

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Lean people

O desenvolvimento contínuo de pessoas

Nome: Pedro Frasco Parente

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor: João Paulo Oliveira Pinto

Junho de 2020

Pedro Frasco Parente

Nº 30533

Lean people

O desenvolvimento contínuo de pessoas

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do

Prof. Doutor João Paulo Oliveira Pinto

Instituto Universitário da Maia

Junho de 2020

Agradecimentos:

Não existem palavras em qualquer idioma do mundo para vos agradecer, papá e mamã. Quero agradecer-vos por terem contribuído para que o vosso filho obtivesse o grau de Licenciado e, agora, de Mestre, sem vocês nada seria possível.

Agradeço-vos por tudo o que fizeram por mim ao longo destes 24 anos de existência, a paciência, o amor, o carinho e a *irmandade* que temos enquanto família é algo que atualmente não se vê em muitas casas e daí este agradecimento do fundo do coração.

Quero agradecer às seguintes pessoas:

Sandra e Bruna, não poderiam faltar, partilhamos o mesmo sangue, para ser sincero, em nada contribuíram para que fizesse ou finalizasse a dissertação. Talvez esteja a agradecer-vos pelo ruído que fizeram quando *eu* necessitava de silêncio e concentração.

Obrigado Inêsita, meu amor, pelas poucas horas que passaste a ler e reler este trabalho à procura das agulhas no palheiro. Não me esquecerei que, para ti, este trabalho é um inimigo, pois roubou-nos tempo de relação, contudo, e apesar das expectativas que tinha mantiveste-te fiel a mim e a ele, e tentaste sempre que possível, ajudar.

Gabriel, um obrigado por me desencaminhares sempre que possível à procura de inspiração divina em substâncias líquidas.

Craveiro, meu amigo, ajudaste-me bastante, tentaste ser o meu orientador informal na parte prática.

Professor João Paulo Pinto, obrigado por me ter mostrado o *lean*, sem você nada disto seria possível. Ainda me recordo das primeiras aulas que tive consigo, quando falava de Imai, Harada, Bodek... recordo-me de pensar, nesse preciso momento: este será o tema da minha dissertação, se conseguir conciliá-lo com o meu curso mãe (Gestão de recursos humanos). Quando lhe falei desta ideia, o professor, mostrou-me esta

abordagem pela qual me apaixonei. Agradeço-lhe também por ter sido meu orientador, pelas horas que passou a corrigir o meu trabalho e pela disponibilidade. Apresentou-me à autora Christiane Tscharf, à qual também agradeço, e espero que um dia, quiçá, possamos trabalhar em *lean* juntos.

Dantas... seria um erro ou até uma atrocidade chamar-lhe professor neste momento, é muito mais do que isso, é um amigo, um ismaíato rh que levarei comigo para a vida! Sei que neste momento está a sorrir a ler estas palavras e recordo-lhe que é a segunda vez que aparece nos agradecimentos dos meus trabalhos (caso não se lembrasse). Tal como disse anteriormente, quando mencionei os meus progenitores, não existem palavras para lhe agradecer, as horas que passou comigo na correção, as piadas nos comentários, fez com que tudo fosse divertido.

Um dia escreverei um livro, será dedicado a si, mas desta vez não passará pelos seus olhos antes de edição, para que possamos passar umas belas tardes a rir-nos e a saborear os erros ortográficos que terá.

Um bem-haja a todos!

Lean people

O desenvolvimento contínuo de pessoas

RESUMO

O presente trabalho pretende mostrar ao leitor aquilo que é *lean people*, divide-se em duas partes: teórica e prática. Avança pela história do *kaizen* e *lean* até à introdução de termos de desenvolvimento pessoal como *monozukuri* e *hitozukuri*.

Em seguida é feita uma análise sobre o método de desenvolvimento de pessoas ou *lean* de pessoas como é o caso do *Kata* da Toyota e do método de Harada.

Por fim, a segunda parte do trabalho é prática, onde foram realizadas entrevistas para verificar as hipóteses e responder à questão central e derivadas.

Palavras-chave: *lean thinking; monozukuri; hitozukuri; lean people; continuous improvement; lean management;*

Lean people

People's continuous improvement.

ABSTRACT

This work intends to show the reader what lean people are. It is divided by two parts: theoretical and practical. Advances through the history of kaizen and lean to the introduction of personal development terms like: monozukuri and hitozukuri.

Then, an analysis is made about the method of developing people or lean people like the Toyota kata and the Harada methods.

Finally, the second part of the work is practical, where interviews were carried out to check the hypotheses and to answer the central question and derivatives.

Keywords: *lean thinking; monozukuri; hitozukuri; lean people; continuous improvement; lean management;*

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	IV
Abstract	V
Índice de figuras	VIII
1 – Revisão da literatura	1
1.1 - <i>Kaizen</i>	3
1.2 - Origem do <i>Kaizen</i>	3
1.3 - O que é a prática do <i>Kaizen</i> ?	4
2 – Contextualização histórica do <i>lean</i>	7
2.1 – <i>Lean thinking</i>	8
2.1.1 – O que é <i>lean thinking</i>	8
2.2 – <i>Lean management</i>	9
3 – Lean people	13
4 - <i>Monozukuri</i>	14
4.1 – O que é o <i>monozukuri</i>	14
4.1.2 – Contexto histórico do <i>monozukuri</i>	14
4.1.3 – Qual a complexidade do <i>monozukuri se a tradução é fazer coisas?</i>	16
5 - <i>Hitozukuri</i>	17
6 - <i>Kotozukuri</i>	19
7 – O método de Harada	20
7.1 – O que é o <i>Harada method</i> ?	20
7.1.2 – Os cinco passos principais do método de Harada.....	21
7.1.3 – Os vinte passos básicos do método de Harada	21
7.1.4 – A importância de servir os outros	25
7.1.5 – As chaves que Harada define para o sucesso.....	26
8 – Toyota <i>Kata</i>	28
8.1 – O desenvolvimento do comportamento <i>kata nas organizações</i>	29
8.2 – O <i>coaching kata</i>	30
9 – Harada e <i>Kata</i>	33
10 – O desenvolvimento de pessoas	34
10.1 – O <i>coaching</i> nas organizações	34

11 – Ferramentas de desenvolvimento pessoal	36
12 – Conclusão da parte teórica	38
2 – Metodologia	41
2.1 – População, processo de amostragem e caracterização da amostra	41
2.2 – Modelo de análise	42
3 – Apresentação e discussão dos resultados	43
3.1 – Apresentação, análise e discussão das questões	44
3.2 – Verificação das hipóteses	53
3.3 – Respostas às questões derivadas	55
Conclusão	58
Referências	59
Anexos	63

Índice de figuras

Figura 1: o significado do <i>Kaizen</i>	3
Figura 2: os processos no <i>Kaizen</i>	6

INTRODUÇÃO

Lean people são pessoas que se desenvolvem e aumentam as suas competências ao longo do tempo, esta prática é tem o foco nos colaboradores da organização (desde o chão de fábrica/*shopfloor* à administração). São indivíduos que querem desenvolver o seu conhecimento para o enriquecimento de si próprios e da organização, para que possam ajudar a solucionar os problemas do dia a dia, para que possam subir hierarquicamente mas, e mais importante, para que se desenvolvam a si mesmos enquanto pessoas.

Porquê? Porque dessa forma tornar-se-ão tão importantes dentro da organização como a mesma, sentir-se-ão um motor de arranque, uma máquina capaz de atingir qualquer objetivo porque aquilo que conhecem é aquilo que sabem e aquilo que não conhecem é o que vão saber. Está-se neste momento a falar de pessoas predispostas à aprendizagem.

Consegue-se, através do método de Harada, observar que as pessoas, tanto nas organizações como a nível pessoal, evoluem constantemente ao longo das suas vidas e, desta forma, surge a problemática da presente investigação: a influência do método de Harada no desenvolvimento de pessoas.

A pergunta de partida ou questão central é: qual a aplicabilidade do método de Harada no desenvolvimento de pessoas *lean*?

Através da pergunta de partida, surgem as questões derivadas (QD):

QD1 - O *monozukuri* e *hitozukuri* são essenciais para o desenvolvimento de pessoas?

QD2 - A autoconfiança é a chave para o desenvolvimento de pessoas e a sua posição de insubstituíveis nas organizações?

QD3 – O método de Harada pode ter impacto tanto na vida pessoal como profissional?

QD4 – Existe desenvolvimento contínuo a nível profissional e pessoal de pessoas ao longo das suas vidas?

Tentar-se-á, através da revisão de literatura e da metodologia, responder a estas questões. Daqui, surgem as hipóteses que se pretendem verificar (total ou parcialmente) ou refutar com a investigação:

H1 - O método de Harada tem influência no desenvolvimento de pessoas.

H2 - A existência da formação e especialização de pessoas tem impacto no desempenho das pessoas.

H3 - A filosofia *lean* afeta positivamente o desenvolvimento de pessoas.

A investigação, tem os seguintes objetivos: determinar a influência do método de Harada nas pessoas; determinar a existência de pessoas insubstituíveis nas organizações; verificar a utilidade das ferramentas do método de Harada na vida profissional/social; identificar a crença na melhoria contínua de pessoas.

A presente dissertação tem os seguintes capítulos: o *Kaizen*, a origem do *Kaizen* e em que consiste esta prática. Em seguida, a contextualização do *lean*, qual a definição de *lean thinking* e *lean management*. Estes primeiros conceitos são introdutórios, para que o leitor ganhe algumas noções sobre a filosofia *lean*. O capítulo número 3 inicia o tema propriamente dito da dissertação: *lean people*; avança, assim, por tudo aquilo que tem a ver com pessoas nos capítulos seguintes: *monozukuri*, *hitozukuri*, *kotozukuri*, o método de Harada e o modelo *kata* da *Toyota* e termina com o desenvolvimento de pessoas.

A segunda parte é prática, serão feitas entrevistas para corroborar/verificar as hipóteses e responder às questões levantadas pela investigação.

É importante informar que devido à pandemia CV-19 a parte prática da presente dissertação tomou um rumo diferente daquele que era desejado, não que tenha alterado o objetivo, mas de algum modo, condicionou-o.

1- REVISÃO DA LITERATURA

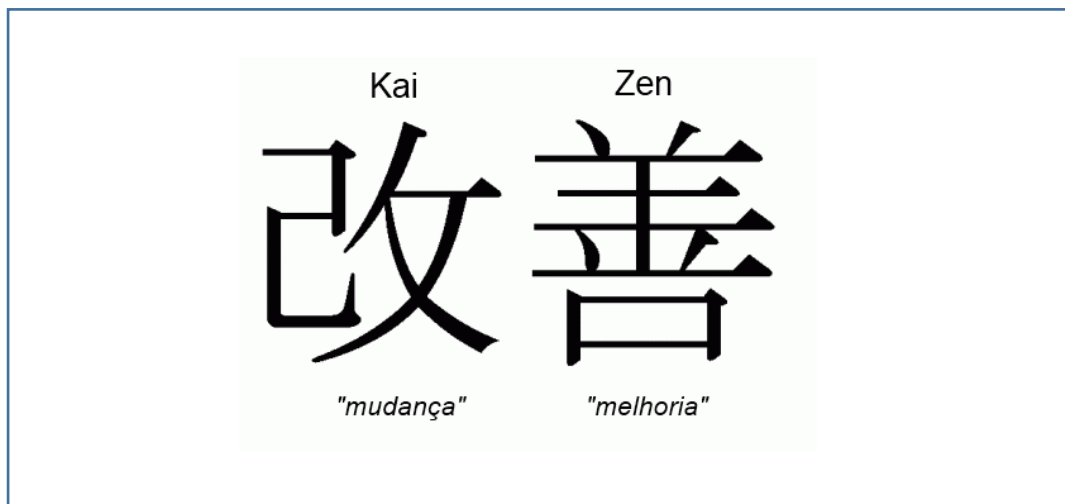
1.1 - *Kaizen*

Antes do leitor mergulhar no oceano da filosofia *lean*, é importante realçar que o *kaizen* é apenas uma introdução ao tema da *presente dissertação*, deste modo será explicado de forma reduzida, o único interesse é contextualizar para o tema principal que é *lean people*.

1.2 - A origem do *Kaizen*

Kaizen é uma palavra japonesa que se tem tornado constante nas empresas do ocidente, significa a melhoria contínua da forma de trabalho padrão. É composta por duas palavras que têm significados diferentes *kai* (mudar/mudança) e *zen* (para melhor) (Palmer, 2001).

Figura 1- o significado de *Kaizen*.



Fonte: Justa, 2013, s.p.

Em 1950, o Japão ultrapassava uma fase complicada em todos os níveis: económico, laboral, estrutural, entre outros. Entrou na 2ª guerra mundial e viu duas das suas principais cidades *Hiroshima* e *Nagasaki* dizimadas por ataques nucleares das forças americanas. Esta guerra só significou uma coisa para o Japão: desespero. As pessoas começaram a ficar com medo, não sentiam segurança e as práticas de gestão que até então estavam a ser utilizadas ficariam sem efeito pela falta de trabalhadores. (Portal da Administração, 2014).

O Japão procurou resolver o problema da falta de trabalho em cooperação com as empresas, assim estabeleceram-se as bases nos contratos de trabalho, defendida pelo governo japonês. Os contratos eram vitalícios (para garantirem segurança aos trabalhadores) e tinham um conjunto de diretrizes sobre a distribuição de benefícios para o desenvolvimento da empresa. Estas bases/garantias nos contratos de trabalho continuam, hoje, a ser a grande chave das empresas japonesas, porque fornece a segurança necessária para que a força de trabalho (colaboradores) tenha confiança no patrão (Brunet, 2000).

Masaaki Imai em 1986 com vista a melhorar a eficiência, produtividade e competitividade na *Toyota* - uma empresa japonesa de fabricação de automóveis - que tinha bastante concorrência e estava a ser pressionada pela globalização tinha de reinventar os seus métodos e assim o fez. Desde então, as práticas *Kaizen* tornaram-se cada vez mais frequentes no sistema de fábricas japonês e contribuiu e continua a contribuir para o enorme sucesso da sua fabricação (Ashmore, 2001).

Masaaki Imai é considerado por muitos como o *pai do Kaizen* (Portal da Administração, 2014). Imai, Shoichiro Toyoda e Taiichi Ohno (Kaizen Institute, s.d) deram início à filosofia *Kaizen* nas empresas japonesas. Como se pode observar na figura 1, *Kaizen* significa mudança e melhoria, ou seja, melhoria contínua ou melhorar para melhor.

1.3 - O que é a prática do *Kaizen*?

Em que consiste esta prática? O que é? Que mudanças proporciona a uma organização para que esta se torne mais eficiente, produtiva e competitiva?

O *Kaizen* é denominado pelo mundo como “a prática da melhoria contínua” (Kaizen Institute, s.d, s.p).

Os três princípios fundamentais desta metodologia são (Portal Gestão, 2019):

1. estabilidade financeira e emocional dos colaboradores;
2. um clima organizacional agradável;
3. um ambiente de trabalho simples, organizado e funcional.

Segundo Imai (1986), o *Kaizen* é um processo de melhoria contínua que envolve todos aqueles que de alguma forma interagem com a organização: de gestores de topo até aos operários ou *shopfloor*.

As definições desta metodologia são imensas, cada investigador quer deixar a sua marca e acrescentar algo à definição da mesma, contudo sabe-se que no mundo científico não existem definições claras/transparentes. Amplamente definido, pode dizer-se que o *Kaizen* é uma estratégia que inclui conceitos, sistemas e ferramentas dentro do quadro geral de liderança da organização e envolve a cultura da empresa sendo tudo isto impulsionado pelo cliente. Existem várias definições:

“*Kaizen* é a prática da melhoria contínua” (Kaizen Institute, s.d, s.p).

“*Kaizen* é uma palavra de origem japonesa que significa **mudança para melhor**, usada para transmitir a noção de **melhoria contínua na vida em geral**, seja ela pessoal, familiar, social e no trabalho” (Significados, 2016, s.p).

