

O USO DO MÉTODO KANBAN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE FEEDBACK PARA EMPRESAS

Marcio José de Souza*
Juliana Casarotti Ferreira dos Santos**

Resumo

Desenvolvido nos anos 2000, o Método Kanban baseia-se no Sistema Toyota de Produção. O Kanban tem como princípios agilidade e visibilidade das tarefas, visando melhorar os processos de gestão, planejamento e controle das atividades organizacionais. Dessa forma, é possível dar mais dinâmica às interações, espírito de contribuição e possíveis inovações necessárias nas empresas. Este artigo integra o Trabalho de Conclusão de Curso obrigatório para a finalização do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial. Tem como objetivo compreender e apresentar as vantagens da utilização deste método nos processos de feedbacks. Sabe-se que a comunicação é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Com feedback mais alinhado, os setores das empresas, e toda a estrutura humana tendem a aumentar a clareza de sua comunicação e, conseqüentemente, o comprometimento na relação entre líderes e liderados também se aperfeiçoam. Este artigo utiliza metodologia baseada na pesquisa bibliográfica, ou seja, levantamento, seleção, leitura e interpretação para contextualizar o conceito de feedback, o que se constitui em uma iniciação para o estudante, visando um posterior aprofundamento no Método Kanban. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da seleção, leitura, interpretação e sistematização de livros, artigos científicos e estudos de casos já publicados nas seguintes temáticas: Gestão de Pessoas, Comunicação Empresarial, Relações Interpessoais, Empreendedorismo, Liderança, Feedback, Gestão de Processos, e Qualidade. Ao término deste artigo, buscou-se encontrar contribuições significativas no campo da Tecnologia de Processos Gerenciais, no que se diz respeito ao feedback, que auxiliem os profissionais da gestão organizacional de empresas, a exercerem seu trabalho com eficiência.

Palavras-chave: Ferramenta Ágil. Comunicação Empresarial. Gestão de Pessoas. Empreendedorismo

Abstract

Developed in the 2000s, the Kanban Method is based on the Toyota Production System. Kanban's principles are agility and visibility of tasks, aiming to improve the management, planning and control processes of organizational activities. This way, it is possible to give more dynamics to interactions, a spirit of contribution and possible innovations needed in companies. This article is part of the mandatory Course Completion Work for the completion of the Higher Education Course in Technology in Business Management. It aims to understand and present the advantages of using this method in feedback processes. It is known that communication is one of the biggest challenges faced by companies. With more

* Discente do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente. ocaradedeus1@gmail.com.

** Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente. Licenciada em Letras pela Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho"- UNESP (2002-2007). Mestre (2009) e Doutora (2013) em Letras pela mesma Instituição. Especialista em Tecnologias na Educação (2020). juliana.cferreira@fatec.sp.gov.br. Orientadora do trabalho.

aligned feedback, company sectors and the entire human structure tend to increase the clarity of their communication and, consequently, the commitment in the relationship between leaders and followers also improves. This article uses a methodology based on bibliographical research, that is, survey, selection, reading and interpretation to contextualize the concept of feedback, which constitutes an initiation for the student, aiming for a later deepening of the Kanban Method. The bibliographical research was carried out through the selection, reading, interpretation and systematization of books, scientific articles and case studies already published on the following themes: People Management, Business Communication, Interpersonal Relations, Entrepreneurship, Leadership, Feedback, Process Management, and Quality. At the end of this article, we sought to find significant contributions in the field of Management Process Technology, with regard to feedback, that help professionals in the organizational management of companies to carry out their work efficiently.

Keywords: Agile Tool. Business Communication. People management. Entrepreneurship

1. INTRODUÇÃO

Comunicar-se tem sido o instrumento principal nas relações interpessoais. Expressões, sons, gestos, imagens, todos estes podem ser usados para falar, informar, afirmar e até duvidar algo quando necessário. E ao passar do tempo, tanto pessoalmente, quanto profissionalmente, a comunicação sofre por transformações necessárias para seu cotidiano, como também de uma forma valiosa, para atrair a quem se queria dialogar.

