



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



LEAN LEADERSHIP: UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA LEAN

Thierry Jefferson Barros Scursulim

João Monlevade – MG

2024



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



Thierry Jefferson Barros Scursulim

LEAN LEADERSHIP: UM ESTUDO SOBRE OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA LEAN

Trabalho de conclusão de curso de Engenharia de Produção apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Prof.^a Carla Danielle Araujo Costa

Coorientador: Prof. June Marques Fernandes

João Monlevade – MG

2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S437l Scursulim, Thierry Jefferson Barros.
Lean leadership [manuscrito]: um estudo sobre os atributos da liderança lean. / Thierry Jefferson Barros Scursulim. - 2024.
67 f.: il.: , tab..

Orientadora: Profa. Ma. Carla Danielle Araújo Costa.
Coorientador: Prof. Dr. June Marques Fernandes.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração dos serviços de saúde. 2. Ambiente de trabalho - Áreas de serviço de saúde. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Liderança - Qualidade. I. Costa, Carla Danielle Araújo. II. Fernandes, June Marques. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.322:316.46

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Thierry Jefferson Barros Scursulim

Lean leadership: um estudo sobre os atributos da liderança lean

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 26 de Setembro de 2024

Membros da banca

Profa. Me. Carla Danielle Araújo Costa - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. June Marques Fernandes - Coorientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Profa Dra. Maressa Nunes Ribeiro Tavares - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

Carla Danielle Araújo Costa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 01/10/2024



Documento assinado eletronicamente por **Carla Dánielle Araújo Costa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 01/10/2024, às 13:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0786963** e o código CRC **46C687CF**.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo apresentar os resultados de uma revisão sistemática sobre os atributos de liderança focados na Liderança Lean, e identificar as principais barreiras que dificultam o desenvolvimento de melhorias Lean em ambientes de trabalho. A pesquisa foi direcionada para o setor de saúde, incluindo clínicas e hospitais, com o intuito de contribuir para o aumento da eficácia no trabalho realizado nesse setor no Brasil. A principal questão de pesquisa que norteia este estudo é: “Como os atributos da liderança Lean podem contribuir para mitigar as diferentes barreiras da implementação do Lean na resolução de problemas?”. Utilizando a metodologia PRISMA, foram revisados 54 artigos, resultando na identificação de 16 atributos de liderança que podem ajudar a mitigar barreiras: Persuasão, Comunicação, Visão Analítica, Adaptação, Visão Estratégica/Objetiva, Cultura de Melhoria Contínua, Treinamento (Formador), Gestão de Clima Organizacional, Gestão de Recursos, Responsabilidade e Compromisso, Liderança Modelo (Autoconfiança/Autoconhecimento), Resiliência, Foco no Cliente, Liderança Modelo (Empatia, Ética/Credibilidade), Delegação e Empoderamento. Adicionalmente, foram identificadas 10 barreiras principais que impedem a implementação eficaz do Lean: Resistência à Mudança, Cultura Organizacional, Recursos Limitados, Comunicação Ineficaz, Complexidade dos Processos, Impaciência com a Demora de Resultados, Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders, Falta de Conhecimento e Treinamento, Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes, e Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão. O estudo conclui exemplificando como os atributos de liderança podem influenciar positivamente na superação dessas barreiras, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e alinhado com os princípios Lean.

Palavras-chave: Lean Leadership, Atributos da Liderança, Barreiras Lean, Lean Healthcare

ABSTRACT

This study aims to present the results of a systematic review on leadership attributes focused on Lean Leadership and identify the main barriers that hinder the development of Lean improvements in work environments. The research was directed towards the healthcare sector, including clinics and hospitals, with the aim of contributing to increased effectiveness in the work carried out in this sector in Brazil. The main research question guiding this study is: “How can Lean leadership attributes help mitigate the different barriers to Lean implementation in problem-solving?” Using the PRISMA methodology, 54 articles were reviewed, resulting in the identification of 16 leadership attributes that can help mitigate barriers: Persuasion, Communication, Analytical Vision, Adaptation, Strategic/Objective Vision, Continuous Improvement Culture, Training (Trainer), Organizational Climate Management, Resource Management, Responsibility and Commitment, Model Leadership (Self-confidence/Self-knowledge), Resilience, Customer Focus, Model Leadership (Empathy, Ethics/Credibility), Delegation, and Empowerment. Additionally, 10 main barriers that impede effective Lean implementation were identified: Resistance to Change, Organizational Culture, Limited Resources, Ineffective Communication, Process Complexity, Impatience with Delayed Results, Lack of Employee/Stakeholder Involvement, Lack of Knowledge and Training, Lack of Planning/Conflicting Priorities, and Lack of Support/Commitment from Top Management. The study concludes by exemplifying how leadership attributes can positively influence overcoming these barriers, contributing to a more efficient work environment aligned with Lean principles.

Keywords: Lean Leadership, Leadership Attributes, Lean Barriers, Lean Healthcare

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação de artigos pela metodologia PRISMA	17
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Barreiras para a implementação Lean	18
Tabela 2 - Atributos para a implementação Lean	25
Tabela 3 - Relação entre Grupos de Barreiras e Atributos	44
Tabela 4 - Barreiras comportamentais x Habilidades Comunicativas e de Decisão	45
Tabela 5 - Barreiras de Infraestrutura x Habilidades Comportamentais e de Decisão	50
Tabela 6 - Barreiras Capacitação x Habilidades Comunicativas e Comportamentais	55

LISTA DE SIGLAS

P1: Premissa 1

P2: Premissa 2

P3: Premissa 3

ONU: Organização das Nações Unidas

PIB: Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	Introdução.....	8
2	Objetivos.....	10
2.1	Objetivos Gerais.....	10
2.2	Objetivos Específicos.....	10
3	Justificativa da Pesquisa.....	10
4	Revisão de Literatura.....	11
4.1	Cenário da Saúde no Brasil.....	11
4.2	Lean Leadership.....	12
4.3	Lean Healthcare.....	12
4.4	Barreiras.....	13
4.5	Atributos da Liderança.....	14
5	Metodologia de Pesquisa.....	15
6	Resultados.....	18
6.1	Barreiras Identificadas na Literatura.....	18
6.1.1	Barreiras de Comportamento.....	22
6.1.2	Barreiras de Infraestrutura.....	23
6.1.3	Barreiras de Capacitação.....	23
6.2	Atributos Identificados na Literatura.....	24
6.2.1	Habilidades Comunicativas.....	38
6.2.2	Habilidades Comportamentais.....	39
6.2.3	Habilidades de Decisão.....	42
6.3	Premissas de relação dos Atributos x Barreiras.....	44
7	Discussão.....	44
7.1	Premissa 1.....	45
7.1.1	Barreira de Resistência à mudança x Habilidades Comunicativas e de Decisão.....	46
7.1.2	Barreira de Impaciência com demora de resultados x Habilidades Comunicativas e de Decisão.....	46

7.1.3	Barreira de Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders x Habilidades Comunicativas e de Decisão.....	47
7.1.4	barreira de Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão x Habilidades Comunicativas e de Decisão.....	48
7.2	Premissa 2	50
7.2.1	Barreiras de Cultura Organizacional x Habilidades Comportamentais e de Decisão	50
7.2.2	Barreiras de Complexidade dos Processos x Habilidades Comportamentais e de Decisão	52
7.2.3	Barreiras de Recursos Limitados x Habilidades Comportamentais e de Decisão	53
7.3	Premissa 3	55
7.3.1	Barreiras de Comunicação Ineficaz x Habilidades Comunicativas e Comportamentais.....	55
7.3.2	Barreiras Falta de Conhecimento e Treinamento x Habilidades Comunicativas e Comportamentais.....	57
7.3.3	Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes x Habilidades Comunicativas e Comportamentais.....	59
8	Conclusão.....	60
9	Referências	62

1 Introdução

A busca pela saúde e bem-estar tem sido uma preocupação central ao longo dos séculos, impulsionando pesquisas acerca do corpo e da mente humanas. Desde tempos remotos até os dias atuais, a atenção voltada à saúde tem evoluído para assumir uma relevância incontestável, transformando-se em um requisito fundamental para garantir uma qualidade de vida satisfatória. A intersecção entre avanços tecnológicos, conhecimento médico e o crescimento populacional resultou em uma população global que ultrapassou a marca dos 8 bilhões de habitantes, conforme dados da ONU (BBC NEWS BRASIL2024), impondo uma carga adicional aos serviços de saúde. Isso é especialmente evidente em momentos de crise, como catástrofes naturais e a pandemia de COVID-19. Essa problemática faz com que muitos pesquisadores voltem seus olhos para a qualidade dos serviços de saúde em todo o mundo (PUTHANVEETIL et al, 2021; SANTOS et al, 2020; SWAIN, 2019).

Como alternativa para solucionar esses problemas, a metodologia Lean tem sido frequentemente utilizada, principalmente em sua variação voltada para a saúde, o Lean Healthcare. (AKMAL *et al.*, 2020; BARNABÉ e GIORGINO, 2017; BONOME *et al.*, 2016; D'ANDREAMATTEO *et al.*, 2015; PERONA *et al.*, 2016; VISINTIN *et al.*, 2017 apud SALES, M. and De CASTRO, R. ,2021). Conforme Dickson et al. (2018), o principal objetivo do uso de métodos Lean é desenvolver na organização um processo de gestão orientado para o corte de desperdícios e alocação de recursos de forma adequada. A eliminação de desperdícios está associada à criação de um fluxo contínuo, ordenado e equilibrado para a realização de tarefas.

O trabalho sugere que os resultados alcançados na pesquisa podem ser utilizados para formação de gestores de serviços de saúde, bem como serem empregados para aprimorar as habilidades de gestão Lean, identificar competências profissionais pessoais e expandir habilidades necessárias em processos de melhoria contínua (DOMBROWSKI et. al., 2013; KINSMAN et al. 2014). As vantagens decorrentes do desenvolvimento e implantação de práticas enxutas em ambientes de saúde, trazem benefícios que vão além da melhor qualidade de serviço prestado ao cliente. Outros benefícios se mostram evidentes como a melhoria da resiliência dos processos organizacionais em resposta às oscilações da demanda (TORTORELLA et al., 2019).

A implementação eficaz do Lean requer liderança em todos os níveis da organização para alinhar sistematicamente a filosofia e as ferramentas Lean com os objetivos, visão e valores estratégicos da organização. Organizações de saúde que implementaram o Lean de forma

abrangente, viram sistematicamente melhorias na qualidade, segurança do paciente e satisfação dos funcionários (CLARK et al. 2013; ABUHEJLEH et al., 2016; MERLINO et al. 2015). No entanto, poucas organizações de saúde alcançaram uma implementação sustentável e de longo prazo do Lean. Com muita frequência, as organizações de saúde e outras organizações tentam implementar o Lean por meio da aplicação gradual de métodos e ferramentas, em vez de criar uma mudança cultural holística que promova o envolvimento dos funcionários na melhoria diária e nas mudanças comportamentais (DOMBROWSKI et al., 2013; MANN, 2009). Estudos recentes (AIJ e TEUNISSEN, 2017) revelam que a melhor maneira de alcançar resultados positivos em cuidados de saúde com o método Lean é usá-lo como parte dos processos de gestão e liderança (CLARK et al., 2013). Adotar o Lean como filosofia de gestão e método de liderança pode ser um diferencial para alcance dos objetivos estabelecidos pela organização (TORTORELLA et al., 2019).

As vantagens decorrentes do desenvolvimento e implantação de práticas Lean healthcare em ambientes de saúde, trazem benefícios que vão além da melhor qualidade de serviço prestado ao cliente (ABUHEJLEH et al., 2016). Esses aspectos reforçam a importância e necessidade em identificar aspectos da liderança Lean capazes de potencializar os benefícios às organizações de saúde. Assim, torna-se essencial identificar atributos, competências e habilidades da liderança que possam fazer frente aos desafios e barreiras inerentes ao processo de implementação do melhoramento contínuo em hospitais ou em unidades básicas de saúde.

Contudo, mesmo essa aplicação sendo apontada como essencial para o Lean se tornar ainda mais eficaz, há poucos trabalhos publicados que abordam as características das lideranças Lean, e ao tentar identificar trabalhos que abordem como essas características impactam nessas barreiras, se encontra uma lacuna ainda maior. Através da identificação deste vão, surge a necessidade dessa pesquisa, com o intuito de identificar os principais atributos da liderança, bem como seus benefícios e relacioná-los à superação de barreiras enfrentadas na jornada Lean dentro das instituições de saúde, sobretudo nos hospitais e clínicas de saúde. Sendo definido um questionamento para auxiliar no norteamento do foco da pesquisa: “Como os atributos da liderança Lean podem contribuir para mitigar as diferentes barreiras da implementação do Lean na resolução de problemas?”.

Seguindo essa linha foram definidos os objetivos desta pesquisa, cujo intuito se dá pela identificação e correlação das causas mais comuns de não sucesso de implementações Lean na área de saúde e dos atributos de lideranças frequentemente encontrados em casos de sucesso e assim relacioná-los a fim de compreender como um atributo ou conjunto de atributos poderiam

aumentar as chances de sucesso da implementação da melhoria contínua. Este trabalho possui mais 8 seções além das já decorridas: Objetivos, Justificativa da Pesquisa, Revisão de Literatura, Metodologia de Pesquisa, Resultados, Discussão, Conclusão e Referências.

2 Objetivos

2.1 Objetivos Gerais

Identificar os atributos da liderança Lean, bem como as principais barreiras que dificultam o desenvolvimento de melhorias Lean em ambientes de trabalho na área da saúde.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e Classificar os atributos da liderança Lean em ambientes de saúde.
- Identificar e Classificar as barreiras da implementação do lean existentes em organizações da área da saúde e em indivíduos.
- Identificar quais os atributos da liderança Lean podem mitigar quais barreiras.
- Identificar quais as vantagens e/ou benefícios de se desenvolver cada um dos principais atributos identificados.

3 Justificativa da Pesquisa

A realização deste trabalho justifica-se pela relevância tanto para o meio empresarial quanto para o ambiente acadêmico e a formação de engenheiros de produção. Para as empresas, especialmente no setor de saúde, como clínicas e hospitais, a adoção da Liderança Lean pode ser uma poderosa ferramenta para aumentar a eficiência operacional, reduzir desperdícios e melhorar a qualidade dos serviços. Ao identificar os atributos de liderança capazes de mitigar as principais barreiras na implementação do Lean, este estudo oferece um guia prático que pode ser utilizado por gestores e líderes para superar resistências culturais, otimizar processos e melhorar a comunicação interna, resultando em um aumento da produtividade e da satisfação dos pacientes.

No ambiente acadêmico, este trabalho preenche uma lacuna significativa, pois a literatura sobre Liderança Lean em setores administrativos, especialmente na área da saúde, ainda é limitada. Ao trazer uma análise sistemática dos atributos de liderança e das barreiras enfrentadas na implementação de melhorias Lean, este estudo contribui para o avanço do conhecimento e

oferece novas perspectivas para futuras pesquisas, especialmente em ambientes fora da manufatura tradicional, onde a aplicação do Lean ainda está em estágio de desenvolvimento.

Por fim, para a formação do engenheiro de produção, este trabalho é fundamental. A integração dos conceitos de Lean Leadership com a resolução de problemas e a gestão de mudanças organizacionais capacita o futuro engenheiro a atuar como um agente transformador em diferentes tipos de organizações. A compreensão profunda de como a liderança pode influenciar positivamente a implementação de melhorias contínuas é uma habilidade valiosa, que prepara o engenheiro para enfrentar desafios complexos em ambientes dinâmicos, posicionando-o como um líder estratégico no mercado de trabalho. Assim, este estudo contribui para a formação de profissionais mais completos, com uma visão ampla tanto dos aspectos técnicos quanto dos aspectos humanos envolvidos na gestão eficiente de processos.

4 Revisão de Literatura

4.1 Cenário da Saúde no Brasil

Cenário da Saúde no Brasil Conhecido por suas dimensões territoriais e populacionais o Brasil possui hoje mais de 211 milhões de habitantes de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o que fazem do Brasil o 6º maior em habitantes e em extensão do mundo segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2019) o qual potencializa o mercado de saúde no país. O Brasil é atualmente o oitavo maior mercado de saúde do mundo, com 2,18 médicos por mil habitantes (SCHEFFER et al., 2018), cerca de 2 milhões de enfermeiros, técnicos e auxiliares (COFEN, 2020) e mais de 6.000 hospitais, sendo 4.200 privados, de acordo com a Matarazzo & Zoca (2019).