Em japonês, *Kaizen* significa melhoria contínua. Essa palavra sugere uma melhoria que envolve a todos, gerentes e operários, inferindo também o significado de baixas despesas. A filosofia *Kaizen* sugere que a nossa maneira de viver, tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, deve estar focada em um esforço constante de melhoria. (Gonçalves, s.d, s.p)

Observa-se que nestas definições há um fator unânime em todas elas, a melhoria contínua, que é o significado direto da tradução japonesa. Pode dizer-se que o *Kaizen* tem como principal objetivo a melhoria contínua que se estende a todos os elementos de uma organização e recorre a um conjunto de ferramentas e práticas para que o seu objetivo seja alcançado. Em que consistem estas práticas? Para tal, recorrer-se-á a uma imagem.

Todas estas práticas **fazem** o *Kaizen* e é por isso que é considerado um dos pilares estratégicos das organizações que pretendem estar no topo a longo prazo. Contudo a parte mais importante para a *presente dissertação* é o trabalho *lean* que é o capítulo seguinte, abordar-se-á o contexto histórico, em que consiste e as diferentes vertentes do pensamento *lean*.

2 - Contextualização histórica do *lean*

O *lean thinking* ou pensamento magro em português, como já foi visto anteriormente, é um modo de pensar, uma metodologia que tem origem no *Toyota Production System* (TPS) que foi desenvolvido por volta de 1950 no Japão por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno. Também conhecido como *lean production* este sistema inspirou-se nas inovações de Henry Ford, Edward Deming e outros que investigaram e trabalharam com o objetivo de encontrar um processo de produção mais eficiente e eficaz (Bertão, 2015). Segundo Chiarini, embora o pontapé inicial tenha sido norte-americano, com a obra: *a máquina que mudou o mundo* de Womack, Jones e Roos, o *lean* é considerado uma realização japonesa, pois foi na *Toyota*, sob a liderança de Taiichi Ohno que foi implementado e lapidado (Chiarini, 2011, in Bertão, 2015).

Desta forma, é possível dividir em duas vertentes esta metodologia, a primeira *lean manufacturing* é a vertente que se ocupa única e exclusivamente da produção e da diminuição de defeitos, desperdícios com o objetivo de aumentar o lucro. A segunda, *lean management* é um método de gestão que as empresas adaptam ao mercado em que se encontram e procuram alternativas funcionais (Dekier, 2012).

“É importante realçar que o *lean manufacturing* move-se essencialmente para os processos de produção. Este método não presta atenção à gestão de recursos humanos. Essa é a principal diferença entre *lean manufacturing* e *lean management*” (Dekier, 2012, p. 49).

Como o *lean manufacturing* é essencialmente industrial, apenas será mencionado, não é necessário que o leitor tenha conhecimentos sobre essa matéria para entender o tema da dissertação, é necessário que saiba que existe, mas o tema principal debruçar-se-á sobre o *lean management* que é focado na gestão de pessoas.

2.1 - *Lean thinking*

2.1.1 - O que é o *lean thinking*?

Espera-se agora que o leitor tenha uma noção do *kaizen* e do contexto histórico do *lean thinking*, mas afinal o que é? Traduzindo-se à letra a expressão, obtém-se a resposta exata do *lean thinking*: pensamento magro. É um pensamento magro em relação a quê? A todos os desperdícios que as organizações têm em todos os níveis, a ideia é reduzir ao máximo o *lixo* das organizações para que se tornem mais produtivas, competitivas, eficientes e eficazes no mercado atual. Para isto, analisem-se algumas definições desta forma de pensar:

Lean Thinking é uma filosofia de gestão com foco em eliminar sete tipos de desperdícios (superprodução, tempo, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos), usando processos contínuos de análise e produção à prova de falhas, o que inclui círculos de qualidade, sistema kanban, 5S, mapeamento da cadeia de valor, entre outras técnicas. (Vexia, 2019, s.p)

Como se pode observar na definição obtida em Vexia (2019), o foco principal do *lean* é eliminar os desperdícios, tal como tinha sido evidenciado anteriormente. Contudo no universo empresarial, o que é que isto significa?

“No mundo dos negócios, o termo *Lean Thinking*, traduzido ao pé da letra como “mentalidade enxuta”, significa otimizar os recursos de maneira a gerar valor com um custo mais baixo.” (Iwankio, 2019, s.p).

Como se pode ver, a ideia é eliminar desperdícios que por sua vez faz com que os recursos sejam otimizados com a finalidade de gerar valor com um custo mais baixo, ou seja, aumentar o lucro da empresa.

Para Womack e Jones, *lean thinking* é um:

(...) poderoso antídoto ao desperdício (...) é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de forma cada vez mais eficaz. (Womack & Jones, 1998, p. 17)

Em suma, pode afirmar-se que *lean thinking* é uma filosofia de gestão com o principal objetivo de eliminar o desperdício com vista à obtenção de maior lucro. O capítulo seguinte abordará aquilo que defende e as principais características do *lean management*, à medida que o leitor avança, espera-se que sinta a aproximação do *lean people*.

2.2 - *Lean management*

Esta vertente do *lean* concentra-se no treino/formação de profissionais da empresa, moldar as atitudes dos colaboradores e manter uma relação positiva com o público (Lichtarski 1997, in Dekier, 2012). O *lean management* é um sistema técnico-social em que o objetivo principal é eliminar o desperdício através da redução de vários fatores internos (Shah e Ward, 2007, in Miñano., Fuentes e Díaz, 2013).

Este método presta uma atenção vital àquilo que à gestão de recursos humanos da empresa diz respeito (Dekier, 2012). O *lean management* segundo Dekier (2012) assenta sob os seguintes princípios:

1. **Boa atmosfera no local de trabalho** - é necessário que o empregador construa um ambiente organizacional positivo. Não ajude apenas os colaboradores a atingir as tarefas diárias, mas também aumenta as relações pessoais e impessoais entre eles e a organização. Como resultado, os colaboradores são suficientemente motivados para terem dedicação profissional, mesmo quando têm de trabalhar fora de horas para finalizar uma tarefa;
2. **Definir os objetivos** - para que um colaborador trabalhe de forma eficiente e eficaz, tem de saber quais os objetivos para o qual trabalha, por isso, é importante que as organizações estabeleçam objetivos de longo e curto-prazo: o primeiro a demonstra a preocupação com o avanço da carreira profissional de cada um; os objetivos de curto-prazo dizem respeito à *performance* que cada colaborador tem nas suas tarefas diárias. Este princípio mostra a transparência para do caminho de carreira de cada um dos colaboradores e mostra-lhes que tarefas têm de atingir e aquilo que têm de aprender se estiverem a pensar numa potencial promoção;
3. **Comunicação** - a comunicação é um dos pontos que mais falha na gestão de recursos humanos, é necessário que os gestores de todos os níveis construam um sistema de troca de informações com os colaboradores. É necessário a criação de reuniões diárias com os funcionários para

aumentar o nível de comunicação nesses encontros diários podem trocar informações, verificar o estado das tarefas e resolverem problemas ou obstáculos que estejam a atrasar o trabalho;

4. **Motivação bem direcionada** - o *lean management* é um estilo de gestão que convida os gestores a largarem os métodos tradicionais de motivação que consistem em sistemas de bónus, que costumam apenas resultar a curto-prazo. Os gestores devem apostar na motivação intrínseca para cada um dos seus colaboradores, dessa forma aumentará o comprometimento e compromisso com a organização;
5. **Desperdício do potencial humano** - a maioria das empresas procura um constante crescimento dos seus processos e utiliza vários métodos para alcançar este objetivo. Ocasionalmente, recorrem à contratação de empresas externas para atingir o alvo. Por vezes, os gestores impõem obrigatoriedades sem consultar os colaboradores, este tipo de procedimentos são um desperdício (Liker e Meier, 2008, in Dekier, 2012). É recomendado, que as empresas modernas consultem as alterações que ocorrem no dia a dia com os colaboradores que estão diretamente ligados com elas, para que possam ter uma forma de reação rápida ao problema que surge;
6. **Desenvolvimento dos colaboradores** - um dos recursos essenciais de uma organização são os colaboradores, desta forma o gestor tem de fazer tudo aquilo que está ao seu alcance para providenciar aos seus colaboradores as oportunidades de desenvolvimento. É frequente o esquecimento de investimento nos recursos humanos, contudo é igual a investir na organização, os resultados desse investimento irão ser benéficos;
7. **Liderança** - os gestores devem estar sempre conscientes da importância do tipo de gestão/liderança que aplicam no seu dia a dia e na relação com os seus colaboradores. É inaceitável que os gestores usufruam ou recebam o mérito total pelo trabalho realizado pelos colaboradores ou

que simplesmente, não potenciem toda a capacidade dos seus subordinados, é um desperdício. É importante acrescentar que é vital que os gestores procurem soluções para os problemas em vez de se mostrarem vítimas ou bodes expiatórios em situações de crise. Os gestores devem ser obrigados a melhorar as suas *soft skills* para se tornarem *lean leaders* e, conseqüentemente, inspirar respeito entre os colaboradores.

Pode dizer-se que o *lean management* ou gestão magra é sucessor tanto do *TPS* (*Toyota Production System*) como do *lean manufacturing*. Atualmente é considerado um dos modelos mais populares de gestão no mundo. A sua eficácia foi comprovada e definida repetidamente por vários investigadores de renome e praticantes desta abordagem de gestão (Womack e Jones 2008, in Dekier, 2012).

Na obra *The machine that changed the world* de Womack, Jones e Roos (1991) definiram os cinco princípios fundamentais do *lean*:

1. **Definir valor** - para perceber este primeiro princípio, é importante entender o que é valor: aquilo que o consumidor está disposto a pagar;
2. **Mapa do fluxo de valor** - consiste em identificar o fluxo de valor, ou seja, o objetivo é utilizar o conceito de valor do consumidor e utilizá-lo como referência e daí definir qual o valor do produto;
3. **Desperdício** - pode dividir-se em duas categorias: sem acréscimo de valor, contudo necessário; sem acréscimo de valor e desnecessário, é desperdício puro e deve ser eliminado ou reduzido assim que possível. Eliminando e reduzindo os processos desnecessários consegue-se que os consumidores tenham aquilo que desejam e, ao mesmo tempo, reduzir o custo de produção do produto ou serviço;
4. **Criar fluxo** - após remover os desperdícios do fluxo de valor, é necessário assegurar que o fluxo continua a decorrer sem interrupções ou atrasos. Definir certas estratégias que garantem a adição de valor: rever os passos, reconfigurar os processos, nivelar a carga de trabalho, criar

departamentos funcionais e formar os colaboradores para serem adaptativos e multifunções;

5. **Estabelecer o *pull*** - o inventário é considerado um dos maiores desperdícios de qualquer sistema de produção. A meta é estabelecer um sistema *pull* que limitará o inventário e o trabalho em progresso e assegura os materiais e informação estritamente necessários para manter o fluxo operacional. Este sistema permite uma produção *just-in-time* onde os produtos são criados no tempo e nas quantidades necessárias;
6. **Perseguir a perfeição** - o desperdício é reduzido através do alcance das últimas quatro metas: este princípio é o mais importante de todos. Faz com que o *lean thinking* e a melhoria contínua de processos faça parte da cultura organizacional. Todos os colaboradores devem ambicionar a perfeição enquanto entregam produtos com base na necessidade dos consumidores. A organização deve aprender e procurar formas de melhorar um pouco todos os dias.

É importante que estas medidas fiquem na mente das empresas, para que consigam melhorar todos os dias. Todavia, é natural que se encontrem semelhanças nestes princípios *lean* e os do *lean management*, afinal trata-se da mesma filosofia, aplicada em ramos diferentes. Tal como foi referido acima, estes princípios são essencialmente focados da produção, mas também podem ser utilizados na gestão, pois qualquer serviço como as cadeias de produtos têm valor.

Os capítulos seguintes debruçar-se-ão sobre o *lean*, mais propriamente nas pessoas *lean* que procuram ser excelentes com dois objetivos distintos, mas complementares: serem colaboradores de excelência e tornarem as empresas excelentes.

3 - *Lean people*

O tema da presente dissertação é *lean people*, muitas pessoas não conhecem o conteúdo abordado neste capítulo, talvez porque é algo inovador e pouco

explorado/investigado. Se procuramos por *lean* no *Google* ou em qualquer base científica, encontrámos imensa informação sobre os temas abordados anteriormente: *kaizen*, *lean thinking*, *lean manufacturing* e *lean management*, contudo, se colocarmos *lean people* deparámo-nos com um pequeno problema, somos transportados para a área da nutrição, porque o significado é pessoas magras.

Não é isso que se pretende encontrar, mas afinal o que é? O que significa?

Lean people significa integralmente pessoas magras, melhorar continuamente, ou seja, pessoas que melhoram as suas capacidades e atributos continuamente à busca da sua melhoria e da organização. Consegue-se desde já perceber que as ferramentas *lean* são de extrema importância para as organizações, como se viu anteriormente, nos processos produtivos, não há nada melhor para alcançar o sucesso ou o lucro, minimizando o custo, cortando nos desperdícios da organização. Quando se lê sobre *lean management*, nos seus princípios e naquilo que representam não são nada mais, nada menos, do que: a técnica perfeita de gestão.

Qualquer estudante da área, como *eu*, deseja um dia trabalhar desta forma, trabalhar num ambiente que transborda dinâmica, comunicação e entreajuda, todavia será isto possível? Sim é, e os pontos seguintes mostrar-nos-ão e corroboram esta confirmação.

No que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas e à inerente vontade de aprender e melhorar de cada um surgem dois conceitos complementares: *monozukuri* e *hitozukuri* que representam aquilo que qualquer colaborador necessita para atingir o sucesso numa organização.

4 - Monozukuri

4.1 - O que é *monozukuri*?

Monozukuri é uma filosofia centenária em artesanato de origem japonesa. A palavra *mono* significa produto, enquanto que *zukuri* traduz-se em fazer ou criar (Thiptarajan, Lertrusdachakul & Mahatanankoon, 2019).

A combinação das duas palavras: *monozukuri* significa fazer coisas (Thiptarajan et al., 2019) ou criar produtos excelentes (Harada & Bodek, 2012), pode dizer-se ainda que é o resultado de um ofício/trabalho. Esta filosofia é frequentemente conjugada com a ética no trabalho da melhoria contínua em busca da perfeição (Roser, 2017 in Thiptarajan et al., 2019). O significado exato de *monozukuri* é um desafio particular, consiste essencialmente na criação de uma variedade de produtos/serviços de excelência. O significado implícito vai muito além do simples processo de fazer coisas (Thiptarajan et al., 2019).

4.1.2 - Contexto histórico de *monozukuri*

Embora seja uma filosofia centenária, o conceito recuperou a popularidade de outros tempos na década de 1990 quando o Japão enfrentou a competição global. Nessa altura a economia era fraca e o governo japonês decidiu renovar a produção com esta filosofia, incentivou os fabricantes a aplicarem os seus princípios aos produtos e serviços (Thiptarajan et al., 2019).

Utilizando uma tradição antiga de artesanato na indústria avançada foi uma estratégia culturalmente justificada, isto porque o *monozukuri* captura a cultura e espírito da destreza e habilidade da produção japonesa. De acordo com Cole e Nakata (2014, in Thiptarajan et al., 2019) o termo alinha-se com a gestão e a estratégia nacional japonesa, esta prática só pode ser realizada juntamente com a educação e treino de trabalhadores (*hitozukuri*), como já foi mencionado acima, os termos complementam-se e não fazem sentido se forem praticados individualmente.