Também no mundo dos negócios, a comunicação tem papel importante, no alcance de novos clientes e sua fidelização, no princípio e valores que empregadores passam e agem com seus colaboradores, na produção, no bem-estar do ambiente de trabalho e como essa empresa espera ser vista na sociedade.

Vemos que internamente os desafios das empresas não diminuem, pelo contrário, novas tendências, mudanças nos hábitos das pessoas, e adequação da legislação trabalhista exigem que os gestores se movimentem, buscando dinâmicas de trabalho que vão de encontro as necessidades presentes no dia a dia do trabalhador. E o uso estratégico e inteligente de ferramentas adequadas, podem sim fazer toda a diferença.

Aqui apresentaremos o método Kanban, que desenvolvido a partir dos anos 2000, pela observação do Sistema Toyota de Produção, surge como alternativa positiva na gestão de processos que envolvem a organização, como um todo. O Kanban tem como princípios a agilidade e a visibilidade das tarefas, visando melhorar entregas, diminuir as sobrecargas,

eliminar o retrabalho, cumprir os prazos, condicionar fornecedores, aumentar a fluidez no fluxo de atividades e analisar a execução das funções, por meio da indicação de características favoráveis e administrativas para que os gestores possam planejar e controlar as atividades em suas organizações.

Dessa forma, é possível dar mais dinâmica e visualização aos feedbacks, interações entre os pares, espírito de contribuição e possíveis inovações necessárias nas empresas.

Este artigo de revisão bibliográfica tem sua metodologia proposta baseada na pesquisa bibliográfica, como o objetivo de contextualizar o conceito de feedback.

A pesquisa bibliográfica será realizada por meio da seleção, leitura, interpretação e sistematização de livros, artigos científicos e estudos de casos já publicados nas seguintes temáticas: Gestão de Pessoas, Comunicação nas Empresas, Relações Interpessoais, Empreendedorismo, Liderança, Feedback, Gestão de Processos, Logística e Qualidade.

Busca-se com este trabalho científico, discutir possíveis soluções para gestores, líderes e profissionais do ramo empresarial, com ênfase as empresas de pequeno porte, que enfrentam os desafios do dia a dia, na gestão e organização dos processos, tarefas e funções diretamente ligadas as operações, para se consolidarem e permanecerem no mercado de trabalho.

2. COMUNICAÇÃO

Quando fala e quando age, o homem é capaz de comunicar a si próprio, e não apenas comunicar alguma coisa, porque na fala ele revela o seu próprio ser. Ação e discurso são definidores da natureza humana e a tornam específica no quadro da natureza em geral. Essa frase é creditada a Aristóteles, tentando dar sentido ao mais belo e misterioso jeito de expressão do ser humano.

Outras definições podem nos ajudar a entender melhor, como por exemplo a de Pimenta (2006, p.19)

A comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo. Através dessa complexa rede que perpassa todos os outros sistemas (circulatório, digestivo, reprodutor etc.), o corpo ganha vida.

Pimenta (2006), mesmo entendendo que é difícil definir comunicação, continua a nos orientar com sua busca, trazendo como conceito, que se uma pessoa consegue fazer com que

sua ideia seja captada e compreendida por outras pessoas, nesse momento ocorre a comunicação.

Observou-se então, que o mundo profissional, cada vez mais dinâmico e interativo, necessitava incorporar de maneira mais abrangente, as vantagens que a boa comunicação tem nas relações interpessoais. Passa-se a entender que é preciso criar mecanismos para que isso aconteça.

Tem-se um pouco mais de 30 anos de elaboração para o conceito de comunicação empresarial. Desse tempo em diante, vários fatores veem contribuindo para essa construção de conceito, pois embora as empresas e associações já se comunicavam, a busca para evoluir se dava na mesma velocidade da chegada de novas tecnologias, que fizeram e continuam fazendo a evolução dos negócios.

