

TRANSFORMAÇÕES GERADAS PELA GESTÃO TOYOTISTA/LEAN NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

ALEXANDRE JOSÉ POSSENDORO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

ALVAIR SILVEIRA TORRES JUNIOR
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

TRANSFORMAÇÕES GERADAS PELA GESTÃO TOYOTISTA/LEAN NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

1 Introdução

Sistemas organizacionais são também sistemas comunicacionais: interferem-se e se modificam. A comunicação humana é inseparável dos sistemas sociais. “Não existe por si mesma, como algo separado da vida em sociedade” (BORDENAVE, 2006, pág. 16). Sistemas de gestão e de comunicação são fenômenos orgânicos de um mesmo corpo: cada vez mais “dialogam” uns com os outros. Assim, não é mais possível (ou aconselhável) pensar uma organização sem refletir sobre comunicação (KUNSCH, 2003, pág. 68-69).

Embora a comunicação seja um fenômeno tão natural e inerente ao ser humano, percebe-se em torno dela um verdadeiro paradoxo. Se, por um lado, se trata de um tema multidisciplinar e que incentiva estudos em diversas áreas científicas, por outro, acaba sendo, na prática, negligenciada por alguns sistemas gerenciais, devido à própria naturalidade com que acontece entre os indivíduos dentro de uma organização (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010, pág. 20).

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Nesse contexto, há, na contemporaneidade, um embate entre modelos de gestão e de comunicação, que se materializa no fenômeno de organizações que estão “migrando” seu modelo de gestão ao adotarem o sistema Toyota/lean. É uma gradual transformação que muda elementos das organizações, incluindo processos de comunicação (WOMACK, 2011; HOSEUS; LÍKER 2009; LIKER, 2005; JONES, ROSS, WOMACK, 2004; JONES, WOMACK, 1998). Uma organização é um complexo sistema comunicacional (Nassar, 2009). Se o modelo Toyota/lean altera a forma de pensar e de agir mudará também a comunicação.

Estudos sobre a relação entre gestão e comunicação ainda são escassos (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010, pag. 20). Nesse contexto, há um processo de transformação nas empresas que estão mudando seus modelos de gestão – não só na gestão propriamente dita, mas nos processos de comunicação. Uma transformação “silenciosa”, que precisa ser focada, discutida e analisada. O objetivo deste estudo é entender “como” o sistema Toyota/lean promove mudanças profundas nos processos internos de comunicação das organizações.

3 Fundamentação Teórica

Foi nos anos 80 que o Massachusetts Institute of Technology (MIT) revelou ao mundo que a japonesa Toyota desenvolvera um sistema de gestão alternativo aos tayloristas/fordistas até então estruturantes. Diversos autores concordam que esse sistema gera resultados superiores aos tradicionais (TORRES JUNIOR; WECHSLER; FÁVARO, 2007, pág.71). Mais do que isso, pode-se dizer que é unânime a superioridade desse sistema (GRAEML; GLASSER-SEGURA; PEINADO, 2011; WOMACK, 2011, HINO, 2009; HOSEUS; LIKER, 2009; LIKER, 2005; JONES; ROSS; WOMACK, 2004; JONES; WOMACK, 1998). Com ele, a Toyota produziu veículos melhores, com menos recursos que concorrentes, não por diferenças econômicas/sociais/culturais, mas pelo modelo de gestão elaborado a partir de 1945, chegando à forma atual no início da década de 70, quando chamou a atenção do mundo (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 607-608).

Tratou-se da “segunda maior evolução em processos administrativos eficientes depois do sistema de produção em massa de Henry Ford” (LIKER, 2005, pág. 36). Tal modelo foi batizado de lean (“enxuto”, na tradução livre) por John Krafcik, por utilizar menos de “tudo” (horas, espaço, investimentos, estoques...) para produzir mais, com menos defeitos, com mais qualidade e maior diversidade (JONES; ROSS, 2004). Foi esse modelo de gestão que tornou a Toyota, em abril de 2007, a maior montadora do mundo (CORREA, 2007).

Num primeiro momento esse modelo foi qualificado como “forma de produção”. Percebeu-se, porém, que se tratava de um sistema de gestão (FERRO, 2013; JONES; WOMACK, 1998) com bases inversas as das gestões tradicionais. Autores de outra perspectiva de análise não são tão enfáticos quanto a “revolução” toyotista (como Hamel e Prahalad, John Roberts, Milles e Castells), mas reconhecem que esse modelo tornou-se prática consagrada que impacta a organização como um todo.

É factual a adoção mundial desse modelo em distintos segmentos. Iniciou na cadeia automotiva, pelas origens. “As fábricas da GM, da Ford ou da Volkswagen são idênticas às da japonesa” (CORREA, 2007). Migrou para outros ramos industriais e de serviços, como hospitais, bancos, comércio e no setor público. Diversos autores (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015) concordam que esse sistema se adapta e gera resultados em todo tipo de organização.

Embora não falem pesquisas sobre o sistema Toyota/lean, pode-se afirmar que: a) ainda há pouco conhecimento sistematizado sobre os efeitos nas organizações da adoção do sistema (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010). E b) são poucas e raras as empresas que sustentam e maturam tal sistema como fez e faz originalmente a Toyota (CATEN; MARODIN; SAURIN, 2015). Muitas se frustram quando adotam conceitos pontuais sem entender esse modelo como um sistema (FOGLIATTO; TORTORELLA, 2013).