Vale ressaltar a importância do setor saúde para o desenvolvimento do Brasil, no qual o gasto final de consumo com produtos e serviços de saúde atingiu R\$ 608,3 bilhões em 2017, equivalente a 9,2% do PIB do país (IBGE, 2019). Segundo Santos et al. (2019) O crescimento dos serviços na área da saúde se deve ao fato de que o trabalho que antes era feito pelos familiares passou a ser realizado por equipes multidisciplinares (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, psicólogos, assistentes sociais, etc.), visando melhorar a qualidade de vida dos pacientes. Isso torna ainda mais necessário tornar os processos mais otimizados e positivos.

4.2 Lean Leadership

Estudos recentes (AIJ e TEUNISSEN, 2017) revelam que a melhor maneira de alcançar resultados positivos em cuidados de saúde com o método Lean é usá-lo como parte dos processos de gestão e liderança (CLARK et al., 2013). Logo, adotar o Lean como filosofia de gestão e método de liderança pode ser um diferencial para alcance dos objetivos estabelecidos pela organização (TORTORELLA et al., 2019).

Em estudos de Hihnala et al. (2018), por exemplo, os autores constataram que o fracasso na implementação do sistema Lean em uma unidade de saúde foi atribuído ao fato de que o Lean foi marcado como uma abordagem baseada em ferramentas, ao invés de uma filosofia de gestão e método de liderança.

Para tanto, os profissionais envolvidos devem ter compreensão dos fundamentos do método Lean. O uso “mecânico” de ferramentas Lean, sem alcance da dimensão total da filosofia e objetivos pretendidos, compromete o sucesso da iniciativa, bem como as etapas subsequentes do processo. É necessário que haja engajamento e sintonia entre os profissionais envolvidos diretamente nos atendimentos, como também nas equipes de atividades de apoio (identificar as atividades de apoio-administrativo/ financeiro/limpeza/logística) (DANESE et al. 2018)

Para se alcançar engajamento dos membros da equipe para o desenvolvimento de práticas Lean, é necessário que se tenha estabelecido uma visão coletiva dos valores, objetivos e metas; e que estes valores tenham sido aceitos, para que mesmo na realização de tarefas individuais, os trabalhadores estejam alinhados aos propósitos da organização. Uma visão coletiva e objetivos bem estabelecidos direcionam o trabalho dos profissionais para a mesma direção (AIJ e TEUNISSEN, 2017).

Esses aspectos reforçam a importância e necessidade em identificar aspectos da liderança Lean capazes de potencializar os benefícios às organizações de saúde. Assim, torna-se essencial identificar atributos, competências e habilidades da liderança que possam fazer frente aos desafios e barreiras inerentes ao processo de implementação do melhoramento contínuo em hospitais ou em unidades básicas de saúde.

4.3 Lean Healthcare

O Lean Healthcare é uma metodologia que busca promover uma cultura de melhoria contínua nos processos assistenciais da área da saúde, visando eliminar atividades sem valor agregado e melhorar a qualidade da assistência ao paciente (COSTA e GODINHO FILHO,

2016; HALLAM e CONTRERAS, 2018; VINODHINI et al., 2018; SANTOS et al., 2020). Essa abordagem, baseada nos princípios Lean, é fundamental para otimizar os processos de saúde, proporcionando segurança e eficiência.

A liderança desempenha um papel crucial na implementação bem-sucedida do Lean Healthcare, facilitando a mudança de práticas e comportamentos dentro das organizações de saúde (CHOO et al., 2007; MANN, 2009; TRAKULSUNTI et al., 2021). Os líderes Lean são responsáveis por inspirar equipes, promover a cooperação e garantir a sustentabilidade do Lean Healthcare ao longo do tempo (SHAH e Ward, 2003; MANN, 2009). No entanto, os atributos específicos dos líderes Lean na área da saúde ainda são pouco definidos, destacando a necessidade de autodesenvolvimento e aquisição de novas competências por parte dos líderes para promover mudanças eficazes (AIJ e TEUNISSEN, 2017; BALDASSARRE et al., 2018).

Logo, compreender os atributos de liderança se torna essencial para superar as barreiras que impedem o desenvolvimento do Lean Healthcare. O Lean Leadership, baseado nos princípios Lean, visa eliminar desperdícios, maximizar o valor para o paciente e promover a excelência operacional na área da saúde. Os líderes Lean desempenham um papel fundamental na condução dessa transformação, impulsionando a mudança de mentalidade e promovendo uma cultura de melhoria contínua.

4.4 Barreiras

A implementação do Lean no contexto da saúde, conhecida como Lean Healthcare, enfrenta diversas barreiras que podem dificultar o sucesso dos projetos de melhoria contínua. O Lean Healthcare busca promover uma cultura de melhoria nos processos assistenciais, visando eliminar atividades sem valor agregado e aprimorar a qualidade do atendimento ao paciente (COSTA e GODINHO FILHO, 2016; HALLAM e CONTRERAS, 2018; VINODHINI et al., 2018; SANTOS et al., 2020).

De acordo com Leite *et al* (2020), as barreiras ou inibidores referem-se a obstáculos que impedem ou dificultam a implementação e sustentação da filosofia Lean nas empresas. Num contexto geral, as barreiras são elementos que se opõem ao progresso ou à realização de algo desejado, seja uma ação, a obtenção de um objetivo ou a consecução de um determinado resultado.

Um dos principais obstáculos enfrentados na implementação do Lean Healthcare é a resistência à mudança por parte dos profissionais de saúde e das estruturas organizacionais

rígidas (BALDASSARRE et al., 2018; TRAKULSUNTI et al., 2021). A introdução de novas práticas e a adaptação a uma nova cultura organizacional podem ser desafiadoras e encontrar resistência por parte dos envolvidos. Além disso, as barreiras físicas, como a distância entre unidades de saúde, e as barreiras intangíveis, como a falta de compreensão dos benefícios do Lean, também podem impactar negativamente a implementação (SALES et al., 2021).

Oliveira e Bye (2020) relataram que outras barreiras para o uso de métodos Lean nos hospitais foram a falta de uma estratégia consistente, o que resulta no tradicional "combate a incêndios" da gestão pública e na falta de operacionalização e institucionalização do Lean em sistemas estratégicos, operacionais e de gestão pública. Além disso, os gerentes de linha que não apoiarem a iniciativa Lean dificultaram a busca de soluções através das barreiras organizacionais clássicas. (LEITE *et al.*, 2020).

As barreiras podem surgir em diferentes áreas da vida, elas podem ser de natureza comportamental, cultural, organizacional, técnica ou financeira, e podem variar de acordo com o setor da indústria e a área funcional da empresa (LEITE *et al.*, 2020). e em diversos contextos. Os principais tipos de barreiras são subdivididos em: Barreiras pessoais, administrativas/burocráticas, Excesso de informações, Comunicações incompletas e parciais, tecnológicas, sociais e psicológicas. (KUNSCH, 2003)

Portanto, compreender e mitigar as barreiras à implementação do Lean Healthcare é essencial para garantir o sucesso dos projetos de melhoria contínua na área da saúde. O desenvolvimento de uma liderança capacitada e comprometida, aliado ao apoio da alta administração, pode ajudar a superar os desafios e promover uma cultura de excelência operacional e melhoria contínua no setor de saúde.

4.5 Atributos da Liderança

A introdução bem-sucedida da metodologia Lean no setor de saúde requer não apenas a adoção de práticas e ferramentas Lean, mas também uma liderança forte e capacitada para superar as diversas barreiras que podem surgir durante o processo (LEITE *et al.*, 2020).. Os atributos específicos da liderança desempenham um papel crucial na mitigação dessas barreiras e na promoção de uma cultura de melhoria contínua.

Em primeiro lugar, os líderes Lean precisam demonstrar comprometimento e determinação para enfrentar a resistência à mudança que muitas vezes ocorre durante a implementação do Lean Healthcare (BALDASSARRE et al., 2018; TRAKULSUNTI et al., 2021). Eles devem ser

capazes de comunicar claramente os objetivos e benefícios da metodologia Lean, inspirando confiança e engajamento entre os membros da equipe (CHOO et al., 2007). Além disso, os líderes Lean devem possuir habilidades de comunicação eficazes para facilitar a colaboração e o trabalho em equipe (MANN, 2009; TRAKULSUNTI et al., 2021). Eles devem ser capazes de ouvir as preocupações e ideias de todos os membros da equipe, promovendo um ambiente de respeito e confiança. Outro atributo importante da liderança Lean é a capacidade de adaptação e flexibilidade (BALDASSARRE et al., 2018). Os líderes precisam ser capazes de ajustar suas estratégias e abordagens conforme necessário para lidar com as diferentes situações e desafios que surgem durante a implementação do Lean Healthcare.

Os líderes Lean desempenham papéis cruciais na inspiração das equipes, esclarecendo os benefícios das ferramentas Lean e facilitando a mudança cultural exigida pelo Lean (TRAKULSUNTI & TRAKOONSANTI, 2021; OLIVEIRA & PISARRA, 2021). Eles também atuam como modelos para seus colegas, utilizando habilidades de liderança específicas e mantendo o gembu como local de aprendizagem e ação (SOLAIMANI et al., 2019).

Desta forma entende-se que a liderança eficaz desempenha um papel central na implementação bem-sucedida do Lean em organizações de saúde, promovendo uma cultura de melhoria contínua, facilitando a mudança cultural e inspirando colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais. Investir no desenvolvimento de habilidades de liderança específicas para o contexto Lean se torna essencial para promover uma transformação Lean sustentável e eficiente em organizações de saúde.

5 Metodologia de Pesquisa

Tendo em vista a amplitude do tema Lean na área da saúde, buscou-se escolher um grupo de palavras-chave para busca que representasse o interesse do trabalho realizado. Nesse sentido, foram definidas as seguintes palavras, sempre na língua inglesa: *leadership, Lean healthcare, empowerment, patient flow, hospital management, leadership attributes*.

As bases de pesquisa escolhidas foram Science Direct, Emerald e Scopus. O período de tempo delimitado de 2016 a 2023 para que fossem contempladas publicações recentes sobre os assuntos de interesse.

Em um primeiro momento, as palavras *leadership AND Lean healthcare AND empowerment AND patient flow AND hospital management AND leadership attributes*. foram utilizadas de forma simultânea nos sistemas de buscas utilizados na revisão de literatura.

Um total de 189 referências foram identificadas, sendo 70 via Science Direct, 104 via Emerald, e 14 via Scopus. Foram retiradas as 4 duplicatas encontradas.

Foi realizada a leitura do título e resumo dos documentos. Como critério de inclusão foi definido aqueles artigos que versavam sobre pelo menos dois itens das palavras chaves. Foram excluídos da revisão os capítulos de livros, os livros e as apresentações de posters e aqueles que não foram possíveis acessar. Além disso, foram excluídos aqueles que não versavam sobre Lean ou que falaram sobre outro setor de aplicação da metodologia, como é o caso da indústria.

Após a leitura dos artigos na íntegra, foram excluídos aqueles em que o Lean ou a área da saúde não era o foco, aqueles que não traziam importância para a liderança e os que não se enquadram na temática.

Posteriormente, foi constatada a necessidade de uma pesquisa adicional, em busca de encontrar barreiras para o sucesso do Lean na área da saúde. Nesse sentido, foram definidas as seguintes palavras, sempre na língua inglesa: *implementation barriers, Lean leadership, Lean healthcare, attributes, problem solving e hospital*.

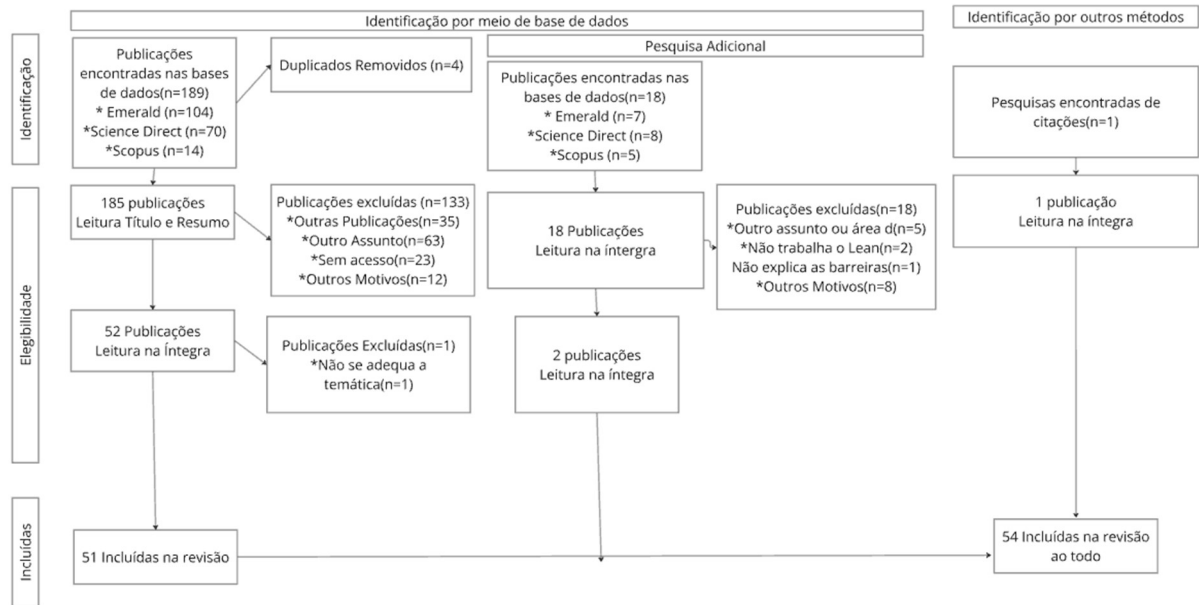
As bases de pesquisa escolhidas foram as mesmas da primeira pesquisa. O período delimitado de 2016 a 2023 e filtrou-se a pesquisa para apenas artigos de *open access*.

Um total de 18 referências foram identificadas, sendo 7 via Science Direct, 8 via Emerald, e 5 via Scopus.

Todas foram lidas integralmente e foram incluídas apenas aquelas que traziam barreiras para a implementação ou para o sucesso do Lean na área da saúde. Foram excluídas as que versavam sobre outro assunto ou área, as que não trabalharam o Lean e as que não explicitaram as barreiras.

Por fim, nessa pesquisa adicional, foi encontrada uma citação em um dos artigos que se encaixava bem na temática e, por isso, foi colocada na revisão.

Figura 1 - Relação de artigos pela metodologia PRISMA



Fonte: Autores

Para a identificação das barreiras e dos atributos seguiu-se uma linha de análise composta de 3 métodos, com os textos sempre na língua de publicação: identificação de palavras que representam uma dessas características dentro do contexto dessa pesquisa, características já evidenciadas nos artigos que tratavam disso e interpretação pessoal de situações relatadas nas obras que pudessem representar tanto barreira quanto atributo.

Posteriormente, após catalogar e registrar todas as barreiras e atributos encontrados em uma planilha, foram realizadas 2 análises principais: Quantas vezes cada atributo ou barreira foi identificado ao longo das leituras, em situações diferentes, com o intuito de identificar quais eram os mais comuns, considerando também os casos que foram relatados em um mesmo artigo em mais de um contexto. Após catalogar os atributos e barreiras foram desenvolvidos 6 agrupamentos (3 para os atributos e 3 para as barreiras), e com esses agrupamentos foram desenvolvidas 3 premissas com uma provável relação de mitigação das barreiras. Para realizar uma validação das relações estipuladas entre os grupos, foi realizada a contagem de quantas vezes o determinado atributo foi relacionado com a barreira da premissa, isso para cada atributo e barreira dos agrupamentos.

6 Resultados

Assim como explicitado anteriormente, neste tópico são apresentados as barreiras e atributos mais comuns e relevantes identificados na revisão, bem como uma explicação do que cada um deles significa, sendo ao fim apresentadas as premissas desenvolvidas ao longo das leituras.