Publicidade e mídia, principalmente, pela necessidade criativa, e de informar os feitos dos grandes centros comerciais, faziam, a seu modo, essa comunicação. Fora as práticas desses citados aqui, as atividades de comunicação, quando discutidas, eram feitas isoladamente. Publicações, marketing, planejamento de eventos, estavam em sua maioria, vinculados a outros departamentos, nem sempre tão propícios a fazerem com que isso acontecesse, por aptidão. E competência, claro.

Portanto, tem-se que comunicação empresarial é a interação das ações dos variados setores das organizações, que estabelece a relação com todos os seus públicos endereçados.

Para Bueno (2014), não há como sintetizar simplesmente o conceito de comunicação empresarial em uma só vertente de expressão, pois sua utilização, aplicação e estudo, vem cada vez mais ganhando cada vez mais notoriedade, não ficando somente no ambiente corporativo, mas tomando espaço cada vez maior no meio acadêmico, fazendo a discussão ir por caminhos mais complexos e interessantes. Também traz a questão da nomenclatura que algumas empresas utilizam, como “Comunicação Institucional”, ou mesmo, a tendência acadêmica de usar “Comunicação Organizacional”, citando aqui uma entidade de pesquisas específica nesta área, (Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação e Relações Públicas (2011), como também a expressão “Comunicação Corporativa, numa forma de abranger, não somente, dentro das empresas, mas de fazê-la ganhar espaço em grande escala, de tornar seu uso universal, não só internamente, mas por se entender cada vez mais que o mercado como um todo, age, fala, interage e se locomove de maneira dinâmica, cada vez mais rápido, fazendo dessa comunicação, também um mecanismo de identificação

entre seus membros.

Para Bueno (2014, p.14), a Comunicação Empresarial pode ser definida como:

Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

Ao passar do tempo, tem-se tornado amplo esse tema, como a sua importância para as organizações.

Segundo Pimenta (2006, p.119):

Há uma tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. Segundo essa perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe.

Parte dos gestores das organizações começou a se preocupar em fazer com que a imagem e a mensagem que os clientes precisariam ter da empresa, passassem antes pelos colaboradores.

Sendo assim, comunicação interna é uma estratégia utilizada nas organizações para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento com o público interno e tem o papel de tornar comum a mensagem destinada aos seus colaboradores, com o propósito de motivar, estimular, promover agentes e difundir os ideais da empresa.

Pimenta (2006), relata ainda, que a integração harmônica das demandas da empresa (produção) e da sociedade (bons produtos e serviços) se faz necessária, uma vez que se está chegando ao reconhecimento e da importância que a comunicação deve cada vez mais prestigiar a condição humana, pessoas que são seres únicos, com personalidades e individualidades.

Dos mais importantes atributos e ferramentas utilizadas para a implantação de uma boa comunicação no ambiente profissional, Pimenta (2006, p.124) cita o endomarketing:

Endomarketing envolve ações de marketing para o público interno ressaltando ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito com o ser humano, com potencialidades e dificuldades.

Uma vivência profissional foi experimentada pelo aluno, autor deste projeto. Em seu ambiente de trabalho, há aproximadamente 2 anos e meio, houve mudança de liderança, no setor que atua, e a forma como a liderança foi realizada por essa nova pessoa responsável pela gestão dos processos, impactou positivamente a vida do aluno, não somente profissional,

como também, pessoalmente, que passou a entender a importância da comunicação interna, como pilar, entre as equipes de trabalho, os setores da empresa, criando ambiente favorável a produtividade, também pela prática do feedback.

Dessa forma, se faz necessário ir de encontro a inovações e soluções encontradas pelo mundo atual, e estar integrados ao que já é realidade no mundo da gestão empresarial na comunicação.

Slack (2018, p.46), em sua obra argumenta:

Todavia, eficácia operacional evidente é também essencial para os negócios da Torchbox. “Não só sabemos como assegurar que nossos projetos sejam concluídos dentro do prazo e do orçamento”, afirma Olly Willians, também cofundador e diretor de criação da empresa, “mas também gostamos de pensar que fornecemos uma experiência estimulante e prazerosa – para as equipes de desenvolvimento de nossos clientes e também para nossos colaboradores.