Há diversas explicações, frutos de visões diferentes, sobre o que é o sistema Toyota/lean. São fornecidos pela própria montadora¹, em documentos internos, ou por meio de narrativas diversas (livros, entrevistas...) de seus executivos atuais ou de outrora (OHNO, 1997, SHINGO, 1996; HOSEUS; LIKER 2009). Há ainda apropriações das ideias e práticas desse sistema por autores/consultores japoneses (SHIMOKAWA; FUJIMOTO, 2011; HINO, 2009; FUJIMOTO, 1999...), norte-americanos (WOMACK, 2011; SOBEK; SMALLEY, 2010; SHOOK, 2008; LIKER, 2005; CUSUMANO, 1985...), europeus (BALLÉ; BALLÉ, 2015) e de outras nacionalidades e abordagens. Em resumo, o sistema Toyota/lean parte do pressuposto de que toda atividade produtiva reúne processos/ações que agregam valor ao que está sendo feito, mas também processos/ações que são desperdícios e que, portanto, devem ser eliminados ou, pelo menos, minimizados ao máximo.

Dentro desse conceito macro, diversos outros se sobressaem. Por exemplo, o foco no “gemba”, termo japonês para local real onde se cria valor. Há, ainda, ideia de que num processo produtivo é preciso produzir e entregar só o necessário, quando necessário, nem mais nem menos. Ou o conceito de parar qualquer tipo de produção ao se identificar anormalidades, descobrir-se a causa-raiz, eliminar a falha para, só assim, continuar a produção. “A produção enxuta eleva drasticamente a importância de se produzir de forma correta já na primeira tentativa” (LIKER, 2005, pág. 137).

Também promove distinção entre “processos” e “pessoas”: se há problemas/erros, a culpa não é das pessoas, mas dos processos. É uma nova ética de gestão, completada por mais

um conceito explicado por Hino (2009, pág. 90): respeito às pessoas. “Significa não os fazer se dedicar a trabalhos ou tarefas inúteis. Isso eleva o valor dos seres humanos e, nesse sentido, constitui-se em respeito por eles”.

3.1 Efeitos da gestão toyotista/lean na comunicação organizacional

O sistema Toyota/lean é uma estrutura informacional e comunicacional. Trata-se de um processo de gestão que necessita de um processo de comunicação. Thayer (apud REGO, 1986, pág. 16) lembra que organizar uma empresa é, em essência, organizar processos comunicacionais. Rego diz ainda que uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive graças a comunicação. “Como poder expressivo, exerce uma função-meio perante outras funções-fim da organização” (1986, pág. 17). Assim, um dos desafios das empresas que estão adotando o sistema Toyota/lean é reorganizar, também, suas dinâmicas comunicacionais advindas das gestões clássica/científica/burocrática, que veem comunicação como emissão de mensagens e cotidiano de ordens, orientações, de narrativas que vêm de lideranças, de cima para baixo, num processo hierárquico/impositivo. Como nos diz Iasbeck (2009):

O discurso empresarial (...) utiliza de maneira constante artifícios retóricos para convencer e conquistar a simpatia (e a preferência) dos públicos. O estilo do texto institucional – que aparece de forma mais contundente nos textos verbais, mas que também está presente na gestualidade formal, na arquitetura, no design dos móveis etc. –, recheado de ornamentos que a tradição e a cultura preservam, evidencia um discurso autorreferencial, centrado nas intenções e estratégias de seu produtor e pouco afeito ‘a efetividade da recepção (IASBECK, 2009, pág. 22).

Citando Grice (1975) e Leech (1983), Oliveira (2009) resume as bases de um diálogo organizacional produtivo: não pode ser falso ou um simulacro, como um jogo de atores interpretando papéis. As visões da gestão tradicional precisam ser abandonadas e/ou desvalorizadas para a emergência de novas visões antagonicamente diferentes, o que exige o papel da comunicação interna na integração disso ao ambiente organizacional. “Cabe lembrar que a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional” (REGO, 1986, pág. 16). Assim, a comunicação interna emerge como estratégica, elemento chave de derrocada ou de sucesso da nova gestão.

Duarte e Monteiro (2009, pág. 334), partindo da premissa de que “comunicação é a energia que circula nos sistemas (...) a argamassa que dá consistência à identidade organizacional (...) o oxigênio que confere vida às organizações...”, detalham um quadro de empoderamento comunicacional necessário para esse contexto. Exige elevar-se para outro nível comunicacional interno. Transitar da organização que opera num “modo de produção” para um “modo de informação/comunicação”, no qual as estruturas comunicacionais fiquem sobrepostas às estruturas de produção, e não o contrário. Serão os processos de comunicação internos – e não mais os de produção – que vão liderar os rumos, estabelecer inteligências e promover a disseminação da nova gestão. Significa migrar a empresa de um ambiente “de produção” para um “de comunicação, no qual a informação, mais do que circular, construa/reconstrua e reforce relacionamentos comunicativos complexos:

A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com motivação, influência e credibilidade (DUARTE, MONTEIRO, 2009, pág. 339).

Com isso, poder-se pensar no passo evolutivo: promover outra transição, do “modo de informação/comunicação” para o “modo de interação”, no qual a comunicação não é somente mais uma ferramenta, mas um processo interativo de pessoas e processos. Para isso, é necessário estabelecer um estágio complexo nas organizações: uma consciência comunicativa que minimize ou abandone a comunicação mecanicista – burocrática, mandatária, hierárquica, feita como exercício do poder – para outro tipo: aberta, horizontalizada, democrática e plural.