6.1 Barreiras Identificadas na Literatura

Dentre as diversas situações encontradas ao longo das leituras, houveram barreiras que constantemente foram mencionadas ou identificadas como fator que impossibilitava a continuidade ou início do Lean, dentre eles os que mais se destacaram foram: Resistência à Mudança, Cultura Organizacional, Recursos Limitados, Comunicação Ineficaz, Complexidade dos Processos, Impaciência com demora de resultados, Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders, Falta de Conhecimento e Treinamento, Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes, Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão.

Ao compreender as barreiras podemos organizá-las em 3 grupos: barreiras de comportamento, barreiras de infraestrutura e barreiras de capacitação. O primeiro grupo se trata de barreiras que regem o comportamento dos indivíduos, o segundo grupo às condições do ambiente e o terceiro sobre as habilidades técnicas dos indivíduos (SILVA, 2023; PEREIRA, 2023; OLIVEIRA, 2023). Dessa forma podemos organizá-los da seguinte maneira:

- Barreiras de Comportamento: *Resistência à Mudança, Impaciência com demora de resultados, Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders, Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão*
- Barreiras de Infraestrutura: *Cultura Organizacional, Complexidade dos Processos, Recursos Limitados*
- Barreiras de Capacitação: *Comunicação Ineficaz, Falta de Conhecimento e Treinamento, Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes.*

Tabela 1 - Barreiras para a implementação Lean em ambientes de saúde

Agrupamento de Barreiras	BARREIRA	ARTIGOS REFERÊNCIA
Barreiras de Comportamento	Resistência à Mudança	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Agarwal et al., 2016), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alkhalidi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Lee et al, 2021), (Leite et

		al, 2019), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Puthanveetil et al., 2021), (Radcliffe et al., 2020), (Sales e De Castro, 2021), (Santos et al., 2020), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018)
	Impaciência com demora de resultados	(Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Coffey Jr. et al., 2018), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Pereira, 2019), (Sohal et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Dittmer et al., 2021), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Solaimani et al., 2019)
	Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders	((Agarwal et al., 2016), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Sales e De Castro, 2021), (Coffey Jr. et al., 2018), (Santos et al., 2020), (Muraliraj et al., 2018), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Radcliffe et al., 2020)
	Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão.	(Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Ho e Pursley, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Lee et al, 2021), (Coffey Jr. et al., 2018), (Agarwal et al., 2016), (Muraliraj et al., 2020), (V., M. e Dutta, 2019), (Sohal et al., 2021), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Puthanveetil et al., 2021),

		(Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021)
Barreiras de Infraestrutura	Cultura Organizacional	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Puthanveetil et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Santos et al., 2020), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Radcliffe et al., 2020)
	Recursos Limitados	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Agarwal et al., 2016), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Puthanveetil et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Santos et al., 2020), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Debono et al., 2016), (Oliveira e Bye, 2020), (V., M. e Dutta, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Muraliraj et al., 2018), (Radcliffe et al., 2020)
	Complexidade dos Processos	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Agarwal et al., 2016), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Coffey Jr. et al., 2018), (Ho e Pursley, 2021), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Sales e De Castro, 2021), (Santos et al., 2020),

		(Solaimani et al., 2019), (V., M. e Dutta, 2019), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Sohal et al., 2021), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Joubert e Bam, 2019)
Barreiras de Capacitação	Comunicação Ineficaz	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Debono et al., 2016), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Radcliffe et al., 2020), (Santos et al., 2020), (Sohal et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Agarwal et al., 2016), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Pereira, 2019), (Puthanveetil et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Solaimani et al., 2019), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Muraliraj et al., 2018), (Aij e Teunissen, 2017), (Oliveira e Pizarra, 2021)
	Falta de Conhecimento e Treinamento	(Agarwal et al., 2016), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ho e Pursley, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Solaimani et al., 2019), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (V., M. e Dutta, 2019), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Puthanveetil et al., 2021), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Radcliffe et al., 2020), (Sohal et al., 2021), (Santos et al., 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021)

	Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes	(Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alkhalidi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Solaimani et al., 2019), (V., M. e Dutta, 2019), (Debono et al., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Aij e Teunissen, 2017), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Leite, Radnor e Bateman, 2020)
--	--	--

Fonte: Autores

6.1.1 Barreiras de Comportamento

- A barreira de *Resistência à Mudança* pode ser causada por ter diversas origens como: dificuldade de adesão a novas metodologias e mudanças nos processos já estabelecidos (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020), desde a alta administração até os colaboradores de linha de frente; Medo de perda de emprego causadas pela boa eficiência durante os projetos de melhoria (OLIVEIRA, RIBEIRO e O'HORO, 2020); e a complexidade do processo organizacional local (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020).
- A barreira de *Impaciência com demora de resultados*, está ligada com a carga de trabalho intensa e a pressão por resultados imediatos podem deixar pouco tempo para a equipe se dedicar à implementação de novas práticas Lean (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020), sobrecarregando os funcionários e limitando o tempo disponível para a implementação adequada (SOHAL et al., 2021). Além dessa implicação, essa pressão por resultados rápidos pode atrapalhar projetos de longo prazo (JOUBERT e BAM, 2019), fazendo-os serem abandonados ou não atingindo resultados satisfatórios (HUSSAIN, MALIK e AL NEYADI, 2016).
- A barreira da *Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders* está ligada a ausência de participação ativa dos funcionários e demais partes interessadas (Sales e De Castro, 2021), aliada à falta de incentivos, pode comprometer a eficácia das práticas Lean (VAISHNAVI e SURESH, 2021), desmotivando a equipe e dificultando a implementação bem-sucedida das iniciativas (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021).
- A barreira da *Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão*, a falta de apoio e envolvimento ativo dos líderes pode comprometer a implementação das práticas Lean (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020). Sem o comprometimento e a visibilidade da liderança, as iniciativas Lean podem não ser priorizadas, perder impulso e falhar

(DITTMER et al., 2021). Além disso, a ausência de consultoria ou suporte externo especializado pode dificultar ainda mais a implementação eficaz dos métodos Lean (COFFEY JR. et al., 2018).

6.1.2 Barreiras de Infraestrutura

- A barreira de *Cultura Organizacional* tem como principal causa a cultura rígida e exigente presente nas instituições de saúde, não sendo compatível com os princípios do pensamento Lean (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021), principalmente com a falta de valorização e incentivo à inovação e melhoria contínua (AKMAL, GREATBANKS E FOOTE, 2020). Junto disso há também os casos de a aplicação ser restrita a departamentos específicos com a falta de colaboração entre diferentes setores (DITTMER et al., 2021).
- A barreira da *Complexidade dos processos* de saúde, que são frequentemente interdependentes e burocráticos (AGARWAL et al., 2016), pode tornar a implementação das práticas Lean mais desafiadora, dificultando a simplificação e a melhoria contínua (SANTOS et al., 2020). Esse cenário torna ainda importante ter clareza e objetividade na concepção dos projetos (VAISHNAVI e SURESH, 2021).
- A barreira de *Recursos Limitados* está ligada à falta de recursos financeiros e humanos, dificulta a implementação de mudanças significativas (AGARWAL et al., 2016), especialmente em projetos que requerem investimentos iniciais para treinamento e reestruturação de processos (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021), estando entre os principais o tempo necessário para treinamentos, dedicação aos projetos e de resultados (HO E PURSLEY, 2021).

6.1.3 Barreiras de Capacitação

- A barreira de *Comunicação Ineficaz* está conectada à falta de clareza e baixa eficácia (HUSSAIN, MALIK e AL NEYADI, 2016) entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos que pode criar mal-entendidos e resistência (SOHAL et al., 2021), dificultando a implementação bem-sucedida de práticas Lean e a coordenação das iniciativas (TRAKULSUNTI e TRAKOONSANTI, 2021).
- A barreira da *Falta de Conhecimento e Treinamento* se refere à ausência de treinamento adequado e conhecimento sobre as práticas Lean (AIJ e TEUNISSEN, 2017), aliada à falta de experiência prática entre gestores e funcionários (MURALIRAJ et al., 2020),

pode dificultar a implementação eficaz, comprometendo a compreensão e aplicação dos métodos Lean (V., M. e DUTTA, 2019).

- A barreira da Falta de *Planejamento/Prioridades Conflitantes* está relacionada com as prioridades operacionais diárias e os conflitos entre diferentes departamentos, os quais podem dificultar a implementação de práticas Lean (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020), especialmente quando há objetivos mal definidos e falta de alinhamento estratégico (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021). A ausência de um planejamento detalhado e estratégico pode resultar em uma implementação desorganizada e ineficaz (VAISHNAVI e SURESH, 2021). Enquanto a falta de alinhamento com os objetivos gerais da organização pode tornar as iniciativas Lean irrelevantes (AIJ e TEUNISSEN, 2017). Além disso, manter as práticas Lean a longo prazo pode ser desafiador devido à necessidade contínua de dedicação e recursos (VAN BEERS, VAN DUN e WILDEROM, 2022).

6.2 Atributos Identificados na Literatura

De maneira semelhante à etapa anterior, foi possível identificar diversos atributos ao longo da revisão, porém para facilitar a classificação e descrição dos atributos, eles foram agrupados de acordo com as características em comum e o contexto em que foram identificados. Dessa forma os atributos que foram encontrados foram: Persuasão, Comunicação, Visão analítica, Adaptação, Visão Estratégica/Objetiva, Cultura de Melhoria Contínua, Treinamento (Formador), Gestão de Clima Organizacional, Gestão de Recursos, Responsabilidade e Compromisso, Liderança Modelo (Autoconfiança/Autoconhecimento), Resiliência, Foco no Cliente, Liderança modelo (Empatia, ética/Credibilidade), Delegar, Empoderamento.

Assim como a abordagem realizada com as barreiras, podemos subdividir os atributos em três grupos: *Habilidades Comunicativas, Comportamentais e de Decisão*. Compreende-se como Habilidades comunicativas aquelas que influenciam na interação entre pessoas, envolvendo a capacidade de transmitir e receber informações. Como Habilidades Comportamentais aqueles que influenciam na interação das pessoas através dos padrões de comportamento como atitudes e hábitos do indivíduo. E como de decisão a capacidade e métodos de análise para tomar decisões informadas (PSICOLOGIA ONLINE, 2023; UNIBRA, 2023; MUNDO PSICÓLOGOS, 2023). Assim podemos chegar à seguinte organização:

- Habilidades Comunicativas: Persuasão, Comunicação, Gestão de Clima Organizacional, Gestão de Recursos

- Habilidades Comportamentais: Adaptação, Cultura de Melhoria Contínua, Treinamento (Formador), Responsabilidade e Compromisso, Liderança Modelo (Autoconfiança/Autoconhecimento), Resiliência, Liderança modelo (Empatia, ética/Credibilidade).
- Habilidades de Decisão: Visão analítica, Visão Estratégica/Objetiva, Foco no Cliente, Delegar, Empoderamento.

Tabela 2 - Atributos para a implementação Lean em ambientes de saúde

AGRUPAMENTO DE ATRIBUTO	ATRIBUTO	SUB-ATRIBUTOS	ARTIGOS
Habilidades Comunicativas	Persuasão	Possibilitar um Ambiente Colaborativo	(Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Santos et al., 2020)
		Apoio ao Kaizen diário	(Rees e Gauld, 2017)
		Capacidade de Construir Equipes	(Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Sales e De Castro, 2021)
		Capacidade de influenciar	(Sales e De Castro, 2021), (Debono et al., 2016), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020) (McKean e Snyderman, 2019), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Oliveira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Improta et al., 2020)
		Capacidade de Inspirar e Motivar	(Ramos et al., 2021), (Lee et al, 2021), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Debono et al., 2016), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Sohal et al., 2021)
		Capacidade de Negociação	(Debono et al., 2016), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021)
		Saber Colaborar e Trabalhar em Equipe	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Alban et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Crema e Verbano, 2016), (Eriksson, 2017), (Gupta e Sharma, 2018), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021),

		<p>Colaboração Inter-Hierárquica e Interdepartamental</p> <p>Transmitir Confiança</p> <p>Capacidade de envolver e engajar</p> <p>Gestão de Pessoas</p>	<p>(Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Pereira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (V., M. e Dutta, 2019), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Improta et al., 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Debono et al., 2016), (Fernandes et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Oliveira, 2018), (Puthanveettil et al., 2021), (Schouten et al., 2021)</p> <p>(Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Dittmer et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Vogus et al., 2020)</p> <p>(Debono et al., 2016), (McKean e Snyderman, 2019)</p> <p>(Jack Needleman et al, 2016), (Radcliffe et al., 2020), (Sales e De Castro, 2021), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Radcliffe et al., 2020)</p> <p>(Agarwal et al., 2016)</p>
	Comunicação	Capacidade de Comunicação Clara, Eficaz e transparente	<p>(Crema e Verbano, 2016), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Jack Needleman et al, 2016), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alban et al., 2019), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Pereira, 2019), (Radcliffe et al., 2020), (Ramos et al., 2021), (Santos et al., 2020), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Vogus et al., 2020), (Puthanveettil et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Muraliraj et al., 2018), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021)</p>

	Feedback Contínuo	(Sales e De Castro, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Gupta e Sharma, 2018)
	Gestão de informações	(Agarwal et al., 2016)
	Liderança Visível	(Radcliffe et al., 2020), (McKean e Snyderman, 2019)
Gestão de Clima Organizacional	Capacidade de Gerenciamento de Conflitos	(Sales e De Castro, 2021), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alban et al., 2019), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Crema e Verbano, 2016), (Debono et al., 2016), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (McKean e Snyderman, 2019)
	Capacidade de Gerenciar o Estresse	(Debono et al., 2016)
	Construção de Relacionamentos	(Debono et al., 2016),(Radcliffe et al., 2020)
	Cultura de Inclusão	(Debono et al., 2016)
	Cultura de Segurança	(Pereira, 2019)
	Equilíbrio entre foco no paciente e nos funcionários	(Vogus et al., 2020)
	Liderança Servidora	(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (Ramos et al., 2021), (Solaimani et al., 2019)
	Reconhecimento e recompensa	(Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Santos et al., 2020),

		(Vaishnavi e Suresh, 2021), (McKean e Snyderman, 2019) (Jack Needleman et al, 2016), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020)
Gestão de Recursos	Capacidade de Gerenciamento de Recursos Capacidade de Gerenciamento de Tempo Gestão de Recursos Humanos Gestão de Sustentabilidade Gestão Financeira	(Agarwal et al., 2016), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (V., M. e Dutta, 2019), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alban et al., 2019), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Debono et al., 2016), (Ho e Pursley, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Pereira, 2019), (Puthanveetil et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Santos et al., 2020) (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Alkhalidi e Abdallah, 2020), (Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Schouten et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Alban et al., 2019), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020) (Agarwal et al., 2016), (Alkhalidi e Abdallah, 2020) (Agarwal et al., 2016) (Agarwal et al., 2016), (Radcliffe et al., 2020)
Habilidades Comportamentais	Adaptação	Capacidade de Adaptabilidade (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alban et al., 2019), (Alkhalidi e Abdallah, 2020), (Crema e Verbano, 2016), (Dittmer et al., 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Ho e Pursley, 2021), (Improta et al., 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Muraliraj et al., 2018), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, 2019), (Sales e De Castro, 2021), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Gupta e Sharma, 2018), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Aij e Teunissen, 2017), (Radcliffe et al., 2020), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021) (Vogus et al., 2020)

		<p>Capacidade de Gerenciamento de Mudanças</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Liderança Situacional</p>	<p>(Agarwal et al., 2016), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alkhalidi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Debono et al., 2016), (Eriksson, 2017), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Pereira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Muraliraj et al., 2018)</p> <p>(Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, 2018), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Santos et al., 2020), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (V., M. e Dutta, 2019), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Aij e Teunissen, 2017), (Radcliffe et al., 2020), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Vogus et al., 2020)</p> <p>(V., M. e Dutta, 2019), (Debono et al., 2016), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Jack Needleman et al, 2016), (Lee et al, 2021)</p>
Cultura de Melhoria Contínua	Capacidade de Inovação e Aprendizado Contínuo		<p>(Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Agarwal et al., 2016), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alban et al., 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Crema e Verbano, 2016), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye,</p>