2.1 O Método Kanban

Slack, (2018, p.46), em sua literatura, fala da importância de ferramentas ágeis, para que entendamos, o quanto a comunicação interna está aberta e necessitada de uma linguagem, que não deixe a característica formal, não se perca na falta de coerência com o cotidiano que se insere, as empresas atuais, buscando cada vez mais entender seus clientes, e ir de encontro as suas necessidades, como pontualidade, qualidade do produto e do atendimento, desempenho e segurança.

A abordagem kanban usada pelas equipes de desenvolvimento web da Torchbox provém de montadoras de carros como a Toyota (ela é explicada por completo no Capítulo 15). “Usar técnicas sólidas na administração da produção ajuda-nos constantemente a entregar valor a nossos clientes”, afirma Tom Dyson. “Gostamos de pensar que nossa abordagem medida e controlada para operar e controlar o trabalho ajuda a assegurar que qualquer hora que trabalhemos produza uma hora de valor para nossos clientes e para nós.

O método Kanban tem se tornado cada vez mais uma ferramenta de auxílio a empresas, principalmente as que buscam inovação em suas áreas, visando o gerenciamento de processos com maior sucesso e eficiência.

Sua origem vem após a Segunda Guerra Mundial, quando a indústria automobilística Toyota, se encontrava em crise. De origem Japonesa, sem conseguir competir com as montadoras americanas, a empresa estava em uma situação muito complicada. Seu CEO,

Kiichiro Toyoda, percebeu que precisava identificar o que deixava sua produção obsoleta, lenta. Não entendia o que estava causando desperdícios, custo elevados e falta de produtividade. Observou que a produção excessiva era um dos principais pontos a serem melhorados, pois ficara na dependência das demandas dos clientes, que podiam ou não acontecer.

Para o Sebrae (2023):

Para manter o estoque no mínimo e, ao mesmo tempo, assegurar um fluxo de trabalho regular em todo o processo, foi implementado um sistema cuja principal característica era ter sido construído a partir do conceito de “pull”, em que a produção é puxada de uma etapa anterior para um estágio posterior da linha quando há capacidade disponível, ao invés de ser empurrada (“push”). Para gerenciar esse processo, Toyoda implementou o uso de cartões de papel para sinalizar e rastrear toda a demanda da fábrica e batizou o novo sistema de Kanban, que traduzido literalmente do japonês significa “quadro indicador”.

A Toyota precisava assegurar o fluxo de trabalho e manter o estoque mínimo, e para isso, implementou um sistema em que a produção é puxada de uma etapa anterior, para outra, tendo capacidade disponível, não mais sendo empurrada. Aplicou o método de cartões de papel, para sinalizar e identificar os processos de toda a produção desde a demanda.

A figura 1 demonstra um exemplo do quadro kanban.

Figura 1 - Quadro Kanban

Fonte: Sebrae: O Metodo Kanban (2023)



Fonte: Sebrae: O Metodo Kanban (2023)

Cada coluna representa um momento, ou estágio de alguma tarefa, que faz parte de um todo, um projeto, um objetivo, um serviço. Cada vez que uma etapa for cumprida, a execução é citada, a tarefa passa de status, e ao estar no quadro, a visualização por todos os colaboradores envolvidos, passa a servir de feedback, para as outras funções que esperam, ou dependiam dessa execução.

Por volta dos anos 2000, a indústria de software entendeu que o kanban poderia auxiliar não só como quadro de cartões, aplicado pela Toyota no final dos anos 50, mas também, como uma importante ferramenta para gerenciar os processos relacionados ao desenvolvimento e entrega de seus produtos. David J. Anderson, pioneiro no método Kanban na área de tecnologia e fundador da Kanban University e da David J Anderson School of Management, popularizou esse método, sendo um dos autores das principais obras literárias sobre o tema.

