

## ALÉM DO QUADRO: O DESAFIO CULTURAL DO KANBAN<sup>1</sup>

---

Há mais de 30 anos, Valdir, filho de pequenos agricultores do interior de Joinville, fundou uma oficina especializada em maquinário agrícola. Ao longo do tempo, sua empresa se destacou na região, especialmente por ser uma das poucas com expertise em manutenção de máquinas pesadas. No entanto, com o crescimento da demanda — especialmente nos períodos de colheita — surgiram sérios desafios relacionados à organização, priorização e volume de tarefas.

Durante essas épocas, o acúmulo de serviços gerava um cenário caótico: diversos clientes exigiam atendimento imediato, alegando urgência igual. A situação se agravava quando Valdir, o único com pleno domínio técnico, precisava se ausentar para atender chamados externos ou buscar peças em outras cidades. Nessas ocasiões, as atividades dentro da oficina paravam.

Os processos de manutenção também enfrentavam entraves: uma vez que Valdir finalizava uma etapa do trabalho, não havia uma sequência clara para os demais colaboradores continuarem. Isso acontecia porque as informações operacionais estavam concentradas exclusivamente na memória do empreendedor ou registradas em um caderno de uso restrito. Os funcionários — com escolaridade básica e pouca ou nenhuma experiência em mecânica — dependiam inteiramente de sua supervisão para executar as próximas tarefas.

Em uma tarde de sol, já em casa, Valdir comenta com Djani, consultora na área de gestão, sobre as dificuldades que vem enfrentando no dia a dia e diante dessa realidade, ela propõe ao pai uma mudança:

- **Djani:** Você já ouviu falar em Kanban?

- **Valdir:** Can... O quê?

- **Djani:** [sorrindo] *Kanban*. É uma ferramenta de gestão visual que ajuda a organizar o fluxo de trabalho. É bem simples. A gente usa um quadro, com colunas como "A Fazer", "Fazendo" e "Feito", e movimenta cartões ou post-its com as tarefas conforme elas vão sendo executadas.

- **Valdir:** Mas isso é coisa de empresa grande, não?

- **Djani:** Pelo contrário. Começou nas fábricas da Toyota, e hoje muita empresa pequena usa. A ideia é tirar tudo da sua cabeça — ou desse caderno — e colocar de forma visual, para que todo mundo saiba o que tem que fazer, quando fazer, e no que pode ajudar.

- **Valdir:** E você acha que isso funciona aqui? Com o João e o Pedro, que nem sabem mexer direito no celular?

---

<sup>1</sup> Kanban – Metodologia utilizada para gerenciar e otimizar o fluxo de trabalho, visualizando as tarefas e um quadro com colunas que representam diferentes estágios do processo. LIKER, 2005.

- **Djani:** Justamente por isso que o Kanban pode funcionar. É simples, visual. Eles não precisam entender tecnologia, só olhar o quadro e ver o que está na fila. Combinamos um momento todo dia para reunir todo mundo ali, revisar o que foi feito, o que está pendente e o que precisa começar.

- **Valdir:** Mas e se eu tiver que sair, como sempre acontece?

- **Djani:** Aí é que está o ganho. Com o processo visível, eles sabem por onde seguir mesmo sem você. A prioridade já vai estar definida. A autonomia deles aumenta, e você pode respirar um pouco mais tranquilo.

- **Valdir:** Hm.... E você me ajuda a montar esse negócio?

- **Djani:** Claro! Faço o primeiro quadro com você, explico para equipe, e fico um tempo acompanhando. Depois é só manter a rotina de atualizar. Vai ver como sua oficina vai fluir melhor.

- **Valdir:** Está bom, filha. Vamos tentar isso aí.

- **Djani:** Quem sabe depois você até começa a anotar menos no caderno...

- **Valdir:** [sorrindo]. Aí já é pedir demais...

O objetivo era tornar os processos mais transparentes e autônomos, reduzindo a sobrecarga de Valdir e aumentando a eficiência da equipe. A oficina contava com apenas dois funcionários e a esposa de Valdir atuava como auxiliar de vendas. A proposta de mudança representava não apenas uma nova ferramenta de gestão, mas uma transformação cultural na forma como o trabalho era organizado e executado.