Duarte e Monteiro (2009) definem cinco pilares de uma nova consciência comunicativa num processo de disseminação de um sistema de gestão. O primeiro é a busca de uma cultura real de compartilhamento e de integração da comunicação. Que vise compartilhar, de verdade, de todos para todos, uma comunicação real, “viva”, sem amarras ou censuras. O segundo é a construção comunicacional de um sentimento: o de pertencimento à organização. O terceiro constitui-se de processos de comunicação que possibilitem uma formação de seres sociais capazes de se comunicarem no sentido mais amplo do termo. O quarto é a “autonomia”, que se traduz como a liberdade necessária para ser eficiente num processo comunicacional/organizacional. O quinto é a comunicação como processo de governança, em que todos são responsáveis pelos processos comunicacionais.

A consciência comunicativa não é estática: ela se expande diante a prática e a interação com o ambiente. Nesse processo, que é contínuo, sistemático e permanente, a organização, gradativamente, aprende a se comunicar e a adquirir competência comunicativa (DUARTE; MONTEIRO, 2009, pág. 346).

Os processos do sistema Toyota/lean são, em essência, processos comunicacionais e informacionais. São “ferramentas” de/para a comunicação e o relacionamento interpessoal, utilizadas para realizar trabalhos, mas que ficam travestidas de instrumentos/processos de gestão. A comunicação toyotista/lean é construída sobre um complexo sistema de relacionamentos e processos. A linguagem incentivada é a mais simples possível. Tudo precisa ser claramente entendido por todos. Incentiva-se, por exemplo, a utilização de uma única e simples folha de papel para registrar planos complexos. Exige-se uma cultura interna que favoreça a criação de uma rede social em que todos, independentemente da hierarquia, devem compartilhar problemas e soluções. As relações interpessoais centram-se como componente principal comunicacional, em detrimento da mediada por tecnologia. As interações face a face, ao vivo, presenciais, são a base. Altos executivos vão ao chão de fábrica conversar com as pessoas. Reforça-se comunicação lateral/horizontal em detrimento da verticalizada/hierarquizada. Opiniões contrárias são estimuladas. Criticar processos, inclusive do outro, é bem visto e estimulado. Há uma liberdade comunicacional. A ideia é que conhecimento e experiência devem ser compartilhados para todos. A informação/comunicação não pertence a poucos, mas à coletividade (OSONO; SHIMIZU; TAEUCHI, 2008).

Essa gestão altera, ainda, as relações comunicacionais da pirâmide hierárquica organizacional/tradicional centrada na alta liderança. Essa pirâmide inverte-se, pois o centro – inclusive comunicacional – passa a ser quem agrega valor, independentemente da posição hierárquica. Assim, um operário do chão de fábrica que agrega valor – e sua respectiva comunicação – será, em termos comunicacionais, tão ou mais valorizado do que seu líder.

Também o espaço físico se altera, modificando processos comunicacionais, por exemplo, nas “mudanças do layout”, nas quais pessoas/equipamentos têm posições alteradas, visando melhorar o fluxo produtivo.

Há uma substituição do relacionamento baseado na hierarquia “cega”, na emissão e acatamento de ordens, para a relação entre tutores, visando a agregação de valor, a resolução de problemas e a eliminação de desperdícios. As pessoas são constantemente estimuladas a ver “ao vivo” os processos produtivos com os próprios olhos. Isso cria outra relação comunicacional com o ambiente de trabalho, com os processos e colegas.

Esse conceitos permeiam a gestão toyotista/lean e contrastam com a gestão tradicional feita à distância, por meio de planilhas e relatórios. Isso reforça a comunicação oral, o relacionamento interpessoal, “ao vivo” onde o trabalho ocorre, em detrimento da comunicação exclusivamente mediada pelas tecnologias comunicacionais, como apresentações digitais, e-mails, relatórios ou outros suportes. Cria-se, uma distinção entre organizações “monocrônicas” (de gestão tradicional) e as “policrônicas” (de gestão toyotista/lean):

nas organizações monocrônicas tem-se um agendamento para as atividades, realizadas uma por vez e isoladas, e orientação do trabalho direcionado para as tarefas; enquanto nas policrônicas, a coordenação do trabalho se dá de forma interpessoal, com marcação de compromissos flexíveis e simultaneidade na realização de tarefas, com sua integração na organização. As limitações de uma organização policrônica passam pela dependência de pessoas altamente habilidosas no topo e tendem a não funcionar se muito grandes, já as monocrônicas possuem maior capacidade de crescimento pela combinação burocrática, mas são cegas à humanidade de seus membros e podem levar à perda de visão do todo, por focar apenas nas partes (ARAUJO; FONSECA; KOLOZSVARI; VALADAO, 2015, pág. 615).

4 Metodologia

Para discutir e avançar o conhecimento sobre as transformações comunicacionais geradas pela adoção do sistema Toyota/lean, este artigo – que é parte de uma pesquisa mais ampla de doutorado – usou como metodologia uma pesquisa bibliográfica (de livros e artigos) e uma série de entrevistas com colaboradores de duas empresas que estão há anos implementando esse modelo de gestão e já percebem mudanças profundas também em seus processos comunicacionais internos.

Na pesquisa bibliográfica, foram selecionados livros “clássicos” sobre gestão toyotista/lean, por exemplo, Shimokawa e Fujimoto (2011), Hoseus e Liker (2009), Shook (2008), Jones, Ross e Womack (2004), Ohno (1997), Shingo (1996), Cusumano (1985), entre outros. Utilizando-se as bases de dados Scopus (Elsevier), Scielo e o Portal de Periódicos CAPES/MEC, foram pesquisados artigos com palavras-chaves como “organização, gestão e comunicação”, “sistema lean”, “sistema Toyota”, “sistema lean e comunicação” e “sistema Toyota e comunicação”. Foram selecionados 40 artigos, datados de 1996 a 2016; dessa base, foram utilizados sete principais artigos, assinados por 20 autores, como Araújo, Kolozsvari e Valadão (2015), Caten, Marodin e Saurin (2015), Fogliatto e Tortorella (2013), entre outros.