	<p>Cultura de Melhoria Contínua</p> <p>Liderança Lean</p> <p>Orientação para a Qualidade</p> <p>Padronização de Processos</p> <p>Paixão pelo aprendizado</p>	<p>2020), (Oliveira e Pissarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Vogus et al., 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Improta et al., 2020)</p> <p>(Vogus et al., 2020), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Radcliffe et al., 2020), (Sales e De Castro, 2021), (Solaimani et al., 2019), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Puthanveetil et al., 2021), (Santos et al., 2020), (V., M. e Dutta, 2019), (Aij e Teunissen, 2017), (Pereira, 2019), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)</p> <p>(Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)</p> <p>(Improta et al., 2020)</p> <p>(Radcliffe et al., 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020)</p> <p>(Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021)</p>
Treinamento (Formador)	<p>Aprendizagem Social</p> <p>Capacidade de Aprender Continuamente</p> <p>Capacitação e Treinamento</p> <p>Comprometimento com o autodesenvolvimento</p> <p>Conhecimento técnico</p>	<p>(Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)</p> <p>(McKean e Snyderman, 2019), (Debono et al., 2016), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Oliveira e Bye, 2020), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020)</p> <p>(Jack Needleman et al, 2016), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Santos et al., 2020), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Puthanveetil et al., 2021), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Radcliffe et al., 2020), (V., M. e Dutta, 2019)</p> <p>(Rees e Gauld, 2017)</p> <p>(Crema e Verbano, 2016), (Sohal et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Agarwal et al., 2016)</p>

	<p>Desenvolvimento de Competências</p> <p>Desenvolvimento de Equipe e Talentos</p> <p>Habilidade de Mentoria</p> <p>Prática no uso de melhorias Lean</p>	<p>(Alkhaldi e Abdallah, 2020)</p> <p>(Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Jack Needleman et al, 2016), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Ayeleke et al., 2019), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira, 2018), (Pereira, 2019), (Schouten et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Rees e Gauld, 2017)</p> <p>(Gupta e Sharma, 2018), (Muraliraj et al., 2018), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Alban et al., 2019), (Debono et al., 2016), (Ho e Pursley, 2021), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Ramos et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Santos et al., 2020), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021)</p> <p>(Sales e De Castro, 2021), (Agarwal et al., 2016)</p>
<p>Responsabilidade e Compromisso</p>	<p>Comprometimento</p> <p>Compromisso com a Melhoria Contínua</p> <p>Compromisso com a Segurança</p> <p>Compromisso com a Sustentabilidade</p>	<p>(Santos et al., 2020), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Gupta e Sharma, 2018), (Lee et al, 2021), (Puthanveetil et al., 2021), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Sohal et al., 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Dittmer et al., 2021), (Agarwal et al., 2016)</p> <p>(Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Sohal et al., 2021)</p> <p>(McKean e Snyderman, 2019)</p> <p>(Gupta e Sharma, 2018)</p> <p>(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Ayeleke et al., 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018),</p>

	Responsabilidade e Prestação de Contas	(Coffey Jr. et al., 2018), (Dittmer et al., 2021), (Eriksson, 2017), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, 2018), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Radcliffe et al., 2020), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Aij e Teunissen, 2017), (Alkhaldi e Abdallah, 2020)
Liderança Modelo (Autoconfiança/Autoconhecimento)	Liderança Inspiradora Liderança pelo Exemplo Proatividade Autoconfiança Autoconhecimento Inteligência Emocional	(Vaishnavi e Suresh, 2021) (Alban et al., 2019), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Fernandes et al, 2020), (Iswanto, 2021), (Joubert e Bam, 2019), (Lee et al, 2021), (Muraliraj et al., 2020), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Oliveira, 2018), (Schouten et al., 2021) (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Aij e Teunissen, 2017), (Crema e Verbano, 2016), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022) (Debono et al., 2016), (Eriksson, 2017), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Debono et al., 2016), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Leite et al, 2019),(Leite, Radnor e Bateman, 2020) (Alban et al., 2019), (Ho e Pursley, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021) (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Ayeleke et al., 2019), (Iswanto, 2021), (Lee et al, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Rees e Gauld, 2017), (Schouten et al., 2021)
Resiliência	Persistência Resiliência	(Coffey Jr. et al., 2018) (Sales e De Castro, 2021), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Alban et al., 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Crema e Verbano, 2016), (Debono et al., 2016), (Dittmer et

		al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Ho e Pursley, 2021), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Oliveira e Pissarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Radcliffe et al., 2020), (Ramos et al., 2021), (Santos et al., 2020), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Vogus et al., 2020)
Liderança modelo (Empatia, ética/Credibilidade).	<p>Credibilidade</p> <p>Modéstia</p> <p>Empatia e Compreensão</p> <p>Ética</p>	<p>(Radcliffe et al., 2020)</p> <p>(Patri, Suresh e Prasad, 2021)</p> <p>(Alban et al., 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016) (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pissarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Vogus et al., 2020), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Crema e Verbano, 2016), (Dittmer et al., 2021), (Rees e Gauld, 2017)</p> <p>(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Ramos et al., 2021), (Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (Alban et al., 2019), (Debono et al., 2016), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Jack Needleman et al, 2016), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2018), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pissarra, 2021), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O’Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Sunder M.,</p>

			Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020)
Habilidades de Decisão	Visão analítica	Capacidade de Análise	(V., M. e Dutta, 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Puthanveetil et al., 2021)
		Capacidade de Resolução de Problemas	(Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Gupta e Sharma, 2018), (Sohal et al., 2021), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Coffey Jr. et al., 2018), (Debono et al., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Joubert e Bam, 2019), (Oliveira e Bye, 2020), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)
		Capacidade de Tomada de Decisão	(Sohal et al., 2021), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Muraliraj et al., 2018), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Narayanamurthy, Gurusurthy e Lankayil, 2021), (Alban et al., 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Crema e Verbano, 2016) (Debono et al., 2016), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Improta et al., 2020), (Pereira, 2019), (Radcliffe et al., 2020), (Santos et al., 2020), (Solaimani et al., 2019), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Aij e Teunissen, 2017), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (V., M. e Dutta, 2019)
		Gestão de Riscos	(Agarwal et al., 2016), (McKean e Snyderman, 2019), (V., M. e Dutta, 2019)
		Pensamento Crítico	(Alban et al., 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Debono et al., 2016), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira,

		<p>Ribeiro e O'Horo, 2020), (Schouten et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018)</p> <p>(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Dittmer et al., 2021), (Ho e Pursley, 2021), (Lee et al, 2021)</p>
	Tomada de Decisão Baseada em Dados	
Visão Estratégica/Objetiva	Alinhamento Estratégico	(Pereira, 2019)
	Criação de visão e alinhamento de objetivos	(Rees e Gauld, 2017)
	Custo-efetividade	(V., M. e Dutta, 2019)
	Gestão de Projetos	(Agarwal et al., 2016), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Coffey Jr. et al., 2018), (Improta et al., 2020), (Vaishnavi e Suresh, 2021)
	Pensamento Estratégico	(Ho e Pursley, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Gupta e Sharma, 2018), (Muraliraj et al., 2018)
	Planejamento Estratégico	(Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Joubert e Bam, 2019), (McKean e Snyderman, 2019), (V., M. e Dutta, 2019), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)
	Visão de Longo Prazo	(Joubert e Bam, 2019), (Pereira, 2019), (Solaimani et al., 2019), (V., M. e Dutta, 2019), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (McKean e Snyderman, 2019), (Oliveira, 2019), (Ramos et al., 2021)
Visão Estratégica	(Ho e Pursley, 2021), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alban et al., 2019), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Crema e Verbano, 2016), (Debono et al., 2016), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj	

	<p>Definição de Metas</p> <p>Foco em Resultados</p> <p>Orientação para Resultados</p>	<p>et al., 2020), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Sales e De Castro, 2021), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Aij e Teunissen, 2017), (Solaimani et al., 2019)</p> <p>(Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)</p> <p>(Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Crema e Verbano, 2016), (Vaishnavi e Suresh, 2021)</p> <p>(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Aij e Teunissen, 2017), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Improta et al., 2020), (Iswanto, 2021), (Jack Needleman et al, 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Lee et al, 2021), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (McKean e Snyderman, 2019), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Pereira, 2019), (Ramos et al., 2021), (Schouten et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020)</p>
Foco no Cliente	<p>Saber identificar o cliente da melhoria</p> <p>Foco no Paciente</p>	<p>(Aij e Teunissen, 2017), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Baldassarre, Ricciardi e Campo, 2018), (Coffey Jr. et al., 2018), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Joubert e Bam, 2019), (Lee et al, 2021), (Muraliraj et al., 2018), (Muraliraj et al., 2020), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Oliveira e Pisarra, 2021), (Oliveira, 2019), (Pereira, 2019), (Puthanveetil et al., 2021), (Sohal et al., 2021), (Solaimani et al., 2019), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021), (Vaishnavi e Suresh, 2021)</p> <p>(Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Alban et al., 2019), (Dittmer et al., 2021), (Dopelt, Levi e Davidovitch, 2021), (Improta et al., 2020), (Lee et al,</p>

	Gestão de Relacionamento com Pacientes	2021), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Pereira, 2019), (Radcliffe et al., 2020), (Santos et al., 2020) (Agarwal et al., 2016), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (V., M. e Dutta, 2019)
Delegar	Capacidade de Delegar Responsabilidades e funções	(Debono et al., 2016), (Oliveira, Ribeiro e O'Horo, 2020), (Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Sohal et al., 2021), (Alban et al., 2019), (Ayeleke et al., 2019), (Coffey Jr. et al., 2018), (Eriksson, 2017), (Fernandes et al, 2020), (Ho e Pursley, 2021), (Hussain, Malik e Al Neyadi, 2016), (Iswanto, 2021), (Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Leite et al, 2019), (Leite, Radnor e Bateman, 2020), (Muraliraj et al., 2020), (Oliveira e Bye, 2020), (Oliveira e Pizarra, 2021), (Oliveira, 2018), (Oliveira, 2019), (Schouten et al., 2021), (Sunder M., Ganesh e Marathe, 2018), (Tortorella, Van Dun e De Almeida, 2020), (Crema e Verbano, 2016), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (Narayanamurthy, Gurumurthy e Lankayil, 2021), (Muraliraj et al., 2018)
Empodera mento	Autonomia	(Kristin Halvorsen, Alfhild Dihle et al, 2020), (Agarwal et al., 2016), (Afsar-manesh, Lonowski e Namavar, 2017), (Jack Needleman et al, 2016), (McKean e Snyderman, 2019), (Pereira, 2019), (Solaimani et al., 2019), (Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022)
	Capacidade de Empoderar Funcionários	(Patri, Suresh e Prasad, 2021), (Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021), (Akmal, Greatbanks e Foote, 2020), (Alnajem, Garza-Reyes e Antony, 2019), (Sales e De Castro, 2021)
	Empoderamento da Equipe	(Van Beers, Van Dun e Wilderom, 2022), (Aij e Teunissen, 2017), (Alkhaldi e Abdallah, 2020), (Gupta e Sharma, 2018), (Joubert e Bam, 2019), (Radcliffe et al., 2020), (Santos et al., 2020), (Trakulsunti e Trakoonsanti, 2021)
	Governança	(V., M. e Dutta, 2019)
	Liderança Distribuída	(Gupta, Sharma e Sunder M., 2016), (Lee et al, 2021)
	Tomada de Decisão Compartilhada	(Vogus et al., 2020)

Fonte: Autor

6.2.1 Habilidades Comunicativas

- O atributo de *Persuasão* refere-se à habilidade de Persuadir e motivar. Para ser um líder Lean eficaz, é essencial incentivar e apoiar melhorias contínuas no dia a dia, influenciar e motivar a equipe a adotar novas práticas e mudanças (RADCLIFFE et al., 2020), estabelecer confiança mútua (MCKEAN e SNYDERMAN, 2019), resolver conflitos de maneira justa (ISWANTO, 2021), e fomentar a colaboração entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos (VAN BEERS, VAN DUN e WILDEROM, 2022), garantindo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo onde todos se sentem valorizados.
- O atributo *Comunicação* se refere à habilidade de transmitir e gerir informações. Para garantir uma comunicação eficaz em um ambiente de saúde, é essencial que os líderes sejam capazes de comunicar claramente com os pacientes e a equipe (V., M. e DUTTA, 2019), transmitindo informações de forma concisa e transparente (COFFEY JR. et al., 2018). A comunicação clara e aberta entre todos os níveis da organização (AFSAR-MANESH, LONOWSKI e NAMAVAR, 2017) é crucial para a implementação bem-sucedida de processos Lean, garantindo que todos estejam cientes das mudanças e dos progressos realizados. Além disso, a habilidade de dar e receber feedback construtivo (SALES e DE CASTRO, 2021), manter a equipe informada sobre decisões e mudanças (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021), e ser aberto e honesto nas comunicações são fundamentais para promover um ambiente colaborativo e eficiente (SOHAL et al., 2021).
- O atributo de *Gestão de Clima Organizacional* refere-se à habilidade de gerir o clima do ambiente. Para ser um líder eficaz, é essencial resolver conflitos de maneira justa e eficaz, garantindo que tanto as necessidades dos pacientes quanto as dos funcionários sejam atendidas de maneira equilibrada (MCKEAN e SNYDERMAN, 2019). Boas relações entre profissionais promovem a colaboração. A capacidade de entender e respeitar diferentes culturas e perspectivas é crucial (MURALIRAJ et al., 2020). Focar no desenvolvimento e bem-estar da equipe, construir e manter relacionamentos positivos, e lidar com o estresse de maneira saudável são habilidades importantes (DEBONO et al., 2016). Implementar sistemas de reconhecimento e recompensa, priorizar a segurança dos pacientes e colaboradores (VAISHNAVI e SURESH, 2021), e promover um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados e incluídos

(SANTOS et al., 2020) são fundamentais para manter a motivação e a cultura de melhoria contínua.

- O atributo *Gestão de Recursos* refere-se à capacidade de manusear os recursos disponíveis. Para ser um líder eficaz, é essencial gerenciar recursos de forma eficiente, alocando e utilizando-os de maneira eficaz (JOUBERT e BAM, 2019). A capacidade de gerenciar o tempo de forma eficiente para maximizar a produtividade e priorizar a segurança é crucial (ISWANTO, 2021). Garantir a disponibilidade de recursos humanos e materiais necessários para implementar mudanças ágeis e apoiar projetos Lean é fundamental (Santos et al., 2020). Além disso, é importante desenvolver e gerir a equipe de forma eficaz (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020), organizar e priorizar tarefas, e utilizar tecnologias para melhorar os serviços de saúde (AGARWAL et al., 2016). Práticas que garantem a sustentabilidade ambiental e financeira, bem como o uso eficiente dos recursos disponíveis (RADCLIFFE et al., 2020), são essenciais para o sucesso contínuo da organização.

6.2.2 Habilidades Comportamentais

- O atributo *Adaptação* refere a habilidade de gerir as mudanças no ambiente. Para ser um líder eficaz, é essencial gerenciar mudanças e adaptar processos continuamente (MURALIRAJ et al., 2018), ajustando-se a novas informações e mudanças no ambiente (ERIKSSON, 2017). A liderança deve ser resiliente e adaptável (SALES e DE CASTRO, 2021), pronta para enfrentar desafios e ajustar estratégias conforme necessário. A capacidade de se adaptar rapidamente a novas situações e desafios (ALBAN et al., 2019), ajustar o estilo de liderança conforme a situação e as necessidades da equipe (JACK NEEDLEMAN et al, 2016), e implementar mudanças de forma eficaz são fundamentais. Além disso, a flexibilidade para ajustar estratégias e abordagens conforme necessário (GUPTA e SHARMA, 2018) e a habilidade de gerenciar e liderar mudanças organizacionais de maneira eficaz (GUPTA e SHARMA, 2018) são cruciais para promover a melhoria contínua e o sucesso da organização.
- O atributo *Cultura de Melhoria Contínua* refere-se à cultura do líder e do ambiente. Para ser um líder eficaz, é essencial promover uma cultura de melhoria contínua e aprendizado, incentivando a busca constante por novas ideias e soluções (VOGUS et al., 2020). A capacidade de implementar novas abordagens, inovar e se adaptar a novos desafios é crucial (SOLAIMANI et al., 2019). Aplicar metodologias como o Six Sigma (IMPROTA et al., 2020) e os princípios Lean para resolver problemas e eliminar

desperdícios é fundamental (VAN BEERS, VAN DUN e WILDEROM, 2022). Promover um ambiente onde a equipe está constantemente aprendendo e se desenvolvendo, tanto em habilidades técnicas quanto em competências interpessoais (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021), garante que as práticas Lean sejam sustentáveis a longo prazo e que a eficiência operacional seja continuamente aprimorada.