Para se perceber melhor o contexto histórico desta filosofia, observem-se as palavras de Mike Rother sobre a sua investigação na Toyota. Já se sabe que o principal foco do *lean* é na indústria, no chão de fábrica, começou no *shopfloor* da Toyota e desde daí propagou-se e começaram outras empresas a tentar imitar (Rother, 2010) aquilo que a Toyota fez e faz, a questão fundamental é: porquê? Segundo Mike Rother (2010) nos últimos quarenta anos, a Toyota apresentou um elevado crescimento de vendas, isto quando no ocidente outras empresas automóveis tinham chegado a uma estagnação de crescimento (não se desenvolviam ou decresciam). O lucro da Toyota tornou-se superior aos seus concorrentes diretos: *General Motors, Ford* e *Chrysler* (todos juntos). A nível de vendas tornou-se na líder mundial, e número dois nos Estados Unidos (Rother, 2010).

Estes resultados provam que a Toyota estava a fazer algo diferente, mas a pergunta é: o quê? Rother (2010) explica aos leitores que as tentativas de cópia dos métodos da Toyota têm falhado sucessivamente: as empresas limitavam-se a observar as práticas visíveis e classificavam-nas em listas com princípios que deveriam adotar também, contudo, isto é engenharia inversa: observar um objeto isolado para ver como funciona para depois replicá-lo. Mas porque razão não funciona? Segundo Mike Rother (2010) as três razões principais que impossibilitam este método:

1. Os aspetos críticos da Toyota não são visíveis. As práticas utilizadas, as técnicas são construídas através de rotinas invisíveis de pensamento e ação. *“We have been trying to add Toyota Production System practices and principles on top of our existing management thinking and practice without adjusting that thinking and practice”* (Rother, 2010, s.p);
2. A engenharia invertida não faz com que uma organização seja adaptativa e que esteja em constante melhoria. A solução aqui é que tentamos imitar as soluções que a Toyota encontra para os seus problemas e isso é um método único para cada empresa, ou seja cada problema tem uma solução única e é muito difícil replicar uma solução para um problema idêntico, mas diferente;

3. Tentar fazer engenharia inversa coloca-nos num modo de implementação (implementar soluções encontradas por outros para os nossos problemas). Este método é negativo porque impede o progresso da organização e o desenvolvimento da capacidade das suas pessoas.

Estes três problemas que nos são apresentados, são a prova que copiar não é suficiente, a forma como a *Toyota* atua está na sua própria filosofia, por isso é que imitar não é viável, porque é impossível fazê-lo com vontade, compromisso, sentido de autoajuda, autoconfiança, isto deve-se ao ambiente da organização e à sua própria crença mas, mais importante, à dos seus colaboradores. Os colaboradores são o recurso mais importante, fazem mover a empresa para a frente (progresso) e quando estão comprometidos com ela, o sucesso é alcançado naturalmente.

“We will not be successful in the Toyota style until we adopt more of a do-it-yourself problem-solving mode” (Rother, 2010, s.p).

Mas porque razão não se consegue copiar e tornar viável o trabalho de outros colaboradores noutras empresas que não a *Toyota*? A resposta é simples, a filosofia da *Toyota* assenta nos princípios de *monozukuri* e *hitozukuri*, desta forma, observar as práticas e tentar imitar não é suficiente, pois o produto perfeito alcança-se através do compromisso, paixão, orgulho, destreza e autonomia de quem os cria. Consegue-se observar várias formas de trabalho que são parecidas, mas não idênticas, a cultura organizacional e a especialização/formação dos colaboradores da *Toyota* é feita em prol da sua produção, deste modo, pode concluir-se que é impossível imitar, pois o método de trabalho não é só feito manualmente, mas também com o *espírito* e *alma* do trabalhador.

4.1.3 - Qual a complexidade de *monozukuri* se a tradução é fazer coisas?

A resposta para este subcapítulo é o outro conceito complementar do *monozukuri*, o *hitozukuri*.

Tal como foi dito anteriormente, o significado deste termo significa muito mais do que fazer coisas excelentes. Geralmente o termo combina os atributos físicos de um

produto como: estética, utilidade, design e qualidade com aspetos da personalidade de quem o cria, como orgulho, autonomia, compromisso e paixão no processo de fazer produtos excelentes (Thiptarajan et al., 2019).

Desta forma, somos direcionados para o seguinte capítulo da *presente dissertação* que é o *hitozukuri* que não é nada mais, nada menos que pessoas + processo de fazer ou a criação de pessoas de pessoas excelentes.

5 - Hitozukuri

A noção de *monozukuri* já é conhecida, tal como se observou no capítulo anterior o significado é fazer coisas, mas afinal o que significa o outro conceito japonês que a complementa? *Hitozukuri*: representa fazer pessoas. Através de busca na internet, chega-se à seguinte definição:

hitozukuri é fazer pessoas- é a paixão e a arte de desenvolver pessoas através de um processo educativo com ênfase numa vida de aprendizagem. Diz respeito ao desenvolvimento das características de cada pessoa na sua área de especialização, assim como a sua habilidade para trabalhar com outros através dos limites do funcional. (Kodo, Ballé & Powell, 2019, s.p)

Pode-se desde já observar porquê que os dois conceitos se complementam: um representa a criação de coisas e o outro (*hitozukuri*) o desenvolvimento de pessoas que criam.

Segundo Harada & Bodek (2012) atualmente, um dos principais objetivos no Japão é tornar os trabalhadores em mestres de uma disciplina específica, isto porque o Japão não consegue competir contra o rácio de mão-de-obra barata da China, Índia ou qualquer outro sítio na Ásia. Assim sendo, as empresas japonesas têm de produzir produtos de alta qualidade através de colaboradores altamente especializados. Harada & Bodek (2012) mostram-nos ainda a definição de *monozukuri* – construir produtos excelentes, e de *hitozukuri* – construir pessoas excelentes para construir esses produtos de excelência, sendo que estas pessoas têm de ser autodeterminadas, autónomas e autoconfiantes. O autor vai ainda mais longe e afirma que estes dois conceitos japoneses não estão confinados à produção, podem ser aplicados noutros campos do conhecimento e dá o exemplo seguinte:

Adoro *sushi* e quando vou ao Japão é costume comer num restaurante perto de onde eu e a minha mulher temos uma casa em Kirishima, Kyushu. Numa visita em novembro de 2011, comi uma peça fabulosa de Maguro, da barriga de uma espécie de atum que é das mais caras e exclusivas do mundo mais conhecido como Toro. É um dos *items* mais caros do menu, pelo seu sabor, textura e escassez. Já tínhamos ido a este restaurante várias vezes ao longo dos anos, mas esta foi a primeira vez que o chefe olhou para mim como um cliente premiado e fez com que eu apenas recebia o melhor que tinha para oferecer. Enquanto conversávamos, o chefe disse-me que eram necessários nove a doze anos para aprender a ser um bom chefe de *sushi*, ter o conhecimento necessário para escolher o peixe certo e prepará-lo na altura certa. É assim, um bom exemplo de *hitozukuri*, se dispensarmos tempo a construir pessoas de excelência, seremos capazes de construir produtos excelentes (*monozukuri*). (Harada & Bodek, 2012, p. 201)

Pode-se continuar a descida sobre aquilo que *hitozukuri* representa, é o compromisso que cada empresa tem para com os funcionários, desenvolver as habilidades e conhecimentos de todos para obter a melhor produtividade (Santos, 2018). Contudo, para alcançar o *hitozukuri* os mestres ou *coachs* de dentro e fora da organização têm de fornecer treino e orientação ao longo da vida dos funcionários. Isso permitirá que eles (Santos, 2018, s.p):

1. aprendam novas habilidades e tecnologias para aumentar o seu valor dentro da organização;
2. Tornem-se mestres nas suas posições atuais e consigam ser mentores/*coachs* para os funcionários mais jovens;
3. Projetem a sua carreira dentro da empresa para cargos que exigem novos conhecimentos e habilidades;
4. Desenvolver um nível de autoconfiança que aumenta com o tempo;
5. Criar e implementar ideias para melhorar os processos de trabalho como um todo.

É necessário observar estes factos sobre *hitozukuri*, pois como se sabe, as empresas procuram o lucro e no mercado atual tem de produzir produtos de altíssima qualidade, mas muitas vezes *esquecem-se* dos colaboradores, que são aqueles que fornecem todo o valor à organização. Tal como dizem Harada & Bodek (2012, p. 48): “Se investires tempo a construir pessoas de excelência, serás capaz de construir produtos excelentes”, o que significa que só é possível alcançar um por via do outro, podendo assim confirmar-se que *hitozukuri* e *monozukuri* complementam-se.

6 - Kotozukuri

Após a análise dos temas *monozukuri* e *hitozukuri* os autores Ballé, Yokozawa e Powell (2019) chegam a uma descoberta, denotam a existência de um terceiro *zukuri* pode ser a chave: o *kotozukuri* que significa respectivamente, fazer as coisas acontecer.

Este conceito faz uma referência à paixão de fazer com que as coisas aconteçam, criar valor a partir da criação de conhecimento.

Kotozukuri utiliza a energia e a vitalidade dos conceitos *hitozukuri* e *monozukuri* e vai mais além, encoraja a fazer e não apenas a pensar (Ballé et al., 2019).

Em qualquer que seja o processo, segundo Ballé et al (2019) existirão sempre três graves problemas:

1. Como é que se faz para que os engenheiros ou os clientes desenvolvam gostos para desenhar designs funcionais e atrativos?
2. Como é que se invoca a paixão da engenharia para a produção?
3. Como se convencem os fornecedores e parceiros para que se atinjam as medidas anteriores?

A ideia de *kotozukuri* fornece duas novas noções fundamentais: a necessidade de uma forte narrativa (como a conceção de um produto) para que todos trabalhem em conjunto para fazer com que a narrativa se torne verdade e que proporcione melhorias concretas (Ballé et al., 2019).

Os autores chegam à conclusão que o *monozukuri* através do *hitozukuri* não é suficiente para que uma empresa seja bem-sucedida. Sem o impacto do *kotozukuri* que é uma moldagem de histórias, onde se transporta energia e paixão por parte dos engenheiros e colaboradores, para que atinjam o seu objetivo, a satisfação dos clientes (Ballé et al., 2019). O esforço da gestão assenta em encontrar a história certa, trazendo assim pessoas a bordo que suportem e desenvolvam o conhecimento e ferramentas necessárias que façam com que essas mesmas histórias se realizem todos os dias (Ballé et al., 2019).

“Para perceber o impacto da verdadeira estratégia de *lean thinking*, precisamos de adicionar uma terceira ferramenta que suporta a satisfação do consumidor para além do *monozukuri* e *hitozukuri*: precisamos de aprender mais sobre *kotozukuri*” (Ballé et al., 2019, s.p).

7 - O método de Harada

7.1 - O que é o *Harada Method*?

Segundo Harada & Bodek (2012) a essência do método do Harada é aquilo a que se chama de autoconfiança, é a habilidade de cada pessoa para se tornar tão especializada numa determinada matéria que acabará por tornar-se insubstituível. Cada pessoa desenvolve aptidões e características tão especializadas em disciplinas da sua escolha, que servem para o seu futuro (vida pessoal e/ou profissional) e para o sucesso da organização em que trabalham. As pessoas têm confiança para tomar decisões responsáveis para si mesmas e para a empresa em que trabalham. O método de Harada ajuda cada um a produzir um mapa claro em como atingir os objetivos pessoais e desenvolver os seus próprios talentos, assim como o talento das pessoas que trabalham para outros, desta forma consegue atingir-se o potencial máximo de cada um (Harada & Bodek, 2012). A verdadeira chave é entender profundamente o que é autoconfiança, qual o seu valor e propósito e como aplicá-la na vida de cada colaborador (Harada & Bodek, 2012).

O método de Harada é um sistema que providencia uma estrutura para alcançar as metas e o sucesso de cada um. Segundo Harada & Bodek (2012) assenta essencialmente em cinco pilares distintos e complementares:

1. **Trinta e três perguntas sobre autoconfiança** - estas perguntas servem para medir a autoconfiança de cada um;
2. **Um formulário de objetivos a longo-prazo** - este pode ser considerado como o coração do método, este formulário é a ferramenta principal que organiza as metas, objetivos, a autoanálise e o plano de ação de cada um;

3. **As sessenta e quatro janelas** - uma estrutura para elaborar as tarefas e rotinas que cada pessoa necessita para realizar as suas metas;
4. **Folha de verificação da rotina** - uma lista de controlo diária para ajudar a fortalecer os hábitos;
5. **Diário** - uma ferramenta de planeamento que ajuda a organizar o dia a dia para melhorar a produtividade. Também ensina a refletir sobre cada dia para que se possa avaliar o progresso diário.

7.1.2 - Os cinco passos principais do método de Harada

Contudo, para completar cada um dos formulários acima descritos, é necessário seguir cinco passos principais do método (Harada & Bodek, 2012):

1. **Meta** - escolher a meta certa;
2. **Objetivo** - Entender a razão pela qual se quer alcançar a meta. Quanto mais forte o objetivo, mais fácil será para atingir a meta;
3. **Análise** - olhar para o passado e potencial futuro para reforçar os pontos fortes e eliminar as falhas;
4. **Ação** - construir um plano de ação;
5. **Implementação** - incorporar o plano na rotina diária, responsabilizar-se pelas ações e sustentar os esforços.

7.1.3 - Os vinte passos básicos do método de Harada

Para atingir estes cinco passos principais, pode-se seguir vinte passos mais básicos, porém é necessário esforço e fazê-los diligentemente (Harada & Bodek, 2012). Os passos são:

1. **Acreditar em si mesmo** - é vital que cada pessoa acredite que consegue e será bem-sucedido tanto na vida pessoal como profissional. Saber que o método de Harada funcionou com outros fornecerá a confiança necessária que conseguirá atingir as metas;
2. **Tornar-se autoconfiante** - como foi mencionado anteriormente, este método é baseado na autoconfiança. Os termos autoconfiança,

autodireção, autorrealização, autodeterminação e autonomia correspondem todos à habilidade de *stand on your own feet* - ter confiança e as competências para atingir as metas pessoais e profissionais. Não interessa o que se passa no mundo, é necessário colocar a energia naquilo que se consegue melhor na própria vida e nas vidas dos outros ao seu redor. Conseguir apaixonar-se por qualquer coisa e desenvolver um conhecimento profundo sobre um tema faz com que essa pessoa se torne autoconfiante e que possua conhecimento e a habilidade de utilizá-lo para melhorar a sociedade e a si mesmo;

3. **Determinar o serviço-chave para outros** - é necessário ser competitivo, contudo deve-se incluir outros (parceiros) na ambição de chegar ao tempo;
4. **Selecionar a meta principal** - para continuar este processo, é necessário selecionar uma meta para ser bem-sucedido na vida. Cada um decide o que quer fazer. Não é fácil escolher uma meta, mas consegue-se;
5. **Definir metas com níveis diferentes** - no método de Harada existem quatro tipos de meta: mais alta, intermédia ou moderada, mais fácil e aquilo que cada um pensa que consegue alcançar com as suas capacidades atuais. Não é fácil atingir uma das metas mais altas na condição de capacidades atuais, daí as intermédias. O objetivo dos níveis é mesmo esse, ir subindo para o sucesso;
6. **Definir marcos entre as metas** - é necessário criar marcos mensuráveis entre o tempo que se começa e a meta estabelecida para ter motivação de manter-se no caminho certo;
7. **Indicar os objetivos e valores** - a meta de cada um tem valor para quem a escolhe e para os outros. Quanto mais forte o objetivo mais significado tem;
8. **Analise-se** - o objetivo é repetir comportamentos que conduzam ao sucesso do passado. Pensar nos sucessos do passado e escrevê-los, depois escrever as razões pelas quais foi bem-sucedido, utilizando as

categorias seguintes: mente, capacidades, saúde, condição física e o estilo de vida. Repetir o processo para os falhanços e desafios, porém aqui, é necessário escrever os comportamentos a ignorar/ não repetir;

