de resistência (Heath *et al.*, 2020). Além disso, a atuação das lideranças se mostra essencial nesse processo. Líderes que se posicionam como facilitadores da mudança, reconhecendo e acolhendo as dúvidas e preocupações da equipe, conseguem estimular um ambiente mais colaborativo e aberto à transformação (Lee, 2022). A escuta ativa, a empatia e o estímulo à participação são características fundamentais para a construção de um clima organizacional mais receptivo às mudanças, contribuindo para a aceitação e sustentação das transformações propostas.

Apresentam-se, a seguir, as principais causas de resistência às mudanças.

2.3 CAUSAS DA RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Todas as transformações ocorridas a um indivíduo causam uma resposta devido a este deixar sua zona de conforto e entrar em uma área desconhecida. Tal resistência, conforme citado anteriormente, pode se originar de múltiplos elementos, como o temor do desconhecido, de perder autoridade, a falta de conhecimento sobre os benefícios ou malefícios da mudança e o desconhecimento em relação às transformações (Gonçalves, 2016). Uma das outras causas de resistência mencionadas na literatura é a primeira impressão incorreta em relação à mudança que pode ocorrer, especificamente de obstáculos na comunicação que resultam em informações distorcidas e mal interpretadas (Hutt *et al.*, 1995) ou da falta de comunicação na empresa que restringe a disseminação de informações e, conseqüentemente, as pessoas desenvolvem suas teorias, espalhando informações incoerentes sobre a mudança (Morrison & Milliken, 2000). A dificuldade de lidar com a resistência ocorre nos casos em que ela é expressa de maneira implícita ou postergada. As características da resistência implícita são discretas, ou seja, podem se manifestar como falta de comprometimento com a empresa, perda de motivação, aumento de erros, aumento no número de faltas ao trabalho, principalmente por motivos de saúde, e, portanto, são difíceis de serem identificadas pelos agentes responsáveis pela mudança. As ações postergadas podem prejudicar a conexão entre a origem da resistência e a resposta à mesma, sendo percebidas apenas após alguns dias, meses ou anos (Robbins, 2010).

A Tabela 2 mostra, de forma resumida, uma classificação das fontes de resistência às mudanças.

Robbins (2010) classifica as fontes individuais como aquelas que estão ligadas às características humanas, como percepção, personalidade e necessidades, e as fontes organizacionais, como aquelas que estão relacionadas à estrutura organizacional.

Tabela 2

Fontes de resistência à mudança

Fontes individuais	Fontes organizacionais
<p>Hábitos – Os hábitos, criados para lidar com a rotina, tornam-se resistentes quando confrontados com a mudança.</p> <p>Segurança – Indivíduos que têm uma forte necessidade de segurança tendem a opor-se à mudança devido à sensação de ameaça que ela representa.</p> <p>Fatores econômicos – Alterações nas rotinas podem gerar medo de queda na renda, especialmente quando ela depende da produtividade.</p> <p>Método desconhecido – A mudança acaba por substituir o familiar pela ambiguidade e pela incerteza.</p> <p>Incerteza – A incerteza, marcada pela falta de informações sobre o futuro, gera medo do desconhecido, aumenta o risco de fracasso e dificulta avaliar opções e seus custos.</p> <p>Processamento seletivo de informações – Os indivíduos selecionam informações para manter sua confiança, retendo apenas o que confirma sua visão e ignorando o que a contradiz.</p> <p>Autointeresse dos indivíduos – Qualquer sugestão de mudança no plano de trabalho, na organização ou na tecnologia, pode representar uma ameaça para a equipe do gestor, podendo resultar na perda de autoridade e respeito.</p> <p>Falta de entendimento e confiança – Frequentemente, os colaboradores não compreendem o propósito da mudança, o que leva a desconfianças em relação ao processo.</p> <p>Avaliações e metas distintas – Avaliações e metas diferentes geram resistência, pois os líderes veem a inovação como vital, enquanto os colaboradores podem enxergá-la como ameaça à estabilidade.</p>	<p>Inércia estrutural – Os sistemas internos das empresas buscam manter a estabilidade e o <i>status quo</i> quando a organização enfrenta mudanças.</p> <p>Foco limitado de mudança – Modificações isoladas em partes da empresa tendem a ser neutralizadas pelo sistema como um todo.</p> <p>Inércia de grupo – Ainda que haja o desejo individual de mudança de comportamento, as normas grupais exercem uma influência restritiva.</p> <p>Ameaça à especialização – As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.</p> <p>Ameaça às relações de poder estabelecidas – Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da empresa.</p> <p>Ameaça às distribuições estabelecidas de recursos – Grupos que controlam recursos veem a mudança como ameaça, pois tendem a estar satisfeitos com a situação atual da organização.</p>

Nota. Fonte: Adaptado de Robbins (2010).

2.4 GERIR A RESISTÊNCIA

As mudanças geram impacto imediato na produtividade, já que as pessoas enfrentam dificuldades com as mudanças. Contudo, após um período de tempo (meses/anos), a produtividade alcança patamares equivalentes aos antecedentes e eventualmente os ultrapassa (curva de produtividade) (Barrow *et al.*, 2001). A falha de um processo de mudança pode ser atribuída a diversos elementos, como influências externas ou configuração inadequada da estrutura organizacional, contudo a resistência se revela como aspecto mais frequente (Kuntz & Naswall, 2013).

A curva de aprendizagem assim como os padrões de conduta-norma que surgem posteriormente são benéficos para a gestão da resistência, pois apontam para o conjunto de normas de comportamento humano diante da mudança e, conseqüentemente, auxiliam o gestor da mudança a ter uma visão em relação ao comportamento esperado. Os indivíduos acabam aderindo a mudança à medida que perdem a capacidade de reagir, o primeiro instinto é se opor, em seguida surge um entusiasmo completo, com o advento dos primeiros frutos da mudança as pessoas retornam as reações negativas, mas ao longo do tempo, ao observar o progresso da mudança, gradualmente voltam a um estado de otimismo e concluem que a mudança efetivamente funciona (Barrow *et al.*, 2001). Onimole (2017) indica que a capacitação dos indivíduos para a mudança é fundamental para alcançar êxito. O autor parte do ponto de partida da comunicação, perspectiva da organização e do processo de mudança.

É importante ressaltar que os indivíduos muitas vezes apresentam um comportamento previsível diante da mudança, demonstrado por uma curva de evolução que mostra suas reações ao longo do tempo. O processo começa com a paralisação, seguida pela fase de incredulidade (a pessoa se apega aos métodos do passado), então surge o desapontamento e a diminuição das habilidades, que se intensifica ainda mais quando se reconhece a realidade e se cessa a resistência à mudança. Após este período, o indivíduo passa a experimentar novos comportamentos decorrentes da mudança e, em seguida, inicia-se um processo para recuperar os níveis anteriores de competência. Na sequência, busca-se a compreensão lógica da mudança (alcançando novamente os níveis anteriores de competência) e, por fim, há a integração e um patamar mais elevado de habilidade (Barrow *et al.*, 2001).

Barrow *et al.* (2001) descrevem as fases pelas quais os indivíduos normalmente atravessam ao adaptarem-se a uma mudança seja individual ou organizacional, dividido em 4 estágios:

- 1) Choque;
- 2) Retirada defensiva;
- 3) Reconhecimento;
- 4) Adaptação.

De acordo com o mencionado anteriormente, os padrões exemplificados são benéficos para que o protagonista da mudança compreenda quais são as atitudes-padrão dos sujeitos perante a mudança. Porém, geralmente a reação das pessoas a mudança é emocional e comedida pelo temor, portanto, o controle da mudança envolve o gerenciamento de tais emoções das pessoas. A noção de gerenciar a resistência decorrente da mudança foi iniciada por Lewin em 1940, sendo um método utilizado para avaliar as forças favoráveis e desfavoráveis à mudança, de forma a alterar o equilíbrio entre elas (Barrow *et al.*, 2001). O autor sugeriu uma solução baseada na seguinte ideia: “descongelar” o critério estabelecido, destacando as forças impulsionadoras da transformação, diminuindo ou eliminando as forças contrárias e, em seguida, reestabelecendo o novo critério ou equilíbrio.

Shimoni (2017) propõe que a variação na aceitação ou resistência à mudança é influenciada por um conjunto de circunstâncias e características pessoais e sociais que definem como “hábito”. Segundo o autor, os indivíduos consideram as restrições e possibilidades para a mudança com base em experiências anteriores. Ele sugere que o hábito é estabelecido tanto pelas estruturas familiares e grupos sociais, quanto dentro da própria organização, criando padrões de comportamento que podem tanto auxiliar quanto impedir esforços futuros de transformação. Outro fator da mudança é o “domínio” ou “campo” (ambiente social em que ocorre a mudança), caracterizado pelos seus próprios padrões e perspectivas, mais ou menos diferentes das da sociedade em comum (Shimoni, 2017). Conforme Shimoni (2017), o campo direciona o comportamento, sendo um ambiente em que as pessoas competem por um conjunto limitado de recursos, impactando o modo de raciocínio e ação dos indivíduos. Considerando que os agentes da mudança buscam compreender as interações de resistência dos colaboradores, enquanto estes tentam decifrar os comportamentos de seus superiores, a resistência à mudança é um resultado da qualidade das interações entre os agentes e os alvos da mudança (Pires, 2016). De acordo com Dubrin (2007), é essencial que o gestor estabeleça o respaldo à mudança, visando alcançar um consenso entre os colaboradores e o futuro desejado. Tal autor sugere várias técnicas para estabelecer o respaldo:

1. **Diálogo e negociação:** os empregados devem ter a oportunidade de expor suas perspectivas e preocupações; a participação permite a aceitação da mudança, e a atenção às necessidades deve ser feita individualmente;
2. **Participação:** é importante permitir a participação no processo de tomada de decisão e na implementação da mudança, principalmente atribuindo responsabilidades. Alguns colaboradores podem ser designados para "recrutar" apoiadores e motivá-los para a transformação;

3. **Apresentar as vantagens:** muitas vezes, as pessoas estão preocupadas com as dificuldades que podem enfrentar durante a mudança organizacional, que pode ter implicações financeiras. Deve ser aberta para discussão essas preocupações individuais e deixar espaço para que os benefícios da mudança sejam investidos em melhorias nas condições de trabalho ou benefícios dos empregados;
4. **Evitar mudanças em excesso:** devido às demandas externas, muitas mudanças ocorrem sem que haja tempo adequado para um planejamento correto, e uma mudança rápida e extrema pode facilmente causar estresse nos colaboradores, diminuindo sua produtividade e, conseqüentemente, o desempenho da organização;
5. **Estabelecer alianças “políticas”:** como é difícil obter o apoio de todos os indivíduos para a mudança, pode ser mais efetivo encontrar alguns aliados em posições estratégicas da organização antes de apresentar as informações aos níveis hierarquicamente inferiores;
6. **Informação:** fornecer informações práticas aos empregados. Às vezes, a resistência pode surgir de aspectos desconhecidos ou mal interpretados da mudança, sendo essencial contribuir para que eles compreendam o que a mudança implica para cada indivíduo.

Com o propósito de se enfrentar a resistência à mudança de maneira a anulá-la e promover a aceitação ou respaldo para a mudança, Kotter e Schlesinger (2015) propõem algumas estratégias:

- Educação e convencimento;
- Participação e envolvimento;
- Facilitação e apoio;
- Negociação;
- Manipulação ou uso seletivo de informações;
- Direção e coerção.

No entanto, deve-se haver cuidado na utilização de tais técnicas, pois os contextos podem ser variados e individuais, portanto, a utilização das abordagens vai depender de cada cenário em particular.

2.5 O CONCEITO *LEAN*

A história do *Lean Production* remonta às décadas de 1940 e 1950, com o surgimento do Sistema Toyota de Produção (STP) no Japão, Figura 2. Esse sistema revolucionou a forma como as organizações produzem, valorizando a eliminação dos desperdícios e a melhoria contínua dos processos (Brief, 2014). Conforme Liker (2004) existem oito desperdícios, que são classificados como:

- 1) Superprodução;
- 2) Espera;
- 3) Transporte;
- 4) Excesso de processamento;
- 5) Estoque;
- 6) Movimento;
- 7) Defeito;
- 8) Talento não utilizado.

De acordo com Womack *et al.* (1990), o termo “lean” foi proposto por eles para descrever o sistema desenvolvido pela Toyota, caracterizado por uma abordagem enxuta e eficiente. Esse sistema era fundamentado em princípios como o *just-in-time* (JIT), a produção puxada, a padronização dos processos e o envolvimento de todos os colaboradores na melhoria contínua.

De acordo com Womack e Jones (1998), tratando-se do processo de construção do Sistema *Lean*, no início do século XX, as técnicas de produção em massa de Henry Ford transformaram a fabricação de automóveis, substituindo o trabalho artesanal especializado por processos em série. Isso resultou em grandes áreas de trabalho com equipamentos caros, focados na eficiência dos recursos. Com o aumento da complexidade dos produtos, surgiram sistemas de gestão complexos que levaram ao acúmulo de estoques e aumento do tempo de produção. Em resposta a isso, foram desenvolvidos processos burocráticos de controle, o que aumentou os custos e os estoques. Porém, os clientes passaram a ter maiores expectativas. O mercado tornou-se mais exigente em relação a prazos de entrega mais curtos e tempo de resposta reduzido, maior personalização dos produtos e serviços, melhor qualidade e preços mais baixos (Womack & Jones, 1998). Segundo Ohno (1997), a partir disso, surgiu no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, o conceito de *Lean Production*. Em 1955, Ohno e Shingo optaram por desenvolver um novo sistema de produção inédito para a Toyota Motor Company em Nagoya. Durante um período de vinte anos, mesclaram diversas ideias provenientes das crenças e doutrinas asiáticas com as mais eficazes teorias de produção então conhecidas. O resultado foi o Sistema de Produção Toyota. Em 1990, James Womack, um especialista em eficiência operacional, escreveu um livro de sucesso chamado “A máquina que mudou o mundo”. Neste livro, ele utilizou o termo “*Lean Manufacturing*” e, desde então, esse termo se tornou o nome aceito por todos. Nos anos 1990 e no começo do século XXI, o sistema se disseminou por toda a América e Norte da Europa, demonstrando ser eficaz para alcançar melhorias significativas na produtividade e qualidade. Na Figura 2, mostra-se uma linha de montagem do sistema Toyota de produção.

Figura 2

Linha de Montagem Toyota



Nota. Fonte: Amorim, R. (2019). *De onde veio e para onde vai a Indústria 4.0?*
<https://blog.aaainovacao.com.br/historico-industria-4-0/>

2.5.1 Pensamento *Lean Thinking*

O pensamento *Lean* se concentra na eliminação de desperdícios, no aumento da eficiência e na busca contínua pela excelência operacional.

No livro "*Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*", James P. Womack e Daniel T. Jones explicam que o conceito *Lean* se baseia em cinco princípios fundamentais: identificar valor, mapear o fluxo de valor, criar fluxo contínuo, produzir conforme a demanda e buscar a perfeição. Esses princípios visam eliminar atividades que não agregam valor, reduzir desperdícios, otimizar o fluxo de trabalho e aumentar a flexibilidade da produção (Womack & Jones, 1996). Além de reduzir desperdícios, o *Pensamento Lean* incorpora a ideia de melhoria contínua, ou *Kaizen*, que incentiva ajustes incrementais nos processos para promover uma operação mais ágil e eficaz. Essa abordagem é baseada na participação ativa dos colaboradores, que são incentivados a buscar melhorias em suas áreas de atuação, contribuindo para um ambiente de aprendizado e inovação. Isso além de aumentar a eficiência operacional, também gera um impacto positivo na cultura organizacional, engajando os colaboradores na busca por excelência (Magalhães, 2020). Além disso,

segundo James P. Womack e Daniel T. Jones, autores do livro "A mentalidade enxuta nas empresas", o pensamento *Lean* é definido como "o conjunto de princípios e técnicas para eliminar desperdícios e melhorar o desempenho, criando maior valor com menos recursos" (Womack & Jones, 2003). Eles enfatizam que o *Lean Thinking* não se trata apenas de técnicas ou ferramentas específicas, mas de uma mudança cultural e mentalidade voltada para a melhoria contínua. Essa mudança de mentalidade envolve um compromisso com a aprendizagem organizacional, a eliminação de desperdícios em todas as áreas e atividades, e a valorização do trabalho em equipe e da participação de todos os colaboradores.

Por fim, o *Lean Thinking* reforça o compromisso com a criação de valor sustentável para o cliente, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza a adaptação às mudanças e a resiliência organizacional. Ao focar na eliminação de desperdícios e no aumento da qualidade, essa filosofia permite que as empresas permaneçam competitivas e alinhadas com as demandas do mercado, oferecendo produtos e serviços que atendam de forma mais eficaz às expectativas dos clientes (Silva *et al.*, 2021).

2.5.2 *Lean Thinking*

O conceito de *Lean Thinking*, conhecido como produção enxuta, originou-se no Sistema Toyota de Produção no Japão e rapidamente se tornou uma filosofia de gestão amplamente aplicada em diversos setores. Desenvolvido inicialmente para otimizar a produção e eliminar desperdícios, o *Lean Thinking* foca na melhoria contínua dos processos, buscando entregar maior valor ao cliente com o menor custo e a máxima eficiência possível (Silva *et al.*, 2021). A implementação do *Lean Thinking* permite que as empresas alinhem suas operações em prol da competitividade e do atendimento às expectativas dos clientes, o que fortalece a gestão organizacional (Hernández, 2013). Segundo Womack e Jones (2003), o *Lean Thinking* é baseado em uma mentalidade de criação de valor para o cliente, buscando entregar produtos e serviços de forma mais rápida, eficiente e com maior qualidade. Os autores destacam a importância de se eliminar os desperdícios, que são considerados atividades que não agregam valor ao cliente e consomem recursos da organização. Assim, ao reduzir ou eliminar os desperdícios, as organizações podem obter maior produtividade e, conseqüentemente, melhorar seus resultados financeiros.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças são princípios fundamentais do *Lean Thinking*. A metodologia enfatiza o desenvolvimento de processos adaptáveis que possam responder às necessidades do mercado e às flutuações na demanda. Em setores dinâmicos, o *Lean* tem se mostrado eficaz para ajudar as organizações a enfrentar mudanças constantes e a desenvolver uma

cultura organizacional mais resiliente. A integração de sistemas enxutos, como o *Kaizen* e o PDCA, fortalece o envolvimento de toda a equipe no processo de melhoria contínua, facilitando a superação da resistência às mudanças (Magalhães, 2020). Outro autor importante no estudo do *Lean Thinking* é Liker (2004), que destaca a importância da melhoria contínua e do envolvimento de todos os funcionários da organização na busca por soluções e no aprimoramento dos processos. De acordo com Liker (2004), o *Lean Thinking* não se limita apenas a ferramentas e técnicas, mas é uma filosofia de gestão que requer uma mudança cultural e comportamental nas organizações. Além disso, o conceito do *Lean Thinking* também valoriza a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças. Nas palavras de Ohno (1988), criador do Sistema Toyota de Produção, "Não sabemos o que vem em seguida, mas estamos prontos para aceitar qualquer coisa que nos ajude a permanecer à frente no nosso campo". Portanto, o *Lean Thinking* visa promover organizações mais eficientes, flexíveis e capazes de enfrentar as constantes mudanças do ambiente de negócios. Ao eliminar desperdícios, promover a melhoria contínua e engajar todos os membros da organização, as empresas podem se tornar mais competitivas e enfrentar a resistência às mudanças de forma mais eficaz.