## **DIANTE DA DIFICULDADE, CRESCE O SALVADOR DA LAVOURA**

Há mais de 40 anos, Valdir iniciava a carreira que sempre sonhou desde a infância. Filho de pequenos produtores rurais especializados no cultivo de arroz irrigado, Valdir cresceu imerso no trabalho do campo, acompanhando de perto seu pai, Ângelo, no cultivo e no manuseio das máquinas agrícolas. Durante os períodos de colheita, os desafios eram constantes: máquinas quebravam, atolavam ou paravam de funcionar. Movido pela curiosidade e inteligência, Valdir começou a se interessar pela mecânica agrícola, buscando formas de consertar os equipamentos e propor novas adaptações. Como a dificuldade financeira impedia que se contratassem mecânicos, ele se dedicava a aprender e a ajudar seu pai, desenvolvendo habilidades que seriam essenciais para sua trajetória profissional.

Valdir nunca foi fã de estudar, mas sempre teve um grande interesse em aprender fazendo. Tinha facilidade em aprender ao observar e, ao terminar a quarta série do ensino fundamental, seu pai, Angelo, permitiu que ele abandonasse os estudos para ajudá-lo no campo, onde a necessidade de apoio era grande.

Em uma manhã comum dos anos 70, Angelo comprou uma tobata (um pequeno trator 4x4) para auxiliar no plantio, mas logo se deparou com um problema e precisou chamar um mecânico local da época. Antes mesmo da chegada do profissional, Valdir,

ainda jovem, desmontou completamente o motor. Seu pai, ao ver a cena, entrou em pânico. Quando o mecânico chegou e percebeu o que Valdir havia feito, ficou impressionado com a habilidade do garoto, especialmente por ele nunca ter tentado algo assim antes. Surpreso, o mecânico disse a Angelo:

- "Deixa o Valdir ir embora comigo para trabalhar? Posso ensinar ainda mais coisas a ele."

Angelo, no entanto, respondeu:

- "Meu filho precisa me ajudar na roça, preciso dele aqui, mas quero ver se ele consegue realmente montar de volta tudo o que desmontou."

Valdir, com a mesma facilidade, montou o motor, colocando cada peça de volta no lugar com precisão, deixando todos surpresos. Seu pai, reconhecendo o talento do filho, mas ainda preocupado com as responsabilidades no campo, optou por não o deixar seguir com o mecânico.

Sem oportunidades de estudo e com o tempo passando, Valdir se alistou no Exército, onde permaneceu por um ano. Ao retornar, decidiu buscar seu aperfeiçoamento em maquinário agrícola, determinado a concretizar o sonho de infância de trabalhar com o que realmente amava, pois nesse meio tempo, as necessidades de um mecânico com conhecimentos em máquinas do campo cresciam gradativamente.

Recém-saído do Exército, Valdir se mudou para um município próximo com o objetivo de aprender mecânica agrícola com um de seus tios, que tinha mais de 30 anos de experiência no ramo. Na oficina do tio, Valdir trabalhou por oito meses, sem receber salário, dedicando-se completamente a aprimorar seus conhecimentos e habilidades na profissão que tanto o fascinava.

## **NASCE UM EMPREENDEDOR**

Após dois anos, mais experiente e agora casado, Valdir dá um novo passo em sua jornada ao se mudar para Joinville, onde, acompanhado de sua esposa, decide empreender em busca de novas oportunidades. Já familiarizado com a cidade e seus bairros, Valdir possuía um bom conhecimento sobre o mercado local, as necessidades dos clientes e a carência de serviços especializados no setor agrícola. A crescente demanda por manutenção agrícola na região destacava a falta de profissionais qualificados para atender a esse nicho. Sua vivência no campo, aliada à sua curiosidade constante, o levou a desenvolver uma forte conexão com os agricultores.

Em uma manhã de sol, enquanto tomava café e conversava com sua esposa sobre as dificuldades financeiras que enfrentavam, Valdir compartilhou um sonho que guardava desde a infância:

- Maria, e se eu montasse uma oficina aqui embaixo do morro? A gente poderia começar atendendo o pessoal que precisa de manutenção nas máquinas.

Maria, preocupada, respondeu:

- Não temos dinheiro para montar uma oficina, Valdir. Você só tem um aparelho de solda... como vamos erguer uma empresa com isso?

Valdir hesitou por um momento, refletindo sobre a situação. Depois, com determinação, disse:

- Eu posso construir um "puxadinho" para começar a manutenção e, se der certo, a gente vê como conseguir mais clientes depois.