- O atributo *Treinamento (Formador)* refere-se à habilidade de formar conhecimento. Para ser um líder eficaz, é essencial orientar e desenvolver outros profissionais (SANTOS et al., 2020), adotando práticas comprovadamente eficazes e buscando constantemente novas habilidades e conhecimentos (GUPTA, SHARMA e SUNDER M., 2016). A capacidade de construir e fortalecer equipes (Oliveira e Bye, 2020), fornecer orientação e suporte contínuo, e investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores é crucial (COFFEY JR. et al., 2018). Além disso, é importante promover uma cultura de aprendizado contínuo, capacitação e melhoria dos processos e práticas (LEE et al, 2021). Líderes devem estar comprometidos com a melhoria contínua, identificar e desenvolver talentos dentro da equipe, e manter-se atualizados com as últimas pesquisas e práticas médicas (SALES e DE CASTRO, 2021). Promover a melhoria contínua através do aprendizado e treinamento garante que todos compreendam e possam aplicar os princípios Lean de forma eficaz, contribuindo para o sucesso sustentável da organização (SALES e DE CASTRO, 2021).
- O atributo *Responsabilidade e Compromisso* refere-se ao comprometimento de líderes em todos os níveis, desde o mais baixo nível até a alta gestão. Para ser um líder eficaz, é essencial assumir a responsabilidade por decisões e resultados (IMPROTA et al., 2020), garantindo que tanto as ações individuais quanto as da equipe sejam gerenciadas de forma proativa (DITTMER et al., 2021). A capacidade de assumir responsabilidade por ações e decisões, bem como trabalhar para resolver problemas de maneira eficaz (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020), é crucial. Compromisso com práticas éticas, responsabilidade social e a manutenção de altos padrões de qualidade são fundamentais (GUPTA e SHARMA, 2018). Além disso, é importante estabelecer responsabilidades claras, garantir a prestação de contas e focar na melhoria contínua dos serviços (ALKHALDI e Abdallah, 2020). A liderança deve apoiar ativamente a implementação do pensamento Lean (SOHAL et al., 2021), priorizando a segurança e a

- qualidade em todas as iniciativas, e estar presente e envolvida nos processos de melhoria contínua para garantir o sucesso sustentável da organização (Santos et al., 2020).
- O atributo de *Liderança Modelo (Autoconfiança/Autoconhecimento)*. Para ser um líder eficaz, é essencial ter confiança em suas próprias habilidades e decisões, demonstrando segurança e certeza em suas ações (ERIKSSON, 2017). Conhecer e compreender suas próprias forças e fraquezas, bem como reconhecer e gerenciar suas emoções e as dos outros, é crucial (DEBONO et al., 2016). A capacidade de lidar com conflitos e manter um ambiente de trabalho positivo é fundamental para o sucesso do Lean (REES e GAULD, 2017). Além disso, é importante adotar uma abordagem proativa para evitar falhas e melhorar a produtividade (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020), valorizando as contribuições dos outros e reconhecendo suas próprias limitações (VAISHNAVI e SURESH, 2021).
 - O atributo *Resiliência* refere-se à capacidade de manter-se firme frente aos desafios. Para ser um líder eficaz, é essencial ter a capacidade de se adaptar e continuar a fornecer cuidados de alta qualidade, mesmo diante de desafios (DITTMER et al., 2021). A habilidade de se recuperar rapidamente de adversidades, mantendo o foco no cuidado ao paciente, é crucial (VOGUS et al., 2020). A liderança deve ser resiliente e adaptável, pronta para enfrentar desafios e ajustar estratégias conforme necessário (SALES e DE CASTRO, 2021). Além disso, é importante manter a calma e a eficácia em momentos de pressão, perseverar diante de obstáculos e manter a equipe motivada em situações difíceis (CREMA e VERBANO, 2016). Implementar mudanças pode ser desafiador, mas a capacidade de se recuperar rapidamente de contratemplos e continuar avançando é fundamental para o sucesso contínuo (SOLAIMANI et al., 2019).
 - O atributo *Liderança modelo (Empatia, ética/Credibilidade)* refere-se ao comportamento perante as pessoas. Para ser um líder eficaz, é essencial entender e considerar as necessidades e preocupações dos outros, demonstrando empatia e compreensão pelas experiências e sentimentos dos pacientes e da equipe (VOGUS et al., 2020). Compreender e valorizar as perspectivas dos colaboradores é fundamental para criar um ambiente de trabalho colaborativo e motivador (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021). Manter altos padrões de ética e integridade em todas as ações, agir de acordo com princípios éticos e morais, e ser um exemplo para a equipe são cruciais (LEITE, RADNOR e BATEMAN, 2020). Além disso, antecipar problemas e agir proativamente (CREMA e VERBANO, 2016), inspirar os outros

através de ações, e demonstrar comportamentos e atitudes que se esperam dos outros são habilidades importantes (COFFEY JR. et al., 2018). Líderes que exemplificam os princípios Lean através de suas próprias ações inspiram e motivam suas equipes a adotar práticas de Lean (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021), facilitando a aceitação e implementação eficaz do Lean.

6.2.3 Habilidades de Decisão

- O atributo *Visão analítica* refere-se à capacidade de observação. Para ser um líder eficaz, é crucial monitorar e analisar o ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças (V., M. e DUTTA, 2019), tomar decisões baseadas em dados e evidências (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021), e ser capaz de tomar decisões rápidas e eficazes (GUPTA E SHARMA, 2018). A habilidade de analisar dados e identificar padrões que contribuem para os gargalos (BALDASSARRE, RICCIARDI e CAMPO, 2018), bem como a capacidade de resolver problemas de forma eficiente utilizando ferramentas Lean, são essenciais. Além disso, envolver a equipe no processo de tomada de decisões (LEE et al, 2021). Utilizar dados e análises para orientar decisões informadas (COFFEY JR. et al., 2018) são práticas fundamentais para garantir a eficácia das mudanças e a melhoria contínua.
- O atributo de *Visão Estratégica/Objetiva* refere-se à capacidade de planejar. Para garantir o sucesso de projetos é essencial definir e acompanhar metas específicas, estabelecendo objetivos claros e alcançáveis para orientar os esforços da equipe (VAN BEBERES, VAN DUN e WILDEROM, 2022). Manter o foco em alcançar resultados mensuráveis e de alta qualidade, bem como em obter resultados tangíveis e mensuráveis (VAISHNAVI e SURESH, 2021), é crucial. É importante desenvolver e implementar planos estratégicos eficazes, garantir que as melhorias sejam sustentáveis a longo prazo (AFSAR-MANESH, LONOWSKI e NAMAVAR, 2017), e alinhar todas as ações e iniciativas com a estratégia organizacional. A capacidade de prever tendências futuras, planejar a longo prazo, e gerenciar a organização como um sistema interconectado (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020) são fundamentais para o sucesso contínuo.
- O atributo *Foco no Cliente* refere-se à habilidade de identificar os clientes do projeto de melhoria. Para ser um líder eficaz, é essencial manter o foco nas necessidades e expectativas dos pacientes, colocando suas experiências no centro das decisões e ações (V., M. e DUTTA, 2019). A capacidade de entender e atender às necessidades dos

clientes é crucial. Priorizar a experiência e os resultados dos pacientes, garantindo que as melhorias beneficiem diretamente o atendimento (OLIVEIRA, 2019), é fundamental. Além disso, é importante considerar as necessidades e expectativas dos clientes externos, focar na satisfação dos clientes e manter o bem-estar do paciente como prioridade central (TRAKULSUNTI e TRAKOONSANTI, 2021). Manter o paciente no centro de todas as decisões e ações assegura que as melhorias realmente agreguem valor e melhorem a experiência do paciente (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021).

- O atributo *Delegar* refere-se à capacidade de distribuir responsabilidades. Para ser um líder eficaz, é essencial ter a habilidade de distribuir tarefas de forma eficaz (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021), atribuindo responsabilidades de maneira adequada e eficiente (OLIVEIRA, 2019). Delegar tarefas de forma eficaz otimiza os recursos disponíveis e melhora o desempenho da equipe (DEBONO et al., 2016). A capacidade de confiar nos membros da equipe e atribuir responsabilidades de maneira eficaz permite que os líderes se concentrem em questões estratégicas enquanto capacitam a equipe (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021). Saber delegar tarefas de forma adequada é crucial para garantir que os recursos sejam utilizados da melhor maneira possível e que a equipe funcione de maneira otimizada (LEE et al, 2021).
- O atributo *Empoderamento* refere a capacidade de ser autônomo e de distribuir essa autonomia para outros. Para ser um líder eficaz, é essencial ter a capacidade de tomar decisões independentes e agir de acordo com elas (KRISTIN HALVORSEN, ALFHILD DIHLE et al, 2020). Compartilhar responsabilidades e liderança entre os membros da equipe, dando-lhes autonomia para identificar problemas e propor soluções, é crucial (LEE et al, 2021). Delegar responsabilidades e capacitar a equipe para tomar decisões promove a autonomia e a proatividade (GUPTA e SHARMA, 2018). Envolver os pacientes nas decisões sobre seu próprio cuidado (VOGUS et al., 2020) e estabelecer estruturas de governança que suportem a tomada de decisões ágeis são fundamentais (V., M. e DUTTA, 2019). Incentivar e capacitar os funcionários a tomar iniciativas (JOUBERT e BAM, 2019) e assumir responsabilidades contribui para o sucesso do projeto (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020), com iniciativas sendo iniciadas pelos funcionários da linha de frente e apoiadas pela administração (VAN BEERS, VAN DUN e WILDEROM, 2022).

6.3 Premissas de relação dos Atributos x Barreiras

Deste modo, após essa organização de ideias podemos assumir 3 premissas básicas:

Premissa 1: As barreiras comportamentais podem ser mitigadas através das habilidades comunicativas junto das habilidades de decisão.

Premissa 2: As barreiras de infraestrutura podem ser mitigadas através das habilidades comportamentais junto das habilidades de decisão.

Premissa 3: As barreiras de Capacitação podem ser mitigadas através das habilidades Comunicativas junto das habilidades Comportamentais

Tabela 3 - Relação entre Grupos de Barreiras e Atributos

Agrupamentos de Barreiras	Agrupamentos de Atributos
Barreiras comportamentais	Habilidades comunicativas junto das Habilidades de decisão.
Barreiras de infraestrutura	Habilidades comportamentais junto das Habilidades de decisão
Barreiras de Capacitação	Habilidades Comunicativas junto das Habilidades Comportamentais

Fonte: Autor

7 Discussão

Para validar essas premissas levantadas foram realizadas 3 conjuntos de relação das habilidades, cujo objetivo era encontrar em quantas situações diferentes os atributos e barreiras foram encontrados e citados no mesmo contexto para cada uma das premissas apresentadas. Para realizar essa comparação e compreender esse relacionamento foram definidas quatro categorias de influência dos atributos sobre as barreiras, sendo elas: Categoria Forte com aparições superiores ou iguais a 75% dos casos identificados ($\geq 75\%$), Categoria Médio com aparições superiores ou iguais a 50% e inferiores a 75% ($\geq 50\%$ e $< 75\%$), Categoria Fraco com aparições superiores ou iguais a 25% e inferiores a 50% ($\geq 25\%$ e $< 50\%$) e Categoria irrelevante com aparições inferiores a ($< 25\%$).

Com a primeira categoria subentende-se que o atributo possui capacidade suficiente para sozinho mitigar a barreira relacionada; para a segunda subentende-se que o atributo possui capacidade de mitigar a barreira relacionada, porém com um impacto menor do que na categoria anterior; para a terceira categoria compreende-se que sozinho o atributo é insuficiente para causar um impacto relevante sob a barreira em comparação, contudo em conjunto com outras poderia despertar tal potencial; por último, com a quarta categoria supõe-se que não há impacto real na barreira ou não há dados suficientes na literatura estudada que comprove uma real influência sobre a barreira. Dessa forma, seguem as 3 análises e suas validações

Tabela 4 - Barreiras comportamentais x Habilidades Comunicativas e de Decisão

ATRIBUTOS \ BARREIRAS	Nº de vezes que a barreira foi identificada:							
	32 identificações		18 identificações		19 identificações		23 identificações	
	Resistência à Mudança		Impaciência com demora de resultados		Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders		Falta de Suporte/ Comprometimento da Alta Gestão	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Persuasão	27	84,38%	15	83,33%	15	78,95%	18	78,26%
Comunicação	27	84,38%	15	83,33%	15	78,95%	20	86,96%
Gestão de Clima Organizacional	18	56,25%	12	66,67%	12	63,16%	12	52,17%
Gestão de Recursos	21	65,63%	13	72,22%	11	57,89%	17	73,91%
Visão analítica	26	81,25%	15	83,33%	14	73,68%	19	82,61%
Visão Estratégica/Objetiva	24	75,00%	18	100,00%	13	68,42%	18	78,26%
Foco no Cliente	21	65,63%	13	72,22%	12	63,16%	14	60,87%
Delegar	12	37,50%	9	50,00%	6	31,58%	10	43,48%
Empoderamento.	15	46,88%	8	44,44%	11	57,89%	8	34,78%

**Na tabela podemos ver a relação nas colunas em quantas situações diferentes as barreiras foram encontradas, e nessas mesmas situações, quantas vezes um determinado atributo pode ser identificado direta ou indiretamente.

Fonte: Autor

7.1 Premissa 1

Para compreender como a relação anterior ocorre, podemos seguir o exemplo abaixo, que contém uma análise geral dos impactos de cada atributo sob as barreiras. Para as demais comparações serão apresentadas somente exemplificações de como o atributo poderia influenciar na barreira.

7.1.1 Barreira de Resistência à mudança x Habilidades Comunicativas e de Decisão

Podemos compreender essa barreira como a dificuldade das partes interessadas de se adaptar e/ou aceitar as mudanças inerentes aos processos de melhoria contínua pelos diversos motivos já apresentados.

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Persuasão, Comunicação, Visão Analítica e Visão Estratégica/Objetiva* possuem grande influência na barreira com relação com à barreira Resistência à mudança, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$. Percebemos que com qualquer um desses atributos a barreira poderia ser fortemente reduzida em diferentes frentes, contudo juntas tornam possível que o líder possa identificar as causas de resistência (SUNDER M., GANESH e MARATHE, 2018) e traçar um plano para superá-las (LEITE, RADNOR e BATEMAN, 2020), além disso, também conseguiria reduzir essa resistência ao convencer os resistentes (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021) com uma comunicação eficaz e clara (COFFEY JR. et al., 2018).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Recursos, Foco no Cliente e Gestão de Clima Organizacional* possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%. Podemos concluir que isso ocorre pois sozinhas elas causam impacto à barreira, mas não com potência suficiente como as anteriores. Contudo, essas habilidades possibilitam ao líder ser capaz de direcionar as ações para os clientes do projeto (V., M. e DUTTA, 2019), o que pode reduzir a resistência de alguns colaboradores, enquanto que ao mesmo tempo conseguiria gerir de forma mais hábil os diversos recursos limitados que podem existir durante a realização do projeto (HO e PURSLEY, 2021), podendo ainda garantir um ambiente mais favorável à mudança mantendo um ambiente mais saudável para todas as partes interessadas.

7.1.2 Barreira de Impaciência com demora de resultados x Habilidades Comunicativas e de Decisão

Podemos compreender essa barreira como a necessidade/pressão gerada por resultados no curto prazo sem considerar a sobrecarga física e psicológica sobre os colaboradores envolvidos.