2.5.3 Etapas de implementação

O *Lean Thinking* traz um passo a passo para sua implementação, voltado para melhorar as condições operacionais, em que Womack e Jones (1996) descrevem:

- **Identificação dos desperdícios:** Buscar identificar desperdícios dentro da cadeia de processo, como estoques excessivos, movimentos desnecessários, retrabalho, espera e superprodução;
- **Mapear o fluxo de valor:** O mapeamento do fluxo de valor permite visualizar todo o processo e identificar atividades que agregam valor ao cliente e aquelas que não agregam. Essa análise é essencial para identificar gargalos e oportunidades de melhoria;
- **Análise do fluxo:** A partir do mapeamento do fluxo de valor, é possível analisar cada etapa do processo e identificar tempos de espera, gargalos e tempos de ciclo. Isso auxilia na identificação de atividades que podem ser eliminadas ou otimizadas para melhorar o fluxo de trabalho;
- **Implementação de fluxo contínuo:** Com base na análise do fluxo, busca-se estabelecer um fluxo contínuo, ou seja, a ideia é que o trabalho flua de maneira contínua, sem interrupções e paradas desnecessárias, aumentando assim a eficiência;
- **Implementação do sistema puxado:** O sistema puxado é baseado na produção conforme a demanda, ou seja, apenas quando o cliente solicita. Isso evita a produção excessiva e a acumulação de estoques desnecessários;

- **Busca pela perfeição:** O *Lean Thinking* prega a busca constante da perfeição e a melhoria contínua. Para isso, é necessário estabelecer uma cultura de aprendizagem, em que todos os colaboradores estão engajados em encontrar oportunidades de melhoria e implementar mudanças.

Segundo Liker (2004), o *Lean Thinking* pode contribuir para a gestão das mudanças em diferente cenário organizacional, tendo em seu princípio de busca pela perfeição a sua principal marca, pois preza pelo envolvimento de todos os colaboradores nos processos de mudança, fato que pode ser desdobrado em uma série de outras etapas em sua implementação, como a busca pela conscientização num primeiro momento para sua aplicação, fixando a todos da importância de adoção desta filosofia.

2.5.4 *Lean Thinking* na gestão de mudanças

O *Lean Thinking*, como modelo de gestão, é conhecido como pensamento enxuto, sendo uma abordagem estratégica que visa eliminar desperdícios e agregar valor contínuo aos processos organizacionais. Sua aplicação na gestão de mudanças é especialmente eficaz, pois facilita a adaptação e a criação de uma cultura de melhoria contínua, em que cada fase do processo é analisada para maximizar a eficiência. Estudos mostram que a adoção de práticas *Lean*, como o *Kaizen* e o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), permite que as organizações alinhem suas ações com o objetivo de atender as demandas dos clientes de maneira mais competitiva (Silva *et al.*, 2021). Outro ponto essencial do *Lean Thinking* na gestão de mudanças é o alinhamento das ferramentas *Lean* ao contexto específico de cada organização. Uma abordagem personalizada facilita a implementação e reduz os riscos de resistência. A capacidade do *Lean* de se adaptar às necessidades do ambiente organizacional é importante para promover uma mudança cultural duradoura, já que o *Kaizen* e o PDCA fornecem uma estrutura que apoia a transformação e a continuidade das práticas de melhoria (Pearce & Pons, 2013). Além disso, o *Lean Thinking* contribui para minimizar a resistência à mudança ao promover um ambiente de confiança, aprendizado e envolvimento ativo dos colaboradores. Como destaca Magalhães (2020), ao fortalecer o engajamento da equipe em práticas de melhoria contínua, cria-se um ambiente mais propício à aceitação das mudanças, minimizando resistências naturais que poderiam surgir. Essa participação ativa gera senso de pertencimento e responsabilidade, elementos fundamentais para que as transformações organizacionais sejam bem-sucedidas e sustentáveis ao longo do tempo.

Liker (2005) destacou que a atuação do *Lean Thinking* na gestão de mudanças enfatiza a importância da colaboração e engajamento dos colaboradores, promovendo a liderança compartilhada e a participação ativa dos envolvidos. Portanto, esta filosofia de gestão pode contribuir não só para um melhor resultado operacional, mas também no gerenciamento efetivo de gestão das mudanças organizacionais. O *Lean Thinking* proporciona uma abordagem sistemática e disciplinada para identificar, planejar e implementar melhorias contínuas, o que é essencial durante os períodos de mudança. Ao encontro do *Lean Thinking*, o pensamento de melhorar continuamente traz um método estruturado, trazido pelo *Lean Institute* Brasil, no livro intitulado “Gerenciamento diário para executar a estratégia”; nele, os autores trazem um sistema de gestão fundamentado em três pilares: 1) Estratégia; 2) Execução; 3) Solução de problemas. Os autores definem gerenciamento diário como uma prática contínua para assegurar que o trabalho seja executado de forma correta e no momento correto, visando atingir os objetivos do negócio, definidos pela estratégia da organização. Além disso, o modelo permite que todos visualizem as metas e trabalhem em conjunto na construção de ideias e solução de problemas (*Lean Institute* Brasil, 2021).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é uma parte essencial em qualquer projeto de pesquisa, pois proporciona uma estrutura sólida que orienta todos os passos do estudo. Neste contexto, o presente trabalho busca apresentar uma descrição detalhada da metodologia utilizada com o intuito de analisar e investigar os aspectos relacionados à resistência às mudanças.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de tecnologia situada no Sul de Santa Catarina, especializada no desenvolvimento de sistemas para entidades públicas. A metodologia foi estruturada em três etapas principais, alinhadas aos objetivos específicos do estudo:

- (1) Identificação da situação atual com relação à resistência às mudanças;
- (2) Análise das principais barreiras situacionais na equipe;
- (3) Avaliação da aplicação do *Lean Thinking* como abordagem para mitigar a resistência.

A amostra foi definida por conveniência e representatividade, considerando uma equipe de 33 colaboradores de uma área estratégica da empresa — o setor de Gente e Gestão. Inicialmente, foi realizado um encontro de sensibilização, com o objetivo de engajar os colaboradores quanto à importância do estudo e prepará-los para a etapa de coleta de dados. Em seguida, aplicou-se um questionário semiestruturado, elaborado com base nas diretrizes de Gonçalves e Silva (2012), que recomendam perguntas claras e objetivas.

Conforme Ribeiro *et al.* (2017), o uso de questionários representa uma forma eficaz e de baixo custo para a coleta de dados em grupos amostrais. O questionário foi estruturado com perguntas fechadas e aplicação de duas escalas de Likert, uma de concordância (de 1 a 5) e outra de importância percebida (também de 1 a 5). A primeira variava de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", enquanto a segunda mensurava o peso que cada tema tinha para o respondente, de "Nenhuma importância" a "Grande importância". A análise combinada dessas escalas permitiu entender tanto o grau de concordância com determinadas situações quanto a relevância atribuída a elas pelos participantes.

A abordagem adotada para análise dos dados foi quantitativa e qualitativa. Segundo Cordeiro e Santos (2019), o método qualitativo contribui para uma compreensão mais profunda dos fenômenos analisados. Já a análise quantitativa possibilitou a identificação de padrões e tendências a partir dos dados coletados.

A utilização das escalas de Likert, conforme South *et al.* (2022), favoreceu a categorização das respostas de forma estruturada. Além dos dados quantitativos obtidos via questionário, foram também realizadas observações diretas durante os encontros semanais de gerenciamento diário,

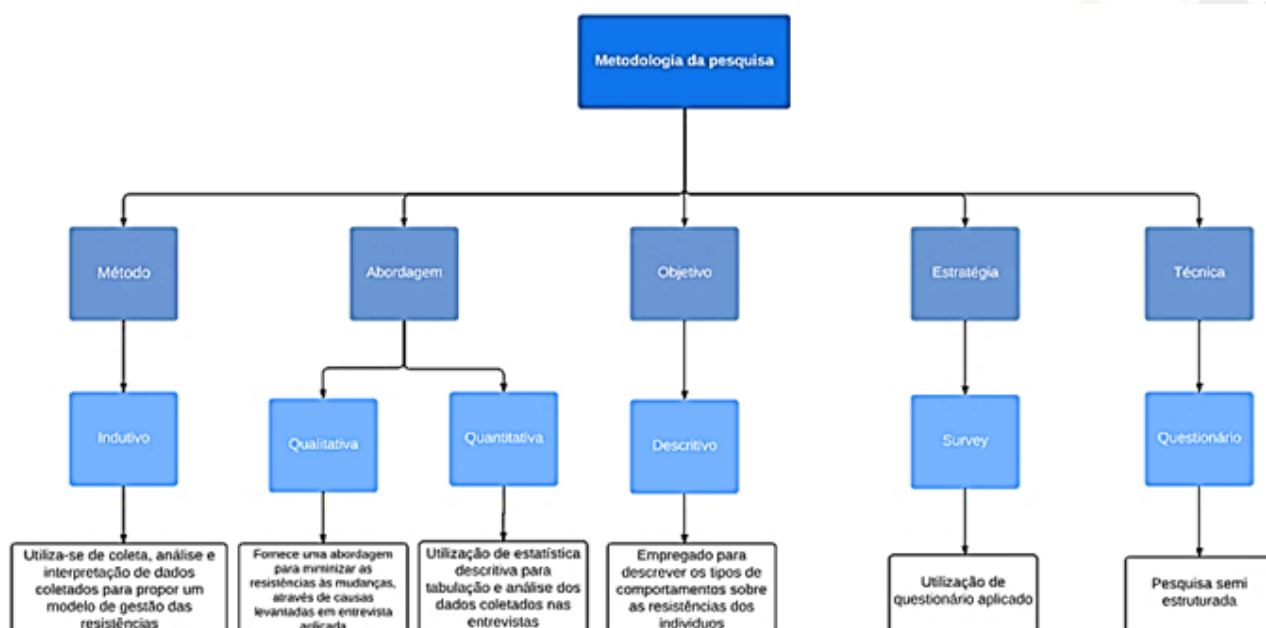
conduzidos pelo pesquisador. Essas observações, de caráter participante, permitiram o registro de comportamentos recorrentes, como o aumento da participação ativa nas discussões, maior frequência de sugestões de melhoria e a adoção espontânea de indicadores por parte de alguns colaboradores. Tais registros foram sistematizados em um diário de campo, seguindo as diretrizes de observação qualitativa conforme Minayo (2001).

Após a análise, foi realizada a etapa de intervenção, com base nos resultados obtidos e nas diretrizes do *Lean Thinking*. A proposta de intervenção baseou-se nos princípios da melhoria contínua (Kaizen), resolução estruturada de problemas (PDCA) e no gerenciamento diário, conforme descrito por Liker (2005) e Lean Institute Brasil (2021). Para tanto, promoveu-se uma ação prática com a equipe, orientada ao gerenciamento diário de indicadores, à identificação colaborativa de problemas e à criação de planos de ação. A intenção foi não apenas aplicar o modelo de gestão, mas também desenvolver uma mentalidade voltada à melhoria contínua e ao envolvimento das pessoas, buscando reduzir as barreiras identificadas na fase diagnóstica.

Por fim, os resultados da intervenção foram observados e discutidos qualitativamente a partir de percepções e relatos espontâneos da equipe, além de reuniões de acompanhamento. Essa etapa foi fundamental para avaliar a aderência da proposta *Lean* ao contexto da empresa e verificar se houve redução nas manifestações de resistência. Conforme destaca Mendes (2018), a clareza na visualização dos dados e o acompanhamento contínuo favorecem a tomada de decisão e a sustentação das mudanças propostas. A Figura 3 mostra a técnica da metodologia empregada nesta pesquisa.

Figura 3

Técnica da metodologia da pesquisa



A seguir, no item 3.1, se delineiam as abordagens, objetivos, procedimentos e técnicas utilizadas. A delimitação do estudo é dada no item 3.2. O cenário, população-alvo e fases desta pesquisa estão descritas no item 3.3 e a estratégia da análise de dados coletados é apresentada no item 3.4.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem deste trabalho é caracterizada como quantitativa devido a seu caráter objetivo, buscando identificar as razões e métodos mais comuns de gestão da resistência na organização de estudo, obtendo as informações por meio de um questionário aplicado. Além disso, também envolve caráter qualitativo, pois busca comparar essas razões e métodos e, com isso, propor um modelo de gestão da resistência à mudança.

Apesar do claro elemento quantitativo presente no uso do questionário e na organização objetiva das causas e métodos de gestão da resistência, o principal foco desta pesquisa está em interpretar e compreender o comportamento das pessoas, por meio das respostas obtidas. O estudo se concentra na experiência vivida pelos funcionários, analisando-se o significado que essas experiências têm para eles na concepção de um modelo de gestão à resistência à mudança.

Ao seguir esse modelo, a ênfase está na compreensão do fenômeno a partir da ótica dos participantes (Schwandt, 2003). Desse modo, é possível propor um modelo de gestão da resistência às mudanças baseado no *Lean Thinking*, a fim de trazer a compreensão das razões desse fenômeno a partir dos participantes.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A seguir será apresentada a descrição do local e população em estudo, como também as etapas da pesquisa.

3.2.1 Descrição do local e população em estudo

Foram incluídos na pesquisa colaboradores que ocupam cargos de coordenação, com o objetivo de compreender como os processos de mudança são conduzidos na organização, bem como captar suas percepções individuais sobre o tema. Além disso, integrou um grupo de colaboradores da linha operacional, com a finalidade de oferecer um panorama mais abrangente sobre como as mudanças são percebidas a partir das experiências e visões individuais de cada entrevistado.

A população em estudo foi composta por duas categorias principais de participantes:

- Colaboradores em cargos de liderança: Este grupo é composto por 3 coordenadores. A seleção desses participantes se dá no intuito de se buscar compreender como é realizado o gerenciamento das mudanças atualmente;
- Colaboradores sem cargo de liderança: Este grupo é constituído por 30 colaboradores. O questionário aplicado a este grupo ajudará a identificar as causas de resistência às mudanças da organização do seu ponto de vista;

Ainda, para a população em estudo foram coletados os seguintes dados sociodemográficos:

- **Idade:** Medida em anos;
- **Sexo:** Feminino ou Masculino;
- **Cargo:** Jovem aprendiz, Auxiliar, Assistente, Analista, Coordenador;
- **Nível de senioridade:** Classificado como I, II ou III;
- **Tempo de empresa:** Registrado em anos;
- **Escolaridade:** Ensino Médio, Superior Completo, Pós-graduação, ou outros níveis relevantes.

Esses dados foram coletados para entender melhor o perfil da amostra e analisar como diferentes características podem influenciar a resistência às mudanças. A razão para incluir ambas as categorias de participantes é fornecer uma perspectiva abrangente sobre a resistência às mudanças na organização, visto ser uma área estratégica para a empresa, considerando tanto a visão dos tomadores de decisão quanto a dos funcionários que experimentam as mudanças no nível operacional.

Para a amostra de colaboradores sem cargo de chefia, escolheu-se também o setor de Gente e Gestão, devido a decisão estratégica da organização, já a amostra dos colaboradores com cargos de chefia, escolheu-se os cargos de coordenadores, visto a sua importância nos processos do setor. A coleta dos dados foi realizada por meio de dois questionários, um para cada população em estudo e todas as informações obtidas foram tratadas com estrita confidencialidade, de acordo com requisitos de legislação aplicável a este caso e com a aprovação de um Comitê de Ética em Pesquisa – Parecer 6.966.428.

É importante ressaltar que os participantes foram voluntários e informados sobre os objetivos da pesquisa, seus direitos como participantes serão voluntários e a confidencialidade dos dados coletados.

3.2.2 Cálculo do tamanho de amostra e processo de amostragem

O cálculo do tamanho mínimo da amostra foi realizado utilizando-se a fórmula proposta por (Medronho, 2009, p. 419):

$$n = \frac{z \frac{\alpha}{2} NP(1 - P)}{\varepsilon^2(N - 1) + z \frac{\alpha}{2} P(1 - P)}$$

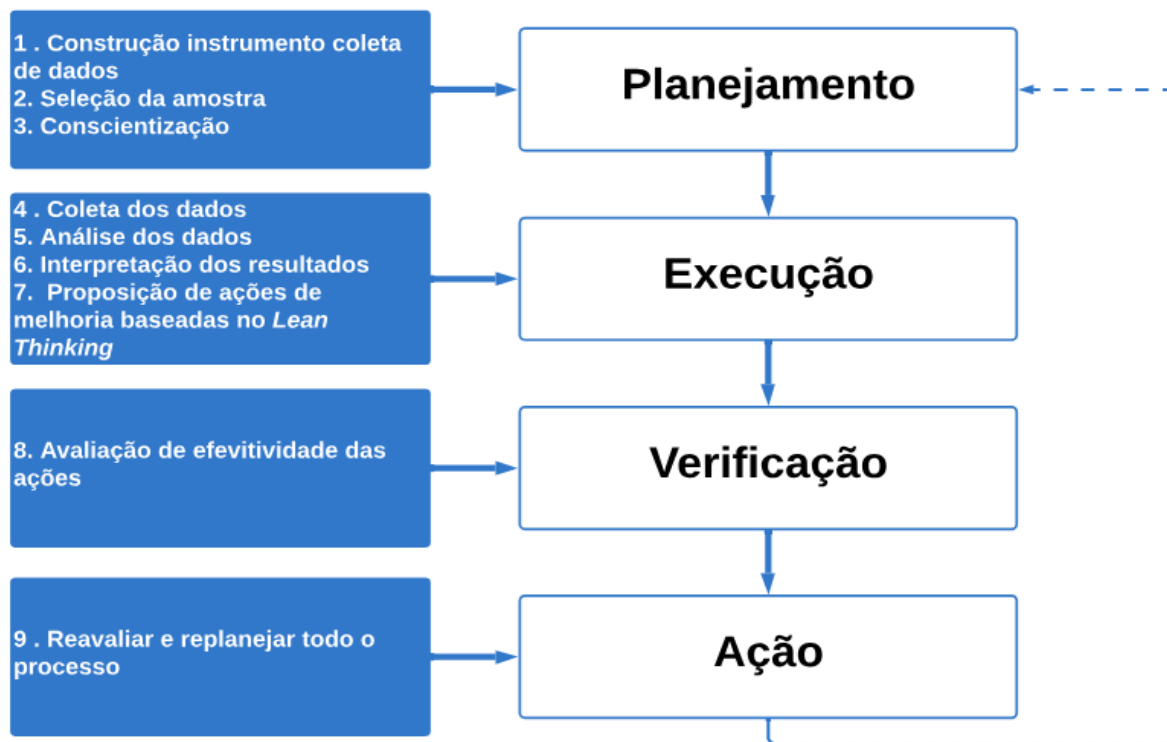
em que “z” (1,96) refere-se à estatística normal padronizada bilateral associada ao valor de α (0,05), P (0,50) é o valor que maximiza o tamanho da amostra, ε (0,05) trata-se do erro amostral máximo tolerável, N (35) trata-se da população a ser amostrada e n refere-se ao tamanho mínimo da amostra, que resultou em 33 colaboradores.