9. **Criar a própria janela de sessenta e quatro com oito áreas para atingir a meta** - esta janela é uma matriz que ajuda a determinar as tarefas e ações necessárias para atingir os objetivos no futuro. Começa-se por escrever a meta principal no centro da caixa, depois escrever oito aspetos que suportam a meta;
10. **Escrever oito tarefas para cada área** - após aparecerem as oitos áreas específicas, é necessário preencher oito tarefas que ajudem a atingir cada uma delas;
11. **Escrever a data de início de cada tarefa** - depois de pensar nas sessenta e quatro tarefas, é necessário atingir as metas. Cada um determina qual das áreas atinge primeiro;
12. **Selecionar dez tarefas para começar** - observar a janela, verificar as datas e selecionar dez tarefas que tem de começar imediatamente para atingir a meta. É fundamental escrever a data em que se quer começar e completar a tarefa;
13. **Rotinas novas constroem novos hábitos** - para as metas a longo-prazo, escreva dez rotinas que pretende fazer regularmente para criar hábitos e comportamentos positivos. As dez rotinas podem surgir das trinta e três questões sobre autoconfiança, da própria análise ou da janela. Estas rotinas ajudarão a construir novos padrões e comportamentos;
14. **Escrever afirmações** - as afirmações ajudam a manter energia positiva à medida que se avança no alcance da meta;
15. **Determinar o tipo de suporta que necessita** - pensar no tipo de suporte necessário para atingir a meta. É preciso informação? Conselhos? *Coaching*? É essencial a ajuda de alguém para submeter o plano ao chefe? Escrever as dicas que pensa que ajudarão a adquirir a meta;

16. **Selecionar as pessoas que apoiarão o processo** - ninguém consegue ser bem-sucedido sozinho. Até o Tiger Woods, um dos melhores jogadores do mundo de golf, sempre trabalhou com um treinador que observa as tacadas e os movimentos do corpo e ajuda-o a melhorar o desempenho. Escreva os nomes das pessoas a quem pode pedir ajuda para alcançar o seu objetivo;
17. **Utilize a sua folha de rotina diária** - usar esta folha todos os dias é imprescindível para saber onde se está situado. Nesta folha está gravado o sucesso diário;
18. **Manter um diário** - usar este diário para agendar as atividades e para focar-se nas tarefas e ações que precisa para trabalhar perto da meta. No final de cada dia, utilize-o para refletir nos desafios e sucessos que ocorreram no dia;
19. **Trabalhe com um *coach*/mentor** - encontre-se com o seu mentor sempre que possível para rever o seu diário;
20. **Verifique os seus formulários ao mês** - ao final de cada mês, olhe para tudo o que preencheu e faça as revisões que achar necessárias, se concluiu algumas tarefas, substitua-as por novas. Se quiser focar-se em novas rotinas, escreva-as.

No método de Harada, consegue-se observar com exatidão um dos conceitos abordados anteriormente, o *hitozukuri*. Pode-se afirmar que a construção de pessoas excelentes, não depende apenas das organizações, mas também da vontade de cada um, de querer melhorar e superar-se todos os dias. Esta lista parece, à primeira vista, bastante densa e complexa, contudo não o é, se requintarmos todos estes passos no nosso dia a dia, passa a fazer parte da nossa rotina e serão tão simples de elaborar como tratar da higiene oral de manhã ou trocar a roupa de trabalho no final de cada turno. Tal como diz Harada “todos conseguem ser bem-sucedidos”, “isto é verdade, mas têm de querer e estar dispostos da trabalhar por isso” (Harada & Bodek, 2012, s.p).

7.1.4 - A importância de servir outros

A maioria das pessoas pensa que para atingir o sucesso apenas precisam de si mesmas e não de outros, é certo que se consegue, se determinada pessoa ganhar a lotaria (em que as probabilidades é de um em um milhão), contudo, qualquer outra situação de sucesso é sempre atingida com outros/as envolventes e nunca sozinho. Mas porque razão é tão importante servir outros?

Harada & Bodek (2012) afirmam que um fator crucial para o sucesso com o método de Harada é aprender a importância de servir outros. Este aspeto fornece um balanço para atingir as metas e ajuda cada pessoa a desenvolver o carácter. O mais importante é que normalmente, as pessoas fazem algo por outrem apenas para receber algo em troca o que está errado, quando se serve outros, a qualidade do ato é algo benéfico para a personalidade de cada um: “quanto maior o foco em servir outros, melhor serão as experiências de vida” (Harada & Bodek, 2012, s.p).

O autor vai mais longe e afirma que “colhemos aquilo que semeámos” (Harada & Bodek, 2012, s.p), pois quando coadjuvamos ou servimos outros, é-nos dada uma força interior prazerosa e que é considerada como felicidade verdadeira, este ânimo intrínseco é aquilo que faz cada colaborador acordar todos os dias com vontade de trabalhar, melhorar e dar o máximo todos os dias (Harada & Bodek, 2012). Este aspeto é importante porque fortalece o carácter e personalidade de cada um e estas características individuais são o que faz com que as pessoas melhorem ao longo da vida que é o objetivo do método e da *presente dissertação*.

Consegue-se observar a construção ou a criação de pessoas excelentes com a servidão a outros, tal como observa-se acima, o dar o máximo todos os dias, força e ânimo de superação são exemplos de *hitozukuri*, pessoas que se melhoram e à organização em que laboram diariamente. Este subcapítulo termina assim com uma citação de Albert Einstein: “apenas uma vida vivida para os outros é que tem o valor de viver” (Albert Einstein, s.d, in Harada & Bodek 2012, s.p).

7.1.5 - As chaves que Harada define para o sucesso

Segundo Harada & Bodek (2012) qualquer pessoa consegue alcançar o sucesso e a chave principal para o conseguir é acreditar, isto porque “o sucesso é uma habilidade que se consegue atingir através de um esforço” (Harada & Bodek, 2012, s.p). Para atingir a grandeza, Harada elucida na sua metodologia que são necessários quatro aspetos essenciais: espírito, habilidade, condição física e a vida diária ou quotidiana (Harada & Bodek, 2012).

Para conseguir adquirir os quatro aspetos essenciais, é necessário recorrer a um patamar superior, a autoconfiança que é o coração deste método. A autoconfiança é o reconhecimento de que se têm a inteligência e capacidade necessária para tomar as melhores decisões para a empresa, os clientes e todos aqueles que estão envolvidos (Harada & Bodek, 2012).

Primeiramente, a autoconfiança aparece pelo desenvolvimento do conhecimento, habilidades, carácter e por permitir que o conhecimento brilhe através de cada um. Quando alguém é autoconfiante, é bem-sucedido, confiável, altamente capacitado para tomar as melhores decisões para si próprio, a sua família, associados e para a organização em que trabalha. (Harada & Bodek, 2012)

Desta citação surge a ideia de que os gestores de topo ou sénior, pelo cargo que ocupam são autoconfiantes, verdadeiros e que tomam as decisões corretas para as empresas em que trabalham, contudo não é bem assim, este nível de confiança não existe em qualquer nível das empresas, pois quando as pessoas não são reconhecidas pelos outros como autoconfiantes, são restringidas e monitorizadas naquilo que fazem acabando assim por perder valor para a própria empresa, pois não lhes é dada oportunidade para crescer (Harada & Bodek, 2012). O problema, é que normalmente as pessoas esperam que o chefe ou gestor lhes dê a oportunidade para que cresçam ou progridam nas carreiras, o que pode não acontecer, pois os gestores estão na maior parte do seu tempo a serem pressionados para que o trabalho seja feito e têm pouco tempo para ajudar os seus colaboradores a desenvolver-se (Harada & Bodek, 2012).

O método de Harada é único porque o catalisador principal do crescimento é própria pessoa e não o seu gestor ou outro individuo qualquer. Os gestores devem estar lá para facilitar e ajudar os colaboradores e equipas a melhorar, contudo se isto não

acontece, Bodek recomenda a procura de ajuda: um *coach*, um amigo ou até mesmo um mentor que ajude a manter-se no caminho (Harada & Bodek, 2012).

Tal como foi referido anteriormente, Harada descobriu os quatro elementos que cada pessoa deve desenvolver para ser bem-sucedida na vida (Harada & Bodek, 2012):

1. **Mental/Espirito** - é necessário foco, confiança e uma boa atitude para que se consiga atingir os objetivos;
2. **Habilidades** - ter o conhecimento e capacidades necessárias naquilo que se consegue fazer;
3. **Saúde/Condição física** - a forma física é importante, a maneira como o corpo se sente, a dieta para melhorar, o exercício e a energia física;
4. **Vida diária** - as relações com os outros e o balanço entre a vida pessoal e profissional.

A forma como cada um gere estes quatro princípios, determinará o sucesso ou fracasso da sua vida.

“O gestor deve agir como um *coach* e ajudar todos os funcionários a construir novas habilidades” (Harada & Bodek, 2012, s.p).

O *hitozukuri* é um dos temas mais presentes deste projeto, afinal *lean people* engloba esse conceito, sendo que é um dos pilares da filosofia. É natural que qualquer pessoa que analise o *presente trabalho* consiga sempre verificar que a crença na melhoria e criação de pessoas excelentes, está presente em qualquer capítulo, isto porque esse é um dos objetivos de investigação. Os elementos acima que Harada encontrou, não são nada mais, nada menos que premissas da criação de pessoas extraordinárias ou de *hitozukuri*.

“Este método foca-se na gestão diária e influencia os colaboradores para que escolham as suas metas de sucesso, para construírem as suas habilidades e capacidades e que aprendam a ensinar outros” (Tscharf, 2017, p.80).

Este impasse sobre a ajuda dos colaboradores por parte dos gestores será abordado no capítulo seguinte, sobre os métodos de *coaching*, *trainée* e mentores utilizados no *kata* da Toyota.

8 - Toyota Kata

Neste momento sabe-se que a Toyota é uma das maiores fabricantes de automóveis do mundo, espera-se que o leitor saiba a sua capacidade produtiva face ao exemplo anteriormente explicado. Agora a verdadeira questão é como é que a Toyota consegue? A resposta para esta pergunta é simples: com a sua abordagem de gestão para melhoria, adaptabilidade e resultados superiores conseguidos pelo *kata*.

Para a Mike Rother a definição de gestão é “a perseguição sistemática de condições desejadas através da utilização das capacidades humanas de forma específica” (Rother, 2010, p. 15), este autor vai mais além e afirma que o problema nos modelos de gestão atuais não são as pessoas, mas sim a própria gestão que tem um pensamento velho e não consegue responder ao avanço do mercado atual (Rother, 2010).

Mas afinal o que é o *kata*? Qual o impacto que tem na organização que faz com que ela cresça ao longo do tempo? O *kata* são padrões ou rotinas de comportamento (Rother, 2010), algumas das definições mais comuns são (Rother, 2010, p.15/16):

1. A forma de fazer algo, um método ou uma rotina;
2. Um padrão;
3. Um movimento padrão;
4. Uma sequência de movimentos predefinidos;
5. Um procedimento customizado;
6. Um método de treino.

Explorando mais a fundo esta questão consegue-se chegar a uma conclusão mais concreta de *kata*, como: “a forma de manter duas coisas alinhadas ou sincronizadas” (Rother, 2010, p.16). Observando as definições de *kata* parece que se é arrastado para o mundo da produção/indústria ou da engenharia e, de certa forma é verdade. Ainda

assim, consegue-se chegar a outra definição: “*kata* é um meio para manter os pensamentos e ações sincronizados com dinâmica e condições inesperadas” (Rother, 2010, p.16) assim surge a definição predileta para a *presente dissertação*, isto porque as pessoas têm de desenvolver as suas habilidades constantemente para melhorar não só a si mesmas, mas também a empresa pela qual trabalham e, para isso é necessário que os pensamentos e ações estejam, de certa forma sincronizados com dinâmica e condições inesperadas, esta última respetivamente é algo que acontece diariamente no dia a dia de qualquer organização e é importante que as pessoas saibam lidar com os problemas da melhor forma.

Para conseguir-se atingir o *kata* da Toyota, é necessário que tudo esteja sincronizado, assim sendo, é fulcral fazer produtos de excelência para que a empresa seja forte no mercado, mas a Toyota sabe que para isso, são necessárias pessoas excelentes, uma vez mais, temos a alusão presente do *hitozukuri*.

8.1 - O desenvolvimento do comportamento *kata* nas organizações

Sabe-se que um dos aspetos pelo qual a Toyota é um sucesso é o seu *modus operandi* ou *kata*, a filosofia de melhoria contínua dentro da organização é um aspeto intangível e observar apenas o processo não é suficiente, mas como é que se transmite o comportamento e a filosofia *kata* nas organizações?

A questão central deste subcapítulo é desenvolver o sistema de gestão conforme as necessidades da empresa. Se o objetivo é mudar o comportamento e a cultura organizacional, cada empresa deve trabalhar nos detalhes do dia a dia e desenvolver o sistema de gestão para a sua situação, existe valor em entender qual a situação atual e experimentar soluções novas, só dessa forma é que se aprende (Rother, 2010).

Existem diversas abordagens para alterar o comportamento das pessoas, Rother demonstra quais aquelas que não funcionam: treino em turma, *workshops*, ter consultores externos, procurar métricas, incentivos e motivação para trazer a desejada mudança e a reorganização (Rother, 2010).

“As pessoas gostam do senso de importância naquilo que fazem” (Liker, 2007, s.p) e é desta forma que as empresas devem trabalhar para que os colaboradores sintam que aquilo que estão a fazer é importante, não só para os patrões, mas também para si próprios, o ser humano gosta de sentir-se envolvido, é prazeroso, é intrínseco e levá-lo-á a fazer esforços para a organização como se o estivesse a fazer para a sua família. Uma das técnicas para desenvolver o interesse no trabalho é levar as pessoas para operações ao consumidor, desta forma, conseguem observar como é que o seu trabalho afeta o consumidor e o produto final do seu trabalho (Liker, 2007).

Mas como é que podemos aproveitar as capacidades das pessoas? Bem, “com a criação de procedimentos, rotinas e métodos sistemáticos- isso conduz as capacidades humanas a atingir o potencial, processos esses que guiarão e suportarão toda a gente na empresa” (Rother, 2010). Como se viu anteriormente no método de Harada, as pessoas necessitam de criar novos hábitos para erradicar os velhos e errados com o objetivo de se melhorarem e de melhorarem a organização, desta forma como é que se consegue mudar?

Segundo Rother (2010), deve-se praticar o comportamento desejado e, periodicamente atingir conquistas desse mesmo comportamento, o principal foco na Toyota é aprender a fazer através da experimentação (Rother, 2010), o que leva cada colaborador a alcançar as soluções para os problemas sozinhos acabando assim por desenvolver habilidades específicas, uma vez mais através da obtenção destas habilidades verifica-se a presença de *hitozukuri*, contudo não o fazem inteiramente sozinhos, mas através de um modelo chamado de *coaching kata* que será abordado no próximo subcapítulo.

8.2 - O *coaching kata*

A melhor forma de começar este tema é com a seguinte citação: “agora aceitámos que aprender é um processo para a vida toda e que ajuda a acompanhar a mudança. E a tarefa mais importante é ensinar as pessoas a aprender” (Drucker s.d, in Rother, 2010, s.p) e é mesmo disso que este subcapítulo tratará, o modelo de *coaching kata* da Toyota.

O *coaching kata* é um diálogo entre mentor/*mentee* e tem as suas raízes no budismo com o método de aprendizagem entre o mestre e o aprendiz (Rother, 2010). Na Toyota todos têm um mentor, qualquer colaborador novo ou antigo tem ou teve um mentor que ajuda ou ajudou a dar os pequenos passos até ao próximo alvo (Rother, 2010). A mestria é o objetivo de qualquer tipo de *kata*, seja ela em que nível da estrutura organizacional for, no caso da Toyota cada funcionário é designado a outro com mais experiência, ou seja, um mentor, que providencia orientação nos processos de trabalho, na melhoria contínua ou noutras situações relacionadas com o trabalho e esse mesmo mentor tem o seu próprio mentor (Rother, 2010).