Para fazer a interface entre organização, gestão e comunicação, foi necessário selecionar livros sobre comunicação com aproximações entre tais universos, o que reuniu obras de Martín-Barbero (2014), Bordenave (2006), Kunsch (2003), Medina (1990) e Rego (1986). De forma similar, foram selecionados cinco artigos sobre comunicação, assinados por nove autores, que abordaram as interfaces entre gestão e comunicação, como Almeida, Souza e Mello (2010), Duarte e Monteiro (2009), Iasbeck (2009) e Nassar (2009).

Com base em proposições teóricas retiradas de autores, foi desenvolvido o seguinte questionário-base de 20 perguntas para entrevistas qualitativas semiestruturadas, feitas com colaboradores de duas empresas que estão adotando o sistema Toyota/lean:

Proposições teóricas e autores	Questionamentos suscitados
A comunicação interpessoal, presencial, é elemento comunicacional fundamental na gestão. A forma como essa comunicação ocorre caracteriza e ao mesmo tempo afeta os resultados da gestão (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 6; KUNSCH, 2003, pág. 21; MARCHIORI, 2008, pág. 217; PEREZ, 2013, pág. 99; JONES, ROSS, WOMACK, 2004, pág. 66-67).	Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
A gestão tradicional gera a ausência de um diálogo aberto e democrático capaz de desenvolver o livre debate de ideias – tanto entre lideranças e subordinados como entre as pessoas da empresa no geral. Gera diálogos marcado ou pela imposição de discursos e ideias ou pelos conflitos e cerceamentos da livre discussão (NASSAR, s.d., pág. 47; MAFRA, MARQUES, 2013, pág. 75; BUENO, 2005, pág. 23).	Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
Numa organização, o relacionamento entre pessoas precisa ser desenvolvido porque se caracteriza por uma comunicação muitas vezes subjetiva e de múltiplos formatos narrativos/discursivos e entendimentos diversos de parte a parte – principalmente na gestão Toyota/lean, na qual uma das bases é enxergar problemas, suas causas-raízes e buscar soluções, com base no trabalho em grupo (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 15-17; HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 194-209).	Como as pessoas conversavam sobre problemas da organização, no sentido de enxergá-los, revelá-los e resolvê-los? Isso mudou? Como é agora?
Uma das bases do sistema Toyota/lean é buscar consenso entre as pessoas acerca dos problemas e as formas de resolvê-los. É diferente da gestão tradicional, que geralmente não busca consenso, mas prioriza as ideias/soluções das lideranças (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 331).	Sobre buscar o consenso na organização. Como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?
Saber fazer perguntas, em vez de apenas dar ordens, em busca do entendimento dos problemas e das soluções, é uma das bases do sistema Toyota. A capacidade de fazer perguntas no cotidiano da gestão é um dos fundamentos do sistema lean. (DRUCKER, 1999, pág. 33-79; HOSEUS; LIKER, 2009).	Fazer perguntas a quem realiza o trabalho sobre problemas ou soluções: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
Saber ouvir o outro é um dos fatores mais fundamentais numa gestão organizacional, pois é sabendo ouvir o outro que se consegue ter um	Saber ouvir as pessoas sobre o trabalho que fazem. Como era antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

melhor entendimento sobre o que ocorre numa organização (ADLER, RODMAN, 2003, pág. 14).	
A gestão Toyota/lean se dá essencialmente “no gemba”, no local em que há a criação de valor na organização (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 48, 343).	Predomínio da comunicação entre as pessoas “ao vivo” (presencial) ou mediada por sistemas digitais e eletrônicos e à distância. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
A gestão lean, diferente da gestão individualista tradicional, é marcada pelo espírito de equipe, pela valorização do trabalho em grupo (JONES, ROSS; WOMACK, 2004, pág. 4, HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 250; ADLER, RODMAN, 2003, pág. 32-33).	Comunicação cotidiana no trabalho em equipe: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
Na gestão Toyota/lean, as reuniões precisam ocorrer sempre no gemba e ser baseadas na discussão rápida e objetiva acerca dos problemas, se possível “ao pé do quadro”, com base em indicadores que mostram a diferença entre o planejado e o realizado (HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 315).	Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?
A gestão Toyota/lean vê o líder de forma diferente da gestão tradicional. Trata-se do líder que faz perguntas, que questiona, que provoca; que como um mentor busca estimular/desenvolver o colaborador para que, ele próprio, busque fazer seu trabalho de forma melhor a cada momento. É diferente do líder tradicional, que se baseia na ordem, no controle, em dar soluções prontas, em culpar as pessoas. Há, aqui, profundas diferenças comunicacionais (HAMEL, 2007, pág. 180; BUENO, 2005, pág. 34-36; NASSAR, s.d., pág. 22).	Como as lideranças se comunicavam antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?
A gestão Toyota/lean valoriza a crítica sobre o trabalho, mas com foco nos processos e não nas pessoas, diferente da gestão tradicional, marcada pela culpabilidade e pelo medo (ADLER; RODMAN, 2003, pág. 166; MARQUES, MAFRA, 2013; KUNSCH, 2003; HOSEUS; LIKER, 2009, pág. 166; JONES, ROSS, WOMACK, 2004, pág. 103).	Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?