3.2.3 Etapas da pesquisa

A Figura 4 mostra a estrutura metodológica da pesquisa composta por 9 etapas, desde a seleção da amostra até a sugestão do modelo de gestão para minimizar as resistências.

Figura 4

Fluxograma das etapas da pesquisa

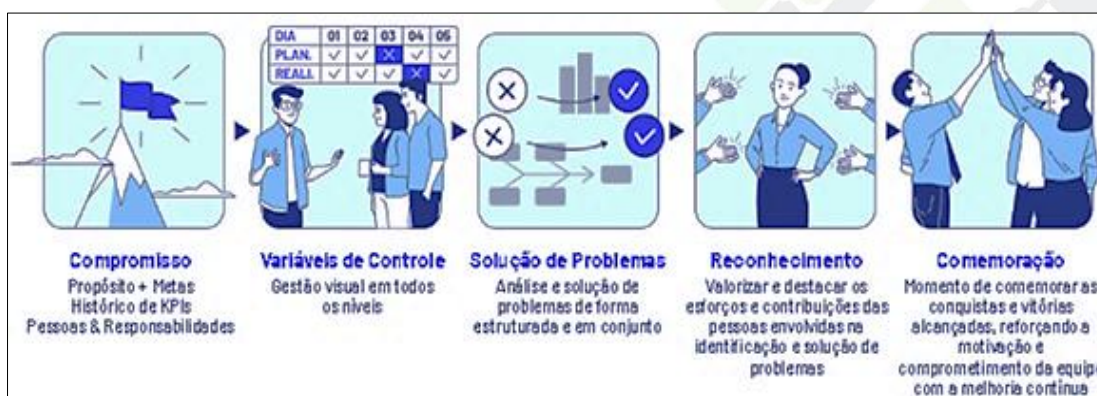


Primeiramente, foi construído o instrumento de coleta de dados, que se deu por meio de um questionário aplicado. Foram dois questionários, sendo um para os colaboradores com cargo de chefia e colaboradores sem cargo de chefia. O questionário destinado aos colaboradores com cargo de chefia incluiu perguntas de elaboração própria, com o propósito de identificar as percepções destes quanto sua visão sobre resistência às mudanças e examinar como a resistência é gerenciada. De maneira alinhada, incluiu-se no questionário questões sobre o uso de métodos para identificar e avaliar a resistência, com base na literatura, bem como a aplicação de um plano de gestão da resistência às mudanças. Já o questionário aplicado aos colaboradores sem cargo de chefia visou identificar as causas de resistência às mudanças dos colaboradores em nível operacional, sob a gestão do grupo anterior.

Em seguida, a segunda etapa se deu na seleção da amostra, que aconteceu com colaboradores com cargo de chefia e colaboradores sem cargo de chefia, sendo estes um tamanho amostral de 33 colaboradores. Com os parâmetros iniciais definidos, foi realizado um encontro de conscientização, que tem como objetivo abordar o tema com os participantes, trazendo a importância da participação ativa e colaborativa destes, para com a pesquisa. Posteriormente, aconteceu a coleta dos dados, que se deu por meio da aplicação de um questionário via formulário eletrônico aos colaboradores selecionados. Para isso, foi feito um trabalho motivacional e de conscientização para a participação da pesquisa. Após a coleta, foram realizadas as análises dos dados; a partir das respostas dos colaboradores, foram realizadas as tabulações dos dados com cálculos de médias e totais simples. Na etapa seguinte foi realizada a interpretação dos resultados, em que se buscou identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis utilizadas na pesquisa, além de também buscar os resultados com a literatura existente para comparação. Após toda a análise, foram propostas ações de melhoria por meio da filosofia de gestão baseada no *Lean Thinking*, em que foi proposto um novo modelo de gestão, que se intitula como Sistema de Gerenciamento. Tal modelo é composto por 5 pilares, conforme a Figura 5.

Figura 5

Sistema de gerenciamento



A Tabela 3 apresenta um resumo sobre cada elemento do modelo proposto.

O objetivo foi mudar o *mindset* dos colaboradores para que pudessem encarar as mudanças no ambiente organizacional como necessárias para a evolução da empresa e, conseqüentemente, de cada um.

Para promover essa mudança de *mindset*, foram implementadas ações práticas que envolveram reuniões semanais de acompanhamento (gerenciamento diário), nas quais os colaboradores participaram ativamente da definição de metas, resolução de problemas e compartilhamento de boas práticas. Foram utilizados quadros visuais para controle de indicadores e sessões de reflexão sobre aprendizados obtidos com os projetos de melhoria em andamento. Essas ações foram efetivamente colocadas em prática durante o período de intervenção, com o objetivo de engajar os colaboradores na nova lógica de gestão. A avaliação dessas ações ocorreu por meio da reaplicação do questionário, visando identificar possíveis mudanças de percepção em relação à resistência às mudanças. A última etapa foi caracterizada como um modelo PDCA, em que se buscou avaliar todas as etapas implementadas e replanejar as atividades para que o ciclo PDCA se repita periodicamente.

Tabela 3

Etapas do sistema de gerenciamento

Etapa	Descrição
Compromisso	Aqui se encontram as metas da organização, seus objetivos estratégicos.
Variáveis de controle	Formas de facilitar para que todos visualizem as metas, por meio de painéis de indicadores para acompanhamento.
Solução de problemas	A solução dos problemas ocorre por meio de união e colaboração, promovendo uma cultura de participação e engajamento diante do não atingimento de indicadores.
Reconhecimento	Destacar o reconhecimento das pessoas que participaram e contribuíram de forma direta e indireta, na solução dos problemas.
Comemoração	Comemorar as vitórias alcançadas, trazendo a percepção e importância de todos na construção das ideias e soluções.

As etapas do sistema de gerenciamento é verificar a manutenção das ações propostas, realizar a etapa de avaliação das ações por meio da reaplicação do questionário e avaliação da efetividade destas ações. Buscou-se interiorizar as ações bem-sucedidas para que possam ser incorporadas à cultura da empresa, como ferramenta de gestão de pessoas.

A última etapa foi caracterizada como um modelo PDCA, em que se buscou avaliar todas as etapas implementadas e replanejar as atividades para que o ciclo PDCA se repita periodicamente.

3.3 COLETA DE DADOS

Para realizar a pesquisa, foi necessário se estabelecer um meio para coletar dados. Neste caso, os meios foram os seguintes:

- Construção do questionário: Por meio das pesquisas e conceitos teóricos acerca do tema, elaborou-se um questionário via *Google forms* a ser aplicado a colaboradores com cargos de chefia e colaboradores sem cargo de chefia, a fim de coletar informações sobre o estado atual da empresa com relação a gestão de mudanças e quais as percepções dos entrevistados;

- Validação do questionário: Após o questionário pronto, foi realizada a validação com a área de Gente e Gestão (RH) da empresa, com o intuito de validar as perguntas elaboradas;

- Implementação do questionário: Etapa de aplicação do questionário destinado ao grupo de 33 colaboradores. Foi utilizada uma abordagem única, com o envio de questionários em formato de formulário online. Isso permitirá uma maior taxa de resposta e maior comodidade para os participantes;

- Entrevistas estruturadas: Foram conduzidas entrevistas com colaboradores com e sem cargo de gestão da área envolvida, a fim de aprofundar a compreensão sobre as barreiras enfrentadas, percepções sobre a intervenção e sugestões para melhoria do processo de mudança. As entrevistas ocorreram de forma informal, em reuniões realizadas antes e após os encontros de gerenciamento diário, e seus relatos foram utilizados para complementar a análise qualitativa dos dados;

- Análise dos dados: Os dados foram tabulados e analisados por meio de técnicas estatísticas, como análise descritiva. O método a ser utilizado está baseado na escala de Likert, que permite aos participantes expressarem seus níveis de concordância ou discordância com uma série de afirmações sobre o tema em específico (Likert, 1932). O instrumento contou com uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo e nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente). Além disso, inclui-se um critério de peso para cada pergunta a ser respondida, em que também se tem a escala de 1 a 5, sendo 1 (Nenhuma importância para mim) e 5 (Grande importância para mim).

Além da aplicação do questionário estruturado a gestores e não gestores, foram realizadas entrevistas estruturadas com os colaboradores da área envolvida, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre as barreiras enfrentadas, as percepções em relação à intervenção e as sugestões para aprimorar o processo de mudança. Essas entrevistas ocorreram de maneira informal, durante reuniões realizadas antes e após os encontros de gerenciamento diário, e seus relatos foram utilizados para complementar a análise qualitativa dos dados.

Adicionalmente, foi realizada a observação direta dos encontros de gestão ao longo da intervenção, com foco na identificação de comportamentos, interações, reações e no nível de engajamento dos participantes diante dos rituais propostos e das práticas colaborativas implementadas. As anotações oriundas dessas observações contribuíram significativamente para uma análise mais interpretativa e contextualizada dos dados coletados.

Os pesos atribuídos a cada questão tinham como objetivo entender as percepções individuais de cada participante, em relação a cada pergunta aplicada. Ainda, para cada questão, houve um espaço intitulado como “Comentário adicional”, em que cada entrevistado pôde expor suas percepções de forma aberta a cada questão. Os resultados obtidos foram interpretados em conjunto com as teorias e conceitos revisados na literatura, permitindo a identificação de padrões e tendências relacionadas à resistência às mudanças na organização. É importante ressaltar que todos os procedimentos realizados durante o processo de coleta de dados foram conduzidos em conformidade com as diretrizes éticas da pesquisa, garantindo o respeito aos direitos dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados foi fundamental para a validade e relevância dos resultados da pesquisa e desempenha um papel crucial na construção do trabalho, pois forneceu informações que iriam nortear as ações da pesquisa. Envolveu a identificação das causas de existência de resistência às mudanças dos diferentes grupos analisados, para, posteriormente, se elaborar a proposição de ações de melhoria. As etapas previstas para a análise dos dados encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4

Etapas da análise de dados

Processo	Descrição
Organização inicial dos dados.	Organização e tabulação dos dados por meio de estatística descritiva, para sumarizar os dados sociodemográficos e respostas do questionário.
Interpretação dos dados.	Métodos qualitativos e quantitativos para interpretar e inferir conclusões.
Apresentação dos resultados.	Organizações gráficas para apresentação às partes interessadas, com utilização de histogramas e diagramas de pizza.

Além da análise descritiva, também foi aplicada análise estatística para se verificar diferenças significativas entre os índices de resistência das duas aplicações do questionário (antes e após a intervenção baseada no *Lean Thinking*). Para isso, utilizou-se a análise de variância (ANOVA) e o Teste

de Tukey, com o apoio do software QtiPlot Student 1.2.2. O objetivo dessa análise foi verificar se houve mudanças estatisticamente significativas nos índices de resistência, tanto no grupo de gestores quanto no grupo de não gestores, como forma de validar a efetividade da intervenção proposta.

Com relação às perguntas da pesquisa, realizou-se o cruzamento das mesmas com três variáveis, a fim de se adicionar métricas comparativas para cada questão:

- 1. Média da pontuação:** Para cada pergunta, calculou-se a média ponderada das respostas, levando em consideração tanto o valor dado na escala Likert quanto o peso de importância atribuído à pergunta por cada colaborador. Isso permite dar mais relevância às respostas que os colaboradores consideraram mais importantes;
- 2. Pontuação máxima:** Essa pontuação ponderada reflete o valor máximo que poderia ser alcançado em cada pergunta, calculando o produto da pontuação máxima da escala Likert (5) pelo peso atribuído à pergunta por cada colaborador. Isso ajuda a definir um limite de comparação para entender o quanto a pontuação real se aproxima do valor máximo possível;
- 3. Índice de resistência:** Esse valor é obtido dividindo-se a média da pontuação pela pontuação máxima. Esse índice ajuda a ver, em termos relativos, o quanto a média das respostas se aproxima do valor máximo que poderia ser atingido, dando uma ideia do nível de resistência em cada pergunta.

A interpretação dos índices de resistência seguiu uma classificação adaptada da Tabela 2 da dissertação de Oliveira (2015), na qual a autora propôs faixas de criticidade com base em uma escala de 0 a 10. No presente estudo, adaptou-se a mesma lógica proporcional para um índice entre 0 e 1, resultando nas seguintes faixas:

- Índice de 0,00 a 0,33: baixa resistência às mudanças;
- Índice de 0,34 a 0,66: moderada resistência às mudanças;
- Índice de 0,67 a 1,00: elevada resistência às mudanças.

Essa classificação foi adotada de maneira coerente com a proposta de interpretação qualitativa dos dados, reconhecendo, conforme Oliveira (2015), o caráter também arbitrário e subjetivo da definição dos intervalos, mas justificado pela necessidade de facilitar a análise e a tomada de decisão a partir dos resultados.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Após a aceitação da proposta de pesquisa pela banca de qualificação, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC) para avaliação ética e aprovado pelo Parecer número 6.966.428, em 25 de julho de 2024.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa são apresentados os resultados da aplicação do questionário e as discussões sobre os resultados encontrados

Nesta pesquisa, investigou-se a resistência às mudanças nas organizações com uma abordagem fundamentada no *Lean Thinking*. Os principais achados científicos revelaram padrões e fatores que influenciam a resistência organizacional, bem como práticas que podem ajudar a mitigá-la. Dentre elas:

- **Identificação dos Fatores de Resistência:** A pesquisa mostrou que a resistência às mudanças está associada a aspectos como falta de clareza na comunicação, temor de perda de autonomia, e insegurança quanto às alterações nos processos organizacionais. Esses fatores confirmam os achados de autores citados ao longo do estudo, que destacam a importância da comunicação transparente e do envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança;
- **Importância da Comunicação Interna:** A análise evidenciou que uma comunicação interna estruturada e contínua pode reduzir significativamente a resistência às mudanças. A implementação de canais de comunicação regulares e sessões de alinhamento entre líderes e colaboradores se mostrou essencial para melhorar a transparência e reduzir boatos. Esse resultado reforça a literatura existente sobre o papel da comunicação na gestão de mudanças;
- **Impacto da Autonomia e do Envolvimento:** Os resultados indicaram que a percepção de perda de autonomia é um dos principais fatores de resistência entre gestores e colaboradores. No entanto, ao adotar práticas de *Lean Thinking*, como o ciclo PDCA e reuniões *Kaizen*, as equipes sentiram-se mais envolvidas e colaborativas, o que reduziu a resistência e fortaleceu o comprometimento com as mudanças.

Esses achados contribuem para a literatura sobre gestão de mudanças ao demonstrar como a filosofia *Lean* pode ser aplicada para minimizar a resistência em contextos de transformação organizacional, especialmente em setores com alto dinamismo, como o de tecnologia.

As Figuras 6 a 11 mostram a caracterização da população avaliada, entre não gestores.