Estas relações entre mentor e *mentee* não estão necessariamente ligadas à hierarquia organizacional: para operários do chão de fábrica o mentor é o líder da equipa que é *mentee* do líder do grupo (Rother, 2010). São necessários dez anos de prática antes de cada colaborador possa ser mentor de outro (Rother, 2010).

“A necessidade de *coaching* nunca desaparece” (Rother, 2010, s.p) ainda que tenha muita experiência, como diz Harada: ninguém consegue alcançar o sucesso sozinho.

Um dos elementos chave na Toyota é que o *mentee* tem de descobrir as soluções para os problemas sozinho sob orientação. Normalmente, o mentor fornece ao discípulo uma tarefa ou um desafio e assim que ele chega a uma solução, o mentor lança a sugestão: pensa mais um pouco ou porque? Desta forma, quem faz perguntas é o próprio mentor, o que ajuda no desenvolvimento das capacidades do aprendiz (Rother, 2010). Outro aspeto importante é que o *mentee*, é responsável por aquilo que faz e o mentor é responsável pelos resultados apesar de não poder dar as soluções, esta responsabilidade cria uma ligação direta entre ambos, porque se o *mentee* falhar, falham os dois (Rother, 2010).

Levar o aprendiz à solução bloquearia o desenvolvimento das suas capacidades e este é o propósito da abordagem (Rother, 2010).

Os principais benefícios desta abordagem são (Rother, 2010):

1. Os líderes conseguem ver a forma de pensar do *mentee* e determinar o que é apropriado fazer a seguir e quais as habilidades que ele tem de treinar para tornar-se melhor a resolver problemas. Não se consegue reconhecer as habilidades necessárias a desenvolver de cada um se lhes for dada a solução;
2. Esta abordagem, aprender por fazer tentativa erro, sob orientação é mais eficaz do que escrever um documento, uma aula ou dizer a alguém o que fazer, o importante é desenvolver padrões específicos de comportamento;
3. O *coaching kata* desenvolve o alinhamento entre os objetivos da empresa e os comportamentos no local de trabalho. Providencia foco, direção e controlo com uma margem de manobra considerável que ajuda as pessoas a desenvolver as suas próprias capacidades. Não é cima/baixo nem baixo/cima, mas sim as duas simultaneamente. A abordagem mentor/*mentee* desenvolve responsabilidade individual e a iniciativa com a direção e proximidade de outro;
4. As necessidades do discípulo e da situação determinam qual o passo seguinte a tomar, isto significa que a informação flui de cima para baixo e de baixo para cima e, como resultado as decisões estratégicas estão mais sincronizadas com os processos.

Pode concluir-se que a mudança de comportamentos e dos modelos de gestão ultrapassados devem ser o principal objetivo das empresas que não praticam o método de *improvement kata* e que só desta forma é que conseguirão competir com a concorrência global. O desafio seguinte é desenvolver pessoas (*hitozukuri*) para que se tornem ainda mais importantes e produtivas para a organização, e este é o *lean humano*, pessoas que se desenvolvem gradualmente em prol de si mesmas e da estrutura organizacional.

9 - Harada e *Kata*

A questão central deste subcapítulo é: como é que o método de Harada e o *improvement/coaching kata* da Toyota se assemelham? Bem, analisando minuciosamente os livros, chega-se à seguinte conclusão: ambos tratam do desenvolvimento de pessoas.

Por um lado, o método de Harada permite a cada colaborador da empresa que crie rotinas novas, estabeleça métodos sincronizados com os da organização para si mesmo, que se torne um melhor trabalhador, uma melhor pessoa e na falta de um mentor, que se transforme no mentor de si próprio através dos diários que escreverá ao longo do dia e que analisará todos os dias para verificar aquilo que conseguiu atingir e o que não conseguiu, neste último caso terá de melhorar e, no final fazer com que tudo aquilo que estava planeado para o dia seguinte seja atingido. Assim sendo, pode-se confirmar a afirmação anterior: o desenvolvimento de pessoas é o objetivo do método.

Por outro lado, o *improvement* e *coaching kata* centram-se também no colaborador. O objetivo da Toyota é que a empresa melhore constantemente através dos seus colaboradores (Rother, 2010) através de pequenas mudanças todos os dias consegue-se atingir o comportamento padrão ou *kata* desejado que é a melhoria contínua. “desenvolver as habilidades das pessoas pela sua capacidade” (Rother, 2010, s.p) é a prova daquilo que a Toyota faz todos os dias nas suas fábricas e escritórios. Para isso, criaram também o modelo do *coaching kata* que não é nada mais, nada menos do que a aprendizagem dos colaboradores com a supervisão de um mentor.

As semelhanças entre os dois modelos provam que tanto Harada e *Kata* ou Bodek e Rother tentam mostrar aos leitores a importância para o desenvolvimento das pessoas nas organizações, mesmo o modelo de *coaching kata* é explorado em ambas as obras através de termos diferentes.

Segundo Harada & Bodek (2012) há uma diferença entre as palavras ensinar e *coaching*, ambas precisam de duas pessoas, mas a diferença é clara, ensinar é a forma como se leva alguém à solução para os seus problemas e *coaching* é a forma de ajudar

alguém a encontrar as respostas por si mesmo (Harada & Bodek, 2012). Enquanto que o ensino adiciona muito conhecimento às pessoas, o *coaching* ajuda a aplicar esse mesmo conhecimento (Harada & Bodek, 2012).

As semelhanças entre os métodos são colossais: é-se remetido para o desenvolvimento de pessoas e a importância do mesmo na vida organizacional e pessoal, aspeto que será o tema do próximo capítulo da presente dissertação.

Harada (2012) e Mike Rother (2010) deixam bem claro e assente a ideia do desenvolvimento de pessoas ou *hitozukuri*, nas suas obras deixam bem definida a sua importância para que as empresas possam tornar-se excelentes.

“Leaders must give their employees and trainees the power to be successful on their own” (Sato, s.d, in Harada & Bodek, 2012, s.p).

10 - O desenvolvimento de pessoas

De que forma se desenvolvem pessoas nas organizações? É inevitável falar-se deste tópico sem abordar o *coaching*, palavra que nos últimos anos se afirma no seio organizacional.

10.1 - O *coaching* nas organizações

O *coaching* nas organizações está associado aos processos de desenvolvimento de pessoas e pode ser aplicado a diversas áreas. Esta prática propõe, essencialmente, mudanças inovadoras das organizações (Melo, 2015).

Mas qual o significado do *coaching*?

Existem várias definições para esta prática, como em qualquer outra área científica. Segundo Whitmore (2002) *coaching* é libertar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance. Não é ensinar, é auxiliar a pessoa a aprender.

Uma das definições mais encontradas é a do Instituto de *Coaching*: um processo de desenvolvimento pessoal em que o *coach* acompanha o *coachee* desde uma situação atual que pretende mudar, a uma situação futura que quer chegar (Coaching, s.d).

Na tradução para português, *coach* significa treinador, mas pode alargar-se esta definição àquele que está disposto a treinar, ensinar, instruir e preparar. Ao profissional de *coaching* no que diz respeito às organizações, são-lhe atribuídas várias competências, entre elas: dar subsídios às pessoas envolvidas no contexto organizacional para que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para diante das oportunidades, agirem em conformidade aos objetivos pessoais e organizacionais (Melo, 2015). Este último ponto está diretamente relacionado com aquilo que Harada e Rother propõem nos seus métodos: a sincronização dos objetivos.

As principais especializações e nichos de *coaching* são: pessoal, executivo e de negócios, sendo a última a mais importante, neste contexto, pois o objetivo principal é a mudança organizacional (Melo, 2015).

...procura compreender o núcleo dos desafios de trabalho do *coachee*, dando encorajamento e suporte para a tomada de novas decisões dentro de um curto prazo, permitindo assim que o *coachee* vivencie outras abordagens em suas rotinas de trabalho. (Tobias, 1996, in Campos, 2012)

Tal como foi referido noutros pontos da *presente dissertação*, a importância da autonomia fornecida aos colaboradores é fulcral para o seu desenvolvimento, Rother (2010) explicou de forma sublime este método no *kata*. Esta autonomia, permite o comprometimento com a organização e ajuda os colaboradores a estabelecerem metas semelhantes nos seus diários ou nas suas rotinas.

Neste sentido, um processo de *coaching* é definido sob o enfoque de um processo de aprendizagem contínua, tanto no âmbito profissional como pessoal (Krauz, 2007, in Lange, 2014). Esta aprendizagem, está diretamente relacionada com o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes mais coerentes e eficazes (Lange, 2014).

Em suma, pode-se afirmar que o *coaching* tem um papel preponderante naquilo que ao desenvolvimento pessoal diz respeito, contudo quais as suas ferramentas? Como

o podemos aplicar? No subcapítulo seguinte: ferramentas de desenvolvimento pessoal, observar-se-á.

11 - Ferramentas de desenvolvimento pessoal

O Pensamento *Lean* preconiza a eliminação de desperdícios e a criação de valor. O *Coaching* ajuda-nos a estruturar o caminho, o plano de acção que nos poderá levar do estado actual em direcção a um estado desejado. (Tscharf, 2018, p. 38)

Como se pode observar, os dois conceitos acima descritos são complementares, e têm como principal função a criação de valor através de um plano de acção, mas como é que um colaborador consegue enquadrar estes conceitos no seu trabalho? Christiane Tscharf (2018) afirma que existem onze ferramentas que ajudam ao desenvolvimento pessoal de cada um:

1. **Missão de vida** - é necessário que cada pessoa determine a sua missão de vida, visualize aquilo que deseja e deve ter em atenção que ao fixar esta meta ela deve: perdurar ao longo de toda a vida, guiar cada um naquilo que faz e nas decisões que toma, trazer a cada dia motivação, inspiração, energia, esperança otimismo e significado e tornar claro o motivo pelo qual existimos e o que faltaria ao mundo caso não existíssemos;

2. **Valores** - conhecer os valores que regem a nossa vida é algo muito importante, pois permite-nos ajustar os meios, ações e o como vamos realizar algo para alcançar determinado objetivo. Os valores são: fundamentais na existência de cada um, a energia por detrás das nossas metas, a diretiva de todo o nosso comportamento, parte da nossa identidade, responsáveis pelo nosso estado emocional, a causa do que procuramos obter ou daquilo que procuramos fugir;

3. **A roda da vida** - a roda da vida são as áreas importantes da nossa: saúde, finanças, romance, carreira profissional e vida social ou qualquer outra, depende daquilo que cada um considere mais importante. A roda da vida é uma ferramenta importante, pois é o primeiro passo para o plano de ações, determinar o mais importante e a partir desse momento traçar o nosso caminho para o objetivo;

4. **Milagre** - “As pessoas estão sempre a culpar as circunstâncias por aquilo em que se tornaram. Não acredito em circunstâncias. As pessoas que estão mais adiantadas neste mundo são as que se levantam e procuram as circunstâncias que desejam e, se não as encontrarem, criam-nas” (Shaw, s.a, in Tscharf, 2018, s.p) ou seja, os milagres não existem ou são muito difíceis de acontecer, quem quer/deseja algo na vida, tem de lutar por isso e não esperar que aconteça;

5. **Autoimagem** - a autoimagem é a forma como cada um vê na sua imaginação, é aquilo que acredita ser e não necessariamente o que é, dessa forma tem um poder enorme na forma como nos relacionamos com o mundo exterior;

6. **Metas** - é importante salientar que uma meta não é o mesmo que uma tarefa, uma meta é aquilo que nós queremos, a tarefa é aquilo que fazemos para alcançar a meta;

7. **Crenças** - as crenças são regras que usamos para dar funcionalidade à nossa vida: hábitos de pensamento, experiências passadas contudo nem sempre são conscientes nem correspondentes à realidade, o objetivo é trabalhar com as crenças que são de certa forma limitadoras à forma como agimos, como por exemplo: ninguém me compreende, ninguém se preocupa comigo ou não sou capaz (Tscharf, 2018). Desta forma consegue-se atingir e ultrapassar certas crenças que são negativas e prosseguir à missão de vida;

8. **Trabalho** - esta técnica foi desenvolvida pela Sra Byron Kate na obra “*The Work*” e aplica uma série de perguntas onde tenciona encontrar os caminhos emocionais dos pensamentos como medo ou raiva para depois transformar-se estes mesmos em algo positivo;

9. **Roda da focagem** - o exercício da roda da focagem foi pensado para ajudar a mudar padrões de pensamento que não são benéficos. É um processo de direcionar conscientemente, os pensamentos. É recomendada a dedicação entre 15 a 20 minutos para este exercício quando se sente uma emoção negativa forte sobre algo que tenha acontecido (Tscharf, 2018). Este

exercício consiste na criação de uma circunferência, dentro dela outra, mais pequena com um diâmetro mais pequeno, escrever o pensamento negativo neste e depois, na circunferência externa expressar aquilo que se quer obter;

10. **Prazer, desafio e significado** - a importância de cada situação vivida é diferente, se adicionarmos a cada uma mais fontes de felicidade como prazer, desafio e significado maior será a probabilidade de sucesso. O objetivo neste ponto é acrescentar a cada tarefa que fazemos uma diversão, um desafio e atribuir novos significados;

11. **Planeamento mental** - a nossa mente tem uma capacidade ilimitada de gerar ideias e de identificar novas formas de resolver problemas e encontrar soluções, o principal desafio assim é estimular a criatividade e a imaginação.

Este conjunto de práticas e exercícios fornecidos pela autora Christiane Tscharf complementa assim tudo aquilo que foi dito anteriormente sobre pessoas excelentes. Com estas ferramentas, cada pessoa é capaz de fortalecer as suas *hard* e *soft skills* no caminho da excelência. É também importante realçar que este deve ser o pensamento de pessoas *lean* que pretendem melhorar-se e à organização.

“Deseje o que deseja, independentemente de pensar se o pode obter” (Fritz, s.a, in Tscharf, 2018, s.p).

12 – Conclusão da parte teórica

Atualmente, vivemos num mundo onde o sucesso e o fracasso caminham de mãos dadas, hoje és um colaborador bom, amanhã és fraco.

O conceito *lean people* altera completamente esta ideia de tudo ou nada, através das práticas de *monozukuri* e *hitozukuri* viu-se anteriormente que as pessoas conseguem superar-se e melhorar diariamente, deste modo, é impossível que hoje sejam ideais e amanhã péssimas porque estão em constante melhoria das suas capacidades logo, todos os dias tornam-se mais capazes e competentes.

O método de Harada é imperativo neste desenvolvimento, através das suas etapas minuciosas permite que um colaborador chegue ao final do dia e consiga visualizar as suas melhorias, os seus erros e onde pode alterar a sua forma de pensamento para que atinja o sucesso (eficácia e eficiência organizacional).

Esta doutrina/abordagem estruturada, com os passos e ferramentas bem definidas constituem um excelente suporte ao desenvolvimento pessoal, tornando-se até essencial no dia-a-dia dos colaboradores. O suporte diário que o método providencia possibilita a organização da vida como um todo (profissional e pessoal).

Neste mundo da informação onde as transformações organizações são tão rápidas quanto uma transferência de um ficheiro na *web*, as pessoas e o seu desenvolvimento são cada vez mais valorizados assim como as suas emoções e o seu bem-estar dentro e fora da organização. Os métodos abordados no *presente trabalho* transportam-nos sempre para aqui: a importância das pessoas e do seu desenvolvimento no seio organizacional.

Tal como se observou na revisão de literatura, as pessoas *lean* existem, Harada & Bodek (2012) confirmam, Mike Rother (2010) nas suas investigações à Toyota também. Para o *atualmente*, *lean people* é exatamente a chave que precisamos para o sucesso e os autores investigados mostraram que é possível, é trabalhoso, mas consegue-se.

Vimos ao longo dos capítulos do presente trabalho vários tipos de abordagens, desde o *lean management*, *monozukuri*, *hitozukuri*, *kotozukuri*, *improvement kata* da Toyota e o método de Harada. Todas estas investigações estudadas conferem o mesmo: o desenvolvimento pessoal, a eficiência e eficácia máxima do colaborador, o seu bem-estar, a sua felicidade e o seu compromisso consigo e com a organização.