Anderson e Carmichavel (2016, p.8):

O termo “kanban”, com “k” minúsculo, significa “sinal”, “placa de sinalização” ou “grande sinal visual”. Ele é utilizado para contextualizar o “sistema kanban” ou “sistema puxado” de limitação do trabalho em progresso. Já “Kanban”, com “k” maiúsculo, refere-se ao método Kanban que ganhou esse nome após as apresentações de David J. Anderson para a Microsoft em 2005.

Assim, esse novo conceito para auxiliar a gestão de processos das empresas surge. O método Kanban, por sua efetividade e simplicidade de implementação, tem sido essencial na otimização do trabalho de organizações, das mais diversas áreas do mercado.

Para a sua implementação, o Método Kanban contempla alguns princípios fundamentais a serem seguidos.

O Sebrae (2023, p.8) em um de seus ebooks, ‘O Método Kanban’, fala mais detalhadamente a respeito desses princípios, como ‘comece com o que você tem’, ‘busque mudanças incrementais e evolutivas’, ‘mentalidade de melhoria contínua’, ‘foco no cliente’, ‘gerenciamento e autogerenciamento’, e ‘avaliação contínua’.

No início de sua implementação, necessita que toda a equipe visualize o fluxo do trabalho, isso permite a identificação clara dos recursos usados, do trabalho e da equipe. Dessa maneira, a visibilidade em se entender por que cada tarefa é realizada dessa ou de outra maneira, pode ajudar na identificação de gargalos, como também, na observação de diferenciais na gestão. Identificar o fluxo de trabalho do início ao fim, estabelecer o hábito de

iniciar novas tarefas, apenas quando o que se está fazendo esta por acabar. Segundo o ebook do Sebrae, “Pare de começar e comece a terminar!” Assim, a possibilidade de gerência do fluxo aumenta. Dificilmente se gerencia, o que não se consegue medir, mensurar.

Outro aspecto importante ligado diretamente ao Método Kanban, é em estabelecer procedimentos e normativas previamente. Com clareza, quanto mais acesso as pessoas tiverem e se sentirem parte do processo, melhor será o engajamento.

O Sebrae, (2023) acredita que um dos grandes ensinamentos do método Kanban, seja a valorização do gerenciamento das atividades de trabalho, fazendo que tais atividades se tornem o mais produtivas possíveis, deixando a antiga mentalidade de controlarem as pessoas, simplesmente para mantê-las ocupadas.

Uma linha de montagem alinhada a desempenhar a produção de um novo produto, estará mais bem preparada, se cada integrante da equipe já estiver familiarizado com suas funções, antes mesmo do início do processo. Mesmo com as possíveis dúvidas, sobre a nova linha que a empresa irá produzir, ter acesso prévio as informações – cabíveis ao setor - pode ser o caminho mais rápido para uma melhor produtividade, em todos os sentidos. A partir daí, apontamentos, melhorias e até mesmo, a identificação de oportunidades, podem acontecer de maneira mais responsável.

O Sebrae (2023, p.20) descreve que “a melhor maneira de alcançar melhoria contínua é através de uma cultura colaborativa com base em feedbacks.”

No dicionário, Dicio (2009-2024) feedback trata-se de “resposta enviada à origem sobre o resultado de uma tarefa que já foi realizada; resposta”, “reação a um estímulo; resultado retroativo que atinge o momento anterior à sua ocorrência”, ainda que se trate de “retroalimentação, resposta, retorno” (DICIO, 2009-2024).

Feedback, segundo Chiavenato (2014) é um troca que refina o desenvolvimento de habilidades quanto ao trabalho desempenhado, e busca a harmonia à medida que proporciona um debate de ideias entre colaboradores e seus gestores, para se chegar a um mesmo entendimento.

Para Anderson e Carmichael (2016, p.17), “os ciclos de feedback são uma parte essencial de qualquer processo controlado e são especialmente importantes para a mudança evolutiva”.

Em áreas, como alinhamento estratégico, coordenação operacional, gerenciamento de risco, melhoria dos serviços, reposição, fluxo e entregas aos clientes, o feedback tem papel

central para um bom desempenho e sucesso.