Figura 6

Faixa etária da população

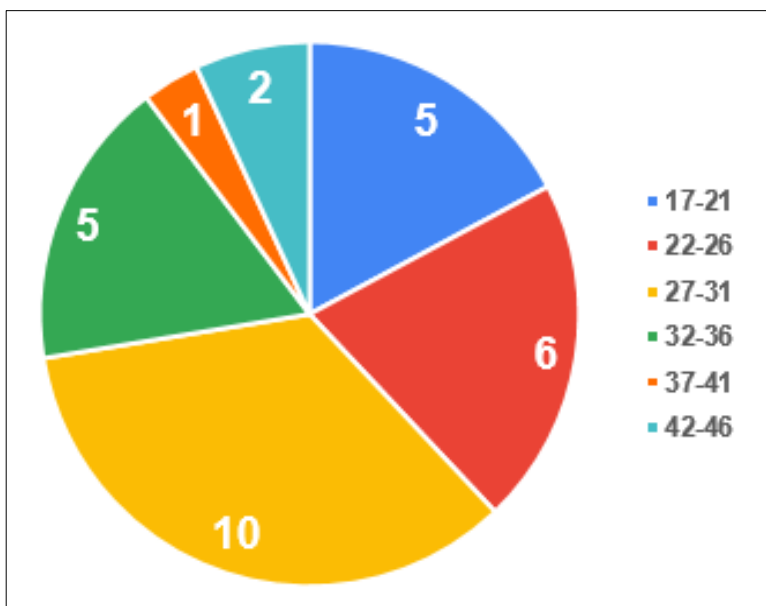


Figura 7

Raça da população

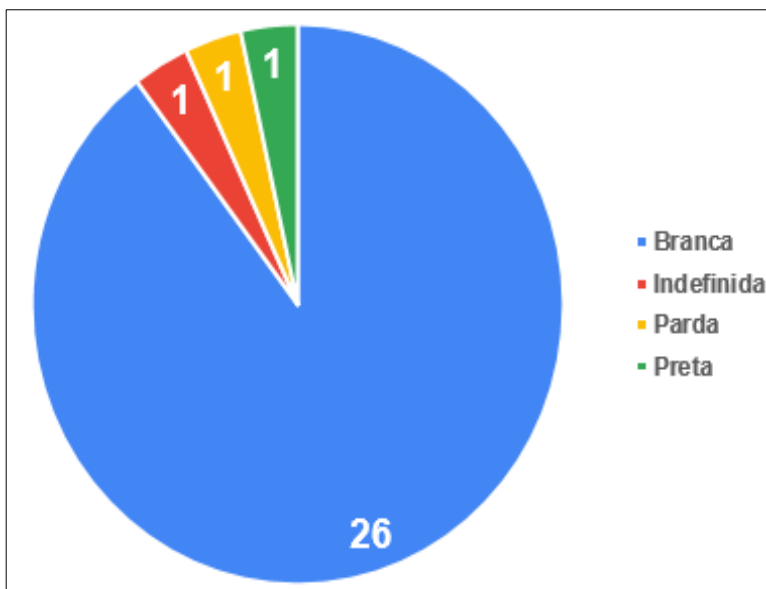


Figura 8

Estado civil da população

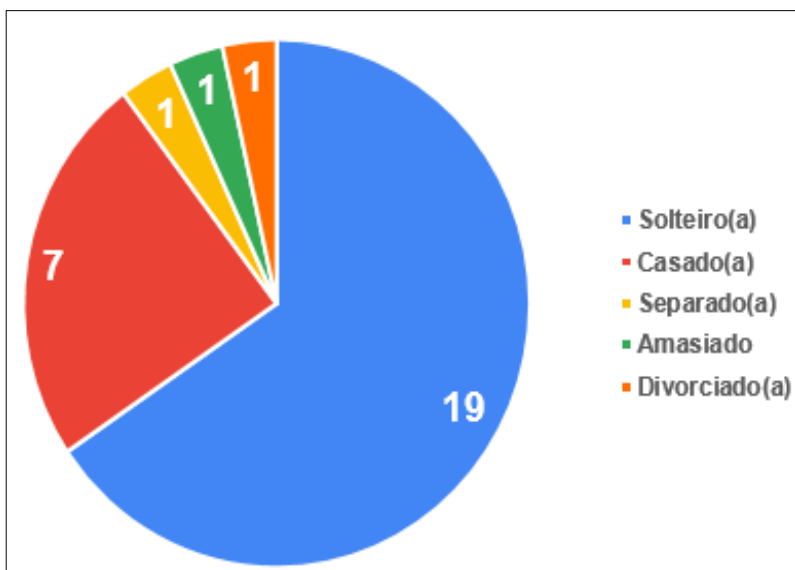


Figura 9

Salário da população

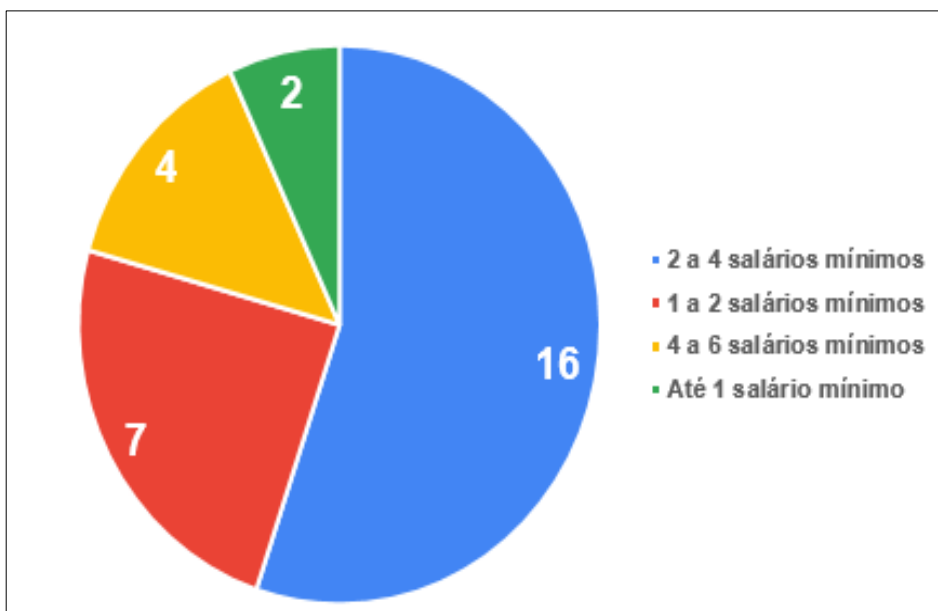


Figura 10

Escolaridade da população

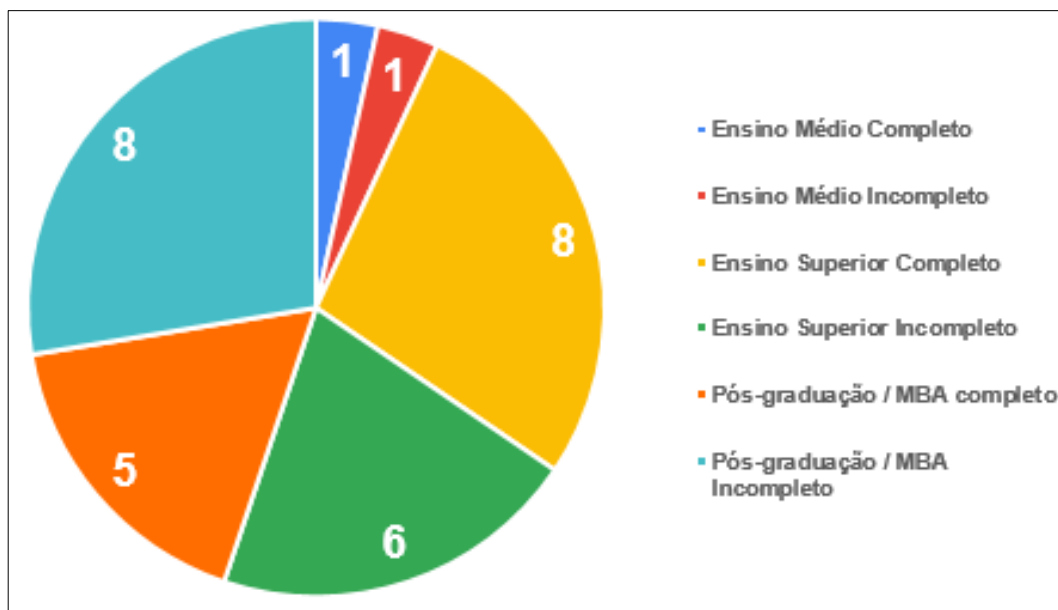
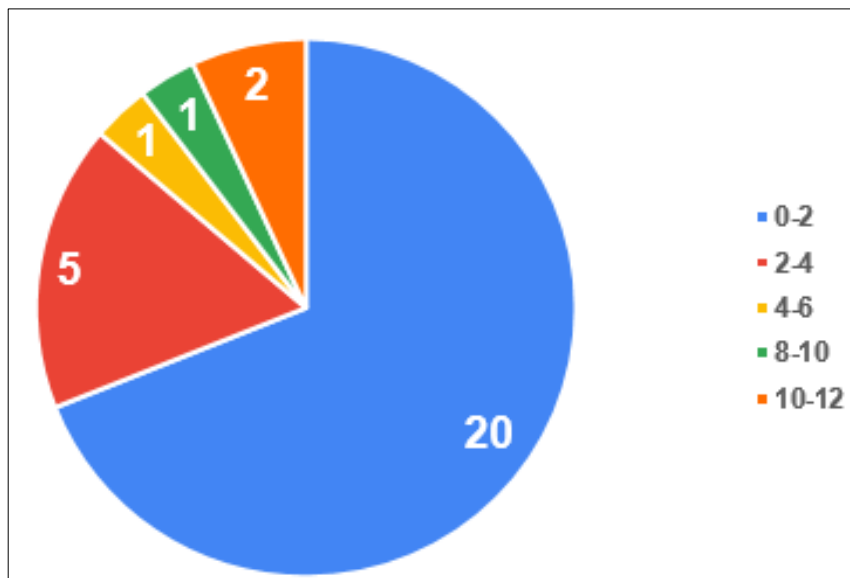


Figura 11

Anos de empresa da população



De acordo com as Figuras 6, 7, 8, 9, 10 e 11, observa-se que a maioria dos colaboradores é jovem, com idades entre 27 e 31 anos, solteiros, majoritariamente brancos, com escolaridade elevada, muitos com pós-graduação incompleta e que estão na empresa há menos de dois anos. Além disso, a maioria recebe entre 2 e 4 salários mínimos.

A Tabela 5 mostra os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário quanto a percepção dos entrevistados em relação à resistência à mudança.

Tabela 5

Cruzamento das perguntas

Pergunta	Média da pontuação	Pontuação máxima	Índice de resistência
1. A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer	12,83 ± 6,55	23,62	0,54
2. As mudanças na organização provocam mudanças negativas nos meus hábitos	13,34 ± 6,40	22,93	0,58
3. As mudanças propostas pela empresa me provocam um sentimento de medo, ansiedade e segurança	14,17 ± 6,68	23,28	0,61
4. As mudanças na empresa acabam atrapalhando minha forma de trabalhar	11,79 ± 7,03	22,41	0,53
5. Os processos de mudança na empresa me despertam desinteresse	8,52 ± 5,52	21,72	0,39
6. Eu discordo da maioria das mudanças propostas pela empresa	12,38 ± 6,27	21,03	0,59
7. Eu tenho sido resistente a maioria das mudanças propostas pela empresa	7,31 ± 3,88	21,90	0,33

A seguir, se discute o resultado obtido de cada pergunta, de acordo com suas pontuações e correlacionando ao referencial teórico, o quanto cada uma contribui para o nível de resistência à mudança encontrada neste grupo.

1. A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer

A média da pontuação de 12,83 ± 6,55 e o índice de 0,54 mostram uma resistência moderada à comunicação sobre mudanças. De acordo com Beer *et al.* (1990), a comunicação transparente e clara sobre os motivos e benefícios da mudança pode reduzir a resistência dos indivíduos às mudanças. A falta de transparência pode gerar incerteza, contribuindo com as observações de Jacobs e King (2008), que afirmam que a falta de comunicação pode aumentar boatos e especulações. Este resultado indica que se os colaboradores percebem que a organização não comunica as mudanças de forma clara, isso pode aumentar suas preocupações.

As citações desses autores corroboram com os fatos do dia a dia, pois quando não há clareza do propósito das mudanças, não há como os colaboradores se prepararem e isso pode acabar diminuindo a produtividade e engajamento. Como consequência negativa, também pode se aumentar o absenteísmo e até a busca por outras oportunidades de mercado.

Pensando nisso, a empresa poderia melhorar seu *endomarketing*, com encontros regulares, *newsletters* ou até mesmo uma plataforma aberta para dúvidas; são formas de transmitir transparência e segurança.

2. As mudanças na organização provocam mudanças negativas em meus hábitos

Para tal questão, evidencia-se uma média de $13,34 \pm 6,40$ e índice de 0,58, o que mostra um valor moderado. Ou seja, há uma percepção de que as mudanças impactam os hábitos de maneira negativa. Segundo Gonçalves (2016), o temor do desconhecido pode ser uma causa de resistência. Os colaboradores podem temer perder a estabilidade que seus hábitos antigos proporcionam, o que indica que a organização deve abordar as motivações pessoais das mudanças. Os hábitos criados, uma vez que modificados pelas tentativas de mudança imposta pela organização, podem gerar nos colaboradores o sentimento de desmotivação, que é refletido na forma como as pessoas acabam produzindo no dia a dia, que acaba tornando-se mais mecânica e menos engajada, o que também pode aumentar as taxas de erros nas entregas. Para tratar e mitigar a resistência nestes casos, têm-se como alternativa primeiramente a busca pelo entendimento de como estas transformações afetam a rotina de cada um; além disso, há necessidade de que a organização possibilite a adaptação gradual às novas rotinas. Por isso, o setor de Gente e Gestão deve atuar fortemente, estudando a possibilidade de difundir o estudo de gerenciamento do tempo e práticas de bem estar, para ajudar a minimizar os impactos.

3. As mudanças propostas pela empresa me provocam um sentimento de medo, ansiedade ou insegurança

Comparado com a questão anterior, a média apresenta-se aqui com um valor de $14,17 \pm 6,68$ e índice de 0,61, ou seja, possivelmente há um indício maior de fontes de resistência, encontrada por esta questão, mas ainda classificada como moderada. Jones (1995) destaca que a resistência pode ser influenciada pelas atitudes e crenças individuais. Este sentimento pode ser percebido pela falta de comunicação clara e pela falta de reconhecimento das preocupações dos colaboradores, conforme a visão de Kotter e Schlesinger (1979). Portanto, o medo e a ansiedade relacionados às mudanças indicam que os colaboradores se sentem inseguros a qualquer movimento.

Os impactos percebidos por estes sentimentos podem se dar em colaboradores menos dispostos a contribuir com ideias e sugestões, pois há receio de não se adaptar ou perder o emprego.

Além disso, a ansiedade pode causar problemas à saúde, como aumento do estresse e até sintomas físicos, que podem afetar o desempenho do colaborador.

Hoje em dia, é muito comum se ouvir o tema “segurança psicológica”; pensando nisso, a empresa precisa oferecer um ambiente seguro para a expressão de sentimentos e dúvidas sobre as mudanças. Neste ponto, é necessário que haja sessões com psicólogo organizacional para ajudar a lidar com estes sentimentos e deixar claro para os indivíduos que as mudanças não têm como intuito prejudicar as pessoas, mas sim melhorar o desempenho global e garantir a competitividade da empresa, com a ajuda de todos.

4. As mudanças na empresa acabam atrapalhando minha forma de trabalhar

O índice apresentado nesta questão é de 0,53 com uma média de $11,79 \pm 7,03$, o que mostra uma pontuação moderada. Basicamente, a definição desta pergunta indica que os colaboradores sentem que as mudanças estão interferindo em suas práticas de trabalho. Colaborando com essa questão, Oreg (2003) cita que a resistência aumenta quando as pessoas percebem que as mudanças impactam suas tarefas e segurança no trabalho. Tal situação pode levar à insatisfação e diminuição da produtividade. Isso evidencia que há necessidade de implementar estratégias para integrar as mudanças ao trabalho diário, de rotina.

Observa-se que quando as mudanças afetam a forma de trabalhar dos colaboradores, além de gerar desmotivação, pode-se encontrar casos de recusa em colaborar em atividades coletivas, como projetos corporativos. Quando afetado, o colaborador acaba ficando descontente e suas entregas são comprometidas. Aqui, é importante a intervenção com escuta ativa por meio de ciclos de *feedback* com os envolvidos, e buscar o envolvimento da liderança na intervenção dos processos diários, com participação e envolvimento, como um programa de ideias para que as mudanças sejam mais suavizadas.

5. Os processos de mudança na empresa me despertam desinteresse

Um índice de 0,39 com média de $8,52 \pm 5,52$ indica um nível relativamente moderado de resistência. A resistência pode ser uma resposta à falta de envolvimento e participação nos processos de mudança, conforme destacam Kotter e Schlesinger (1979). A falta de engajamento pode estar ligada a um sentimento de que as mudanças não trazem benefícios, fato que reforça a importância do envolvimento ativo dos colaboradores, apesar da pergunta apresentar um índice baixo de resistência. Ainda, há um impacto na força de trabalho quando se destaca que esse comportamento de descrença

nos processos de mudança leva as pessoas a ter menos disposição para participar ativamente das iniciativas da empresa e, por consequência, ter equipes desmotivadas e risco de perda de talentos.

Uma iniciativa interessante aqui podem ser as “rodas de conversa” entre o setor de Gente e Gestão e os impactados com as mudanças, com um *endomarketing* ativo, trazendo casos de sucesso anteriores, em que mostre exemplos em que os colaboradores se beneficiaram da transformação implementada. Reconhecer e recompensar o engajamento de todos os envolvidos também pode ser interessante.

6. Eu discordo da maioria das mudanças propostas pela empresa

Aqui, novamente, há uma moderada discordância, devido ao índice de 0,59 e média de 12,38 \pm 6,27. A discordância pode ser reflexo de crenças pessoais que não se alinham com a visão da organização, como mencionado por Miles e Snow (1986). Sugere-se que a organização deve considerar os *feedbacks* dos colaboradores para alinhar as mudanças com as expectativas de cada um. Tal discordância pode ter impacto negativo ainda maior, como boicotes às novas práticas, aumento de conflitos, resistência coletiva de grupos e desarmonia entre as próprias equipes. Isso dificulta o trabalho das lideranças e torna os resultados ainda mais difíceis de serem alcançados. Reunir os pontos de divergência e “trazer à mesa” é uma iniciativa simples, mas que pode fazer com que as pessoas se sintam mais seguras e incentivadas a colaborar e concordar com as propostas da organização.

7. Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa

Percebe-se que há um índice relativamente baixo nesta questão, com 0,33 e média de 7,31 \pm 3,88. Isso pode indicar que embora haja resistência, os colaboradores podem não estar totalmente cientes disso. Pode inferir que mesmo com nível baixo, pode haver uma falta de percepção por parte das pessoas sobre a importância das mudanças. Shimoni (2017) cita que a resistência pode ser influenciada por hábitos e experiências anteriores, mostrando que a resistência pode não ser evidente, mas que pode estar sim presente. Com isso, conclui-se que a resistência direta pode gerar frustração tanto para gestores quanto para os próprios funcionários, interferindo na harmonia da equipe e barrando ainda mais a construção de uma cultura aberta ao novo. Essa resistência explícita, além de ser percebida mais facilmente, impacta em toda a organização, criando a visão de uma empresa totalmente fechada e resistente à mudança. Deve haver um forte trabalho desde a integração do colaborador, com políticas de comunicação estruturadas, *feedbacks* logo nos períodos de experiência

e gestão da mudança com aplicação de técnicas e ferramentas específicas para minimizar futuros impactos.

Após a análise dos resultados da primeira aplicação do questionário, foram identificados diversos fatores relacionados à resistência dos colaboradores frente às mudanças organizacionais, tais como insegurança, desinteresse, percepção de falta de autonomia e lacunas na comunicação. Diante desse cenário, foi proposta e implementada uma intervenção estruturada com base nos princípios do *Lean Thinking*, especialmente com relação ao Gerenciamento Diário, visando minimizar os fatores de resistência mapeados.

A intervenção consistiu na implantação de um sistema de gestão composto por cinco elementos principais: compromisso com metas, variáveis de controle, solução de problemas, reconhecimento e comemoração. Essas dimensões foram operacionalizadas por meio de encontros periódicos com a equipe do setor de Gente e Gestão, contemplando tanto gestores quanto colaboradores sem cargo de liderança.