A partir dessa conversa, ambos decidiram iniciar uma nova jornada, pois a família havia crescido e Valdir agora tinha três filhos pequenos para sustentar. Valdir montou uma oficina no bairro onde morava, em Joinville, ao lado de sua casa, e começou a atender os pequenos agricultores da região. Com o passar dos meses, a demanda por seus serviços aumentava, e a necessidade de expandir o negócio se tornava cada vez mais evidente. A procura por um mecânico agrícola na região cresceu significativamente, e, conforme os lucros aumentavam, Valdir foi adquirindo novos implementos para atender à crescente demanda.

## **A EXPANSÃO DA EMPRESA**

Os anos se passaram, os filhos cresceram e, sob a orientação de Valdir, aprenderam a ser mecânicos de maquinário agrícola. Para atender aos clientes, era necessário pausar a manutenção para conversar, entender a necessidade do cliente, e isso levava muito tempo, pois acabava que todos faziam um pouco de tudo. Com o aumento da demanda pelos serviços, além de seus filhos, Valdir contratou um empregado e convidou sua esposa para trabalhar na oficina também:

- Maria, o que você acha de trabalhar comigo na área de vendas enquanto eu fico responsável pelos serviços? Assim, você pode atender os clientes enquanto eu avalio a demanda que chega...

Maria, sem hesitar, aceita a proposta e começa a trabalhar junto com Valdir na empresa, pensando em fazer essa ponte no atendimento da clientela.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte localizada em uma região rural, Valdir costumava contratar colaboradores que, na maioria das vezes, não possuíam formação técnica ou sequer haviam concluído o ensino médio. Embora essa limitação pudesse futuramente exigir maior suporte ou capacitação, ele optava por dar oportunidades a pessoas da própria comunidade, permitindo que aprendessem uma nova profissão enquanto contribuíam com as demandas da oficina.

A empresa se transformou em um negócio familiar, altamente respeitado pela comunidade local, conquistando uma clientela fiel graças à ética, profissionalismo e à qualidade dos serviços prestados. No entanto, nem tudo era fácil.

Os negócios estavam indo muito bem, mas o espaço da oficina começou a se mostrar insuficiente. Era necessária mais espaço e mais maquinário para atender à crescente demanda de clientes e serviços. À medida em que a demanda aumentava, a organização

e a necessidade de priorização dos itens, ficavam mais evidentes. Determinado a expandir, Valdir decidiu construir uma nova oficina, maior que a anterior, localizada a cerca de 4 km do primeiro ponto, em um bairro próximo. Com o objetivo de atender a um público ainda maior e tornar a demanda mais fácil de organizar, confiou no conhecimento e na capacidade de seus filhos para gerir o novo empreendimento, deixando o filho mais velho responsável pela primeira oficina. Enquanto isso, Valdir se dedicou inteiramente à nova unidade, contando com a ajuda da esposa, de outro filho e de mais um empregado.

Com a expansão, a demanda cresceu ainda mais, o que no início parecia se transformar em controle, rapidamente aumentou, e surgiu a necessidade de uma organização mais eficiente para garantir agilidade no atendimento. O *backlog* de itens a serem produzidos ficou imenso, os clientes chegavam a todo momento e as prioridades mudavam constantemente. Valdir, então, já não conseguia equilibrar todas as tarefas e demandas de forma eficaz. Necessitava de algo para ajudar no processo, mas não sabia o que poderia ser.

Durante os períodos de colheita, muitos implementos agrícolas quebravam e chegavam à oficina para manutenção. Valdir enfrentava desafios na organização e na priorização dos serviços, além de lidar com um *backlog* de produtos a serem finalizados, que nem sempre eram pedidos de clientes, mas sim investimentos para futuras vendas e inovações agrárias. Ele comprava itens antigos para reformar, como a revitalização de uma tobata, com o objetivo de revendê-los após o conserto.

## NASCEM OS DESAFIOS

Com o crescimento da empresa, novas oportunidades e desafios começaram a surgir. A oficina, que antes ocupava um pequeno espaço, agora se expandia, recebendo mais pessoas, mais equipamentos e, claro, uma demanda de clientes cada vez maior. Para acomodar essa nova realidade, Valdir tomou a decisão de montar uma loja para exposição dos equipamentos reformados, uma vitrine do trabalho cuidadoso que ele realizava nas máquinas, trazendo maior visibilidade ao seu negócio.