A figura 2 relata o exemplo de quadro kanban, usado em supermercado, que classificou por ordem de cores, as respectivas tarefas, a serem cumpridas:

Figura 2 – Quadro kanban utilizado na logística de um supermercado.



Fonte: RAGO, Sidney. Conheça a origem e os propósitos de Kanban x Scrum – IMAN.

O cartão na faixa vermelha significa um problema que deve ser analisado e resolvido. Na amarela significa a prioridade de produção ou de abastecimento e no verde significa que o processo está normal e nenhuma ação é necessária, a não ser que não haja mais nada importante para produzir.

O Método Kanban defende que todos os envolvidos de um processo, contribuem para o objetivo do projeto, como também, para o seu valor de mercado. Reúnem essa ideia em valores, que segundo Anderson e Carmichael (2016), podem ser explicados através do significado da palavra respeito, porém, veem a importância de expandir em um conjunto de valores que possam exemplificá-los, juntamente com a palavra respeito.

São eles transparência, equilíbrio, colaboração, foco no cliente, fluxo, liderança, entendimento, acordo, e a própria palavra respeito.

Estes valores que o Método Kanban tem em sua essência, vão tratar da importância de compartilhar informações, da compreensão de diferentes aspectos, da importância do trabalho em equipe, da visão alusiva ao cliente, do processo produtivo, como um todo, das lições e

habilidades em dar exemplos, nos mais variados setores organizacionais, da consciência do quanto individualmente, e também, coletivamente, qual é o papel de cada agente envolvido, do cumprimento das metas e objetivos, e da valorização das pessoas.

Pode-se achar que o Método Kanban, por ter em um de seus princípios ‘começar com o que você já faz’, não considere ter uma agenda pautada na mudança que se espera obter.

“Na verdade, Kanban, reconhece três planos – três apelos convincentes á ação baseada na necessidade organizacional: O Plano de Sustentabilidade [...], O Plano de Orientação ao Serviço [...], e O Plano de Sobrevivência [...]”. (ANDERSON e CARMICHAEL, 2016, p.4).

O plano de sustentabilidade olha para dentro da empresa. O objetivo aqui não é só o operacional, mas melhorar o desempenho dos serviços com relação aos clientes e sua satisfação, engajamento e custo. O plano de orientação de serviços olha o externo, visando prestar o serviço que atenda e superem as necessidades e expectativas dos clientes. O plano de sobrevivência vislumbra o futuro, buscando estar atento as possíveis mudanças significativas, pois com a dinâmica variação entre os processos, e os inúmeros avanços tecnológicos cada vez mais presentes, não se pode garantir que o que se tem as mãos sejam garantias permanentes.

2.2 Kanban como suporte para as empresas de pequeno porte

Hortela, (2022), relata sobre Pesquisa Sobrevivência das Empresas, do Sebrae, que:

O microempreendedor individual (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos. O levantamento apontou taxa de 29% dessa área de negócio, seguido das microempresas, 21,6%, e as de pequeno porte 17%.

Hortela, (2022) continua:

A pesquisa realizou entrevistas com empresários de todos os ramos, e portes, e identificou que a menor taxa de sobrevivência entre os pequenos negócios está relacionada à gestão. Grande parte dos MEI estavam desempregados no momento de abertura da empresa, e por isso, não tiveram condições de se capacitar adequadamente e aprimorar a gestão

Ainda segundo a pesquisa do SEBRAE, o tempo médio de sobrevivência das empresas de pequeno porte, varia entre 4 e 5 anos. Muito dessa mortalidade empreendedora, é causada por falta de planejamento, da deficiência de preparo dos empreendedores, da crença idealizadora de realizar o sonho do próprio negócio e de não saberem lidar, com as

adversidades, mensuráveis como o custo das operações, como as não tão fáceis de enfrentar, como por exemplo, a pandemia.

O contexto que este artigo trabalha, é justamente este, que aborda, a falta de gestão, ou a dificuldade de gerenciar toda uma gama de variações, que mesmo, uma empresa de porte menor, precisa enfrentar.