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Persuasão, Comunicação, Visão Analítica e Visão Estratégica/Objetiva* possuem grande influência com relação com à barreira Impaciência com demora de resultados, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$. Percebemos que com qualquer um desses atributos a barreira

poderia ser fortemente reduzida em diferentes frentes, contudo juntas tornam possível que o líder possa identificar oportunidades de melhoria simples(BALDASSARRE, RICCIARDI e CAMPO, 2018) e traçar planos para concretizá-las podendo assim reduzir a ansiedade por resultados instantâneos. Além disso, também conseguiria usar esses resultados para motivar os demais coladores a cooperar por resultados maiores(JOUBERT e BAM, 2019) enquanto mantém uma comunicação clara e eficaz(LEE et al, 2021).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Recursos, Foco no Cliente, Delegar e Gestão de Clima Organizacional* possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%. Podemos concluir que isso ocorre pois sozinhas elas causam impacto à barreira, mas não com potência suficiente como as anteriores. Contudo, essas habilidades possibilitam ao líder ser capaz de direcionar as ações e projetos menores para os clientes do sistema(CREMA e VERBANO, 2016), o que pode reduzir impaciência de alguns colaboradores, enquanto que ao mesmo tempo conseguiria gerir de forma mais hábil os diversos recursos limitados, como hora-homem e financeiro durante a realização do projeto(V., M. e DUTTA, 2019), podendo ainda garantir um ambiente mais favorável à melhoria contínua mantendo um ambiente mais saudável para todas as partes interessadas(JACK NEEDLEMAN et al, 2016).

7.1.3 Barreira de Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders x Habilidades Comunicativas e de Decisão

Esta barreira refere-se à ausência de participação ativa das partes interessadas, falta de incentivos e desmotivação.

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Persuasão, Comunicação, Visão Analítica e Visão Estratégica/Objetiva* possuem grande influência com relação com a barreira Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Persuasão*: o líder possui capacidade de motivar e instigar a participação desses que estão desinteressados (Sales e De Castro, 2021);
- *Comunicação*: se torna possível construir uma troca de informações mais concisa e aberta permitindo a parte interessada se sentir envolvido por estar sendo atualizado do progresso e resultados das melhorias (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021);

- *Visão Analítica*: o líder teria a capacidade de identificar os principais meios de incentivar o envolvimento desses, podendo assim tomar uma decisão mais assertiva sobre a melhor estratégia para cativá-los (DITTMER et al., 2021);
- *Visão Estratégica/Objetiva*: o líder consegue estruturar os projetos de melhoria, acrescentando ao objetivo das melhorias metas e objetivos que incentivem a participação e sensação de também ser um alvo das melhorias (VAN BEERS, VAN DUN e WILDEROM, 2022).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Recursos*, *Foco no Cliente* e *Gestão de Clima Organizacional* possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%. Podemos concluir que isso ocorre pois sozinhas elas causam impacto à barreira, mas não com potência suficiente como as anteriores.

- *Gestão de Recursos*: o líder seria capaz de tirar o potencial máximo dos colaboradores que já estão envolvidos com o projeto, e até utilizar dos resultados alcançados com essa limitação de recursos para convencer a alta gestão a investir mais recursos nos projetos e demonstrar para outros colaboradores que as melhorias são tangíveis (SANTOS et al., 2020; DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021);
- *Foco no Cliente*: o líder se torna capaz de direcionar ações e metas direcionadas para o alvo principal do projeto, aumentando assim as chances deste se interessar em colaborar ativamente ou passivamente com o desenvolvimento do projeto (TRAKULSUNTI e TRAKOONSANTI, 2021);
- *Gestão de Clima Organizacional*: o líder seria capaz de promover um ambiente mais saudável e colaborativo com bons relacionamentos entre as partes envolvidas, podendo instigar o desejo de contribuir para o avanço dos *projetos* (RADCLIFFE et al., 2020).

7.1.4 barreira de Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão x Habilidades Comunicativas e de Decisão

Esta barreira se refere à ausência de participação e comprometimento das lideranças da organização e de suporte especializado externo.

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos Persuasão, Comunicação, Visão Analítica e Visão Estratégica/Objetiva possuem grande influência com relação com a barreira Falta de Suporte/ Comprometimento da Alta Gestão, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Persuasão*: o líder pode agir para convencer a alta gestão da importância de participar de alguma forma dos projetos e que forneça um suporte mais presente e efetivo tendo em vista os objetivos do projeto (SOLAIMANI et al., 2019);
- *Comunicação*: o líder pode garantir que a alta gestão esteja atualizada sobre todos os avanços e mudanças relevantes do projeto, fazendo assim com que estejam inteirados e que participem em algum nível com o mesmo (AFSAR-MANESH, LONOWSKI e NAMAVAR, 2017);
- *Visão Analítica*: o líder seria capaz de identificar os pontos chave de interesse da alta gestão, e assim tomar decisões que se aproximem dos resultados e objetivos desse grupo (CREMA e VERBANO, 2016);
- *Visão Estratégica/Objetiva*: o líder se tornaria capaz de alinhar os objetivos do projeto com os objetivos gerais da organização, justificando assim a ocorrência do mesmo e garantindo interesse destes para com o projeto (SALES e DE CASTRO, 2021).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Recursos*, *Foco no Cliente* e *Gestão de Clima Organizacional* possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Gestão de Recursos*: o líder seria capaz de contornar os prováveis problemas advindos da falta de suporte e apoio gerencial, seja na disponibilidade de recursos e/ou moral (V., M. e DUTTA, 2019);
- *Foco no Cliente*: o líder tem a capacidade de direcionar a atenção da alta liderança àqueles que utilizam do serviço/produto oferecido pela organização, podendo assim atrair mais atenção deste grupo (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021);
- *Gestão de Clima Organizacional*: o líder teria a capacidade de construir um ambiente mais propício a resultados e melhorar o desempenho dos colaboradores, podendo com esses resultados conseguir mais apoio das lideranças da organização (VAISHNAVI e SURESH, 2021).

7.2 Premissa 2

Tabela 5 - Barreiras de Infraestrutura x Habilidades Comportamentais e de Decisão

ATRIBUTOS \ BARREIRAS	Nº de vezes que a barreira foi identificada:					
	31 identificações		32 identificações		31 identificações	
	Cultura Organizacional		Complexidade dos Processos		Recursos Limitados	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Adaptação	25	80,65%	27	84,38%	28	90,32%
Cultura de Melhoria Contínua	27	87,10%	29	90,63%	30	96,77%
Treinamento (Formador)	26	83,87%	28	87,50%	28	90,32%
Responsabilidade e Compromisso	23	74,19%	25	78,13%	25	80,65%
Liderança Modelo	8	25,81%	9	28,13%	9	29,03%
(Autoconfiança/Autoconhecimento)						
Resiliência	19	61,29%	19	59,38%	20	64,52%
Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade).	20	64,52%	20	62,50%	21	67,74%
Visão analítica	26	83,87%	28	87,50%	30	96,77%
Visão Estratégica/Objetiva	24	77,42%	26	81,25%	28	90,32%
Foco no Cliente	21	67,74%	23	71,88%	25	80,65%
Delegar	12	38,71%	12	37,50%	13	41,94%
Empoderamento.	14	45,16%	16	50,00%	15	48,39%

**Na tabela podemos ver a relação nas colunas em quantas situações diferentes as barreiras foram encontradas, e nessas mesmas situações, quantas vezes um determinado atributo pode ser identificado direta ou indiretamente.

Fonte: Autor

7.2.1 Barreiras de Cultura Organizacional x Habilidades Comportamentais e de Decisão

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Adaptação*, *Cultura de Melhoria Contínua*, *Treinamento (Formador)*, *Visão Analítica* e *Visão estratégica/Objetiva* possuem grande influência com relação com à barreira Cultura Organizacional, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Adaptação*: o líder se torna capaz de se adaptar ao contexto da organização e criar abordagens alternativas para lidar com a cultura local (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020);
- *Cultura de Melhoria Contínua*: o líder se tornaria capaz de adaptar a cultura local e instaurar a visão da cultura Lean, não só no ambiente do projeto atual, mas da instituição como um todo, ultrapassando as barreiras setoriais (PEREIRA, 2019);
- *Treinamento (Formador)*: o líder se torna um formador de conhecimento, buscando se autodesenvolver e desenvolver as demais partes envolvidas com os projetos, dessa forma possibilitando aos colaboradores entenderem que sempre há espaço para aprimoramento, não só do ambiente, mas também do indivíduo (SCHOUTEN et al., 2021);
- *Visão Analítica*: o líder se torna capaz de analisar o ambiente geral e identificar quais hábitos impactam o desempenho local e rastrear quais poderiam impedir o desenvolvimento de projetos de melhoria, e dessa forma antecipar ações para mitigá-las (AYELEKE et al., 2019);
- *Visão estratégica/Objetiva*: o líder se torna capaz de adaptar projetos à realidade local, pensando em estratégias e planos secundários para garantir a sustentabilidade do processo até o seu fim (LEITE et al, 2019).

É possível observar também que os atributos *Responsabilidade e Compromisso*, *Resiliência*, *Gestão de Recursos*, *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)* e *Foco no Cliente*, possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Responsabilidade e Compromisso*: o líder se demonstra o compromisso com a melhoria, ao assumir a responsabilidade pela execução e sucesso do mesmo, podendo dessa forma mudar a visão dos demais ao repassar essa visão de ser peça chave para sua concretização (LEE et al, 2021);
- *Resiliência*: o líder se torna capaz de contornar e não desistir perante os desafios advindos das barreiras causadas pela cultura local (AYELEKE et al., 2019);
- *Gestão de Recursos*: o liderando consegue fazer o melhor uso dos recursos disponíveis para possibilitar a realização dos projetos de melhoria contínua (TORTORELLA, VAN DUN e DE ALMEIDA, 2020);
- *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*: o líder consegue contornar as dificuldades geradas pela cultura através da forma como interage com o ambiente e com

as pessoas, buscando sempre lidar com elas de forma ética e empática (LEITE, RADNOR E BATEMAN, 2020);

- *Foco no Cliente*: o líder busca direcionar as ações para os clientes do projeto, sejam eles colaboradores ou externos, dessa maneira ele seria capaz de reduzir as limitações causadas pela cultura local (GUPTA E SHARMA, 2018).

7.2.2 Barreiras de Complexidade dos Processos x Habilidades

Comportamentais e de Decisão

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Adaptação*, *Cultura de Melhoria Contínua*, *Treinamento (Formador)*, *Visão Analítica*, *Responsabilidade e Compromisso* e *Visão estratégica/Objetiva* possuem grande influência com relação com à barreira Complexidade dos Processos, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Adaptação*: o líder teria a capacidade de lidar com as adversidades diárias proporcionadas pela complexidade do processo ao utilizar uma abordagem flexível e ágil (SUNDER M., GANESH e MARATHE, 2018);
- *Cultura de Melhoria*: Contínua o líder poderia preparar o ambiente e as pessoas envolvidas para viverem o desenvolvimento de melhoria diariamente, dessa forma, em conjunto tornar mais fácil e viável identificar e realizar as mudanças e dedicação necessárias (BALDASSARRE, RICCIARDI e CAMPO, 2018);
- *Treinamento (Formador)*: o líder se tornaria capaz de providenciar a especialização dos membros chave do processo, aumentando assim as chances de sucesso (JACK NEEDLEMAN et al, 2016);
- *Visão Analítica*: o líder possuiria um olhar crítico mais apurado e partir das análises realizadas, conseguir identificar os gargalos dos processos e as mudanças necessárias para tornar o processo mais produtivo (VAN BEERS, VAN DUN e WILDEROM, 2022);
- *Responsabilidade e Compromisso*: o líder constrói a possibilidade de se tornar um dos pilares da melhoria contínua, assumindo a responsabilidade pela realização dos mesmos buscando atingir os resultados mesmo frente às dificuldades do processo (KRISTIN HALVORSEN, ALFHILD DIHLE et al, 2020);
- *Visão estratégica/Objetiva*: o líder possibilitaria um melhor planejamento para que o projeto seja contínuo e sustentável ao longo prazo, reduzindo assim as chances de desistências ao longo de sua execução (AGARWAL et al., 2016).

É possível observar também que os atributos *Resiliência*, *Gestão de Recursos*, *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*, *Empoderamento e Foco no Cliente*, possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Resiliência*: o líder pode ajudar a se perseverar diante de obstáculos e a manter a equipe motivada diante os desafios enfrentados pela complexidade do processo (MURALIRAJ et al., 2020);
- *Gestão de Recurso*: o líder se torna capaz de desenvolver e gerir equipes de forma eficaz, possibilitando uma melhor organização e priorização de tarefas, aumentando assim as chances de lidar bem com processo interdependentes e burocráticos (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021);
- *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*: o líder torna possível agir de forma empática, ética e com credibilidade, o que pode aumentar a confiança e transparência com os demais colaboradores, os instigando a colaborar para superar as adversidades de um processo complexo (KRISTIN HALVORSEN, ALFHILD DIHLE et al, 2020);
- *Empoderamento*: o líder possibilita reduzir as burocracias de um processo, possibilitando que outros colaboradores capacitados possam antecipar problemas e gerar soluções ágeis, reduzindo assim os impactos de um processo complexo (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020);
- *Foco no Cliente*: o líder conseguiria garantir que as melhorias sejam direcionadas para agregar valor real e melhorar a experiência do cliente, facilitando a implementação eficaz de práticas Lean em processos complexos (PUTHANVEETIL et al., 2021).

7.2.3 Barreiras de Recursos Limitados x Habilidades Comportamentais e de Decisão

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Adaptação*, *Cultura de Melhoria Contínua*, *Treinamento (Formador)*, *Visão Analítica*, *Responsabilidade e Compromisso* e *Visão estratégica/Objetiva* possuem grande influência com relação com à barreira Recursos Limitados, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Adaptação*: permite que o líder seja capaz de implementar mudanças e adapte as estratégias de forma ágil e flexível, possibilitando assim contornar a limitação de recursos (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021);

- *Cultura de Melhoria Contínua*: possibilita contornar a limitação de recursos através da promoção de inovação e eficiência da equipe através do desenvolvimento contínuo para um uso mais eficaz de recursos (VOGUS et al., 2020);
- *Treinamento (Formador)*: o líder possibilita um uso mais eficiente dos recursos disponíveis através da promoção do desenvolvimento contínuo pessoal e dos demais colaboradores resultando em uma organização mais sustentável e consciente (VOGUS et al., 2020);
- *Visão Analítica*: o líder se torna capaz de tomar decisões baseadas em dados e evidências assegura que os recursos sejam alocados de maneira mais eficiente, evitando desperdícios e maximizando os resultados (PUTHANVEETIL et al., 2021);
- *Responsabilidade e Compromisso*: o líder passa a assumir a responsabilidade por decisões e resultados, garantindo que tanto as ações individuais quanto as da equipe sejam gerenciadas de forma proativa, otimizando o uso dos recursos disponíveis (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020);
- *Visão estratégica/Objetiva*: o líder se torna capaz de prever tendências futuras e planejar a longo prazo permite que os líderes antecipem necessidades e ajustem a alocação de recursos de maneira proativa, evitando crises e otimizações de última hora (HO e PURSLEY, 2021).

É possível observar também que os atributos *Resiliência*, *Gestão de Recursos*, *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)* e *Foco no Cliente*, possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Resiliência*: o líder se permite manter a calma e a eficácia sob pressão, ajudando a equipe a se perseverar diante obstáculos e utilizando os recursos racionalmente, evitando desperdícios (LEITE, RADNOR e BATEMAN, 2020);
- *Gestão de Recursos*: o líder consegue gerenciar os recursos de forma eficiente, permitindo que os líderes aloquem e utilizem os recursos disponíveis de maneira eficaz, maximizando a produtividade e minimizando desperdícios (IMPROTA et al., 2020);
- *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*: o líder é capaz de inspirar os outros através de ações e demonstrar comportamentos e atitudes que motivam a equipe a adotar práticas Lean, o que pode otimizar o uso dos recursos e promover a melhoria contínua (FERNANDES et al, 2020);
- *Foco no Cliente*: o líder passa a considerar as necessidades e expectativas dos clientes e focar na sua satisfação, podendo assim levar a processos mais eficientes e menos

complicados, promovendo assim um uso mais racional dos recursos (GUPTA, SHARMA e SUNDER M., 2016).