Para efeitos deste artigo, foram entrevistados seis colaboradores de duas empresas: três pessoas de uma rede de clínicas médicas, parte de um grande grupo hospitalar brasileiro, e outras três de uma indústria de máquinas – ambas com sede no Estado de São Paulo.

A primeira é uma rede brasileira de clínicas médicas especializadas no diagnóstico e tratamento do câncer, com unidades em São José dos Campos e Taubaté, no interior de São Paulo. A empresa adota há cerca de 10 anos o sistema Toyota/lean. É reconhecida no Brasil como um dos casos mais sólidos de implementação desse sistema. Iniciou a adoção do sistema

lean há cerca de oito anos e vem implantando esse sistema em todos os seus processos produtivos, atingindo todos os colaboradores. Segundo o diretor e fundador da empresa, com a adoção do sistema, a empresa cresceu 300% sem fazer investimentos e gerou qualidade e segurança ao paciente (POSSENDORO, 2017).

A segunda é uma empresa brasileira especializada na fabricação de equipamentos de controle de acesso, como catracas, bloqueios, portas automáticas, cancelas etc. Fornece produtos a cliente do Brasil e de outros 20 países. Possui mais de 400.000 equipamentos instalados em todos os estados brasileiros e em diversos países da América Latina, como Colômbia, México, Peru, Equador e Chile. Há cerca de quatro anos, a Volpac implementa o sistema lean em todos os setores da empresa².

Para os efeitos pretendidos neste artigo, foram selecionados os seguintes entrevistados:

Da rede de clínicas médicas: Daniel Oliveira de Souza, 45 anos, coordenador da Farmácia, há nove anos na empresa. Aline Maciel Rangel Bacelar, 30 anos, enfermeira, há 6 anos na empresa. Carlos Frederico, 50 anos, diretor executivo, há 22 anos na empresa. Da indústria de máquinas: Danilo Moreira da Silva, 33 anos, coordenador de assistência técnica, quatro anos na empresa. Felipe Rocha Yoshimoto, 31 anos, supervisor de pós-venda, sete anos na empresa. Luis Fernando Wolf, 47 anos, diretor técnico e presidente, 33 anos de empresa.

A escolha da entrevista qualitativa se deu com base em pesquisas em Chizzotti (2010), tendo como base a ideia de que é a “palavra” e não o “número” o instrumento mais adequado para entender as mudanças nos processos de comunicação das empresas que estão adotando o sistema Toyota/lean. As entrevistas foram idealizadas e executadas com base na entrevista semiestruturada relatada por Arnoldi e Rosa (2008) e Duarte (2009). A execução das entrevistas buscou coletar a percepção mais profunda possível dos entrevistados, por meio de suas vivências acerca das mudanças na comunicação de suas respectivas empresas antes e depois da adoção do sistema Toyota/lean – método inspirado na fenomenologia, enquanto método de pesquisa qualitativa (HUSSERL, 1996, DARTIGUES, 2005; MOREIRA, 2004). Após a confecção das entrevistas, as respostas foram compiladas e “reduzidas” às suas essências, conceitos e expressões chaves, com base em Sanders (1982). A seguir, os questionamentos e as essências das respostas dos seis entrevistados das duas empresas, divididas pelo “antes” e pelo “depois” da adoção do sistema Toyota/lean.

5 Análise dos resultados

Perguntas	Antes da gestão Toyota/lean	Após a gestão Toyota/lean
<p>Como era a comunicação interpessoal, presencial, face a face, entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Era baseada em agressividade mútua visando encontrar culpados ou se eximir da culpa; uma comunicação confusa, desorganizada, improvisada e não planejada; era burocrática, permeada de formulários, de “papelada” que pouco agregava para resolver problemas ou melhorar aos processos; era comunicação individualista; pessoas se focavam em si</p>	<p>Diminuiu relacionamento agressivo, baseado na busca de culpados; há comunicação mais coletiva com foco em resolver problemas; aumentou conversas livres e abertas entre pessoas sobre os problemas; há maior liberdade, para pessoas de quaisquer níveis ou funções, para propor ideias ou fazer perguntas, inclusive envolvendo as lideranças.</p>

	próprias, em suas ideias e percepções, sem dar atenção às ideias e percepções dos outros.	
Como ocorria o diálogo entre as pessoas antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?	Diálogo marcado pelo individualismo, pela truculência, pela troca de acusações, busca de culpados ou livramento da culpa; baseado no estresse constante entre as pessoas; marcado pelo medo de se expor ao revelar problemas; diálogo que ocorria em “nichos” isolados – pessoas de diferentes setores da organização sequer conversavam.	Diálogo democrático, aberto e igualitário, colaborativo, simples, racional, leve, humanizado, sem culpa, impessoal; menos genérico e subjetivo; focado em dados e fatos; focado em resolver problemas; diminui-se medo de falar de problemas, focado nos processos e não nas pessoas; trocou-se o “quem fez” pelo “como fazer”; diminui-se medo de dialogar com lideranças; aproximou diferentes níveis e setores diferentes da organização.
Como as pessoas conversavam sobre problemas da organização, no sentido de enxergá-los, revelá-los e resolvê-los? Isso mudou? Como é agora?	Não havia uma comunicação direcionada aos problemas; havia conversas truculentas, focadas em achar culpados; buscava encontrar “quem fez ou deixou de fazer”; era uma comunicação que visava não expor, esconder ou fugir dos problemas; não havia um diálogo focado em “causas-raízes”, mas nas “causas aparentes”; diálogo marcado pelo medo da punição.	Estimula-se falar sobre problemas; não se valoriza o elogio; criou-se cultura de diálogo livre, aberto, sem medo de falar de problemas; problemas não são mais “da pessoa”, mas “do processo”; gerou clima comunicativo: todos podem e querem falar e ouvir sobre problemas; diminuiu-se o medo e a “vergonha” de se falar sobre problemas; criou-se “mensagem coletiva” que diz que é saudável falar sobre problemas.
Sobre buscar o consenso na organização. Como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é hoje?	Não havia consenso sobre problemas, pois achava-se que não se tinha problemas (ou se escondia); consenso era processo difícil, estressante e desgastante; discussões sobre consenso restringiam-se às lideranças; reuniões para consenso eram sem método e intermináveis; consenso era baseado em opiniões de uns e de outros: um tentava convencer o outro, num processo de dissuasão; e a única opinião que valia mesmo era a do chefe;	Processo de consenso mais fácil, leve, menos argumentativo e opinativo; mais direcionado a fatos, dados e causas raízes dos problemas; aumentou consciência de necessidade de conversar para resolução conjunta de problemas; prioriza-se a comunicação em equipe; pessoas abertas ao que o outro diz; tenta-se entender a visão do outro, independentemente de posição hierárquica; não é mais só a opinião do chefe que importa; nova cultura corporativa: há tempo e espaço para se ouvir o outro; consenso não ocorre mais apenas entre lideranças, mas em meio às equipes.