Inicialmente, foram realizados encontros diários, com duração aproximada de 15 min, nos quais se fazia a leitura dos principais indicadores do setor, permitindo a visualização de desvios e tendências. Esse momento foi fundamental para promover a transparência dos resultados e alinhar o propósito comum entre os participantes (*Lean Institute Brasil, 2021*).

A partir da identificação de problemas recorrentes, foi conduzida uma análise de causa em grupo, com a coleta de ideias e propostas de contramedidas por parte das equipes. Essa abordagem está alinhada ao pensamento enxuto, que prioriza a resolução estruturada de problemas no local onde eles ocorrem (*Gemba*) e com a participação ativa das pessoas envolvidas (*Womack & Jones, 2004*).

Entre os desdobramentos mais significativos da intervenção, destaca-se a realização de “Semanas Kaizen”, nas quais colaboradores de diferentes áreas dentro do setor de Gente e Gestão foram reunidos para analisar questões críticas e sugerir melhorias de forma intensiva. Além disso, foram oferecidos treinamentos sobre *Lean Thinking*, Relatório de Desvio de Meta (RDM) e conceitos de melhoria contínua, com o intuito de fortalecer as competências da equipe para lidar com mudanças.

Apesar dos avanços, algumas dificuldades limitaram a plena consolidação da proposta. Com o passar das semanas, a frequência dos encontros foi reduzida para três vezes por semana, principalmente devido à reestruturação interna ocorrida e sobrecarga de demandas. Além disso, a participação de algumas lideranças mostrou-se instável, o que comprometeu o patrocínio e a continuidade de determinadas ações.

Mesmo com essas limitações, a intervenção contribuiu para a construção de um ambiente mais colaborativo, favorecendo a escuta ativa e a criação de um senso coletivo de responsabilidade

pelos resultados do setor. A expectativa era que, com a reaplicação do questionário, fosse possível observar alterações nos índices de resistência, o que é discutido na seção a seguir.

A Tabela 6 mostra os resultados obtidos a partir da aplicação do segundo questionário, em comparação aos resultados do primeiro questionário. Cabe destacar que foi realizada a análise estatística com base nos resultados das duas aplicações do questionário (antes e depois da intervenção). Por meio da aplicação da Análise de Variância (ANOVA) e do Teste de Tukey, foi possível se verificar se houve diferenças estatisticamente significativas entre os índices de resistência à mudança para cada pergunta.

Tabela 6

Comparação dos índices de resistência (média \pm dp), obtidos do grupo de não gestores, antes (1ª aplicação) e após (2ª aplicação) a inferência de um modelo de gestão para minimizar as resistências baseado no Lean Thinking

Perguntas	Índice de resistência do 1º questionário	Índice de resistência do 2º questionário
1. A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer.	0,54 \pm 0,26 (a)*	0,57 \pm 0,26 (a)*
2. As mudanças na organização provocam mudanças negativas nos meus hábitos.	0,58 \pm 0,25 (a)	0,56 \pm 0,18 (a)
3. As mudanças propostas pela empresa me provocam um sentimento de medo, ansiedade ou insegurança.	0,61 \pm 0,27 (a)	0,56 \pm 0,21 (a)
4. As mudanças na empresa acabam atrapalhando minha forma de trabalhar.	0,52 \pm 0,28 (a)	0,49 \pm 0,22 (a)
5. Os processos de mudança na empresa me despertam desinteresse.	0,41 \pm 0,26 (a)	0,46 \pm 0,21 (a)
6. Eu discordo da maioria das mudanças propostas pela empresa.	0,59 \pm 0,24 (a)	0,58 \pm 0,22 (a)
7. Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa.	0,34 \pm 0,17 (a)	0,39 \pm 0,16 (a)
Total	0,51 \pm 0,10 (a)	0,51 \pm 0,10 (a)

Nota. *Letras iguais entre as colunas significam médias sem diferença estatisticamente significativa de acordo com o método de Tukey (Anova) com nível de confiança de 95 %.

Os resultados demonstraram que, de maneira geral, não houve diferenças estatísticas significativas entre as respostas da primeira e da segunda aplicação. As variações numéricas observadas nos dados não podem ser interpretadas como mudanças significativas sob o ponto de vista

estatístico, embora se tenha observado tendências de redução e aumento nos índices de resistência às mudanças. Diante disso, as discussões a seguir priorizam uma análise qualitativa, com base nos achados do referencial teórico, para cada uma das perguntas investigadas.

Pergunta 1 – A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer

Para esta pergunta, percebe-se que a percepção dos colaboradores se manteve voltada à existência de *gaps* na comunicação sobre mudanças na organização. Apesar da implantação do sistema de gerenciamento diário com rituais de escuta e leitura de indicadores, essa ação pode não ter sido suficiente para alterar significativamente a forma como as informações estratégicas fluem na organização. Ainda que os encontros tenham favorecido o diálogo no nível operacional, os comunicados relacionados às mudanças nem sempre chegaram de forma padronizada a todos os níveis. Essa estabilidade pode ser compreendida sob algumas evidências observadas durante a intervenção.

Embora tenham sido realizados encontros periódicos de gerenciamento diário com leitura de indicadores, escuta ativa e discussão de ideias, as mensagens estratégicas relacionadas às mudanças nem sempre chegaram a todos os níveis organizacionais de maneira padronizada e clara. Segundo Beer *et al.* (1990), a ausência de comunicação clara sobre os objetivos e impactos da mudança gera incertezas que contribuem diretamente para a resistência. Jacobs e King (2008) reforçam que a ausência de um fluxo estruturado de informação pode favorecer ruídos e interpretações equivocadas, aumentando a insegurança entre os colaboradores.

Limitações percebidas:

Durante a aplicação do sistema de gestão, observou-se que os rituais planejados não puderam ser mantidos com a frequência ideal, devido às readequações internas e múltiplas demandas operacionais. Essa situação pode ter influenciado na percepção de continuidade e clareza na comunicação sobre as mudanças, o que ajuda a explicar o índice de resistência nesta questão.

Pergunta 2 – As mudanças na organização provocam mudanças negativas nos meus hábitos

O sentimento de que as mudanças organizacionais impactam negativamente os hábitos individuais manteve-se presente entre os colaboradores. Isso pode estar relacionado à dificuldade em

adaptar rotinas estruturadas, especialmente em ambientes em que as mudanças ocorrem de forma frequente e exigem esforço de adaptação. Embora a intervenção tenha proporcionado espaços de participação, ambiente seguro e rodas de conversa aberta sobre percepções individuais sobre as mudanças na organização, tais ações podem ter sido notadas como complementares à rotina — e não como parte integrante dela. Gonçalves (2016) destaca que mudanças que afetam diretamente os hábitos individuais exigem tempo e reforço periódico, pois envolvem reações emocionais e comportamentais mais profundas.

Limitações percebidas:

Durante a intervenção, os encontros planejados para ocorrerem todos os dias foram reduzidos a três vezes por semana, limitando o tempo disponível para reforçar novos comportamentos. Além disso, a estrutura organizacional passou por reestruturação simultaneamente a estas ações, o que pode ter dificultado a consolidação de uma nova rotina estável. Esses fatores possivelmente influenciaram a percepção de que as mudanças ainda representavam uma ameaça ao conforto dos hábitos já estabelecidos.

Pergunta 3 – As mudanças propostas pela empresa me provocam um sentimento de medo, ansiedade ou insegurança

A sensação de insegurança emocional diante das mudanças permaneceu presente entre os colaboradores, sugerindo que sentimentos como medo e ansiedade continuam associados ao processo de transformação da empresa. Mesmo com a introdução de rituais de escuta ativa, rodas de conversa e maior proximidade com a liderança durante as ações de intervenção, tais aplicações podem não ter sido suficientes para reduzir de forma significativa os impactos emocionais causados pelas mudanças no ambiente de trabalho. Jones (1995) destaca que a resistência pode ser influenciada por atitudes e crenças individuais, especialmente quando há falta de clareza sobre o futuro. Já Kotter e Schlesinger (1979) reforçam que a ausência de reconhecimento das preocupações dos colaboradores tende a ampliar os níveis de ansiedade e insegurança. Isso indica que, além de promover espaços para escutá-los, é necessário adotar estratégias firmes de comunicação emocional e suporte psicológico contínuo, que promovam segurança psicológica e empatia nas lideranças.

Limitações percebidas:

Embora tenham sido promovidos capacitação e momentos de interação, não foi possível aprofundar ações específicas voltadas ao suporte emocional dos colaboradores. O tempo limitado e o foco nas rotinas operacionais acabaram deixando em segundo plano, práticas voltadas à escuta sensível e à segurança psicológica.

Pergunta 4 – As mudanças na empresa acabam atrapalhando minha forma de trabalhar

A sensação de que as mudanças interferem negativamente na rotina de trabalho se manteve entre os colaboradores, indicando que ainda há impacto na forma como as mudanças se manifestam no dia a dia. Esse tipo de resistência está relacionado à ausência de estabilidade nos processos, o que pode gerar insegurança sobre como conduzir as atividades e incerteza em relação às novas formas de trabalho. Durante a intervenção, as variáveis de controle foram estruturadas, que dentro do sistema de gestão são a leitura de indicadores e análise em grupo, o que possibilitou que a equipe tivesse maior clareza sobre os objetivos do setor e compartilhasse percepções sobre gargalos operacionais. A partir disso, ideias de melhoria passaram a ser coletadas e discutidas coletivamente, promovendo o senso de pertencimento às decisões.

No entanto, em um contexto de mudanças mais amplas e simultâneas ocorrendo, essas ações podem não ter sido suficientes para mitigar totalmente a sensação de interferência nas rotinas. Oreg (2003) afirma que a resistência tende a se intensificar quando as pessoas percebem que as mudanças afetam diretamente sua forma de trabalhar, especialmente quando não há tempo suficiente para adaptação ou clareza sobre os novos formatos exigidos. Isso enfatiza a importância de integrar as transformações ao fluxo de trabalho real da equipe, com participação frequente das pessoas nas definições e práticas de acompanhamento.

Limitações percebidas:

A implantação do sistema de gestão encontrou barreiras na frequência dos encontros, que foram reduzidos ao longo das semanas. Além disso, o envolvimento parcial de algumas lideranças comprometeu a consistência da condução do processo, trazendo para as pessoas uma espécie de “falta de patrocínio”, que pode ter reforçado a percepção de que as mudanças ainda geram rupturas e dificultam a estabilidade das rotinas.

Pergunta 5 – Os processos de mudança na empresa me despertam desinteresse

A resposta a essa pergunta indica que, para uma parte dos colaboradores, os processos de mudança ainda não despertaram engajamento. Essa desmotivação pode estar relacionada à ausência da percepção de benefícios diretos, ou à falta de vínculo emocional com as transformações propostas. Quando as pessoas não compreendem ou não se sentem parte das mudanças, é comum que haja uma postura mais apática diante das iniciativas organizacionais. Durante a intervenção, uma das estratégias adotadas foi o fortalecimento de espaços de escuta aberta por meio de rodas de conversa, reuniões mais participativas e aplicação de questionário para pesquisa de clima organizacional, que buscaram ampliar o diálogo horizontal e valorizar a voz dos colaboradores. Essas ações promoveram um ambiente mais receptivo à troca de experiências, mas, por si só, podem não ter sido suficientes para alterar significativamente o nível de envolvimento dos participantes. Para que o interesse se sustente, é necessário que os colaboradores percebam relevância prática, resultados concretos e possibilidade real de contribuição. Kotter e Schlesinger (2015) argumentam que a resistência por desinteresse pode surgir quando há pouca comunicação, ausência de incentivos claros ou histórico de mudanças mal sucedidas. Nesse contexto, é imprescindível que as organizações adotem estratégias que não apenas informem, mas também conectem emocionalmente os indivíduos ao propósito da mudança.

Limitações percebidas:

Apesar dos avanços em termos de abertura ao diálogo, o tempo dedicado aos encontros e o excesso de outras demandas dificultaram a consolidação de uma cultura de escuta mais profunda. Além disso, a rotatividade de parte da equipe e a falta de reconhecimento mais explícito das contribuições individuais podem ter afetado negativamente a construção de um sentimento de pertencimento, limitando o despertar de interesse pelos processos de mudança.

Pergunta 6 – Eu discordo da maioria das mudanças propostas pela empresa

A persistência dessa percepção entre parte dos colaboradores indica que ainda há uma distância entre as mudanças propostas e as expectativas individuais dos profissionais. A discordância pode estar relacionada às experiências anteriores com mudanças mal comunicadas, ausência de envolvimento direto no planejamento das transformações ou percepção de que as ações não refletem necessidades reais da equipe. Durante a intervenção, um dos pilares do sistema de gerenciamento diário foi o reforço da capacitação técnica, por meio de capacitação sobre *Lean Thinking*, melhoria

contínua e Relatório de Desvio de Meta (RDM), fazendo várias relações com estratégias de gestão de mudanças.

Essas atividades buscaram ampliar o entendimento dos colaboradores sobre os fundamentos das mudanças propostas, oferecendo ferramentas práticas para análise de problemas, identificação de causas, proposição de soluções e entendimento sobre a importância de se ter um bom gerenciamento para quaisquer transformações em nível de empresa. A intenção foi tornar a equipe não apenas receptora das mudanças, mas participante ativa na construção delas. No entanto, Miles e Snow (1986) destacam que a discordância frente à mudança também pode estar associada às crenças pessoais, valores ou estilos de trabalho que não se alinham à nova proposta organizacional. Por isso, além da capacitação técnica, é necessário haver um processo de escuta estruturada e negociação de expectativas, para que a mudança não seja percebida como imposição, mas como oportunidade de evolução conjunta.

Limitações percebidas:

Apesar da oferta de capacitação, o envolvimento efetivo foi desigual entre os membros da equipe, em parte devido à sobrecarga de demandas do setor e à dificuldade de priorização institucional dessas ações. Além disso, a ausência de algumas lideranças-chave em momentos estratégicos de formação pode ter enfraquecido a conexão entre o aprendizado e a prática no dia a dia, dificultando a internalização plena das mudanças propostas.

Pergunta 7 – Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa

Essa pergunta trata diretamente da autopercepção de resistência por parte dos colaboradores. A manutenção dessa percepção pode indicar que, mesmo após a intervenção, parte da equipe ainda sente desconforto frente às transformações dentro da empresa. Isso pode ocorrer quando os indivíduos não se sentem protagonistas do processo de mudança, ou quando não enxergam o impacto direto de suas contribuições nos resultados. Durante a intervenção, o sistema de gestão trouxe como um dos seus diferenciais a participação ativa dos colaboradores na identificação de causas de desvios e construção de contramedidas.

Os encontros incluíram momentos de reflexão coletiva sobre os indicadores, permitindo que os profissionais se vissem como parte da solução e não somente como executores. Além disso, a criação de espaços como as Semanas *Kaizen* possibilitou o envolvimento de diferentes pessoas na abordagem de problemas crônicos, promovendo uma lógica de cocriação e aprendizado coletivo.

Shimoni (2017) destaca que muitas vezes a resistência não é intencional, mas surge de experiências passadas, hábitos consolidados e baixa percepção de controle. Dessa forma, a criação de oportunidades para expressão, diálogo e ação prática é essencial para que os colaboradores passem a se enxergar como agentes transformadores do ambiente.

Limitações percebidas:

Embora as ações de construção coletiva tenham ocorrido, o número de colaboradores envolvidos diretamente nos encontros variou ao longo do tempo. A alternância de participantes e a não continuidade de algumas iniciativas podem ter reduzido a sensação de pertencimento e enfraquecido a internalização da lógica de melhoria contínua. Além disso, mudanças estruturais no setor durante a intervenção geraram instabilidade em algumas equipes, dificultando a sustentação do engajamento no médio prazo. As Figuras 12 a 17 mostram a caracterização da população avaliada entre gestores.

Figura 12

Faixa etária da população

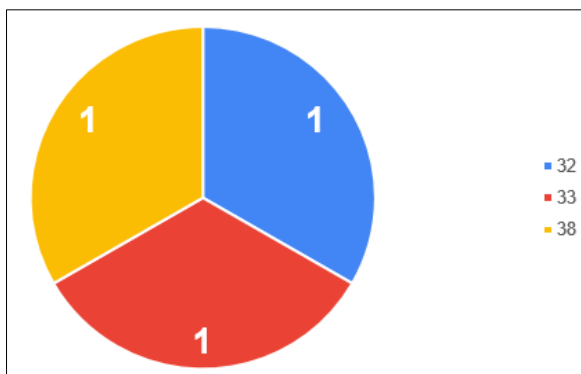


Figura 13

Raça da população

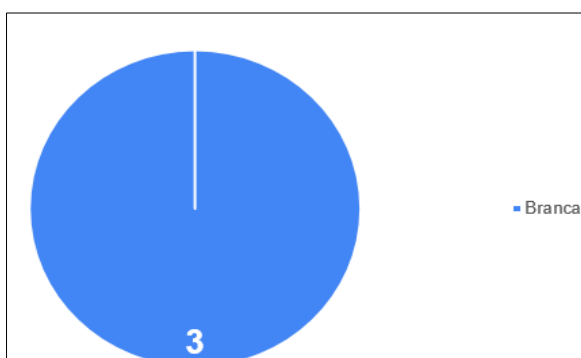


Figura 14

Estado civil da população

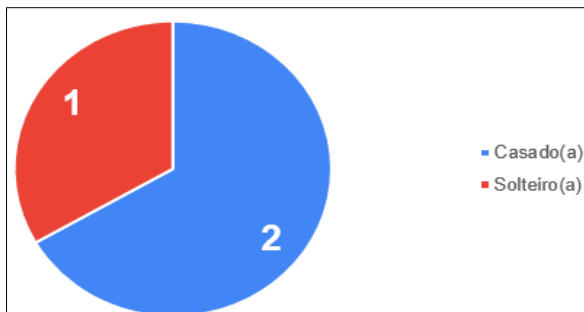


Figura 15

Salário da população

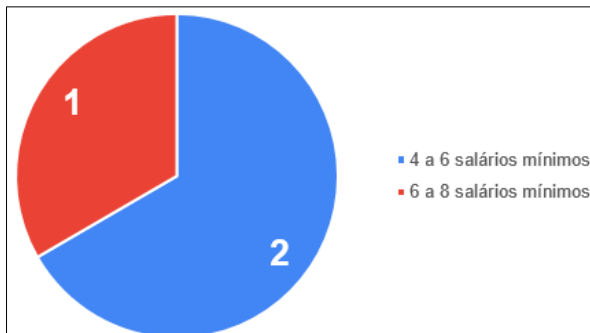
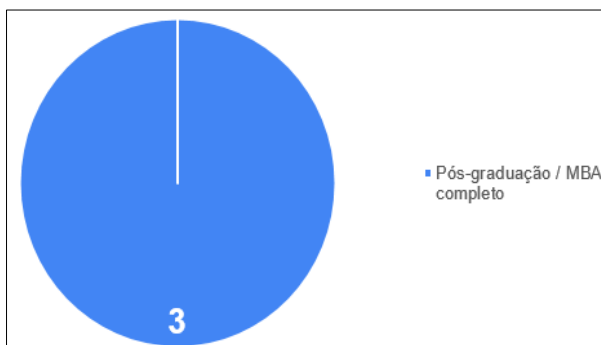


Figura 16

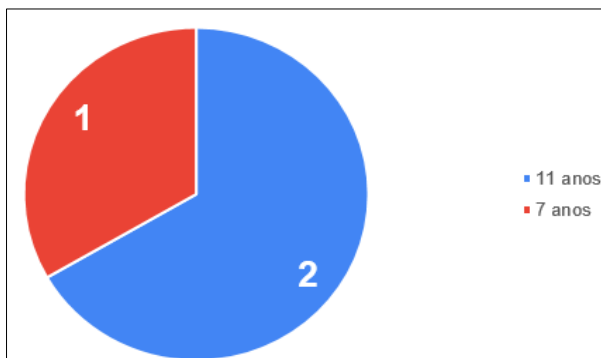
Escolaridade da população



As Figuras 12 a 17 apresentam as respostas dos colaboradores com cargo de chefia. Observa-se que todos são de média idade, entre 33 e 38 anos, 2 casados e 1 solteiro, majoritariamente brancos, todos com pós-graduação completa e que estão na empresa entre 7 a 11 anos. Além disso, a faixa salarial está entre 4 e 8 salários mínimos.