Confesso que neste momento, depois de escrever esta conclusão, sinto que adquirir competências que vão ser de utilidade extrema, como qualquer trabalho, é importante que sejam adquiridos conhecimentos, mas acredito que cada um deixa a sua marca sendo que uma dissertação, deixa uma cicatriz ainda maior, quase como um amor esquecido, mas sempre lembrado.

Espero um dia trabalhar em gestão e ajudar os meus colegas a melhorar e a sentirem felicidade em casa e no local de trabalho.

2 - METODOLOGIA

A metodologia consiste num “processo onde se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais (...) para a coleta de dados no campo” (Oliveira, 2005), de forma atingir os objetivos a que o investigador se propõe. Neste capítulo, onde se passa da teoria para a investigação empírica, alude-se à metodologia adotada para a condução da investigação, com as opções tomadas devidamente fundamentadas e o modelo de análise da investigação, questão principal e hipóteses, assim como os métodos e técnicas de recolha e análise de dados e a composição e justificação da amostragem.

O presente estudo segue uma abordagem qualitativa, na medida em que assenta essencialmente em informação recolhida na análise documental e nos inquéritos por entrevista (via Skype, Whatsapp, Email), com o propósito de “investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo” (Coutinho, 2013). A seleção desta abordagem justifica-se pela especificidade, complexidade e confidencialidade de dados da problemática em questão, revelando-se mais frutífero a obtenção de informação por parte de trabalhadores de diversas áreas do mundo Organizacional na matéria em questão, em complemento com a recolhida previamente na exploração.

Assumindo que nem todos os questionados tenham conhecimentos sobre a matéria abordada, será disponibilizada uma folha em formato A4 como uma introdução e explicação resumida do tema e com as perguntas que serão feitas uma semana antes da entrevista para que se sintam preparados para falarem sobre o assunto.

2.1 - População, processo de amostragem e caracterização da amostra

A população da colheita por conveniência será de doze pessoas (seis do sexo masculino e seis do sexo feminino) terão idades compreendidas entre os 23 e os 70 anos. Esta grande diferença vai de encontro com as respostas que serão obtidas, alarga-se o campo de idades, para pessoas com pouca experiência profissional (1, 2 ou 5 anos), a pessoas com cinco a dez anos de experiência e até pessoas com mais de quarenta anos de experiência.

É importante realçar que a população da amostra labora em diferentes áreas, desde ensino, gestão de empresas, gestão de recursos humanos, engenharia, isto porque o objetivo é obter respostas dos diferentes ramos, logo diferentes pontos de vista sobre o tema em questão.

Tendo em conta que o tema é o desenvolvimento pessoal e que, a população pode fornecer aspetos pessoais da sua vida na resposta dos inquéritos, não se divulgará qualquer informação pessoal sobre a mesma, assim sendo, cada um dos questionados será representado pelos números: E1, E2, E3, E4, E5, E6.

2.2 – Modelo de análise

A construção da análise, que se pode definir como o “conjunto de conceitos e hipóteses logicamente articulados entre si” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 139) constitui a última etapa da *presente dissertação*.

O percurso de investigação desenvolveu-se em função das questões levantadas, central e derivadas, que constituem um elemento estruturante de todo o processo de investigação.

Deste modo, a questão central (QC) do presente trabalho “através do qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 32) e que irá servir de fio condutor do mesmo é a seguinte: “qual a aplicabilidade do método de Harada no desenvolvimento de pessoas *lean*?”.

Com o intuito de manter uma linha orientadora na realização deste estudo, responder à QC e atingir os objetivos da investigação, foram definidas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1 - O *monozukuri* e *hitozukuri* são essenciais para o desenvolvimento de pessoas?

QD2 - A autoconfiança é a chave para o desenvolvimento de pessoas e a sua consolidação de insubstituível nas organizações?

QD3 – O método de Harada pode ter impacto tanto na vida pessoal como profissional?

QD4 – Existe desenvolvimento contínuo a nível profissional e pessoal de pessoas ao longo das suas vidas?

As hipóteses são passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação (Marconi & Lakatos, 2003), através da análise dos seus conceitos, dimensões, componentes e indicadores, dando respostas às perguntas derivadas e também à pergunta de partida da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013). Desta ideia, surgem as seguintes hipóteses:

H1 - O método de Harada tem influência no desenvolvimento de pessoas.

H2 - A existência da formação e especialização de pessoas tem impacto no desempenho das pessoas.

H3 - A filosofia *lean* afeta positivamente o desenvolvimento de pessoas.

3 – Apresentação e discussão dos resultados

O presente capítulo é constituído pela apresentação, análise e discussão dos resultados recolhidos através da realização de entrevistas, estabelecendo-se uma comparação com o enquadramento teórico e concetual introduzido na revisão de literatura. De seguida, verificar-se-á as hipóteses de investigação e responde-se às questões derivadas (QD).

3.1 – Apresentação, análise e discussão das questões.

A questão n.º 1 tem como propósito obter informação por parte dos entrevistados sobre os conceitos de *monozukuri* e *hitozukuri* e para comentarem aquilo que sabem sobre os mesmos.

Relativamente à caracterização dos conceitos, cerca de 33,33% dos entrevistados referiram que já tinham ouvido falar dos mesmos e 66,67% assumiram que nunca tinha os tinha observado.

Sobre aquilo que pensam sobre o tema, a maioria dos entrevistados (66,68%) consideram que seja um tema interessante. O entrevistado 1 (E1), afirma mesmo que “Se, por um lado, é necessário desenvolver primeiro pessoas, para que estas sejam capazes de desenvolver o melhor dos produtos e/ou serviços, também acredito que o trabalho contribui para o desenvolvimento e crescimento pessoal. Ou seja, uma pessoa que se empenha e dedica, neste caso, a desenvolver “o melhor produto ou serviço” (*monozukuri*), também está a desenvolver-se a si mesma (*hitozukuri*)”, o entrevistado 2 (E2) considera que “sejam práticas que provoquem uma grande satisfação não só nos consumidores, porque obtém produtos de excelência, mas também nos colaboradores e nas demais pessoas que tenham acesso ao treino de especialização tornando-as mais interessadas e motivadas”, o entrevistado 4 (E4) considera que “Parecem guias filosóficos individualistas – pouco ajustados aos tempos modernos em que *networking* surge como fonte de conhecimento”.

A questão n.º 2 visa a identificar a perceção que os entrevistados têm sobre o método de Harada. O E1 vê o método como um “*roadmap* estruturado, com passos bem

definidos e ferramentas, que constituem um excelente suporte ao desenvolvimento pessoal”, enquanto que o E2 pensa “que será um método de organização e foco pessoal” e E3 afirma mesmo que o método é importante para “estruturarmos o que queremos fazer com “cabeça, tronco e membros” e se quisermos chegar à meta da maratona que é a vida, é imprescindível irmos aos treinos de corrida para longas distâncias”. O E4 “considera que a matriz é interessante, mas crê que o êxito pessoal não é alcançado sem resiliência”. O entrevistado 5 (E5) considera ser uma “matriz interessante, abrangente e bem estruturada, apesar de colocar algumas reservas quanto à sua aplicabilidade a todos os contextos empresariais e, nomeadamente, em algumas indústrias e funções muito específicas e já o entrevistado 6 (E6), considera que o método é “exigente quer em termos de implementação e cumprimentos, requerendo muita autodisciplina”.

Desta forma, pode dizer-se que 100% dos entrevistados consideram o método interessante, sendo que E5 (16,66%) levanta algumas questões relativamente à sua aplicabilidade.

A questão n.º 3 pretende saber se os entrevistados consideram a matriz essencial para a sua vida. Apenas o E1 (16,66%) considera essencial afirmando mesmo que “Considero, até, que este método ou outro idêntico deveria ser ensinado nas escolas de primeiro ciclo. São ferramentas fundamentais para a vida para a organização pessoal e para o trabalho do ser humano enquanto pessoa”. A maioria dos entrevistados (83,34%) consideram que a matriz não é essencial, o E3 afirma mesmo que “Não diria que esta matriz em concreto é essencial. Contudo, a organização é fundamental”, e E2 acredita que “não é essencial, mas acho importante que cada pessoa tenha o seu próprio método mesmo que não seja “científico”, mas que nos mantenha focados para aquilo que estamos a trabalhar”. E5 afirma mesmo que “não serei radical, ao ponto de considerar essencial, seja quanto ao conteúdo, seja quanto à sua forma de aplicar..., contudo, posso dizer que a sua estrutura pode ser muito útil, quando passível de ser monitorizada”. E4 afirma mesmo que a matriz não é essencial e assume que “o êxito não é um valor vital que valorize”.

A questão n.º 4 pretende saber se os entrevistados concordam com Harada sobre a importância da autoconfiança para o desenvolvimento de pessoas.

O E1 afirma que “Sem autoconfiança, a pessoa não acredita sequer que é possível mudar e melhorar..., mas apenas acreditar na possibilidade de mudar e melhor, que, por sua vez, já é o começo da autoconfiança. Ainda assim, a consciência é a verdadeira chave para que seja possível haver autoconfiança sem haver arrogância cega”, já E2 concorda também com Harada, afirmando que a autoconfiança “permite-nos estar mais receptivos a novos desafios e ajuda-nos a alcançar os nossos próprios desafios sem termos pensamentos menos positivos ou procrastinarmos a achar que não vamos conseguir alcançar o nosso objetivo”. E3 declara “A autoconfiança não chega. Excesso de confiança leva a egocentrismo e a um fácil desmoronar da estrutura. A autoconfiança é um pilar fundamental, mas que está assente nos alicerces da humildade. Podemos saber que somos bons, mas todas as peças do puzzle são fundamentais”, já E4, corrobora a sua opinião com E3, dizendo que a autoconfiança tem de ser “moderada – só poderá sê-lo se enquadrada por interações positivas – caso contrário, é autossuficiência perigosa. O entrevistado 5 (E5) diz que “concordo bastante com o autor, defendendo que, não apenas a autoconfiança, como outro tipo de consciências individuais do sujeito, quanto ao seu autoconhecimento, bem como ferramentas da inteligência emocional são pressupostos fulcrais para o viver em contexto organizacional e mesmo familiar”. O E6 crê que a “autoconfiança é um elemento importante no desenvolvimento de pessoas, mas não tem a certeza se será a chave” acabando por afirmar que concorda parcialmente. Deste modo, pode dizer-se que a maioria dos entrevistados (83,34%) concorda que a autoconfiança é a chave para o desenvolvimento de pessoas, apenas E6 (16,66%) concorda parcialmente com a afirmação.

A questão n.º 5 pretende saber se os entrevistados acreditam na existência de pessoas insubstituíveis nas organizações, tal como afirmam Harada & Bodek (2012).

O E1 (16,66%) é o único dos entrevistados que acredita nesta premissa, dizendo “Claro que sim. Cada um de nós tem características únicas, seja lá isso o que for. E, por isso, cada pessoa é insubstituível. No dia-a-dia profissional, esta ideia não impera muito,

antes pelo contrário, afirma-se muitas vezes que “ninguém é insubstituível”. Porém, basta mudarmos o contexto e pensar na vida familiar e pessoa – família e amigos – que certamente reconhecemos que cada pessoa é única e insubstituível na nossa vida. Basta pensar quando perdemos alguém próximo”.

A maioria dos entrevistados (83,34%) não concordam com esta afirmação, E2 diz “no ponto de vista organizacional não acho que existam pessoas insubstituíveis”, E3 afirma que “a palavra insubstituível parece demasiado forte”, E4 respondeu da seguinte forma: “nem pensar, apesar de saber que as pessoas são essenciais”. E5 diz mesmo que “não acredito nesta premissa ou, melhor, não a defendo. Clarificando: há empresas que promovem este tipo de orientação, com vista a manterem as pessoas motivadas e há pessoas que, elas próprias, criam condições para se tornarem insubstituíveis, situação que, por muitas e diversas razões se pode tornar perigosa para as organizações e, até para a própria pessoa. Para as organizações, porque ficam, claramente, nas mãos de uma pessoa para determinada função ou funções, ficando delas reféns, seja a nível de produção, seja face a potenciais e diversas reivindicações, seja por contingências de mercado ou outras sobre as quais não há controlo. Para os colaboradores, porque este tipo de especialização, pode conduzir a um afunilamento das funções, situação muito perigosa em caso de reestruturações, questões de mercado, entre outras. Defendo mais uma certa polivalência”.

A questão n.º 6 tenta observar se as ferramentas do método podem ser úteis na vida dos entrevistados.

A maioria dos entrevistados (83,34%) acreditam que sim, enquanto que E4 (16,66%) não concorda, afirmando mesmo que “Não. Fui sempre mais adepto da ignorância ativa – o que interessa é conhecer as fontes de erro e controlá-las”.

O E1, acredita tanto na afirmação que diz: “não só acho, como tenho a certeza, por experiência comprovada. A nível pessoal, utilizo as ferramentas, sendo que a mais ganhos trouxe foi o Diário, com o qual passei a organizar os meus dias em blocos de 30 minutos, com um impacto muito positivo a nível de gestão do tempo e da energia. A nível profissional, além de entender este método como estrutura que permite interligar

a vida pessoal com a profissional – apesar de eu sempre ter visto a minha vida dessa forma, e não em campos separados – tenho ensinado este método em empresas, a diversas pessoas e equipas. Noto que quem aplica com rigor e disciplina, tem resultados positivos”. O E2, afirma que “Sim, porém, considero que tem um elevado número de passos, contudo permitem-nos chegar de uma forma mais focado ao nosso objetivo”, E3 concorda com a pergunta, afirmando: “sim. Creio que de certo modo, qualquer pessoa que seja minimamente organizada terá os próximos passos da sua vida organizados. Não direi que tem o seu futuro traçado, até porque a criação de expectativas é um passo em falso para o abismo, mas trabalha pelo menos a curto, médio prazo consciente do que quer alcançar a longo prazo. Dividirmos a grande tarefa ou objetivo em pequeninas tarefas, objetivos e degraus é fundamental. Particularmente na minha vida laboral utilizo muito este tipo de método (vem da minha própria organização, nunca me debrucei sobre ele)”. E5 diz que “Sim, parecem-me úteis para a vida pessoal e ou profissional, devendo ser adequada em função das especificidades de cada um e, desde que não seja aplicada de uma maneira rígida e fundamentalista”, já E6 assume que existe “uma potencial forma de poder alcançar metas e sucessos que ainda não foram atingidos”.

A questão n.º 7 pretende confirmar se os passos do método de Harada (cinco principais e vinte básicos) poderão ter impacto na vida dos entrevistados e de que forma.

O E1, diz que a estrutura do método “a ser seguida, na prática, pode ter um impacto enorme. Por exemplo, para alcançar um objetivo, o trabalho com a matriz 8x8 (64 janelas), que nos convida a identificar um objetivo e oito pilares que o suportem e, para cada um desses pilares, identificar oito tarefas e/ou rotinas que lhe deem suporte, diria que aumenta largamente a probabilidade de se alcançar esse objetivo”, já o E2 considera que “penso que me poderei tornar uma pessoa mais confiante e mais focado nos meus objetivos”, sendo que E3 corrobora os entrevistados anteriores “Claro que sim! Este método acaba por ir de encontro à minha principal estratégia em termos laborais: organizo as tarefas por dificuldade e, dentro da dificuldade, por prioridade. Começo por fazer o que é fácil e prioritário e de seguida o que é difícil e prioritário. Nos

tempos mais livres, faço o que é fácil e não prioritário e só depois o difícil e não prioritário”.

O E4, é o único que não concorda que o método possa ter impacto na sua vida, afirma que “nem por isso – não sou de planos, de disciplina, talvez (por ter tido excesso dela em colégio interno), de saber exatamente o que amanhã vai ser decisivo – nunca fui adepto das estratégias pessoais e empresariais prescritivas – prefiro o experimentalismo.