<p>Fazer perguntas a quem realiza o trabalho sobre problemas ou soluções: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Não era prioridade; prioridade eram dar ordens; comunicação era impositiva, para implementar o que era definido em instâncias superiores; gestão era baseada em dar respostas, verticalmente, de cima para baixo, e não em fazer perguntas; perguntas era sempre verticais (sempre “de cima”); perguntas agressivas e impositiva; não se questionava quem realizava o trabalho, mas os “intermediários”; perguntas tinham como base a tentativa de culpar o outro; perguntar sobre um problema a alguém era visto como uma ofensa; perguntas confundiam “pessoas” com “problemas”.</p>	<p>Criou-se “cultura das perguntas”; perguntas coletivas e focadas em como se faz o trabalho; visam revelar problemas e formas de resolvê-los; não perguntar sobre problemas é atitude ruim; todos perguntam, independente de posição hierárquica; perguntas se focam na busca por desperdícios, causas-raízes; deve estimular reflexão e investigação sobre problemas; perguntas essencialmente baseadas em “por quê”; perguntar é visto como essência do modelo de gestão.</p>
<p>Saber ouvir as pessoas sobre o trabalho que fazem. Como era antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Não se ouvia as pessoas sobre seus trabalhos; era uma escuta passiva (escutava-se por escutar); não se visava entender a visão do outro; acreditava-se que não era preciso ouvir o outro (pois comunicação era baseada em ordens, em “faça assim”); pessoas não ouviam, apenas acatavam ordens; ouvir pressupunha aceitar a imposição; havia dificuldades em ouvir de forma ativa e solidária; lideranças jamais priorizavam ouvir, mas dar ordens e dizer como fazer.</p>	<p>Priorizou-se ouvir quem faz o trabalho; entender sua visão; criou-se “cultura do ouvir” (para a qual, sem ouvir corretamente, não se conhece ou se entende os problemas; em que ouvir é compartilhar problemas e soluções); gerou cultura de compartilhamento; gerou-se escuta ativa; empoderou a palavra do outro; gerou conceito de que ouvir pressupõe livrar-se de preconceitos; gerou clima mais democrático e igualitário.</p>
<p>Predomínio da comunicação entre as pessoas “ao vivo” (presencial) ou mediada por sistemas digitais e eletrônicos e à distância. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Baseada em meios tecnológicos; fortemente baseada em troca de e-mails; email era usado como “prova” e controle; email visava prevenir culpa; comunicação baseada em planilhas e relatórios sempre “escondidos” e que geravam informação/comunicação incompletas, desintegradas e pobres; deixava processos artificialmente complexos; visava apenas registro e arquivo (e menos o compartilhamento real às pessoas).</p>	<p>Baseada em encontros presenciais, no gembu; gerou uma “cultura comunicacional do gembu”; propiciou e estimulou a conversa presencial; comunicação entre as pessoas ficou mais acessível, fácil, rica, diversificada e verdadeira.</p>