7.3 Premissa 3

Tabela 6 - Barreiras Capacitação x Habilidades Comunicativas e Comportamentais

Atributos \ Barreiras	Nº de vezes que a barreira foi identificada:					
	33 identificações		30 identificações		15 identificações	
	Comunicação Ineficaz		Falta de Conhecimento e Treinamento		Falta de Planejamento/ Prioridades Conflitantes	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Persuasão	30	90,91%	27	90,00%	13	86,67%
Comunicação	30	90,91%	27	90,00%	13	86,67%
Gestão de Clima Organizacional	20	60,61%	18	60,00%	10	66,67%
Gestão de Recursos	23	69,70%	22	73,33%	10	66,67%
Adaptação	28	84,85%	26	86,67%	13	86,67%
Cultura de Melhoria Contínua	30	90,91%	27	90,00%	13	86,67%
Treinamento(Formador)	28	84,85%	25	83,33%	13	86,67%
Responsabilidade e Compromisso	25	75,76%	24	80,00%	9	60,00%
Liderança Modelo	8	24,24%	5	16,67%	4	26,67%
(Autoconfiança/Autoconhecimento)						
Resiliência	20	60,61%	18	60,00%	9	60,00%
Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)	21	63,64%	18	60,00%	11	73,33%

**Na tabela podemos ver a relação nas colunas em quantas situações diferentes as barreiras foram encontradas, e nessas mesmas situações, quantas vezes um determinado atributo pode ser identificado direta ou indiretamente.

Fonte: Autor

7.3.1 Barreiras de Comunicação Ineficaz x Habilidades Comunicativas e Comportamentais

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Persuasão*, *Comunicação*, *Adaptação*, *Cultura de Melhoria Contínua*, *Treinamento (Formador)* e *Responsabilidade e Compromisso* possuem grande influência com relação com à barreira *Comunicação Ineficaz*, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Persuasão*: o líder é capaz de resolver conflitos de maneira justa, o que pode minimizar as barreiras de comunicação causadas por desentendimentos e tensões entre departamentos (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021);
- *Comunicação*: o líder consegue se comunicar claramente com os pacientes e a equipe, garantindo que as informações sejam transmitidas de forma concisa e transparente (AGARWAL et al., 2016). Isso reduz mal-entendidos e aumenta a eficácia da comunicação;
- *Adaptação*: o líder consegue se adaptar a diferentes situações e contextos, ajustando também as abordagens, formas e meios de comunicação para garantir um fluxo de informações claro e eficaz (AKMAL, GREATBANKS e FOOTE, 2020);
- *Cultura de Melhoria Contínua*: o líder promove um ambiente de colaboração e desenvolvimento de práticas Lean, possibilitando a interação de maneira clara e transparente (TORTORELLA, VAN DUN e DE ALMEIDA, 2020);
- *Treinamento (Formador)*: o líder pode promover uma cultura de aprendizado contínuo e capacitação, incentivando os colaboradores a buscar constantemente novas habilidades e conhecimentos. Isso inclui melhorar suas próprias habilidades de comunicação, o que contribui para uma comunicação mais eficaz em toda a organização (VAISHNAVI e SURESH, 2021);
- *Responsabilidade e Compromisso*: o líder atua com práticas éticas e responsabilidade social, promovendo uma cultura de transparência e honestidade. Isso se reflete em uma comunicação aberta e honesta (SUNDER M., GANESH e MARATHE, 2018).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Clima Organizacional*, *Resiliência*, *Gestão de Recursos*, *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)* e *Foco no Cliente*, possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Gestão de Clima Organizacional*: o líder promove boas relações e a colaboração entre profissionais. Quando os membros da equipe se comunicam bem e colaboram, a troca de informações se torna mais eficaz, reduzindo mal-entendidos e aumentando a eficiência (RAMOS et al., 2021);
- *Resiliência*: o líder é capaz de manter a calma e a eficácia sob pressão, ajudando a garantir que a comunicação não seja comprometida em momentos de estresse (DITTMER et al., 2021). Líderes resilientes conseguem transmitir informações de maneira clara e tranquila, mesmo em situações difíceis;

- *Gestão de Recursos*: o líder se torna capaz de gerir o tempo de forma eficiente, permitindo que dediquem tempo suficiente para que a comunicação ocorra de forma clara e eficaz (BALDASSARRE, RICCIARDI e CAMPO, 2018);
- *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*: o líder consegue compreender e valorizar as perspectivas dos colaboradores, possibilitando um ambiente de trabalho colaborativo e motivador (OLIVEIRA e PISARRA, 2021). Quando colaboradores sentem que são respeitados e possuem voz, a comunicação se torna mais fluida e eficaz.;
- *Foco no Cliente*: o líder consegue focar na satisfação dos clientes, implicando em uma comunicação contínua e aberta para entender e atender suas expectativas (ALNAJEM, GARZA-REYES e ANTONY, 2019).

7.3.2 Barreiras Falta de Conhecimento e Treinamento x Habilidades

Comunicativas e Comportamentais

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Persuasão, Comunicação, Adaptação, Cultura de Melhoria Contínua, Treinamento (Formador) e Responsabilidade e Compromisso* possuem grande influência com relação com a barreira Falta de Conhecimento, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Persuasão*: o líder pode persuadir e motivar a equipe a adotar novas práticas e buscar conhecimento pode aumentar o interesse e a disposição dos colaboradores para participar de treinamentos e adquirir novas habilidades (DOPELT, LEVI e DAVIDOVITCH, 2021);
- *Comunicação*: o líder passa a comunicar a importância do desenvolvimento profissional e incentivar a busca por novas habilidades, a equipe se sente mais motivada a participar de treinamentos e a adquirir novos conhecimentos. (SOLAIMANI et al., 2019);
- *Adaptação*: o líder pode usar abordagens mais flexíveis, ajustando os métodos de treinamento conforme as necessidades (MURALIRAJ et al., 2020);
- *Cultura de Melhoria Contínua*: o líder instaura uma cultura de melhoria contínua e incentiva a busca constante por novas ideias e soluções, criando um ambiente onde o aprendizado é valorizado (RADCLIFFE et al., 2020), (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020);
- *Treinamento (Formador)*: o líder pode promover a melhoria contínua através do aprendizado e treinamento, garantindo que todos compreendam e possam aplicar os princípios Lean de forma eficaz. Isso contribui para o sucesso sustentável da

organização, garantindo que a equipe esteja sempre bem preparada (SALES e DE CASTRO, 2021);

- *Responsabilidade e Compromisso*: o líder assume responsabilidade por decisões e resultados, garantindo que a equipe receba o treinamento necessário para desempenhar suas funções de maneira eficaz. Isso inclui identificar lacunas de conhecimento e implementar programas de treinamento adequados para preenchê-las (AIJ e TEUNISSEN, 2017).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Clima Organizacional*, *Resiliência*, *Gestão de Recursos*, *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)* e *Foco no Cliente*, possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Gestão de Clima Organizacional*: o líder pode promover um ambiente de trabalho saudável, possibilitando assim maior suporte e colaboração entre os membros da equipe. Incluindo compartilhamento de conhecimentos e ajudar uns aos outros a aprender, o que pode compensar a falta de treinamento formal (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021);
- *Resiliência*: o líder permite a si e a equipe a se adaptarem rapidamente a novos desafios e mudanças. Isso inclui a capacidade de aprender novas habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar esses desafios (NARAYANAMURTHY, GURUMURTHY e LANKAYIL, 2021);
- *Gestão de Recursos*: o líder melhora a gestão de recursos humanos, incluindo a seleção e capacitação dos colaboradores mais adequados para cada função. Isso garante que a equipe tenha as competências necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz, reduzindo a necessidade de treinamento adicional (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020);
- *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*: o líder demonstra empatia e entende as necessidades e preocupações dos colaboradores, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados e ouvidos. Isso incentiva os colaboradores a buscar treinamento e desenvolvimento, sabendo que suas necessidades serão atendidas (DEBONO et al., 2016);
- *Foco no Cliente*: o líder se volta para as avaliações e retornos dos clientes, utilidade disso para identificar pontos de melhoria e gerar programas de treinamento (ERIKSSON, 2017).

7.3.3 Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes x Habilidades

Comunicativas e Comportamentais

Podemos observar que dentro de nosso espaço amostral os atributos *Persuasão*, *Comunicação*, *Adaptação*, *Cultura de Melhoria Contínua*, *Treinamento (Formador)* e *Responsabilidade e Compromisso* possuem grande influência com relação com a barreira Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes, pois foram encontradas aparições com percentil $\geq 75\%$.

- *Persuasão*: Persuadir a equipe sobre a importância de um planejamento bem estruturado ajuda a reduzir conflitos de prioridades, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso (SOHAL et al., 2021);
- *Comunicação*: A comunicação eficaz alinha as expectativas e prioridades da equipe, reduzindo mal-entendidos e conflitos (SUNDER M., GANESH e MARATHE, 2018);
- *Adaptação*: A capacidade de adaptação permite ajustar rapidamente os planos e prioridades conforme necessário, mantendo a equipe focada e eficiente;
- *Cultura de Melhoria Contínua*: Promove a revisão constante dos processos, ajudando a identificar e resolver problemas de planejamento e prioridades conflitantes de forma proativa (BALDASSARRE, RICCIARDI e CAMPO, 2018);
- *Treinamento (Formador)*: Treinamentos bem estruturados capacitam a equipe a planejar melhor e a gerenciar prioridades de forma eficaz, minimizando conflitos (ALKHALDI e ABDALLAH, 2020);
- *Responsabilidade e Compromisso*: Colaboradores comprometidos e responsáveis tendem a seguir os planos estabelecidos e a priorizar tarefas de acordo com os objetivos organizacionais, reduzindo conflitos (LEE et al, 2021).

É possível observar também que os atributos *Gestão de Clima Organizacional*, *Resiliência*, *Gestão de Recursos*, *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)* e *Foco no Cliente*, possuem uma influência mediana, pois apresentam percentil entre 50% e 75%.

- *Gestão de Clima Organizacional*: Um bom clima organizacional promove um ambiente colaborativo e motivado, facilitando o alinhamento de prioridades e a execução eficaz do planejamento (TORTORELLA, VAN DUN e DE ALMEIDA, 2020);
- *Resiliência*: A resiliência permite que a equipe se adapte rapidamente a mudanças e imprevistos, mantendo o foco no planejamento e minimizando conflitos de prioridades (MURALIRAJ et al., 2018);

- *Gestão de Recursos*: Uma gestão eficiente de recursos assegura que todos os recursos necessários estejam disponíveis e alocados corretamente, evitando conflitos de prioridades e garantindo um planejamento eficaz (PATRI, SURESH e PRASAD, 2021);
- *Liderança modelo (Empatia/ética/Credibilidade)*: Líderes éticos e empáticos inspiram confiança e comprometimento, promovendo um ambiente onde o planejamento é respeitado e as prioridades são claras (ISWANTO, 2021);
- *Foco no Cliente*: Manter o foco nas necessidades dos clientes ajuda a definir prioridades claras e alinhadas com os objetivos organizacionais, facilitando o planejamento e reduzindo conflitos (SOLAIMANI et al., 2019);

8 Conclusão

A implementação da filosofia Lean em organizações de saúde requer uma abordagem que abrange vários aspectos-chave, conforme evidenciado pela análise dos estudos apresentados. Os resultados obtidos destacam a importância dos grupos de habilidades para combater as diversas barreiras que impedem o avanço para o sucesso da implementação do Lean. A liderança Lean capacitada pode ser capaz de reduzir ou eliminar diversos impeditivos do ambiente de trabalho como foi possível observar.

Com relação a primeira premissa foi possível observar que os atributos mais indicados para lidar com as barreiras comportamentais (Resistência à Mudança, Impaciência com demora de resultados, Falta de Envolvimento dos Funcionários/Stakeholders, Falta de Suporte/Comprometimento da Alta Gestão) individualmente são Persuasão, Comunicação, Visão Analítica, Visão Estratégica/Objetiva. Para a segunda premissa com as barreiras de infraestrutura (Cultura Organizacional, Complexidade dos Processos, Recursos Limitados) foram os atributos Adaptação, Cultura de Melhoria Contínua, Treinamento (Formador), Responsabilidade e Compromisso, Visão analítica e Visão Estratégica/Objetiva. Para a terceira premissa com as barreiras de capacitação (Comunicação Ineficaz, Falta de Conhecimento e Treinamento, Falta de Planejamento/Prioridades Conflitantes) foram identificados os atributos Persuasão, Comunicação, Adaptação, Cultura de Melhoria Contínua e Treinamento(Formador). Estes resultados nos indicam o potencial individual de cada uma delas, contudo o conjunto certo de atributos podem dar resultados muito mais fortes a depender do tipo de barreira enfrentada, até mesmo para os atributos que não tiveram tantas aparições agindo diretamente sobre as barreiras.

Nessa linha podemos concluir que os achados confirmam a importância dos atributos identificados para o sucesso da implementação do Lean em organizações de saúde. Logo investir nessas áreas-chave pode ajudar a mitigar as principais barreiras enfrentadas, promovendo uma cultura de melhoria contínua e excelência no cuidado ao paciente. Dito isso, um recrutador ou líder de uma organização consegue identificar o que procurar em um novo colaborador ou entender o que eu poderia melhorar ou desenvolver para superar desafios pertinentes em sua rotina.

Desta maneira, fica claro que os objetivos deste trabalho foram atingidos, tanto os gerais com as identificações e classificações dos atributos e barreiras à liderança Lean. Para trabalhos futuros, sugere-se testar na prática o desenvolvimento desses atributos em potenciais lideranças e validar como se dará o real impacto delas no médio e longo prazo, não se limitando só a saúde pública, mas também a particular em diferentes portes de prestação de serviço.

9 Referências

ACSGD, Santos et al. The first evidence about conceptual vs analytical Lean healthcare research studies. *Journal of Health Organization and Management*, n. ahead-of-print, 2020.

AYELEKE, R.O., NORTH, N.H., DUNHAM, A. E WALLIS, K.A. (2019), "Impact Of Training And Professional Development On Health Management And Leadership Competence: A Mixed Methods Systematic Review", *Journal Of Health Organization And Management*, Vol. 33 No. 4, Pp. 354-379. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2018-0338>

ADEEL AKMAL, RICHARD GREATBANKS, JEFF FOOTE. Lean thinking in healthcare – Findings from a systematic literature network and bibliometric analysis, *Health Policy*, Volume 124, Issue 6, 2020, Pages 615-627, ISSN 0168-8510, <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.04.008>

ALBAN, RODRIGO F.; ANANIA, EMILY C.; COHEN, TARA; FABRI, PETER J.; GEWERTZ, BRUCE L.; JAIN, MONICA; JOPLING, JEFFREY K.; MAGGIO, PAUL M.; SANCHEZ, JUAN A.; SAX, HARRY C. (2019). Performance Improvement In Surgery. *Current Problems In Surgery*, (), S0011384017302216–. Doi:10.1067/J.Cpsurg.2019.02.002

ALNAJEM, M., GARZA-REYES, J.A. AND ANTONY, J. (2019), "Lean Readiness Within Emergency Departments: A Conceptual Framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 6, Pp. 1874-1904. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2018-0337>

ALKHALDI, R.Z.; E ABDALLAH, A.B. (2020), "Lean Management And Operational Performance In Health Care: Implications For Business Performance In Private Hospitals", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 69 No. 1, Pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0342>

AIJ, K.H.; E TEUNISSEN, M. (2017), "Atributos Da Liderança Enxuta: Uma Revisão Sistemática Da Literatura", *Journal Of Health Organization And Management*, Vol. 31 No. 7/8, Pp. 713-729. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2016-0245>

AGARWAL, R., GREEN, R., AGARWAL, N. E RANDHAWA, K. (2016), "Management Practices In Australian Healthcare: Can NSW Public Hospitals Do Better?", *Journal Of Health Organization And Management*, Vol. 30 No. 3, Pp. 331-353. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2015-0016>

BBC NEWS BRASIL. "População mundial: por que ONU diz que somos 8,2 bilhões se..." BBC, 12 de julho de 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/crgkzdlvxxgo>.

BALDASSARRE, F.F., RICCIARDI, F. AND CAMPO, R. (2018), "Waiting Too Long: Bottlenecks And Improvements – A Case Study Of A Surgery Department", *The TQM Journal*, Vol. 30 No. 2, Pp. 116-132. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2017-0087>

BRASIL, SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 11, de 26 de janeiro de 2006. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jan. 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Diretrizes para a atenção domiciliar no sistema único de saúde, Brasília, DF, 2004.