E6 crê que estes passos possam ter “melhoria na qualidade de vida”. E5 declara: “numa análise algo superficial, digamos assim, parece-me que este tipo de ferramenta pode trazer alguma disciplina, foco nos objetivos, bem como a eliminação de alguma anarquia e dispersão e aportar alguma ordem e conforto no pensamento”.

A questão n.º 8 indica para a importância de servir os outros, tal como afirmam Harada & Bodek (2012), que consideram que algo intrínseco daí surge no ser humano.

O E1 diz que “apesar de, atualmente, vivermos num mundo em que muito se apregoa a independência do *self*, através do “Seja você mesmo, quem não gostar que ponha na borda do prato” ou “se eu não gostar de mim, quem gostará”, entre outras frases comuns, vivemos num mundo interdependente. Por muito que gostássemos de ser totalmente autónomos e mesmo independentes, não somos. Daí que o serviço aos outros nos ajude a desenvolver esta consciência da interligação, ao mesmo tempo que nos permite trabalhar a autoconsciência e a autodisciplina (por exemplo, servir os outros, mesmo quando não se tem vontade)”.

E2, confirma também a importância da frase, assumindo que se o fizermos: “por vezes permite-nos ganhar competência e desenvolver aspetos profissionais e pessoais que não tínhamos conhecimento assim como vivenciar novas experiências e faz-nos sentir bem com nós próprios”.

O E3 também concorda com a afirmação: “sem dúvida que sim. Somos uma pequena parte da sociedade. Somos um dos parafusos que segura a grande máquina da humanidade e temos relação intrínseca com todos os parafusos à nossa volta. É

imprescindível servirmos os outros. Não porque esteja certo, mas porque percebemos que é essa a forma de funcionarmos enquanto sociedade”.

O E4, afirma: “Claro! Quando se encara a vida, pessoal e profissional como sucessão de problemas e soluções sempre provisórias, está-se nessa “onda” – servir”.

E5 levanta questões sobre a pergunta: “Dito desta forma, tendo a discordar, atendendo a que é uma situação bem mais complexa do que apenas servir. Esta palavra parece-me muito redutora e arriscaria a utilizar o termo mais empático que engloba uma maior carga de reciprocidade do que o termo em causa. Digo isto, porque servir alguém, para que o termo possa ser justo, havia que analisar a sua dimensão dicotómica, isto do “ser servido” ... caso contrário, parece estar subjacente uma dependência de outrem que considero indesejável, face ao perigo sempre presente de haver pessoas que tendem para o autoritarismo e para a submissão”.

O entrevistado 6, concorda com a afirmação, diz ainda que “a vida só faz sentido se existirem outros, para me sentir bem tenho de sentir que os outros que me rodeiam estão bem. Uns precisam de ajuda, outros não”.

A questão n.º 9 pretende saber a importância dos quatro aspetos que Harada & Bodek consideram essenciais para a vida dos entrevistados.

O E1 proclama: “A vida é como uma roda. É importante que todos os aspetos estejam equilibrados, caso contrário, teremos uma roda a andar aos solavancos (ou a não andar de todo). Considero que todos são igualmente importantes e que o equilíbrio de esforços para melhorar cada um deles deve considerar o equilíbrio que se pretende ter na vida”.

O E2 afirma que “mente são em corpo são”, já o E3 diz que: “Não podia concordar mais. O foco e autoconfiança é a base (sempre com humildade). Só com esta determinação conseguimos aprender, adquirir capacidades e tornarmo-nos bons (mas nunca insubstituíveis, daí a necessidade da humildade). Desse modo podemos atingir os objetivos a que nos propusemos inicialmente. Contudo, e mais importante que tudo, é importante nós e o nosso círculo sentirmo-nos bem, afinal de contas, somos todos

humanos e o objetivo da vida (para alguns) não é trabalhar, mas sim ser feliz. Devemos cuidar de nós e dos outros tendo sempre em conta que podemos ter de trabalhar mais ou menos consoante os objetivos que definimos”, o E4 e E6 concordam com a afirmação, ambos consideram: “saúde, condição física, mental, espírito, habilidades e a vida diária de cada um como aspetos muito importantes”.

O E5 considera que “as quatro vias apresentadas por Harada são, elas próprias, autoexplicativas, não havendo muito a clarificar face à sua universalidade, podendo mesmo dizer-se que são como verdades absolutas ou de *la palisse* e do senso comum. Apenas acrescentaria mais um ponto, relativo à questão do enquadramento mundial e institucional, cuja mobilidade pode, claramente, influenciar a vida das pessoas. Gostaria também de acrescentar – no posto das habilidades – a formação contínua e a busca incessante de novos métodos, instrumentos, ferramentas e formas de fazer as nossas atividades e tarefas”.

A questão n.º 10 pretende saber se os entrevistados acreditam na existência do desenvolvimento de pessoas.

O entrevistado 1 acredita: “Dou um exemplo pessoal, profissional e, ao mesmo tempo, académico da forma como acredito. O sistema prisional. Se não acreditasse que as pessoas podem mudar e melhorar, teríamos de defender a pena de morte ou a prisão perpétua (infelizmente, há países que não acreditam). Defendo e sempre defendi um sistema prisional com foco na reabilitação e na (re)educação da pessoa, durante o tempo de cumprimento de pena. Só assim faz sentido que o sistema prisional exista, considerando que quem é preso, estará preso por um período de tempo e retornará, um dia, à sociedade (no caso de Portugal, uma vez que não temos pena de morte nem prisão perpétua”.

O E2: “Sim, considero que tanto a nível pessoal como profissional as pessoas estão em constante evolução/desenvolvimento”.

O E3 afirma: “Acho que a forma mais fácil de desenvolvimento pessoal é a introspeção. A identificação sistemática de aspetos negativos ou de pequenos traços

que não nos satisfaçam, pode ser a chave para evoluirmos como pessoa. Contudo, devemos manter-nos fiéis à essência de quem somos e quem nos define”.

O E4 diz que “sim, a formação ao longo da vida é um privilégio que é necessário divulgar”.

E5 confirma: “Acredito, embora com reservas. Acredito que há muitas pessoas que o querem e têm disponibilidade mental para tal; outras pessoas não têm qualquer interesse em desenvolver mais do que aquilo o que são obrigados a fazer; há um grupo de terceiras pessoas que não sabem nem estão muito preocupadas mas já que é para fazer, então faz-se e há um quarto grupo que quer, mas não tem competências físicas, intelectuais ou de outro tipo que lhes permita desenvolver-se”.

E6 diz que “Sim. Por testemunhos de pessoas quer por programas televisivos ou por livros. Basta acreditar a sério e ter força de vontade para o implementar”.

A questão n.º 11 consiste em perceber se os entrevistados acreditam que as pessoas conseguem melhorar continuamente e para que enunciem aspetos importantes para esse mesmo desenvolvimento.

E1 afirma: “Acredito que sim. Aspetos necessários para que tal seja possível: primeiro, é preciso querer; mas, para querer, é preciso estar consciente da possibilidade de melhoria e, bem assim, da mudança. Por isso, o aspeto fundamental é a consciência, depois a consciência e a seguir, a disciplina. Depois, a disciplina, algo em que o método de Harada pode dar uma enorme ajuda e suporte”.

E2 acredita também no melhoramento contínuo de pessoas “através do autoconhecimento, definição de metas, planeamento, entre outras”.

E3 diz que “É possível melhorarmos continuamente. Aliás, “os melhores, são os que melhoram”, e se não o fizermos continuamente, estamos estagnados. Não devemos procurar ser um produto perfeito, até porque se o alcançássemos, iríamos deixar de evoluir”.

E4 considera “exagerado, formação de silo, sempre centrada no mesmo”, diz ainda que “melhorar deve ser mais amplo”.

E5 declara: “Na essência, não acredito. Essencialmente, porque tal seria demasiado desgastante e, provavelmente, apenas muito poucos eleitos seriam capazes de tal façanha. Por outro lado, também penso que, todos nós, a dado momento, para não entrarmos em auto-negação, necessitamos de consolidar e “cristalizar” um pouco os nossos conhecimentos e competências, etc. Entre os aspetos importantes para o desenvolvimento pessoal, destaco: definir objetivos tangíveis e procurar sempre melhorá-los – procurar sempre ser melhor do si próprio e não do que outros, tendo os melhores como referência; não existem verdade ou verdades absolutas, mas contingenciais e devemos duvidar sempre de quem as preconize; eu sou sempre o líder do meu próprio destino e responsável por tudo aquilo que me acontece de bem e de mal na vida – os outros podem ser oportunidades ou obstáculos a ultrapassar; devo procurar ser sempre autónomo na minha vida e evitar que os outros dependam física, financeira e emocionalmente de mim; não devo perder o foco em nenhum dos aspetos da minha vida, tanto física, psicológica, social, emocional, familiar, financeira, entre outros aspetos”.

E6 acredita no desenvolvimento contínuo, enuncia ainda que os aspetos importantes para tal sejam: “sentir-se realizado na sua vida pessoal e profissional, ter amigos, ajudar outros à sua maneira e sentir-se em paz consigo próprio”.

3.2 – Verificação das hipóteses

Cabe nesta fase, proceder à verificação (total ou parcial) ou à refutação as hipóteses levantadas no início desta investigação.

Quanto à H1: “O método de Harada tem influência no desenvolvimento de pessoas”, esta foi totalmente verificada através do enquadramento teórico e das entrevistas.

Através da sua estrutura minuciosa e organizada, o método de Harada, se for seguido fielmente tem uma grande influência no desenvolvimento de pessoas, tanto a

nível profissional como pessoal. Todos os entrevistados mostraram que este método permite alcançar os objetivos propostos e adquirir competências distintas e enriquecedoras, pode-se dizer que a partir do momento em que o ser humano adquire algo está a desenvolver-se, daí a confirmação de H1.

Quanto a H2: “A existência da formação e especialização de pessoas tem impacto no desempenho das pessoas”, foi totalmente verificada.

Sabe-se que a formação e especialização aumenta as qualidades e competências dos colaboradores, na parte teórica do presente trabalho, verificou-se através de exemplos que existiram grandes melhorias nos colaboradores que seguiram o método de Harada. Na parte prática verificou-se que a maioria dos entrevistados confirmavam na maior parte das vezes a importância da formação e especialização como um fator de potencialização do desempenho.

Quanto mais especializada uma pessoa for, mais dotada de conhecimentos na sua área, mais produtividade e menos erros, daí melhoria no desempenho. Contudo observou-se uma certa contradição da parte teórica para a prática, Harada & Bodek acreditam nas pessoas insubstituíveis nas organizações por via da formação e especialização, porém apenas o entrevistado 1 concorda com eles, sendo eu todos os outros (83,34%) considera importante a especialização e formação no desempenho, mas não acreditam que exista, de fato, pessoas insubstituíveis nas organizações, todos afirmaram que insubstituível é demasiado forte, exagerado e que não defendem esta premissa.

Quanto a H3: “A filosofia *lean* afeta positivamente o desenvolvimento de pessoas”, considera-se verificada. Na parte teórica consegue-se observar que tanto o método de Harada, como o *lean management* e o *kata* são mundialmente conhecidos pelos seus processos positivos nas organizações que trabalham com eles. Na parte prática verificou-se que apesar de alguns entrevistados levantaram questões ao método de Harada, mas acabaram por concordar que afetaria positivamente as pessoas envolvidas nos seus processos.

3.3 – Respostas às questões derivadas

Após a verificação das hipóteses realizada anteriormente, estão reunidas as condições para responder às questões levantadas.

No que diz respeito à questão derivada 1 (QD1): “O *monozukuri* e *hitozukuri* são essenciais para o desenvolvimento de pessoas?”, pode-se afirmar que os conceitos são preponderantes para o desenvolvimento de pessoas, existem diversas pessoas que são bem-sucedidas e nunca ouviram falar destes conceitos, talvez apliquem, sem saber o seu nome, como por exemplo: um gestor que quer sempre ser melhor tanto em gestão por resultados como para os seus subordinados, está a praticar *monozukuri* e *hitozukuri*, sem o saber. Desta forma, é possível afirmar que estas práticas milenares são importantes, mas não essenciais.

Em resposta à QD2: “A autoconfiança é a chave para o desenvolvimento de pessoas e a sua consolidação de insubstituível nas organizações?”, tanto os autores da revisão de literatura como os entrevistados consideram que a autoconfiança, é importante para o desenvolvimento de pessoas, contudo os entrevistados, acreditam que não existem pessoas insubstituíveis nas organizações por muito especializadas que sejam. Assim, esta questão não é comprovada, porque existem diferentes pontos de vista sobre as suas vertentes principais: autoconfiança e insubstituível.

No que concerne à QD3: “O método de Harada pode ter impacto tanto na vida pessoal como profissional?”, confirma-se que sim, o método de Harada é um poderoso instrumento tanto a nível profissional como pessoal, na parte teórica esta questão é confirmada e na parte prática também, todos os entrevistados consideram que os passos do método são úteis em todos os aspetos da sua vida, mesmo aqueles que nunca o utilizaram, concordam e confirmam a utilidade e impacto que poderia ter caso o fizessem.

Relativamente à QD4: “Existe desenvolvimento contínuo a nível profissional e pessoal de pessoas ao longo das suas vidas?”, sim, é verificado que as pessoas desenvolvem ao longo das suas vidas, nomeadamente aquelas que têm vontade de o fazer como afirmaram os entrevistados 5 e 6 anteriormente. O desenvolvimento

contínuo tanto a nível pessoal como profissional, só acontece quando existe vontade de melhorar, desta forma, existirão sempre pessoas que não querem, limitam-se a viver com aquilo que têm e não se importam com adquirir mais, como aqueles que comprometem-se a superar-se a si mesmas todos os dias em prol do seu desenvolvimento.

CONCLUSÃO

A realização da presente investigação tem como principais objetivos: identificar se o método de Harada tem influência no desenvolvimento de pessoas e se as pessoas melhoram constantemente ao longo das suas vidas.

Neste sentido, através das conclusões, pretende-se a construção de uma visão crítica sobre os aspetos estudados e dados obtidos, articulando-os de forma a responder à questão principal/inicial e a atingir os objetivos propostos. Além do mais, são apresentadas as limitações da investigação, é lançado o repto para futuras investigações neste domínio e são, ainda, tecidas algumas recomendações.

No decorrer da investigação surgiram algumas limitações, das quais se destacam: o atraso na resposta aos pedidos de entrevista e, principalmente a ausência da mesma resposta. A pandemia COVID-19 também foi uma limitação enorme, inicialmente a ideia para a metodologia, seria acompanhar 6 colaboradores de áreas distintas e, ao final de 30 dias, observar quais os resultados obtidos através da utilização do método de Harada, como não foi possível, definiu-se que seriam realizadas entrevistas, para que os entrevistados dessem a sua opinião pessoal e empírica sobre as questões lançadas, de modo a chegar às respostas das questões derivadas e da questão central do trabalho e verificar as hipóteses em conjunto com a revisão de literatura.

Em futuras investigações, aconselha-se que seja feita um estudo de caso ou acompanhamentos diários aos colaboradores, para verificar se as premissas propostas por Harada são feitas, e, mais tarde verificar se existem, de fato melhorias no desempenho dos mesmos.

Recomenda-se que sejam feitas investigações a pequenos grupos de pessoas, pois um investigador sozinho, não consegue gerir o acompanhamento diário de números elevados.

Em virtude do estudado, verifica-se que as pessoas têm capacidade para evoluir e desenvolver-se ao longo do tempo e que o método de Harada é ou pode ser uma ferramenta poderosa no que à evolução de pessoas diz respeito, contudo, a sua

aplicabilidade tem de ser feita, tal como foi dito anteriormente, a pequenos grupos (no caso de existir apenas um investigador). Consegue-se afirmar, através da revisão literária que o método pode ser preponderante no desenvolvimento de pessoas *lean*, os entrevistados da investigação também o sugerem como foi observado anteriormente.