<p>Comunicação cotidiana no trabalho em equipe: como era isso antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Confusa e desorganizada; afetada pela desorganização do trabalho; formal, baseada na vontade dos líderes; propostas de soluções nunca vinham da equipe, mas das lideranças; não se priorizava ouvir os membros da equipe, apenas o líder; era marcada pela comunicação verticalizada, focada e priorizada no topo.</p>	<p>Estruturada, planejada; mais comunitária; compartilha problemas e soluções; toda equipe se envolve nas discussões; todos debatem problemas; todos são estimulados a manifestarem pensamentos; discussões mais curtas, mais objetivas, com base em problemas, metas, fatos e dados; decisões são tomadas por todos, juntos; há propósitos bem definidos de atuação para as equipes; nas equipes, todos sabem fazer todas as funções de todos, o que gera flexibilidade na comunicação; há um conhecimento coletivo.</p>
<p>Como eram as reuniões antes da adoção do sistema Toyota/lean? Isso se transformou? Como é agora?</p>	<p>Desorganizadas, sem pautas pré-estabelecidas, improdutivas; sem objetividade, sem foco, baseadas em divagações e achismos; eram longas, sem controle de tempo e longe do gemba; focadas em achar culpados; baseada em manifestos, discursos e ações punitivas; era permeada de medo de ser culpado ou de revelar problemas; eram feitas para “polemizar”; não priorizavam criar valor; representavam desperdícios de tempo; bate papo ou conversa fiada.</p>	<p>Curtas, com controle de tempo, no gemba; objetivas, com pauta pré-estruturada, focadas em problemas e soluções; focadas nos processos (e não mais “nas pessoas”); sem discursos ou punições; eliminou-se ou se diminui o medo de expor problemas; não há mais reuniões para se “polemizar”; são focadas em eliminar desperdícios e criar valor;</p>
<p>Como as lideranças se comunicavam antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Comunicação baseada em muita cobrança e pouca ajuda; baseada em brigas, agressões e bate-bocas; não visava resolver problemas, mas agredir o outro; era geradora de demissões e alto turn over; não era uma comunicação regular ou frequente; era exceção e para “apagar incêndios”; era comumente longe do gemba; baseava-se no medo de punições; no geral, líderes não ouviam, só falavam e davam ordens; liderado escutava e acatava; só líderes definiam e ditavam o que seria feito.</p>	<p>Comunicação baseada em discutir problemas e soluções; diminui-se cobrar pessoas; baseada em discutir causas raízes; em oferecer ajuda ao subordinado para resolver problemas; é frequente, rotineira, cotidiana, no gemba, sem estresse ou agressões; não se baseia no medo; tanto líderes quanto liderados falam e ouvem; equipes, tanto quanto líderes, definem o que será feito; hoje líder é mais participativo e colaborativo do que mandatório; há liberdade para falar com líderes; gerou aumento do prazer, felicidade e dedicação no trabalho; lideranças ficaram mais próximas de quem faz o trabalho.</p>

<p>Ouvir críticas sobre o seu trabalho e/ou criticar o trabalho do outro. Como era isso antes da gestão Toyota/lean? Isso mudou? Como é agora?</p>	<p>Eram sempre críticas “duras”, pessoais; visavam gerar culpa ou se eximir da culpa; quem recebia a crítica a via de forma negativa, como ofensa pessoal; não visavam ajudar, mas prejudicar a pessoa; eram focadas na pessoa e não no processo de trabalho.</p>	<p>As críticas são focadas nos processos, não mais nas pessoas; mudou a maneira de se fazer a crítica e a postura de quem recebe; houve uma “impessoalização” da crítica; é vista com bons olhos, pois visa ajudar; é uma crítica organizada e estruturada por ferramentas e processos específicos.</p>
---	---	---

6 Conclusão

Embora advindos de organizações de áreas totalmente distintas, os relatos dos entrevistados das duas empresas são similares e fazem concluir que o sistema Toyota/lean provocou mudanças comunicacionais profundas em ambas as companhias, diminuindo processos comunicacionais antigos e tradicionais e inaugurando novas esferas comunicacionais. Essa mudança deslocou a comunicação da esfera taylorista/burocrática para uma esfera mais democrática, igualitária e comunitária. Minimizou o medo, a culpa e a agressividade. Aumentou a manifestação do pensamento. Criou um diálogo aberto, livre, não censurado, focado em processos e não mais em pessoas. Gerou uma possibilidade real de consenso. Inaugurou uma “cultura de perguntar” e uma “cultura de ouvir”. Igualou, em termos comunicacionais, líderes e liderados. E “impessoalizou” e legitimou a crítica.

Assim, o modelo Toyota/lean parece modificar as relações comunicacionais de poder e exige novos padrões/processos comunicacionais/dialógicos. Medina (1990) estabelece boa discussão sobre comunicação dialógica, que pode ser estendida às organizações nesse contexto de evolução da gestão. A premissa básica é a migração da relação “eu - isto” para uma relação “eu - tu”. De uma relação “maquinal” para uma relação humana.

Enquanto insistirmos na competência do fazer, despojada de significado humano, pouco se avançará no diálogo possível numa sociedade em que impera a divisão, a grupalidade, a solidão. Se os meios são de comunicação, que se encare, então, o que é comunicar, interligar. O maior obstáculo é o dirigismo com que se executam as tarefas de comunicação social (MEDINA, 1990, pág. 6).

O modelo toyotista/lean é um caminho para essa mudança. A complexidade dos seus efeitos comunicacionais pede mais pesquisas para entender essa relação, pois ainda não é evoluída a maturidade da adoção do sistema Toyota/lean na maioria das organizações (MARODIN; RIBEIRO; SAURIN, 2010, pág. 829). Já se percebe, no entanto, que essa migração exige uma outra mentalidade na comunicação. Requer pensar não mais fluxos acima e/ou abaixo, mas em rede. De ver o ambiente de trabalho como um ambiente comunicacional. No modelo Toyota/lean, a organização é estimulada a se tornar, toda ela, um orgânico sistema de comunicação. Isso lembra o conceito de Martín-Barbero (2014) de ecossistema educacional. Para ele, a sociedade contemporânea digitalizada migra de uma sociedade com sistema educativo para uma sociedade educativa, pois a educação “atravessa tudo: o trabalho, o ócio, o escritório e o lar, a saúde e a velhice” (pág. 10). As organizações, nesse contexto, migram de organizações com sistemas de comunicação para organizações comunicativas.

Referências bibliográficas

ADLER, Ronald B., RODMAN, George. **Comunicação humana**. LTC: 2003.

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza. SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. MELLO, Carlos Henrique Pereira. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação**. Gest. Prod. [online]. 2010, vol.17, n.1, pp.19-34. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>>. Acesso em: 22 de set. 2017

ARAÚJO, F. F. M. FONSECA, A. C. P. D. KOLOZSVARI, A. C. VALADÃO, D. G. **O Sistema é japonês, a fábrica é francesa, e a cultura local é brasileira: O padrão ficou maluco?** Revista Organizações em Contexto, v. 11, n. 22, p. 603-638, 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/5603/pdf_143>. Acesso em: 18 out. 2017.

ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzales Combo. Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto ROSA. **A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

BALLÉ, Michael. BALLÉ, Freddy. **Liderar com respeito**. Lean Institute Brasil, São Paulo. 2015.

BORDENAVE, Juan Díaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005.

CATEN, Carla Schwengber tem; MARODIN, Giuliano Almeida; SAURIN, Tarcísio Abreu. **Identificação e classificação de riscos na implantação da produção enxuta**. Prod. [online]. 2015, vol.25, n.4, pp.911-925. Epub Oct 27, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.033011>>. Acesso em 5 de nov. de 2017.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas**. Petrópolis: Vozes, 2010.

CORREA, Cristiane. **Por dentro da maior montadora do mundo**. Exame, 3 abr. 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0892/noticias/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

CUSUMANO, Michael. **The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota**. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

DARTIGUES, André. **O que é fenomenologia?** São Paulo: Centauro, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In BARROS, Antonio. DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRO, José Roberto. **O legado de Eiji Toyoda**. Época Negócios. 23 de set. de 2013. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/09/o-legado-de-eiji-toyoda.html>>. Acesso em 28 de set. de 2017.

FOGLIATTO, Flávio Sanson. TORTORELLA, Guilherme Luz. **Gestão da Mudança para um Sistema de Produção Enxuta: estado da arte e direções de pesquisa**. Espacios. Vol. 34 (8) 2013. Pág. 7. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a13v34n08/13340807.html>>. Acesso em: 3 de dez. 2017.

FUJIMOTO, Takahiro. **The Evolution of a Manufacturing System at Toyota**. New York: Oxford University Press, 1999.

GRAEML, Alexandre Reis. GLASER-SEGURA, Daniel A. PEINADO, Jurandir. **Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente**. Rev. Adm. (São Paulo). 2011, vol.46, n.4, pp.423-436. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1021>>. Acesso em: 3 de set. 2017.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HINO, Satoshi. **O pensamento Toyota: princípios de gestão para um crescimento duradouro**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOSEUS, Michael. LIKER, Jeffrey. **A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUSSERL, E. (1911). Coleção **Os Pensadores**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

JONES, Daniel, ROSS, Daniel, WOMACK, James. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

JONES, Daniel, WOMACK, James. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. In: **Revista Organicom**. ECA-USP. Ano 10, n. 19, 2º semestre de 2013, p. 82-94.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARODIN, Giuliano Almeida. RIBEIRO, José Luis Duarte. SAURIN, Tarcisio Abreu. **Identificação de oportunidades de pesquisa a partir de um levantamento da implantação da produção enxuta em empresas do Brasil e do exterior**. Gest. Prod. 2010, vol.17, n.4, pp.829-841. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000400015>>. Acesso em 7 de set. 2017.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **A comunicação na educação**. São Paulo: Contexto, 2014.

MEDINA, Cremilda. **Entrevista, o diálogo possível**. São Paulo: Editora Ática, 1990.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009

_____. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, sem data.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Jair Antonio de. (Re) vendo a linguagem: uma análise crítica da comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional. Volume 2. Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

OSONO, Emi. SHIMIZU, Norihiko. TAKEUCHI, Hirotaka. **The Contradictions That Drive Toyota's Success**. Harvard Business Review 86, no. 6, June, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/the-contradictions-that-drive-toyotas-success>>. Acesso em: 4 de já. 2018.

PEREZ, Kátia. Espaços de interação nas empresas: os lugares da comunicação formal face a face. In Revista **Organicom**. ECA-USP. Ano 10, n. 19, 2º semestre de 2013, p. 95-105. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/639/525>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

POSSENDORO, Alexandre José. **Com lean, instituto de oncologia aumenta capacidade em 300%**. 6 de set. de 2017. Facebook do Lean Institute Brasil. Disponível em: <https://www.facebook.com/LeanInstituteBrasil/videos/1692897350721957/>. Acesso em: 9 de jul. 2018.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

SANDERS, Patricia. **Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research.** **Academy of Management Review:** Vol. 7, no. 3, pp. 353-60, 1982. Acesso em: <http://www.jstor.org/stable/257327?loggedin=true&seq=1#page_scan_tab_contents>. Disponível em: 3 de maio 2016.

SHIMOKAWA, Koichi. FUJIMOTO, Takahiro. **O Nascimento do Lean.** Bookman, São Paulo. 2011.

SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção.** Bookman, São Paulo: 1996

SHOOK, John. **Gerenciando para o aprendizado.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 2008.

SOBEK, Durward. SMALLEY, Art. **Entendendo o Pensamento A3.** Bookman, São Paulo. 2010.

TORRES JUNIOR, Alvair Silveira. WECHSLER, Ana Gati. FÁVARO, Cleber. **A model of organizational trajectories to innovation management.** *Jornal of Technology Management & Innovation.* Volume 2. Issue 1. 2007. Disponível em: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art37/391>>. Acesso em: 5 de dez. 2017.

WOMACK, James. **Caminhadas pelo gemba.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 2011.

¹ Exemplo disso está em: TOYOTA. Uma história de inovação e qualidade. Toyota. Mundo Toyota. Sobre a Toyota. Disponível em <<http://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>>. Acesso em: 9 de jul. de 2016.

² Informações coletadas no site da Wolpac. Disponível em: <http://www.wolpac.com.br/pt/news/lean-summit-2018>. Acesso em: 9 de jul. 2018.