O Método Kanban, pode servir de base para a maioria dos processos que as organizações precisam gerenciar. Seu foco em agilidade e praticidade, visando melhorar o que já se trabalha, e incorporando a equipe, novas ideias, a partir daquilo que já se tem como base, pode servir de um eficiente instrumento para o auxílio dessas empresas, a fim de não sucumbirem, nem fecharem suas atividades.

O Pensamento dos Sistemas, conceito defendido pelo método Kanban, apresenta positivamente meios para que as micro e pequenas empresas, mesmo com suas dificuldades de gestão e visibilidade organizacional de seus negócios, passem a iniciar seus trabalhos com olhar, o mais profissional possível, respeitando suas realidades.

Esse conceito, trata em definir junto a organização, que ela necessita se comportar, e precisa ser vista sempre como conjunto, mesmo respeitando os processos isolados. Quanto mais o fluxo dos trabalhos estiver integrado, melhor será sua compreensão do todo.

3 CONCLUSÃO

O Kanban, assim como outras metodologias ágeis, surge como algo revolucionário, com previsões de transformações gigantes, quanto a suas práticas, procedimentos e tarefas. Absorvendo a literatura sobre o método, observa-se que a maior mudança em sua aplicação, não se dá no tipo de funções que pratica, na forma com que as operações serão feitas, mas como as operações, uma vez observadas e concretizadas, no cerne da empresa, serão organizadas.

Kanban, pelo contrário, começa a partir da organização como ela está agora e usa o modelo de fluxo Lean (vendo o trabalho como um fluxo de valor) para buscar melhorias contínuas e progressivas. (ANDERSON e CARMICHAEL, 2016).

A visibilidade com que o quadro kanban, uma das principais ferramentas do Método Kanban, dá para as atividades e operações, abre o leque para que as empresas possam escolher como melhor utilizá-lo, em todo o processo produtivo da empresa, ou em partes

específicas de seus setores, por se preocupar inicialmente com o que as empresas já fazem, não querendo mudar tudo de uma vez, mas passar a observar tanto o fluxo, quanto a tarefas, e aprimorá-las.

Observa-se também, que o método oferece uma positiva e satisfatória opção como ferramenta de gestão, por se tratar de uma metodologia de rápida implementação, de fácil entendimento de seu funcionamento, e de não exigir que em sua aplicação, ocorra por partes das empresas interessadas, uma ruptura com o que já está sendo utilizado. A mudança de maior impacto, apresenta-se em como acompanhar o funcionamento e a intensidade do fluxo do trabalho, principalmente pelo princípio inicial que prescreve por “Comece por você mesmo!”.

Anderson e Carmichael (2006), continuam sua tese, ressaltando que o Kanban, vem de encontro a uma opção que as empresas não têm, que é a de não evoluir. Isso significaria deixar de aprimorar a forma de se relacionar com os clientes, com os colaboradores, e como os processos operacionais estão sendo cuidados, interna e externamente. Os feedbacks, frutos dos fluxos de operações das empresas que adotaram o Kanban, facilitam positivamente a tomada de decisão em diferentes níveis.

E o Kanban, pode, principalmente, para as pequenas empresas, que no geral, são empreendimentos de poucos funcionários, promover mudanças de conceitos de dentro para fora, sem a necessidade de seguirem padrões já carregados de vícios, que serviram e servem para fundamentar o que as organizações consomem hoje, mas que não garantem o sucesso, por se tratar de um sistema que capta uma larga gama de variáveis, entre elas, a tendência dos clientes, que sempre será uma incógnita, as taxações e obrigações legais, que não favorecem as pequenas empresas, em seu início empreendedor, e a vontade e preparo do próprio empreendedor, adentrado no ambiente empresarial de difícil compreensão.