Acredita-se que as pessoas conseguem desenvolver-se, mas tal como foi dito pelos entrevistados, é algo que apenas depende da vontade de cada um, tal como no trabalho diário: há quem se esforce, há quem cumpra, há quem melhore, deste modo, estará sempre na consciência de cada ser humano a vontade de superar-se e de conseguir atingires superiores todos os dias ou todos os anos, daí e tal como disse o E1: “consciência, consciência e consciência” é o fator crucial para o desenvolvimento.

Em suma, pode-se afirmar que os objetivos propostos e as questões levantadas, apesar das limitações existentes, foram alcançados e respondidos.

A evolução começa a partir do momento em que fazemos algo para a alcançar.

REFERÊNCIAS

Ashmore, C. (2001). *Kaizen and the Art of Mortocycle Manufacture*. *Manufacturing Engineer*, 80(5), 220-222. Acedido em 8, 3, 2020.

Ballé, M., Yokozawa, K., Powell, D. (2019, 1, 8). *In addition to monozukuri (making things) and hitozukuri (making people), they discuss the idea of kotozukuri, making things happen*. Disponível em <https://planet-lean.com/monozukuri-hitozukuri-kotozukuri/>. Acedido 4, 03, 2020.

Bertão, R. (2015). *Lean thinking e design thinking: aproximações teóricas* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná). Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/43266/R%20-%20D%20-%20RENATO%20ANTONIO%20BERTAO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acedido em 23, 1, 2020.

Brunet, P. (2000). *Kaizen in Japan*. IEE Seminar Kaizen: From Understanding to Action, London, 1, 1-10. Doi: [10.1049/ic:20000198](https://doi.org/10.1049/ic:20000198). Acedido em 6, 4, 2020.

Campos, T., Pinto, H. (2012). *Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica*. *Reuna*, 17 (2), 15-26). Acedido em 28, 5, 2020.

Chen, J., Dugger, J., Hammer, B. (2000). *A Kaizen Based Approach for Cellular Manufacturing Design: A Case Study*. *The Journal of Technology Studies*, 27(2), 19-27. Acedido em 9, 4, 2020.

Chiarini, A. (2011). *Integrating lean thinking into ISO 9001: a first guideline*. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 96-117. Acedido em 5, 3, 2020.

Coaching. (s.d). *O que é o coaching*. Disponível em <https://www.coaching-pt.pt/oque-coaching/>. Acedido em 20, 3, 2020.

Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Dekier, Ł. (2012). *The origins and evolution of Lean Management system*. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51. Acedido em 11, 1, 2020.

García, J., Maldonado, A., Alvarado, A., Rivera, D. (2014). *Human critical success factors for kaizen and its impacts in industrial performance*. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 70(9-12), 2187-2198. Acedido em 7, 2, 2020.

Gonçalves, V. (s.d). *Kaizen o que é e como aplicar*. Disponível em <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-kaizen>. Acedido 7, 1, 2020.

Harada, T., Bodek, N. (2012). *The Harada Method- the spirit of self-reliance*. Washington: PCS Press.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw Hill.

Iwankio. (2019). *O que é o Lean Thinking*. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-lean-thinking>. Acedido em 7, 1, 2020.

Janjić, V., Todorović, M., Jovanović, D. (2019). *Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation*. Engineering Management Journal, 32, 98-106. Acedido em 19, 3, 2020.

Justa, M. (2013, 8, 25). *KAIZEN – MELHORIA CONTÍNUA*. Disponível em <http://marcelojusta.blogspot.com/2013/08/kaizen-melhoria-continua.html>. Acedido em 7, 1, 2020.

Kaizen Institute (s.d). *Methodology Development History*. Disponível em <https://www.kaizen.com/about-us.html>. Acedido em 7, 1, 2020.

Lange, A., Karawejczyk, T. (2014). *Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional*. Diálogo, 25, 39-56. Acedido em 23, 4, 2020.

Liker, J. (2007). *Toyota Talent- Developing Your People THE TOYOTA WAY*. New York: McGray Hill.

Marconi, M. & Lakatos, E (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5.ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Melo, L., Bastos, A., Bizarria, F. (2015). *Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações*. Capital Científico-Eletrônica, 13(2), 141-153. Acedido em 26, 4, 2020.

Miñano, M., Fuentes, J., Díaz, M. (2013). *What can we learn from the evolution of research on lean management assessment?* International Journal of Production Research, 51(4), 1098-1116. Acedido em 19, 1, 2020.

Oliveira, M. (2005). *Como fazer Projetos, Relatórios, Monografias, Dissertações e Teses (3.ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Palmer, V. (2001). *Inventory Management Kaizen*. Proceedings of 2nd International Workshop on Engineering Management for Applied Technology, s.v, 55-56. Acedido em 23, 3, 2020.

Portal da Administração (2014). *Kaizen: A filosofia da melhoria contínua*. Disponível em <https://www.portal-administracao.com/2014/10/kaizen-filosofia-melhoria-continua.html>. Acedido em 7, 1, 2020.

Portal Gestão (2019). *KAIZEN e a melhoria contínua*. Disponível em <https://www.portal-gestao.com/artigos/8104-kaizen-e-a-melhoria-cont%C3%ADnua.html>. Acedido em 7, 1, 2020.

Quivy, R & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª Ed.). Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Rother, M (2010). *Toyota Kata*. New York: McGraw Hill.

Santos, V. (2018, 4, 25). *O que é o monozukuri? O que esse conceito representa no lean*. Disponível em <https://www.fm2s.com.br/o-que-o-monozukuri-no-lean/>. Acedido 4, 2, 2020.

Significados. (2016). *Significado de Kaizen*. Disponível em <https://www.significados.com.br/kaizen/>. Acedido em 7, 1, 2020.

Silva, W. (2018, 5, 25). *Kaizen - hoje melhor do que ontem e pior do que amanhã*. Disponível em <https://uvagpclass.wordpress.com/2017/06/04/kaizen-hoje-melhor-do-que-ontem-e-pior-do-que-amanha/>. Acedido em 13, 1, 2020.

Singh, J., Singh, H. (2009). *Kaizen philosophy: a review of literature*. *IUP Journal of Operations Management*, 8(2), 51. Acedido em 4, 2, 2020.

Thiptarajan, K., Lertrudachakul, T., & Mahatanankoon, P. (2019, s.d). *Redefining “Monozukuri” and “Hitozukuri” in the Context of Information Technology Education*. In Proceeding of the EDSIG Conference ISSN 2473, 4901, Cleveland, Ohio.

Tscharf, C., Pinto., J (2017). *Lean Coaching: The Wheel of Life and the Harada Method [A New Approach from the “as is” to the “to be”*. 7th International Conference on Literature, Humanities, Fashion and Hospitality Management. Paris, France.

Tscharf, C. (2018). *Lean Coaching- Ferramentas de Desenvolvimento Pessoal*. Portugal: Euedito.


Vexia. (2019). *O que é o Lean Thinking*. Disponível em <https://vexia.com.br/o-que-e-lean-thinking/>. Acedido em 7, 1, 2020.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Womack, J., Jones, D. (1998). *A mentalidade enxuta nas empresas: Elimine o desperdício e crie riqueza*. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=a26Bw1PE3AC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>. Acedido em 21, 4, 2020.

Womack, J., Jones, D., Ross, D., Massachusetts Institute of Technology (1991). *The machine that changed the world: The story of lean production*. New York: Harper Collins.

ANEXOS

 INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA ISMAI	QUESTIONÁRIO	2020
Mestrado em Gestão de Empresas		

Para conclusão do Mestrado em **Gestão de Empresas** do **Instituto Universitário da Maia**, relativamente à unidade curricular *dissertação*, solicito uma entrevista (via Skype, Whatsapp ou email) para resposta do presente questionário, que é totalmente anónimo e confidencial, agradecendo desde já a mais sincera opinião.

Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

Obrigado pela sua colaboração.

Abordagem ao tema

Devido a tratar-se de um tema muito específico, criar-se-á neste ponto, uma espécie de resumo ao tema abordado e terá acesso às perguntas que lhe serão feitas no final do documento, para que se sinta confortável a falar sobre o assunto na entrevista.

O *hitozukuri* e *monozukuri* são práticas centenárias no Japão, a primeira significa criar/fazer pessoas excelentes por via do treino e especialização (*hitozukuri*) e a segunda criar produtos excelentes (*monozukuri*) para os consumidores. Para que as empresas sejam excelentes, elas não necessitam apenas de criar produtos excelentes, mas também de ter pessoas de excelência a fazer esses mesmos produtos.

Segundo Harada e Bodek (2012) a essência do método de Harada é aquilo a que se chama de autoconfiança, é a habilidade de cada pessoa para se tornar tão especializada numa determinada matéria que acabará por tornar-se insubstituível. Cada pessoa desenvolve aptidões e características tão especializadas em disciplinas da sua escolha, que servem para o seu futuro (vida pessoal e/ou profissional) e para o sucesso da organização em que trabalham.

O método de Harada é um sistema que providencia uma estrutura para alcançar as metas e o sucesso de cada um. Assenta essencialmente em cinco pilares distintos, mas complementares (Harada & Bodek, 2012):

6. **Trinta e três perguntas sobre autoconfiança** - estas perguntas servem para medir a autoconfiança de cada um;
7. **Um formulário de objetivos a longo-prazo** - este pode ser considerado como o coração do método, este formulário é a ferramenta principal que organiza as metas, objetivos, a autoanálise e o plano de ação de cada um;
8. **As sessenta e quatro janelas** - uma estrutura para elaborar as tarefas e rotinas que cada pessoa necessita para realizar as suas metas;
9. **Folha de verificação da rotina** - uma lista de controlo diária para ajudar a fortalecer os hábitos;
10. **Diário** - uma ferramenta de planeamento que ajuda a organizar o dia a dia para melhorar a produtividade.

Para completar cada um dos formulários acima descritos, é necessário seguir cinco passos principais do método (Harada & Bodek, 2012):

6. **Meta** - escolher a meta certa;

7. **Objetivo** - Entender a razão pela qual se quer alcançar a meta. Quanto mais forte o objetivo, mais fácil será para atingir a meta;
8. **Análise** - olhar para o passado e potencial futuro para reforçar os pontos fortes e eliminar as falhas;
9. **Ação** - construir um plano de ação;
10. **Implementação** - incorporar o plano na rotina diária, responsabilizar-se pelas ações e sustentar os esforços.

Para atingir estes cinco passos principais, pode-se seguir vinte passos mais básicos, porém é necessário esforço e fazê-los diligentemente (Harada & Bodek, 2012):

21. **Acreditar em si mesmo** - é vital que cada pessoa acredite que consegue e será bem-sucedido tanto na vida pessoal como profissional;
22. **Tornar-se autoconfiante** - Como foi mencionado anteriormente, este método é baseado na autoconfiança. Os termos autoconfiança, autodireção, autorrealização, autodeterminação e autonomia correspondem todos à habilidade de *stand on your own feet* - ter confiança e as competências para atingir as metas pessoais e profissionais;
23. **Determinar o serviço-chave para outros** - É necessário ser competitivo, contudo deve-se incluir outros (parceiros) na ambição de chegar ao topo;
24. **Selecionar a meta principal** - Para continuar este processo, é necessário selecionar uma meta para ser bem-sucedido na vida. Cada um decide o que quer fazer. Não é fácil escolher uma meta, mas consegue-se;
25. **Definir metas com níveis diferentes** - No método de Harada existem quatro tipos de meta: mais alta, intermédia ou moderada, mais fácil e aquilo que cada um pensa que consegue alcançar com as suas capacidades atuais;
26. **Definir marcos entre as metas** - É necessário criar marcos mensuráveis entre o tempo que se começa e a meta estabelecida para ter motivação de manter-se no caminho certo;
27. **Indicar os objetivos e valores** - A meta de cada um tem valor para quem a escolhe e para os outros. Quanto mais forte o objetivo mais significado tem;
28. **Analise-se** - O objetivo é repetir comportamentos que conduzam ao sucesso do passado;

29. **Criar a própria janela de sessenta e quatro com oito áreas para atingir a meta**
- Esta janela é uma matriz que ajuda a determinar as tarefas e ações necessárias para atingir os objetivos no futuro;
30. **Escrever oito tarefas para cada área** - Após aparecerem as oitos áreas específicas, é necessário preencher oito tarefas que ajudem a atingir cada uma delas;
31. **Escrever a data de início de cada tarefa** - Depois de pensar nas sessenta e quatro tarefas, é necessário atingir as metas. Cada um determina qual das áreas atinge primeiro;
32. **Selecionar dez tarefas para começar** - Selecionar dez tarefas que devem começar imediatamente para atingir a meta. É fundamental escrever a data em que se quer começar e completar a tarefa;
33. **Rotinas novas constroem novos hábitos** - Para as metas a longo-prazo, escreva dez rotinas que pretende fazer regularmente para criar hábitos e comportamentos positivos;
34. **Escrever afirmações** - As afirmações ajudam a manter energia positiva à medida que se avança no alcance da meta;
35. **Determinar o tipo de suporte que necessita** - Pensar no tipo de suporte necessário para atingir a meta. É preciso informação? Conselhos? *Coaching*? É essencial a ajuda de alguém para submeter o plano ao chefe? Escrever as dicas que pensa que ajudarão a adquirir a meta;
36. **Selecionar as pessoas que apoiarão o processo** - Ninguém consegue ser bem-sucedido sozinho;
37. **Utilize a sua folha de rotina diária** - Usar esta folha todos os dias é imprescindível para saber onde se está situado. Nesta folha está gravado o sucesso diário;
38. **Manter um diário** - Usar este diário para agendar as atividades e para focar-se nas tarefas e ações que precisa para trabalhar perto da meta. No final de cada dia, utilize-o para refletir nos desafios e sucessos que ocorreram no dia;
39. **Trabalhe com um *coach*/mentor** - Encontre-se com o seu *coach*/mentor sempre que possível para rever o seu diário;
40. **Verifique os seus formulários ao mês** - Ao final de cada mês, olhe para tudo o que preencheu e faça as revisões que achar necessárias.

Harada descobriu os quatro elementos que cada pessoa deve desenvolver para ser bem-sucedida na vida (Harada & Bodek 2012):

5. **Mental/Espírito** - é necessário foco, confiança e uma boa atitude para que se consiga atingir os objetivos;
6. **Habilidades** - ter o conhecimento e capacidades necessárias naquilo que se consegue fazer;
7. **Saúde/Condição física** - a forma física é importante, a maneira como o corpo se sente, a dieta para melhorar, o exercício e a energia física;
8. **Vida diária** - as relações com os outros e o balanço entre a vida pessoal e profissional.

Questionário

A entrevista consiste na pergunta/resposta das questões seguintes, o objetivo é perceber a opinião do questionado sobre a matéria abordada e determinar qual o impacto no seu desenvolvimento pessoal e de terceiros.

1. Já alguma vez ouviu falar em <i>hitozukuri</i> e <i>monozukuri</i> ? O que pensa em relação a estes conceitos?
2. Como é que vê esta matriz (método de Harada)?
3. Considera-a essencial para a sua vida? Explique de que forma.
4. Harada afirma que a autoconfiança é a chave para o desenvolvimento de pessoas. Concorda com esta afirmação?
5. Acredita em pessoas insubstituíveis nas organizações?
6. Acha que as ferramentas do método de Harada são ou podem ser úteis na sua vida profissional/pessoal? Se sim, de que forma?
7. Depois de ter observado os cinco passos principais e os vinte básicos do método de Harada, de que forma acha que poderão ter impacto na sua vida?
8. Considera importante servir os outros? Por quê?
9. Concorda com os quatro aspetos essenciais que o Harada fala? Determine a importância deles na sua vida.
10. Acredita na existência do desenvolvimento de pessoas? Comente.
11. Acredita que as pessoas conseguem melhorar continuamente? Enuncie um conjunto de aspetos que considere importantes para o desenvolvimento pessoal.