Figura 17

Anos de empresa da população



A Tabela 7 mostra os valores dos índices de resistência obtidos na pesquisa realizada. Com relação às perguntas da Tabela 7, realizou-se o cruzamento das mesmas com as mesmas três variáveis utilizadas nas perguntas aos colaboradores sem cargo de chefia.

Tabela 7

Cruzamento das respostas

Pergunta	Média da pontuação	Pontuação máxima	Índice de resistência
1. A organização tem evitado compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer	12,00 ± 3,46	23,33	0,51
2. Os setores responsáveis pelos demais processos internos costumam ser resistentes às mudanças propostas pela empresa	13,00 ± 3,46	15,00	0,87
3. Em geral, as mudanças propostas pela empresa têm causado rivalidade interna, que prejudica o desempenho do setor que sou responsável	10,67 ± 5,13	23,33	0,46
4. Os integrantes da minha equipe, em geral e na maioria das vezes, são resistentes às mudanças propostas pela empresa	9,33 ± 1,15	23,33	0,40
5. As mudanças propostas pela empresa têm reduzido o desempenho da equipe	9,33 ± 5,13	23,33	0,40
6. As mudanças propostas pela empresa têm reduzido minha autonomia na tomada de decisões e/ou autoridade diante de minha equipe em algum grau	14,33 ± 6,02	23,33	0,61
7. As mudanças na empresa têm reduzido a disponibilidade dos recursos disponíveis ao meu setor, como recursos humanos e financeiros	10,00 ± 5,00	25,00	0,40
8. Eu tenho discordado da maioria das mudanças propostas pela empresa	6,33 ± 3,21	20,00	0,32
9. Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa	7,67 ± 2,51	23,33	0,33

1. A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer

A média da pontuação de $12,00 \pm 3,46$ e o índice de 0,51 mostram uma resistência moderada às mudanças quando o quesito é comunicação interna. Isso traz uma reflexão de que não está havendo clareza nas comunicações internas dentro da empresa, ou que as mesmas não estão sendo frequentes. Como citado por Beer *et al.* (1990), uma comunicação transparente pode minimizar este problema. Quando falamos de gestores, o cenário pode ser ainda mais crítico, pois isso pode impactar o alinhamento estratégico e futuras tomadas de decisão assertivas, pois líderes mal informados podem passar insegurança para suas equipes, aumentando a resistência em níveis inferiores.

Para mitigar estes impactos, canais de comunicação podem auxiliar, com encontros periódicos de lideranças, assim, permitindo que estes gestores compartilhem suas preocupações e *feedbacks*.

2. Os setores responsáveis pelos demais processos internos costumam ser resistentes às mudanças propostas pela empresa

Com uma média de $13,00 \pm 3,46$ e índice de 0,87, esta questão indica um nível elevado de resistência, demonstrando que os gestores percebem resistência nos setores internos. Robbins (2010) citam que há uma grande dificuldade em lidar com as resistências quando ocorrem de maneira implícita ou postergada, pois quando são implícitas, acabam sendo discretas, ou seja, mais difíceis de serem percebidas. Já a característica postergada acaba prejudicando a conexão entre a origem da resistência e resposta da mesma, sendo percebida apenas um tempo depois. Pode-se citar inúmeros impactos, como dificuldade na integração entre departamentos, atrasos na entrega de projetos, entre outros. Com isso, pode-se criar um ambiente sem colaboração interna e competitivo entre si, em que cada setor busca proteger seu status e recursos, prejudicando os objetivos organizacionais.

Para minimizar o cenário, a empresa pode investir em *workshops* de integração entre os setores, com criação de metas interdepartamentais que incentivem a colaboração. Criação de projetos com times multidisciplinares pode também ser uma estratégia de integração para que todos sintam-se unidos e trabalhem em equipe.

3. Em geral, as mudanças propostas pela empresa têm causado rivalidade interna, que prejudica o desempenho do setor que sou responsável

A média de $10,67 \pm 5,13$ e o índice de 0,46 mostram uma moderada pontuação. Embora mostre-se como uma pontuação moderada, a percepção de rivalidade interna é um indicador de resistência percebida pelos gestores. Muitas vezes, tais rivalidades acabam trazendo disputas de poder ou influência entre os próprios gestores ou equipes. Barrow *et al.* (2001) chamam isso de “congelamento”, em que as hierarquias de poder existentes dificultam a cooperação.

Uma estratégia interessante e comum é o programa de reconhecimento e recompensas por resultados conjuntos entre diferentes áreas.

4. Os integrantes da minha equipe, em geral e na maioria das vezes, são resistentes às mudanças propostas pela empresa

Esta questão traz uma pontuação moderada, com média de $9,33 \pm 1,15$ e índice de 0,40. Basicamente, se pode resumir que os gestores percebem uma certa resistência em suas equipes. Conforme as causas citadas por Robbins (2010), a resistência nestes níveis pode estar relacionada ao medo da perda de poder ou dificuldade de adaptar hábitos antigos. Os gestores podem perceber tais comportamentos resistentes quando os integrantes de sua equipe demonstram procrastinação, ou até mesmo quando evitam novas responsabilidades.

Uma forte prática é a aplicação dos famosos “PDI’s” - Plano de Desenvolvimento Individual, em que, aqui, pode-se trabalhar cada colaborador, de forma única e olhando para suas forças e fraquezas, de forma a potencializar habilidades e corrigir pontos fracos.

5. As mudanças propostas pela empresa têm reduzido o desempenho da equipe

Nota-se aqui a mesma pontuação da questão anterior: média de $9,33 \pm 5,13$ e índice de 0,40. Pode-se considerar que a percepção de impacto negativo no desempenho da equipe não é algo amplamente compartilhado pelos gestores. Segundo Claver *et al.* (2017), a resistência às mudanças é uma reação comum, especialmente quando há incertezas sobre como a mudança afetará as equipes. De certa forma, é de conhecimento geral que mudanças afetam o desempenho, podem aumentar o *turnover*, diminuir a produtividade e gerar desmotivação, principalmente se os colaboradores não se sentirem capazes de se adaptar às novas demandas.

A organização pode investir em capacitação mais direcionada e em suporte constante após a implementação das transformações, garantindo que todos estejam preparados para as novas exigências. Neste ponto, é importante o acompanhamento próximo dos gestores, para identificar rapidamente possíveis dificuldades.

6. As mudanças propostas pela empresa têm reduzido minha autonomia na tomada de decisões e/ou autoridade diante de minha equipe em algum grau

A média de $14,33 \pm 6,02$ e o índice de 0,61 apontam para um nível de moderado para elevado de resistência à mudança, relacionado a esta questão. De acordo com Miles e Snow (1986) e Oreg (2003), a percepção de que a mudança afeta negativamente a autonomia ou a autoridade dos gestores é uma das principais causas de resistência às mudanças. Isso também está alinhado com a observação de Gonçalves (2016), que destaca que a perda de controle ou de autoridade sobre suas funções pode criar resistência. Para minimizar isso, Kotter e Schlesinger (2015) sugerem a utilização de estratégias de facilitação e apoio, em que os gestores são envolvidos e apoiados para se ajustarem às novas condições sem perder a sensação de controle. Quando os líderes sentem que perderam autonomia, isso pode levar a uma queda de confiança na liderança, afetando a forma como conduzem suas equipes.

Primeiro passo para um bom gerenciamento das transformações é a autonomia para o dinamismo, ou seja, a empresa pode oferecer maior clareza sobre os papéis destes, e garantir que tenham liberdade suficiente para tomar decisões no dia a dia. Inclusive, trazer estes colaboradores para o processo decisório também pode aumentar o senso de pertencimento e controle.

7. As mudanças na empresa têm reduzido a disponibilidade dos recursos disponíveis ao meu setor, como recursos humanos e financeiros

Com média de $10,00 \pm 5,00$ e índice de 0,40, esta questão apresenta um índice moderado. Portanto, para estes gestores, a percepção de redução de recursos não é um fator forte de resistência às mudanças. Ao olharmos com profundidade, encontraremos a definição de Barrow, Brown e Clarke (2001), que citam que a falta de recursos adequados durante períodos de mudança pode criar tensões e impactar a produtividade. Assim, seria importante que a liderança garantisse que os recursos sejam adequadamente alocados e comunicados durante o processo de mudança. Em linhas gerais, a falta de recursos pode levar a uma sobrecarga de trabalho, aumento do estresse e queda no desempenho geral.

Assim sendo, caso a empresa tenha intenção de adotar alguma medida, antes de mais nada, deve avaliar melhor os recursos antes de implementar qualquer mudança, e garantir que os gestores tenham o suporte necessário, seja em termos de pessoal ou de financiamento.

8. Eu tenho discordado da maioria das mudanças propostas pela empresa

Com uma média e índice mais baixos ($6,33 \pm 3,21$ e $0,32$, respectivamente), parece que de forma geral, os gestores não estão em desacordo com as mudanças. Portanto, percebe-se que apesar das dificuldades, a maioria entende e concorda com a necessidade de mudança. Manter esse alinhamento por meio de uma comunicação forte e colaborativa, permitindo que os mesmos expressem suas preocupações e opiniões é extremamente importante para o sucesso da empresa em suas mudanças.

9. Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa

Assim como na pergunta anterior, há um nível baixo para a questão (média de $7,67 \pm 2,51$ e índice de $0,33$). Interpreta-se que os gestores não se veem como resistentes às mudanças e que estão dispostos a aceitar e implementar estas transformações, indicando que têm sido bem recebidas quaisquer ações. Isso vem ao encontro da ideia de Kotter e Schlesinger (2015) de que a educação e o convencimento são estratégias eficazes para minimizar a resistência, quando os gestores compreendem claramente os motivos e benefícios das mudanças.

A empresa deve lembrar sempre de envolvê-los nas decisões e fases de planejamento iniciais, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e que se sintam parte integrante do processo. Após a primeira aplicação do questionário ao grupo de gestores da área de Gente e Gestão, identificou-se a necessidade de aprofundar o envolvimento das lideranças no processo de transformação organizacional. Para isso, foram implementadas ações direcionadas a esse público, com base nos princípios do *Lean Thinking*, especialmente no que se refere à gestão visual, ao envolvimento ativo das lideranças e à construção de um ambiente colaborativo voltado à melhoria contínua. As intervenções foram coordenadas pelo próprio pesquisador, que atuou como facilitador do processo junto às lideranças e demais equipes. Essa condução ocorreu de forma participativa, a fim de estimular o engajamento dos envolvidos e garantir que as práticas propostas fossem integradas à rotina da equipe. A mediação do pesquisador permitiu alinhar os conceitos do *Lean Thinking* com a realidade da organização, promovendo encontros estruturados com foco na leitura de indicadores, identificação de desvios e proposição de contramedidas. Entre as ações realizadas, destacam-se os encontros periódicos de gerenciamento diário, nos quais gestores e colaboradores participavam ativamente da leitura de indicadores, identificação de desvios e formulação conjunta de contramedidas. Esses encontros, estruturados com base na lógica do *gemba* (local real onde as coisas acontecem),

possibilitaram maior aproximação entre os líderes e suas equipes, promovendo maior compreensão sobre os gargalos operacionais enfrentados no dia a dia.

Além disso, foi adotada a prática do Painel A3 Estratégico por Liderança, onde cada gestora foi incentivada a mapear um problema relevante da sua área, descrevendo a situação atual, análise de causa, plano de ação e indicadores de sucesso. Essa prática contribuiu para o desenvolvimento do pensamento científico na gestão, permitindo que as líderes adotassem uma postura mais analítica, proativa e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. O uso do A3 como ferramenta de gestão está diretamente relacionado aos princípios do *Lean Thinking*, por incentivar o raciocínio estruturado, o alinhamento de metas e a responsabilização clara pelas ações.

Outra iniciativa relevante foi a criação de um quadro visual de “mudanças em andamento”, que reunia as principais iniciativas e projetos em andamento no setor, seus responsáveis, prazos e status de implementação. A utilização desta ferramenta proporcionou maior visibilidade e transparência entre as lideranças, evitando a duplicidade de esforços, reduzindo ruídos de comunicação e estimulando a responsabilização compartilhada pelos avanços e desafios. Essa prática está ancorada no princípio de gestão visual do Lean, que visa tornar os fluxos e problemas visíveis para que todos possam atuar sobre eles.

Com base nessas ações, buscou-se ir além de apenas minimizar os níveis de resistência às mudanças identificadas inicialmente e também fortalecer o papel das gestoras como agentes de transformação, ampliando sua autonomia, clareza estratégica e capacidade de engajamento das equipes. Ainda que tenham sido observadas limitações no nível de engajamento de algumas lideranças e na constância dos rituais propostos, os registros qualitativos dos encontros demonstraram avanços relevantes na construção de uma cultura de melhoria contínua entre os gestores da área.

A Tabela 8 mostra os resultados obtidos a partir da aplicação do segundo questionário, em comparação aos resultados do primeiro questionário. Observa-se que, entre todas as perguntas aplicadas ao grupo de gestores, apenas a Pergunta 2 apresentou diferença estatisticamente significativa entre a primeira e a segunda aplicação do questionário, conforme identificado pelo Teste de Tukey. Essa variação sugere que a percepção dos gestores sobre a resistência de outros setores às mudanças propostas pela empresa diminuiu de forma relevante após a intervenção baseada no modelo *Lean Thinking*. As demais diferenças observadas entre os índices de resistência não foram estatisticamente significativas e, portanto, devem ser interpretadas com cautela, como variações naturais do processo e não como mudanças efetivamente atribuídas à intervenção.

Tabela 8

Comparação dos índices de resistência (média \pm dp), obtidos do grupo de gestores, antes (1ª aplicação) e após (2ª aplicação) a aplicação de um modelo de gestão para minimizar as resistências baseado no Lean Thinking.

Perguntas	Índice de resistência do 1º questionário	Índice de resistência do 2º questionário
1. A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer.	0,53 \pm 0,23 (a)*	0,50 \pm 0,10 (a)*
2. Os setores responsáveis pelos demais processos internos costumam ser resistentes às mudanças propostas pela empresa.	0,87 \pm 0,23 (a)	0,70 \pm 0,10 (b)
3. Em geral, as mudanças propostas pela empresa têm causado rivalidade interna, que prejudica o desempenho do setor que sou responsável.	0,47 \pm 0,23 (a)	0,40 \pm 0,00 (a)
4. Os integrantes da minha equipe, em geral e na maioria das vezes, são resistentes às mudanças propostas pela empresa.	0,40 \pm 0,00 (a)	0,40 \pm 0,00 (a)
5. As mudanças propostas pela empresa têm reduzido o desempenho da equipe.	0,40 \pm 0,20 (a)	0,40 \pm 0,00 (a)
6. As mudanças propostas pela empresa têm reduzido minha autonomia na tomada de decisões e/ou autoridade diante de minha equipe em algum grau.	0,60 \pm 0,20 (a)	0,40 \pm 0,20 (a)
7. As mudanças na empresa têm reduzido a disponibilidade dos recursos disponíveis ao meu setor, como recursos humanos e financeiros.	0,40 \pm 0,20 (a)	0,50 \pm 0,10 (a)
8. Eu tenho discordado da maioria das mudanças propostas pela empresa.	0,33 \pm 0,12 (a)	0,30 \pm 0,10 (a)
9. Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa.	0,33 \pm 0,12 (a)	0,30 \pm 0,10 (a)
Total	0,48 \pm 0,17 (a)	0,43 \pm 0,12 (a)

Nota. *Letras iguais entre as colunas significam médias sem diferença estatisticamente significativa de acordo com o método de Tukey (Anova) com nível de confiança de 95 %.

Pergunta 1 – A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer

No grupo de gestores, a percepção de falhas na comunicação sobre mudanças também esteve presente, sugerindo que nem sempre as informações estratégicas fluem de maneira estruturada e acessível. Apesar da implementação do sistema de gerenciamento diário, é possível que os canais de

comunicação formais entre as lideranças e as demais instâncias da organização não tenham sido fortalecidos com a mesma intensidade. Essa lacuna pode ter contribuído para que os gestores se sentissem pouco envolvidos nos direcionamentos estratégicos das mudanças.