B. JOUBERT AND W. BAM, "Review and classification of Lean project aims in hospitals," 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Valbonne Sophia-Antipolis, France, 2019, pp. 1-11, doi: 10.1109/ICE.2019.8792633.

COFFEY JR., C., CHO, E. S., WEI, E., LUU, A., HO, M., AMAYA, R., PECSON, M., DALTON, F. V., KAHAKU, D., SPELLBERG, B., & SENER, S. F. (2018, May 11). Lean methods to improve operating room elective first case on-time starts in a large, urban, safety net medical center. *The American Journal of Surgery*. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2018.05.002>

DEBONO, D., ET AL. Strengthening The Capacity Of Nursing Leader Through Multifaceted Professional Development Initiatives: A Mixed Method Evaluation Of The 'Take The Lead' program. *Collegian* (2016), <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1322769614000870>

DITTMER, K., HOWER, K. I., BECKMANN, M., KARBACH, U., & PFAFF, H. (2021, September 16). A qualitative study of the adoption of Value Stream Mapping in breast cancer centers. *European Journal of Oncology Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2021.102037>

DOPELT, K., LEVI, B. E DAVIDOVITCH, N. (2021), "Identificando Traços Distintivos De Líderes De Saúde Em Israel: Entrevistas Em Profundidade Com Médicos Seniores – Um Estudo Exploratório", *Leadership In Health Services*, Vol. 34 No. 3, Pp. 263-279. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2020-0059>

ERIKSSON, N.; (2017), "Gestão Hospitalar A Partir De Uma Perspectiva De Mudança Organizacional De Alta Confiabilidade: Um Caso Sueco Sobre Lean E Seis Sigma", *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 1, Pp. 67-84. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2015-0221>

ERIN L. MCKEAN, CARL H. SNYDERMAN. *Leadership Driving Safety and Quality*, *Otolaryngologic Clinics of North America*, Volume 52, Issue 1, 2019, Pages 11-22, ISSN 0030-6665, ISBN 9780323654814, <https://doi.org/10.1016/j.otc.2018.08.002>.

FERNANDES, HELLEN MARIA DE LIMA GRAF; JESUS, MARIANA VÉO NERY DE; SILVA, DIRCEU DA; GUIRARDELLO, EDINÊIS DE BRITO. Lean Healthcare na perspectiva institucional, profissional e paciente: uma revisão integrativa. *Rev. Gaúcha Enferm.* 41 • 2020 • <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190340>

GUPTA, S.; E SHARMA, M. (2018), "Empirical Analysis Of Existing Lean Service Frameworks In A Developing Economy", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 9 No. 4, Pp. 482-505. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2016-0013>

GUPTA, S., SHARMA, M. E SUNDER M., V. (2016), "Lean Services: A Systematic Review", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 65 No. 8, Pp. 1025-1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

HIGOR LEITE, ZOE RADNOR & NICOLA BATEMAN (2020): Meaningful Inhibitors Of The Lean Journey: A Systematic Review And Categorisation Of Over 20 Years Of Literature, *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2020.1823511

HUSSAIN, M., MALIK, M. E AL NEYADI, H.S. (2016), "AHP Framework To Assist Lean Deployment In Abu Dhabi Public Healthcare Delivery System", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 No. 3, Pp. 546-565. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2014-0074>

IMPROTA, G., RICCIARDI, C., BORRELLI, A., D'ALESSANDRO, A., VERDOLIVA, C. E CESARELLI, M. (2020), "The Application Of Six Sigma To Reduce The Pre-Operative Duration Of Hospital Stay At The Hospital Antonio Cardarelli", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 11 No. 3, Pp. 555-576. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2019-0014>

ISWANTO, A.H.; (2021), "Impacto Do Lean Six Sigma Na Unidade De Farmácia Na Lucratividade Hospitalar Antes E Durante A Pandemia De Covid-19", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 12 No. 4, Pp. 718-743. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2020-0182>
Faça O Download Como . RIS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. LACERDA, M. R. Tornando-se profissional no contexto domiciliar: vivência do cuidado da enfermeira. 2000. Tese (Doutorado em Filosofia da Enfermagem) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. 13

JACK NEEDLEMAN, MARJORIE L. PEARSON, VALDA V. UPENIEKS, TRACY YEE, JOELLE WOLSTEIN, MELISSA PARKERTON. Engaging Frontline Staff in Performance Improvement: The American Organization of Nurse Executives Implementation of Transforming Care at the Bedside Collaborative, *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, Volume 42, Issue 2, 2016, Pages 61-AP5, ISSN 1553-7250, [https://doi.org/10.1016/S1553-7250\(16\)42007-6](https://doi.org/10.1016/S1553-7250(16)42007-6).

KRISTIN HALVORSEN, ALFHILD DIHLE, CAMILLA HANSEN, MARITA NORDHAUG, HEIDI JERPSETH, SIDSEL TVEITEN, PÅL JORANGER, INGRID RUUD KNUTSEN. Empowerment in healthcare: A thematic synthesis and critical discussion of concept analyses of empowerment, *Patient Education and Counseling*, Volume 103, Issue 7, 2020, Pages 1263-1271, ISSN 0738-3991, <https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.02.017>.

LEE, J.J., MCFADDEN, K.L., LEE, M.K., & GOWEN III, C.R. (2021). Hospital Cultural Profiles In The USA For Improved Performance In Patient Safety, Patient Satisfaction, Six Sigma, And Lean Implementation. *International Journal Of Production Economics*, 235, 108121. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.Ijpe.2021.108121>

LEE, JUNG YOUNG; MCFADDEN, KATHLEEN L.; LEE, MIN KYUNG; GOWEN III, CHARLES R. U.S. hospital culture profiles for better performance in patient safety, patient satisfaction, Six Sigma, and Lean implementation. *International Journal of Production Economics*, v. 234, p. 108047, 2021.

LEITE, H., BATEMAN, N., & RADNOR, Z. (2019). Beyond the ostensible: an exploration of barriers to Lean implementation and sustainability in healthcare. *Production Planning & Control*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1623426>

MURALIRAJ, J., ZAILANI, S., KUPPUSAMY, S. E SANTHA, C. (2018), "Annotated Methodological Review Of Lean Six Sigma", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 9 No. 1, Pp. 2-49. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2017-0028>

MURALIRAJ, J., KUPPUSAMY, S., ZAILANI, S. E SANTHA, C. (2020), "Lean, Six Sigma And Its Influence On Potential And Realized Absorptive Capacity", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 11 No. 1, Pp. 84-124. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2018-0020>

NÚCLEO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE ATENÇÃO DOMICILIAR. Censo 2019-2020 NEAD-FIPE de Atenção Domiciliar. 2020.

MUNDO PSICÓLOGOS. O papel das emoções na tomada de decisões: Como equilibrar razão e emoção. Mundo Psicólogos, 2023. Disponível em: <<https://www.mundopsicologos.com.br/tomada-de-decisoes>>..

MARIA CREMA, CHIARA VERBANO. Identification and development of Lean and Safety projects, Safety Science, Volume 89, 2016, Pages 319-337, ISSN 0925-7535, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.07.007>.

NASIM AFSAR-MANESH, SARAH LONOWSKI, ARAM A. NAMAVAR, Leveraging Lean principles in creating a comprehensive quality program: The UCLA health readmission reduction initiative, Healthcare, Volume 5, Issue 4, 2017, Pages 194-198, ISSN 2213-0764, <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2016.12.002>.

NARAYANAMURTHY, G., GURUMURTHY, A. E LANKAYIL, A.A. (2021), "Experiência De Implementação Do Pensamento Lean Em Uma Instituição De Saúde Indiana", International Journal Of Lean Six Sigma, Vol. 12 No. 1, Pp. 23-60. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2016-0062> Faça O Download Como . RIS

OLIVEIRA, L. A importância da formação continuada do professor educador no contexto educacional inclusivo. Revista Formação, 2023. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/a-importancia-da-formacao-continuada-do-professor-educador-no-contexto-educacional-inclusivo/>>. Acesso em: 19 set. 2024.

OLIVEIRA, ADRIANA I.; RIBEIRO, JOÃO C.; O'HORO, JOÃO C. (2020). Melhoria Da Qualidade E Cuidados De Saúde: A Experiência Da Academia De Qualidade Da Mayo Clinic. Jornal De Tuberculose Clínica E Outras Doenças Micobacterianas, 20(), 100170–. DOI:10.1016/J.Jctube.2020.100170

OLIVEIRA, H.; (2018), "Melhorando O Fluxo De Pacientes Através Da Aplicação De Conceitos Lean Ao Departamento De Emergência", Liderança Em Serviços De Saúde, Vol. 31 No. 3, Pp. 293-309. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2018-0014>

OLIVEIRA, M.; E PISARRA, M. (2021), "Lean Management In Health Care: A Review Of Reviews Of Socio-Technical Components For Effective Impact", Revista De Organização E Gestão Da Saúde, Vol. 35 N° 4, Pp. 475-491. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2020-0241>

OLIVEIRA, Y.; E BYE, G. (2020), "Line Managers And Employees Use Of Lean Task Boards In Norwegian Municipal Healthcare Sector: A Tool For Action Learning?", Leadership In Health Services, Vol. 33 No. 4, Pp. 445-460. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2020-0020>

OLIVEIRA, J.J.; (2019), "Leadership And Change Management", Ward, N.J., Watson, B. E Fleming-Vogl, K. (Ed.) Traffic Safety Culture, Emerald Publishing Limited, Leeds, Pp. 191-218. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-617-420191013>

PEREIRA, M. Barreiras e recursos à aprendizagem e à participação de alunos em situação de inclusão. Psicologia Escolar e Educacional, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pusp/a/nRttR45rzJXc5D8NWNQCKMx/>>.

PUTHANVEETIL, B.A., VIJAYAN, S., RAJ, A. E MP, S. (2021), "TQM Implementation Practices And Performance Outcome Of Indian Hospitals: Exploratory Findings", The TQM Journal, Vol. 33 No. 6, Pp. 1325-1346. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>

PSICOLOGIA ONLINE. Habilidades comunicativas: quais são e como desenvolvê-las. Psicologia Online, 2023. Disponível em: <<https://www.psicologiaonline.com.br/habilidades-comunicativas>>.

PATRI, R., SURESH, M. AND PRASAD, R. (2021), "Modelling The Leadership Characteristics For Organizational Readiness: A Context Of Lean Implementation In Healthcare", *Leadership In Health Services*, Vol. 34 No. 2, Pp. 181-197. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0005>

PEREIRA, P.; (2019), "Lean Na Organização De Saúde: Uma Oportunidade Para A Sustentabilidade Ambiental", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 1, Pp. 205-220. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0104>

PEDRO RAMOS, CARL SAVAGE, JOHAN THOR, RIFAT ATUN, KARIN SOLBERG CARLSSON, MARCIA MAKDISSE, MIGUEL CENDORO GLO NETO, SIDNEY KLAJNER, PAOLO PARINI, PAMELA MAZZOCATO. It takes two to dance the VBHC tango: A multiple case study of the adoption of value-based strategies in Sweden and Brazil, *Social Science & Medicine*, Volume 282, 2021, 114145, ISSN 0277-9536, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114145>.

REES, G.H.; E GAULD, R. (2017), "O Lean Pode Contribuir Para A Intensificação Do Trabalho Em Saúde?", *Journal Of Health Organization And Management*, Vol. 31 No. 3, Pp. 369-384. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2016-0219>

RADCLIFFE, E., KORDOWICZ, M., MAK, C., SHEFER, G., ARMSTRONG, D., WHITE, P. E ASHWORTH, M. (2020), "Lean Implementation Within Healthcare: Imaging As Fertile Ground", *Journal Of Health Organization And Management*, Vol. 34 No. 8, Pp. 869-884. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2020-0050>

SILVA, J. Barreiras atitudinais: discutindo inclusão no cotidiano escolar através do combate ao capacitismo. *Revista Educação*, 2023. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-686X2023000100316>.

SCHOUTEN, H., HEUSINKVELD, S., VAN DER KAM, W. E BENDERS, J. (2021), "Implementando O Projeto Hospitalar Liderado Pelo Lean; Lições Adquiridas Em Um Pioneiro", *Revista De Organização E Gestão Da Saúde*, Vol. 35 No. 1, Pp. 1-16. <https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2019-0250>

SANTOS, A.C.D.S.G.D., REIS, A.D.C., SOUZA, C.G.D., SANTOS, I.L.D. E FERREIRA, L.A.F. (2020), "The First Evidence About Conceptual Vs Analytical Lean Healthcare Research Studies", *Journal Of Health Organization And Management*, Vol. 34 No. 7, Pp. 789-806. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2020-0021>

SANTOS, I. M. C.; BODSTEIN, R. C. A.; TESSER, C. D. Práticas integrativas e complementares na atenção primária à saúde brasileira: situação atual, problemas e estratégias de enfrentamento. *Saúde debate*, Rio de Janeiro, v. 43, n. spe7, p. 118-135, 2019.

SALES, M. AND DE CASTRO, R. (2021), "Value-Based Lean Implementation In A Surgical Unit: The Impact Of The Methodology", *The TQM Journal*, Vol. 33 No. 6, Pp. 1484-1501. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0249>

SUNDER M., V., GANESH, L.S. E MARATHE, R.R. (2018), "A Morphological Analysis Of Research Literature On Lean Six Sigma For Services", *International Journal Of Operations And*

Production Management, Vol. 38 No. 1, Pp. 149-182. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2016-0273>

SOHAL, A., DE VASS, T., SINGH, P., AL BALUSHI, S., AL HAJRI, A.S., AL FARSI, Y. E AL ARBI, R. (2021), "Assessing Readiness For Lean Thinking In Healthcare Settings: The Case For Oman", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 121 No. 11, Pp. 2338-2361. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0120>

SOLAIMANI, S., VEEN, J.V.D., SOBEK II, D.K., GULYAZ, E. E VENUGOPAL, V. (2019), "On The Application Of Lean Principles And Practices To Innovation Management: A Systematic Review", *The TQM Journal*, Vol. 31 No. 6, Pp. 1064-1092. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0208>

TORTORELLA, G., VAN DUN, D.H. E DE ALMEIDA, A.G. (2020), "Leadership Behaviors During Lean Healthcare Implementation: A Review And Longitudinal Study", *Journal Of Manufacturing Technology Management*, Vol. 31 No. 1, Pp. 193-215. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2019-0070>

TRAKULSUNTI, Y.; E TRAKOONSANTI, L. (2021), "The Use Of Lean Tools To Reduce Hospitalpatient Time In A Thai Public Hospital: An Action Research Study", *Leadership In Health Services*, Vol. 34 No. 2, Pp. 84-97. <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2020-0080>

TIMMY HO, DEWAYNE M. PURSLEY. Economics at the frontline: Tools and tips for busy clinicians, *Seminars in Perinatology*, Volume 45, Issue 3, 2021, 151396, ISSN 0146-0005, <https://doi.org/10.1016/j.semperi.2021.151396>.

UNIBRA. Soft Skills: O Impacto das Competências Comportamentais no Mundo Contemporâneo. Centro Universitário Brasileiro, 2023. Disponível em: <<https://www.unibra.edu.br/soft-skills-competencias-comportamentais>>.

VOGUS, T.J., GALLAN, A., RATHER, C., EL-MANSTRLY, D. AND STRONG, A. (2020), "Whose Experience Is It Anyway? Toward A Constructive Engagement Of Tensions In Patient-Centered Health Care", *Journal Of Service Management*, Vol. 31 No. 5, Pp. 979-1013. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2020-0095>

V., V., M., S. E DUTTA, P. (2019), "Modelling The Readiness Factors For Agility In Healthcare Organization: A TISM Approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 7, Pp. 2372-2400. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0172>

VAISHNAVI, V.; E SURESH, M. (2021), "Assessment Of Readiness Level For Implementing Lean Six Sigma In Healthcare Organization Using Fuzzy Logic Approach", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 12 No. 2, Pp. 175-209. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2019-0081>

VAN BEERS, J.C.A.M., VAN DUN, D.H. E WILDEROM, C.P.M. (2022), "Effective Hospital-Wide Lean Implementation: Top-Down, Bottom-Up Or Through Co-Creative Role Modeling?", *International Journal Of Lean Six Sigma*, Vol. 13 No. 1, Pp. 46-66. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2021-0024> Faça O Download Como . RIS