Assim, a contrapartida que o método Kanban encontra, é a não aceitação e a incredulidade que um método, que não exige tantas transformações de prática, de funcionalidades, possa ser assertivo, consiga fazer ajuste e correções que resultem em resultados positivos para as empresas.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, D. J.; CARMICHAEL, A. **Kanban Essencial Condensado**. Lean Kanban Press. Seattle, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

DICIO, Dicionário Online de Português. 2009 a 2024. Disponível em <https://www.dicio.com.br/feedback/>. Acesso em 10 mai. 2024.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo, 2014.

CAROLINY, Luiza. O que é Kanban e como ele pode ajudar na sua empresa. Sensio. Publicado em 09 mar. 2022. Disponível em: <https://www.sensio.com.br/blog/o-que-e-kanban-e-como-ele-pode-ajudar-na-sua-empresa#:~:text=O%20Kanban%20%C3%A9%20uma%20das%20melhores%20maneiras%20de%20reduzir%20o,em%20andamento%20em%20cada%20etapa>. Acesso em 10 mai. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.

HORTELÂ, Tais Mara. Sobrevivência das Empresas. Sebrae, 11 fev. 2022. Disponível em: <https://comunidade-apps.pr.sebrae.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em 17 dez. 2023.

KROKOSZ, M. **Como o plágio deve ser evitado**. In: KROKOSZ, M. *Autoria e plágio: um guia para estudantes, professores, pesquisadores e editores*. São Paulo: Atlas, 2012.

NERY, Carmen. Em 2021, saldo de empresas que entraram e saíram do mercado cresceu pelo terceiro ano seguido. Agência IBGE Notícias. Publicado em 26 out. 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38171-em-2021-saldo-de-empresas-que-entraram-e-sairam-do-mercado-cresceu-pelo-terceiro-ano-seguido#:~:text=A%20taxa%20de%20sobreviv%C3%Aancia%20\(percentual,%E2%80%9D%2C%20divulgado%20hoje%20pelo%20IBGE](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38171-em-2021-saldo-de-empresas-que-entraram-e-sairam-do-mercado-cresceu-pelo-terceiro-ano-seguido#:~:text=A%20taxa%20de%20sobreviv%C3%Aancia%20(percentual,%E2%80%9D%2C%20divulgado%20hoje%20pelo%20IBGE). Acesso em 12 mai. 2024.

NEVES, R. C. **Comunicação Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro, 2002.

PAULO, Ana Margarida Ferreira de Matos. O feedback como ferramenta do líder nos processos de Comunicação interna: estudo de caso da Termalitur E.E.M. Universidade do Minho - Instituto de Ciências Sociais, 2012. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/23290>. Acesso em 05 mai 2024.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Alínea, 2006.

RAGO, Sidney. Conheça a origem e os propósitos de Kanban x Scrum – Iman. Publicado em 3 nov. 2022. Disponível em: <https://blog.imam.com.br/kanban/>. Acesso em 15 mai. 2024.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas. Kanban: metodologia ágil aumenta produtividade e reduz desperdícios. Ebook: O Metodo Kanban. Publicado em 05 ago. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/kanban-metodologia-agil-aumenta-productividade-e-reduz-desperdicios,4b8cff897a7c9810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 14 nov. 2023.

SLACK, N.; BRANON-JONES, A.; JOHNTON, R. **Administração da Produção**. Atlas, 2018.

Agradecimentos

A Deus pelo dom da vida, pela oportunidade de realizar o sonho do curso superior.

Aos professores o Curso de Gestão Empresarial, aqui representados pela professora Juliana Casarotti, minha orientadora, que muito bem compartilharam seus conhecimentos e iluminaram os caminhos por onde pude trilhar rumo à graduação.

Aos meus pais, que mesmo não alcançando o mesmo sonho, sempre me incentivaram e valorizaram o estudo como fonte de transformação na vida das pessoas.

Em especial, a minha família, principalmente minha esposa Lucinéia, que comigo enfrentaram estes dias de empenho, esforço e luta para superar os desafios do estudo após a vida de casado. Ela com certeza, junto com nossos filhos, foram apoio, sustento e aconchego nos momentos mais difíceis, me lembrando sempre do propósito de Deus em tudo isso para nós. Sem eles, nada disso teria sentido.