Beer *et al.* (1990) apontam que a ausência de uma comunicação clara e contínua tende a gerar interpretações imprecisas, afetando negativamente a adesão às transformações. Isso é particularmente sensível entre os gestores, que são responsáveis por desdobrar diretrizes estratégicas em ações operacionais. Quando a comunicação institucional não contempla esse nível de alinhamento, pode-se observar um impacto direto na segurança e autonomia dessas lideranças. Durante a intervenção, foram promovidos encontros com participação direta de gestores e representantes da equipe, nos quais houve leitura de indicadores e espaço para discussão de problemas, além de ouvir a percepção individual de cada um com relação aos próprios movimentos de mudança interna. Entretanto, os conteúdos abordados estavam mais voltados à rotina operacional do que à antecipação de mudanças organizacionais futuras. Esse recorte limitado pode ter reforçado a percepção de que a comunicação estratégica ainda não é suficientemente disseminada entre os níveis de liderança.

Limitações percebidas:

A limitação mais relevante nesse aspecto foi a falta de frequência dos rituais propostos, que comprometeram o engajamento e continuidade do fluxo de informação entre os gestores e a alta liderança. Além disso, a reestruturação interna e a sobrecarga de demandas administrativas enfraqueceram o foco nos rituais estratégicos de comunicação, dificultando o alinhamento efetivo sobre as mudanças em curso.

Pergunta 2 – Os setores responsáveis pelos demais processos internos costumam ser resistentes às mudanças propostas pela empresa

Essa pergunta foi a única, dentro do grupo de gestores, que apresentou diferença estatisticamente significativa entre as aplicações, conforme demonstrado na análise estatística geral. Isso indica que após a intervenção, houve uma queda relevante na percepção de resistência entre os setores, sinalizando um avanço na colaboração interdepartamental. Esse resultado pode ser atribuído a algumas práticas específicas adotadas durante a implantação do sistema de gestão, como as Semanas *Kaizen* e os grupos multidisciplinares de discussão. Essas ações estimularam o diálogo entre diferentes áreas dentro do setor de Gente e Gestão, promovendo entendimento mútuo e fortalecendo a confiança entre os times. A interação frequente proporcionada por esses encontros possibilitou o

reconhecimento de esforços comuns e a construção de soluções conjuntas para problemas antigos, reduzindo a visão de “silos” entre os departamentos. Robbins (2010) afirmam que as resistências implícitas e postergadas — aquelas que não são manifestadas imediatamente ou de maneira clara — são especialmente desafiadoras de serem identificadas e tratadas. A queda no índice de resistência às mudanças nesta pergunta sugere que, ao trazer à tona essas resistências de forma estruturada e segura, a intervenção contribuiu para um ambiente mais transparente e colaborativo.

Limitações percebidas:

Apesar da melhora percebida, algumas dificuldades permaneceram. A participação desigual entre os setores nos encontros e a falta de continuidade em algumas iniciativas conjuntas limitaram o potencial de consolidação do espírito colaborativo. Além disso, mudanças estruturais no departamento e a falta de uma liderança plenamente dedicada em algumas frentes afetaram o ritmo das ações e a percepção de patrocínio da alta gestão, o que pode ter restringido ainda mais avanços nessa dimensão.

Pergunta 3 – Em geral, as mudanças propostas pela empresa têm causado rivalidade interna, que prejudica o desempenho do setor que sou responsável

Apesar da adoção de práticas colaborativas, como os encontros coletivos e os grupos de análise de indicadores, ainda persistem barreiras relacionais entre áreas ou entre equipes dentro do próprio setor. Barrow *et al.* (2001) apontam que a resistência à mudança pode se manifestar sob a forma de “congelamento” organizacional, quando estruturas de poder e influência se mantêm estáticas e dificultam a cooperação. Mesmo com a criação de fóruns de troca de ideias (os famosos *brainstormings*), em que a proposta era estimular o trabalho conjunto para a resolução de problemas, o impacto dessa intervenção pode ter sido insuficiente para alterar percepções mais arraigadas sobre competição e fragmentação interna. Além disso, a rivalidade também pode ser alimentada por inseguranças sobre o reconhecimento de esforços, principalmente quando os resultados são coletivos, mas a visibilidade do trabalho nem sempre é bem comunicada. Isso reforça a importância de avançar em práticas de reconhecimento entre áreas, promovendo recompensas por resultados integrados e comunicação clara sobre os objetivos comuns.

Limitações percebidas:

Durante o período de implementação do sistema de gestão, observou-se que nem todos os setores ou lideranças participaram de maneira consistente nos encontros. Esse envolvimento parcial dificultou a consolidação de uma cultura de cooperação única. Além disso, a mudança no quadro de gestão e as reestruturações internas reduziram a estabilidade necessária para construir vínculos suficientes entre os times, o que acabou mantendo a percepção de rivalidade entre alguns grupos.

Pergunta 4 – Os integrantes da minha equipe, em geral e na maioria das vezes, são resistentes às mudanças propostas pela empresa

A manutenção dessa percepção indica que os gestores continuam identificando sinais de resistência às mudanças em suas equipes, o que pode estar relacionado a comportamentos como procrastinação, dificuldade de adaptação a novos processos ou insegurança diante das mudanças. Robbins (2010) destacam que a resistência pode emergir quando há percepção de ameaça à estabilidade, perda de controle ou excesso de mudanças em curto prazo — todos fatores observados em ambientes organizacionais em transformação e/ou crescimento. Durante a intervenção, o sistema de gerenciamento diário proporcionou maior aproximação entre liderança e equipe, com espaços para análises de causa, construção coletiva de soluções, além de diversas capacitações sobre temas envolvidos ao próprio sistema de gestão; foram abordados temas como o aproveitamento de espaço para envolver a visão e o lado humano no ambiente colaborativo, como abordagem sobre segurança psicológica com especialista no tema e a aquisição de uma plataforma para medir o nível de engajamento semanal das pessoas. Essas práticas favoreceram a participação ativa dos colaboradores em decisões do dia a dia, promovendo um ambiente mais colaborativo. No entanto, como a intervenção ainda se encontrava em fase inicial de consolidação, parte da equipe pode não ter se apropriado totalmente do novo modelo de gestão, mantendo atitudes reativas frente às mudanças. Além disso, o envolvimento da liderança direta nas ações de engajamento foi percebido como inconstante, o que pode ter impactado a efetividade da proposta. A resistência à mudança identificada pelos gestores pode refletir essa ausência de patrocínio contínuo, fator fundamental para a sustentação de qualquer mudança.

Limitações percebidas:

A falta de constância nos rituais e a distribuição desigual de engajamento entre as lideranças foram limitações importantes nesta dimensão. Somado a isso, tais mudanças fizeram com que as gestões tivessem que atribuir outras responsabilidades em seu escopo de trabalho, sobrecarregando

as mesmas de certa forma. Tais ocorrências durante o período da intervenção gerou insegurança e descontinuidade na condução das rotinas, enfraquecendo o processo de internalização das mudanças pelos gestores e conseqüentemente pelas equipes.

Pergunta 5 – As mudanças propostas pela empresa têm reduzido o desempenho da equipe

A percepção de que as mudanças impactam negativamente o desempenho da equipe se manteve presente entre os gestores, ainda que de forma moderada. Essa percepção pode estar relacionada à dificuldade de adaptação aos novos formatos de trabalho, à sobrecarga momentânea gerada por reestruturação organizacional ou à ausência de suporte adequado durante o processo de transição. Claver *et al.* (2017) apontam que ambientes em constante transformação tendem a gerar insegurança e queda de performance quando os colaboradores não se sentem suficientemente preparados para enfrentar os novos desafios. Durante a intervenção, o sistema de gerenciamento diário permitiu maior clareza sobre os indicadores do setor e favoreceu a identificação de causas de desvios. No entanto, os rituais estavam voltados principalmente à compreensão dos resultados e à busca de soluções imediatas, sem necessariamente incluir uma estrutura de suporte contínuo para o desenvolvimento da equipe em relação às novas competências exigidas pelas mudanças. Isso pode ter limitado a percepção de melhora no desempenho, especialmente diante de um cenário com múltiplas demandas paralelas e mudanças estruturais e de atribuições. Além disso, quando a liderança não atua de forma consistente para apoiar a equipe durante períodos de transição, pode haver a sensação de que a responsabilidade pelos resultados é transferida integralmente ao time, gerando desgaste e sentimento de insuficiência.

Limitações percebidas:

Durante a intervenção, observou-se que as capacitações não foram mantidas com regularidade e que a evolução dos rituais dependia fortemente da presença de determinados líderes. A ausência de uma política clara de suporte ao desenvolvimento de competências em meio às mudanças pode ter impactado a percepção de preparo e confiança da equipe, refletindo diretamente na visão de desempenho apresentada pelos gestores, como também o próprio tempo disponível para o andamento das intervenções, que tiveram pouco espaço de duração.

Pergunta 6 – As mudanças propostas pela empresa têm reduzido minha autonomia na tomada de decisões e/ou autoridade diante de minha equipe em algum grau

A percepção de perda de autonomia por parte dos gestores é um sinal de que as mudanças organizacionais, mesmo com a proposta de intervenção, ainda são vistas como impositivas ou pouco negociadas. Essa sensação pode indicar que os gestores não se sentiram plenamente incluídos nos processos decisórios estratégicos ou não tiveram liberdade suficiente para adaptar as diretrizes às realidades de suas equipes. Miles e Snow (1986) e Oreg (2003) destacam que a perda de controle sobre o próprio trabalho é uma das causas mais frequentes de resistência à mudança entre líderes. Durante a intervenção, o sistema de gerenciamento diário promoveu momentos importantes de troca e alinhamento dentro do setor e até predefinições dentro do planejamento estratégico da área. Entretanto, os espaços de decisão estavam concentrados em aspectos operacionais — como definição de quais indicadores seriam mais relevantes e estratégicos para acompanhar e ações de curto prazo, enquanto decisões mais amplas relacionadas à condução das mudanças e definição de prioridades estratégicas permaneceram mais centralizadas. Isso pode ter contribuído para que alguns gestores não se sentissem verdadeiramente empoderados. Esse distanciamento entre os níveis estratégico e tático reduz o senso de protagonismo e enfraquece o papel da liderança como agente facilitadora da mudança. Gonçalves (2016) reforça que, quando os gestores não se sentem legitimados em suas posições, o engajamento de suas equipes também tende a ser impactado.

Limitações percebidas:

Uma das limitações observadas foi a ausência de envolvimento mais ativo da alta liderança, como a própria diretoria da área, nas ações do sistema de gestão, o que gerou dúvidas quanto ao grau real de autonomia dos gestores nas tomadas de decisão. Além disso, a concentração de algumas decisões estratégicas em instâncias superiores, sem desdobramento claro, contribuiu para a percepção de autoridade reduzida, dificultando a condução das mudanças no cotidiano da equipe.

Pergunta 7 – As mudanças na empresa têm reduzido a disponibilidade dos recursos disponíveis ao meu setor, como recursos humanos e financeiros

A percepção de que as mudanças reduziram a disponibilidade de recursos no setor permaneceu moderada entre os gestores. Isso sugere que, mesmo com os esforços promovidos pela intervenção, a sensação de escassez de recursos ou de suporte insuficiente continuou presente. Essa visão pode refletir tanto limitações objetivas (como acúmulo de atividades ou falta de pessoal) quanto

a percepção subjetiva de que as mudanças não vieram acompanhadas de condições adequadas para sua implementação.

Barrow *et al.* (2001) afirmam que a falta de recursos em processos de mudança pode gerar tensão, aumento de carga de trabalho e resistência por parte dos líderes, especialmente quando há sensação de desamparo institucional. Durante a intervenção, ainda que os rituais de gerenciamento diário tenham criado um canal eficiente para discussão de resultados e análise de causas, as ações propostas pelas equipes nem sempre foram acompanhadas dos recursos necessários para sua execução. Em alguns momentos, os próprios gestores demonstraram dificuldades em avançar com melhorias identificadas por não disporem de autonomia orçamentária ou suporte estrutural da alta gestão. Essa desconexão entre diagnóstico e viabilidade prática compromete a credibilidade do processo e pode gerar frustração, tanto nos líderes quanto em suas equipes, alimentando a percepção de que as mudanças não são plenamente sustentáveis.

Limitações percebidas:

Entre os principais desafios, destacou-se a falta de clareza sobre o orçamento disponível para implementação das ideias geradas nos rituais de melhoria, além da escassez de tempo e mão de obra para absorver novas demandas sem comprometer as rotinas já existentes. A ausência de um canal estruturado para solicitação de recursos ou priorização de ações também dificultou a percepção de apoio efetivo.

Pergunta 8 – Eu tenho discordado da maioria das mudanças propostas pela empresa

A percepção de discordância em relação às mudanças propostas permaneceu pouco expressiva entre os gestores, o que pode indicar que, em geral, há compreensão da necessidade de transformação dentro da empresa. No entanto, o fato de essa percepção ainda existir, mesmo que em menor grau, pode estar relacionada a desalinhamentos pontuais entre a expectativa dos gestores e o direcionamento estratégico adotado pela organização. Miles e Snow (1986) destacam que a discordância com mudanças pode derivar de incompatibilidade entre valores pessoais e os rumos definidos pela empresa, especialmente quando os líderes não se sentem ouvidos durante o processo decisório.

Durante a intervenção, o sistema de gerenciamento diário buscou reforçar o alinhamento interno por meio de indicadores, análise de causa, construção conjunta de soluções e iniciou-se a criação da academia de liderança, que objetivou capacitar ainda mais os líderes para o desempenho

de suas funções. Contudo, as mudanças em curso na organização extrapolavam o escopo do setor, e isso pode ter gerado percepções de discordância com transformações estratégicas não discutidas ou comunicadas com clareza à liderança tática. Além disso, a ausência de espaços formais para expressão de discordâncias ou sugestões mais amplas pode ter contribuído para o distanciamento entre os gestores e as decisões mais relevantes da empresa, mesmo que eles compreendam a importância da mudança.

Limitações percebidas:

Uma limitação relevante foi a ausência de mecanismos formais de *feedback*, o que limitou a participação dos gestores em decisões mais estratégicas. Além disso, em alguns momentos, houve sobrecarga de demandas operacionais, o que reduziu a disponibilidade dos líderes para se envolver mais profundamente nas discussões sobre os rumos das mudanças — fator que pode ter contribuído para a manutenção de percepções pontuais de discordância.

Pergunta 9 – Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa

A autopercepção de resistência entre os gestores apresentou-se pouco significativa, o que indica que eles, em geral, não se veem como agentes que bloqueiam as mudanças, mas sim como apoiadores ou facilitadores. Esse resultado pode demonstrar que há consciência sobre o papel da liderança em processos de transformação e uma tentativa ativa de adaptação ao novo. Kotter e Schlesinger (2015) reforçam que quando os líderes compreendem os benefícios das mudanças e se sentem parte do processo, sua resistência tende a ser menor, mesmo diante de adversidades. Durante a intervenção, o sistema de gerenciamento diário trouxe oportunidades para que os gestores participassem mais diretamente da condução de ações corretivas e do acompanhamento dos resultados, fortalecendo sua posição como facilitadores. Além disso, os momentos de escuta ativa e o estímulo à resolução colaborativa de problemas podem ter reforçado a percepção de engajamento e compromisso com a melhoria contínua. Contudo, ainda que a resistência percebida tenha sido baixa, é importante considerar que nem toda resistência é consciente — ela pode se manifestar em atitudes passivas, como baixa priorização de ações, lentidão na execução ou ausência em momentos decisivos. Shimoni (2017) destaca que experiências anteriores, hábitos enraizados e inseguranças não verbalizadas podem influenciar comportamentos de resistência indireta, mesmo em líderes bem-intencionados.

Limitações percebidas:

Durante o processo, observou-se que alguns gestores não participaram de todos os rituais propostos e nem sempre atuaram como patrocinadores do novo modelo de gestão. Essa inconsistência pode não ter sido percebida como resistência explícita, mas contribuiu para a perda de continuidade em algumas iniciativas. A instabilidade no quadro de liderança também impactou o engajamento de determinados grupos, dificultando a sustentação da cultura de mudança no médio prazo, pois, além disso, houve a perda de uma liderança e tal fato também contribuiu para o andamento de demais ações.

5 APLICABILIDADE DO ESTUDO

Este estudo oferece contribuições importantes para a compreensão da resistência às mudanças organizacionais, com foco na aplicação dos princípios do *Lean Thinking*. A aplicabilidade dos achados abraça tanto a área de Gestão e Conhecimento em Sistemas Produtivos quanto o setor de tecnologia, proporcionando insumos para a implementação de um modelo de gestão de mudanças mais eficiente e flexível.

Quanto à área de conhecimento, este estudo contribui para a área de Gestão e conhecimento em sistemas produtivos quando demonstra como os princípios do *Lean Thinking* podem ser unidos às práticas de gestão de pessoas e comunicação para facilitar a aceitação de mudanças organizacionais. Em sistemas produtivos, o *Lean Thinking* oferece uma estrutura importante para reduzir os desperdícios não somente em processos produtivos, mas também na comunicação e na gestão de conflitos.

Ao constatar a importância de uma comunicação estruturada e do envolvimento dos colaboradores, o estudo enfatiza a necessidade de desenvolver modelos de gestão que forneçam transparência e colaboração.

Os achados sugerem que a aplicação de técnicas *Lean Thinking*, pode ser adaptada para gerenciar mudanças e melhorar a produtividade em diversas áreas produtivas.

Já para o setor de tecnologia, caracterizado por rápidas transformações, a resistência à mudança pode representar um desafio significativo. Este estudo demonstra que a aplicação dos princípios do *Lean Thinking* na gestão de mudanças é capaz de aumentar a agilidade organizacional e flexibilidade para responderem às demandas de transformação que ocorrem cada vez mais aceleradas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou a resistência às mudanças em uma empresa de tecnologia e, com base nos resultados obtidos, promoveu uma intervenção na forma de trabalho com base nos conceitos de *Lean Thinking* para mitigar essas resistências.

A aplicação do modelo de gestão baseado no *Lean Thinking* mostrou-se eficaz para fomentar espaços de escuta, estimular o pensamento crítico e fortalecer o protagonismo dos colaboradores na construção de soluções. Embora os resultados estatísticos não tenham evidenciado variações significativas em sua totalidade, os registros qualitativos decorrentes das observações participantes indicaram avanços relevantes no engajamento da equipe. Entre os comportamentos observados, destacaram-se: maior número de falas dos participantes durante os encontros de acompanhamento de indicadores, sugestões espontâneas de contramedidas, e fortalecimento da escuta ativa entre gestores e colaboradores. Esses aspectos apontam para um amadurecimento do ambiente organizacional em relação ao compartilhamento de responsabilidades no ambiente de mudança. Ainda que a intervenção não tenha produzido mudanças estatísticas significativas na maioria dos indicadores, observou-se o fortalecimento da escuta, da autonomia e do diálogo. Esses elementos, aliados ao amadurecimento do sistema de gerenciamento diário, podem pavimentar um caminho mais sólido para futuras transformações.

As limitações enfrentadas ao longo da implementação, como a frequência irregular dos rituais e o envolvimento parcial de algumas lideranças, reforçam a necessidade de patrocínio contínuo e permanente da alta gestão e de estratégias estruturadas para garantir a sustentabilidade das ações. Ainda assim, os avanços observados nas dinâmicas internas e nas discussões coletivas demonstram o potencial do *Lean Thinking* como ferramenta de apoio à gestão da mudança.

Para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento da análise com um período de intervenção mais prolongado, bem como a inclusão de métodos qualitativos adicionais, como entrevistas ou grupos focais, que possam ampliar a compreensão sobre os aspectos subjetivos da resistência, como questões implícitas e pessoais, que nem sempre são captados de forma quantitativa e influenciam a forma como as pessoas reagem às mudanças. Se sugere a aplicação deste modelo em outros setores organizacionais, a fim de validar sua adaptabilidade e impacto em diferentes contextos.

Por fim, reforça-se que ainda que a intervenção não tenha produzido mudanças estatísticas significativas na maioria dos indicadores, observou-se o fortalecimento da escuta, da autonomia e do diálogo. Esses elementos, aliados ao amadurecimento do sistema de gerenciamento diário, podem criar um caminho mais sólido para futuras transformações.

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Declaro que esta dissertação, intitulada "*Resistência à mudança organizacional: Uma Análise sob a perspectiva do Lean Thinking*" é de minha autoria, sendo resultado de pesquisa original, e que todas as fontes utilizadas estão devidamente citadas e referenciadas segundo as normas da APA definidas para o Programa.

Declaro, ainda, que não utilizei trabalho de outros autores sem a devida menção, nem reproduzi, integral ou parcialmente, trabalhos de terceiros. As ideias e interpretações apresentadas são de minha inteira responsabilidade

Criciúma, SC, 29 de maio de 2025.



REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1995). *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade* (2ª ed.). Pioneira.
- Ahmed, M., Rehman, M. U., Asad, M., Hussain, S., & Bilal, M. (2018). Impact of organizational change on organizational performance with moderating role of organizational culture: An empirical investigation of Pakistani banking industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 211–234. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3918>
- Almanei, M., Salonitis, K., & Xu, Y. (2020). *Lean implementation framework for the manufacturing sector: A systematic literature review*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(6), 1249–1272.
- Ambos, T.C. & Birkinshaw, J. (2010). *How do new ventures evolve?* An inductive study of archetype changes in science-based ventures. *Organization Science*, 21(6), 1125-1140.
- Amorim, R. (2019). *De onde veio e para onde vai a Indústria 4.0?* <https://blog.aaainovacao.com.br/historico-industria-4-0/>
- Anderson, D.; Anderson, L. (2001). *Beyond change management: advanced strategic for today's transformation leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrow, C.; Brown, R. & Clarke, L. (2001). *The Business Enterprise Handbook* (pp. 287 - 290) Kogan Page.
- Bhamu, J., & Sangwan, K.S. (2021). *Lean manufacturing: Literature review and research issues*. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(4), 1-29.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). *Por que as mudanças organizacionais não dão certo*. Harvard Business Review Brasil, 68-78.
- Bouckenooghe, D. (2020). *Change management: Conceptual and theoretical foundations*. *Foundations and Trends® in Management*, 13(3), 157-233.
- Burke, W. W. (1987). *Organization development: a normative view*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, W. W. (2018). Leadership and change. In *Organization change: Theory and practice* (pp. 275-296). Sage Publications.
- Burnes, B. (2009). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.
- Brief Consultoria (2014-2017). *Lean Manufacturing*. <http://www.brief.com.br/>

- Cakmac, E. & Gunduz, H.B. (2012). Obstacles to change in educational organization and methods to overcome these obstacles: Views of principals. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 4436-4440.
- Claver, E., Gasco, J., Llopis, J., & Gonzalez, R. (2017). O processo estratégico de uma mudança cultural para implementar a gestão da qualidade total. *Gestão da Qualidade Total*, 12 (4), 12 – 14.
- Coch, L., & French Jr., J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Coetsee, L.D. (2016). Overcoming resistance to change: A South African case study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(6), 156-165.
- Cordeiro, E. & Santos, F. (2019). A metodologia qualitativa e sua contribuição para a pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 15(2), 78-95.
- Cinite, I., & Duxbury, L. (2019). *Leadership, change, and resistance in public sector organizations: Examining the interplay between transformational leadership and employees' resistance to change*. *Public Management Review*, 21(3), 436–463.
- Cummings, T.O, & Worley, P (2015). Mudança organizacional tendenciosa por habilidades? Evidências de estabelecimentos britânicos e franceses. *Quarterly Journal of Economics*, 3(9), 1449-1492.
- Dong, B. (2023). *Modeling Construction and Implementation Paths for Organizational Change Processes in Response to VUCA Environments*.
- DuBrin, A.J. (2007). *Fundamentals of organizational behavior. (4th Ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Fiedler, S. (2010). *Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company*. *International Journal of Project Management*, 28, 370-383.
- Gonçalves, J. M. & Silva, R.G. (2012). *Overcoming resistance to change in information technology organizations*. *Procedia Technology*, 5, 293-301.
- Gonçalves, D. (2016). Diretrizes para a elaboração de questionários estruturados. *Revista de Estudos Metodológicos em Psicologia*, 12(1), 45-62.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
- Heráclito. (1973). *Fragmentos* (JC de Souza, Trad. e Notas). In *Os Pensadores* (vol. 4). Abril Cultural.
- Hernández, V. (2013). Pensamiento esbelto: fórmula de competitividad. *Revista ICEA*, 1(2), 46.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2020). *Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking*. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(8), 963-991.
- Hornstein, H. A. (2020). *Organizational change: What we know, what we need to know*. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 197–210

- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162.
- Hutt, M. D., Walker, B. A., & Frankwick, G. L. (1995). Hurdle the cross-functional barriers to strategic change. *Sloan Management Review*, 36(3), 22–30
- Jacobs, G.A. & King, R. (2008). Comunicação de Mudança Organizacional: Um Estudo de Caso de Uma Empresa no Setor Automotivo. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 319-342.
- Jain, P., Jena, L. K., & Pattnaik, S. (2024). A Systematic Review of the Organizational Inertia Literature and Future Outlook. *Journal of Business Research*, 174, 114357.
- Janssen, M., van Vuuren, M., & de Jong, M. D. T. (2021). *Co-worker resistance to organizational change: A literature review and empirical study*. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 817–835.
- Jones, G.R. (1995). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson.
- Kirkbridge, P. (1998). Gerir mudança. In: Stacey, R. Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Dom Quixote.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2015). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 93(6), 130–139.
- Kotter, J. P. (1997). *Matsushita leadership: Lessons from the 20th century's most remarkable entrepreneur*. Free Press.
- Kotter, J. P. (2000). *Liderando mudança* (3ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Kulkarni, V. (2016). Interpretações da mudança pelos funcionários: explorando o outro lado da história da resistência. *Jornal Indiano de Relações Industriais*, 52(2), 246–263.
- Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). How resources and coping strategies are related to well-being, engagement and burnout: The mediating role of meaningful work. *Work & Stress*, 27(1), 26–42. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.765670>
- Lean institute Brasil (2021). *Gerenciamento diário para executar a estratégia*. <https://pt.scribd.com/document/350822534/Gerenciamento-Diario-Para-Executar-a-Estrategia>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

- Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Bookman.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes* (Doctoral dissertation). Columbia University
- Machado, L. C. P. (2015). *Práticas de gestão de mudança organizacional: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos com a mudança* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22854>
- Magalhães, D. (2020). *Filosofia e ferramentas Lean*. Anais do ENCIBIO 2020 – Encontro de Ciências Biológicas, 23.
- Mann, D. (2020). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions* (3rd ed.). CRC Press.
- Medronho, R. A., Bloch, K. V., Luiz, R. R., & Werneck, G. L. (Eds.). (2009). *Epidemiologia*. Atheneu.
- Mendes, G. (2018). A importância da visualização de dados na apresentação de resultados de pesquisa. *Anais do Congresso Nacional de Comunicação*, 25(3), 167-182.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1986). *Organizational Strategy, Management, and Change*. In *Stakeholders, Strategy, and Information* (pp. 275-309). Oxford University Press.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Naoler, A e Tushman, ML (2018). Além do líder carismático: liderança e mudança organizacional. *California Management Review*, 32(2), 77 – 97.
- Neves, P., & Schyns, B. (2018). *Employee resistance to change: A multilevel review of antecedents and outcomes*. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 878–893.
- Oliveira, B. (2015). Fontes atualizadas e confiáveis: um critério essencial para a pesquisa científica. *Revista Brasileira de Pesquisa Científica*, 10(2), 56-68.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press.
- Ohno, T. (1997). *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*.
- Onimole, S.O. (2017). Introducing change in organizations: Implications for human resource development practitioners. *IFE Psychologia*, 25(2), pp. 383-394.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). *Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.

- Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (2023). *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Pearce, A., & Pons, D. (2013). Implementing Lean Practices: Managing the Transformation Risks. *Advances in Mechanical Engineering*, 2013, Article ID 790291.
- Pires, D.F. (2016). *Empowerment and intentions to resist future change: The moderating effect of organizational-based self-esteem*. Projeto para obtenção do grau de Mestre, NOVA – School of Business and Economics.
- Pollack, J., & Pollack, R. (2019). *Understanding project management change through trust and control*. *International Journal of Project Management*, 37(3), 454–465.
- Pham Minh, H., & Pham Thi Thanh, H. (2022). A Framework for Managing Organizational Change in the Context of Digital Transformation. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 221, 1–8.
- Radnor, Z., & Johnston, R. (2020). Lean in public services: Panacea or paradox? *Public Money & Management*, 40(3), 153-162.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2019). *Change readiness: A multilevel review*. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 260–286.
- Ribeiro, C. *et al.* (2017). A eficácia dos questionários como ferramenta de coleta de dados. *Psicologia e Pesquisa*, 20(3), 112-12.
- Robbins, S.P. (2010). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall.
- Rother, M. & Shook, J. (1998). *Learning to see: Value stream mapping to create value and eliminate muda*. The Lean Enterprise Institute.
- Santoro, M.A. & Soares, M.L.G. (2021). Interdisciplinaridade: desafios e possibilidades no ensino de ciências. *Revista Cenários*, 19(2).
- Santos, R. E. S., Silva, F. Q. B., & Magalhães, C. V. C. (2023). Identifying the factors affecting individual resistance against organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 599–617.
- Schwandt, T. A. (2003). *Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism*. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (2nd ed., pp. 292–331). Sage Publications.
- Silva, A. (2018). A importância da revisão bibliográfica em pesquisas científicas. *Revista de Iniciação Científica*, (1), 32-4.
- Silva, C., Veraldo Junior, L. G., Venuto, T., Santos, J. J. V. D. C., & Rodrigues, M. (2021). *Lean Thinking Aplicado em uma Lavanderia de Roupas do Vale do Paraíba*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP).

- South, L., Saffo, D., Vitek, O., & Dunne, C. (2022). *Effective use of Likert scales in visualization evaluations: A systematic review*. *Computers & Graphics*, 104, 105-120.
<https://doi.org/10.1111/cgf.14521>
- Suleman, Q., & Gulzar, A. (2021). The Role of Leadership and Organizational Learning in Organizational Change. *SAGE Open*, 11(3).
- Shimoni, B. (2017). What is resistance to change? A habitus-oriented approach. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), pp. 257-270.
- Schalk, R. Van Moorst, M. & Collis, J. (2016). Organizational ambidexterity as a response to institutional complexity: The case of Dutch higher education. *Higher Education Policy*, 29(1), 1-20.
- Strauhs, F.R., Pietrovski, E.F., Santos, G.D., Carvalho, H.G., Pimenta, R.B., & Penteado, R.S. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Aymarã Educação.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022.
- Szabla, D. B., Pasmore, W. A., Barnes, M. A., & Gipson, A. N. (2021). *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan.
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. (2001). Mudando culturas organizacionais. Em J.M., Shafritz & J.S. Ott., (Eds.), *Clássicos da teoria organizacional* (pp. 125–137). Quarto valor: *Harcourt College Publishers*.
- Van der Voet, J. (2021). *Change leadership and public sector organizational change: A systematic literature review*. *Public Management Review*, 23(6), 869–889.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Womack, J.P., Jones, D.T. (1998). *A mentalidade enxuta nas empresas – Elimine o desperdício e crie riquezas*. Campus.
- Womack, J. & Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2004). *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza*. Elsevier.

Zander, A.F. (1950). Resistance to change: its analysis and prevention. *Advanced Management*, 4(5), 9-11.

APÊNDICES

A. Quanto ao integrante da equipe.						
Item	Resposta					Qual o grau de importância deste tema para você? De 1 a 5, sendo 1 nenhuma importância para mim e 5 de muita importância para mim
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	
<p>1 – Primeiramente, gostaríamos de saber como as informações das mudanças na organização têm chegado até você.</p> <p>A organização tem evitado informar ou compartilhar comigo as mudanças que vão ocorrer.</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>2 – Algumas mudanças organizacionais podem causar mudança na rotina de trabalho, boas ou nem tanto. Então, queremos saber se as mudanças, quando ocorrem, têm causado mudanças na sua rotina.</p>						

<p>As mudanças na organização provocam mudanças negativas nos meus hábitos</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>3 – Os tipos de mudança e a forma como ocorrem nas organizações podem causar alguma insegurança na equipe. Assim, gostaríamos de saber se as mudanças, quando ocorrem, têm impactado você.</p> <p>As mudanças propostas pela empresa me provocam um sentimento de medo, ansiedade ou insegurança.</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>4 – Mudanças organizacionais, quando ocorrem e dependendo do tipo e forma como ocorrem, podem interferir na forma de trabalho da equipe, positivamente ou não. Por isso, desejamos saber se as mudanças têm interferido na sua forma de trabalhar.</p>						

<p>As mudanças na empresa acabam atrapalhando minha forma de trabalhar</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>5 – Mudanças organizacionais podem nos chamar a atenção positivamente, nos motivando, ou negativamente, nos levando ao desinteresse. Assim, gostaríamos de saber se as mudanças, quando ocorrem, causam algum tipo de desinteresse em você.</p> <p>Os processos de mudança na empresa me despertam desinteresse</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>6 – Nem sempre concordamos com as mudanças ocorridas em nossas organizações. Portanto, desejamos saber seu nível de concordância em relação às mudanças ocorridas na organização.</p> <p>Eu discordo da maioria das mudanças</p>						

propostas pela empresa. Comentário adicional						
7 – Por fim, desejamos saber se as mudanças que têm ocorrido na organização, em sua maioria, têm provocado resistência em você para que ocorram, independentemente da razão. Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa. Comentário adicional						

B. Quanto à gerência.						
Item	Resposta					Qual o grau de importância deste tema para você? De 1 a 5, sendo 1 nenhuma importância para mim e 5 de muita importância para mim
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	
1 – Primeiramente, gostaríamos de saber como as informações das mudanças na organização têm chegado até você. A organização tem evitado informar ou compartilhar						

<p>comigo as mudanças que vão ocorrer.</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>2 – Às vezes, mudanças internas nas organizações causam resistência em alguns setores, que, por não concordarem com elas, agem de forma a atrapalhar o processo de mudança, o que interfere no desempenho dos demais setores da empresa. Desta forma, gostaríamos de saber se, na sua opinião, os setores responsáveis pelos demais processos internos criam resistência às mudanças.</p> <p>Os setores responsáveis pelos demais processos internos costumam ser resistentes às mudanças propostas pela empresa.</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>3 – Algumas mudanças organizacionais podem causar o surgimento de rivalidade entre setores, prejudicando o desempenho individual de cada setor e, conseqüentemente, da empresa. Então, queremos saber se as mudanças, quando ocorrem, criam tal rivalidade interna.</p> <p>Em geral, as mudanças propostas pela empresa têm causado rivalidade interna, que prejudica o desempenho do setor que sou responsável.</p> <p>Comentário adicional</p>						

<p>4 – Mudanças organizacionais podem causar resistência dos colaboradores a aceitá-la, em diferentes graus e por diferentes razões. Assim, gostaríamos de saber se os integrantes de sua equipe são resistentes às mudanças na empresa, quando ocorrem.</p> <p>Os integrantes da minha equipe, em geral e na maioria das vezes, são resistentes às mudanças propostas pela empresa.</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>5 – Mudanças organizacionais, quando ocorrem e dependendo do tipo e forma como ocorrem, podem interferir no desempenho da equipe. Por isso, desejamos saber se as mudanças têm impactado no desempenho de sua equipe.</p> <p>As mudanças propostas pela empresa têm reduzido o desempenho da equipe.</p> <p>Comentário adicional</p>						
<p>6 – Mudanças organizacionais podem, às vezes, por diferentes razões, causar uma perda de autonomia e/ou autoridade dos gestores. Assim, gostaríamos de saber se as mudanças na empresa, quando ocorrem, têm interferido de alguma forma na sua autonomia e/ou autoridade.</p>						

<p>As mudanças propostas pela empresa têm reduzido minha autonomia na tomada de decisões e/ou autoridade diante de minha equipe em algum grau.</p> <p>Comentário adicional</p>					
<p>7 – Mudanças nas organizações podem causar redução na disponibilidade de recursos disponíveis, interferindo no desempenho dos setores. Portanto, desejamos saber seu nível de concordância em relação ao efeito das mudanças ocorridas na organização sobre a disponibilidade dos recursos disponíveis ao seu setor.</p> <p>As mudanças na empresa têm reduzido a disponibilidade dos recursos disponíveis ao meu setor, como recursos humanos e financeiros.</p> <p>Comentário adicional</p>					
<p>8 – Nem sempre concordamos com as mudanças ocorridas em nossas organizações. Portanto, desejamos saber seu nível de concordância em relação às mudanças ocorridas na empresa.</p> <p>Eu tenho discordado da maioria das mudanças propostas pela empresa.</p> <p>Comentário adicional</p>					
<p>9 – Por fim, desejamos saber se as mudanças que têm ocorrido na organização, em</p>					

<p>sua maioria, têm provocado resistência em você para que ocorram, independentemente da razão.</p> <p>Eu tenho sido resistente à maioria das mudanças propostas pela empresa.</p> <p>Comentário adicional</p>						
--	--	--	--	--	--	--