Nesse cenário, Valdir tentava categorizar as demandas da melhor forma possível. Algumas manutenções eram simples e rápidas, enquanto outras exigiam mais tempo, experiência e paciência para serem realizadas com a precisão necessária. O problema não era apenas a dificuldade técnica dos reparos, mas também o estoque limitado de peças de reposição e a comunicação com o restante da equipe. Quando algo não estava disponível, o tempo de espera aumentava ainda mais, gerando insatisfação entre os clientes, que ficavam frustrados com a demora.

Para tentar controlar o fluxo de trabalho e organizar o caos, Valdir usava uma estratégia que ficava mais a critério e responsabilidade dele do que dos outros, mas que parecia o ajudá-lo naquele momento. Ele anotava todas as demandas em um caderno e o deixava sobre a mesa de trabalho. Cada serviço era classificado como **“fácil e rápido”** ou **“difícil e demorado”**. A cada manhã, olhava para aquele caderno e começava a separar o que poderia ser resolvido rapidamente, com a esperança de que isso ajudaria a reduzir a fila de espera e satisfazer ao máximo seus clientes. Todo o controle das tarefas da oficina era feito de forma informal por Valdir, que registrava as demandas em um caderno de uso pessoal. Nele, anotava informações importantes sobre os serviços que chegavam, as

etapas de execução, os prazos e as prioridades. No entanto, esse registro era de uso exclusivo dele — os demais colaboradores não tinham acesso direto ao conteúdo, tampouco sabiam como interpretá-lo. Isso criava uma forte dependência de Valdir para o andamento de qualquer atividade na oficina.

Quando Valdir estava presente, distribuía verbalmente as tarefas e acompanhava o que cada funcionário deveria executar. Contudo, em momentos em que precisava sair para atender clientes fora da oficina ou buscar peças em outras cidades, os empregados ficavam sem orientação clara sobre como dar continuidade ao trabalho. Por não possuírem conhecimento técnico aprofundado nem autonomia no processo, acabavam paralisando suas atividades, aguardando o retorno do gestor para saber o que deveria ser feito a seguir. Esse cenário gerava gargalos no fluxo de trabalho, atrasos nas entregas e aumentava a sensação de desorganização — tudo isso por conta da centralização da informação e da ausência de um sistema acessível e visual que orientasse a equipe de forma autônoma.

À medida que a demanda aumentava e os desafios se tornavam mais intensos, Valdir percebia que esse método, embora eficaz em alguns momentos, estava longe de ser ideal para uma gestão eficiente. Com o aumento da demanda, especialmente nos períodos de colheita, a rotina na oficina de Valdir se tornava cada vez mais caótica. As solicitações de conserto de maquinário agrícola chegavam em grande volume e com urgência, e todas exigiam prioridade máxima. Em meio a esse cenário, Valdir acumulava funções: além de ser o único com conhecimento técnico aprofundado, também era o responsável por receber os clientes, diagnosticar os problemas, repassar tarefas aos colaboradores e buscar peças em outras cidades. A sobrecarga era evidente.

A ausência de um sistema claro de organização agravava ainda mais a situação. Os colaboradores, sem autonomia e sem acesso à lógica das prioridades, ficavam ociosos sempre que Valdir precisava sair. As tarefas não tinham sequência, os prazos começavam a estourar, e os clientes, cada vez mais impacientes, cobravam soluções rápidas. O estresse se tornava parte da rotina da oficina, afetando tanto a produtividade quanto o clima entre a equipe.

Nesse contexto, o que antes parecia funcionar — um caderno exclusivo com anotações de Valdir e o controle centralizado — começava a demonstrar suas falhas. A falta de visibilidade e a ausência de um processo colaborativo estavam prejudicando a fluidez do trabalho e, principalmente, comprometendo a qualidade do atendimento. Valdir percebia que o improvisado e a gestão informal já não eram suficientes. Era hora de buscar uma alternativa que trouxesse clareza, eficiência e participação de todos. Uma nova forma de organizar a oficina não era apenas desejável — havia se tornado urgente.

Aquela bagunça sobre a mesa de trabalho simbolizava o maior desafio da empresa: a necessidade urgente de uma nova estratégia de organização e priorização. Valdir sentia que a sua experiência e a confiança que ele havia conquistado ao longo dos anos com os clientes estavam sendo testadas. Ele sabia que era hora de evoluir, não apenas no aspecto técnico, mas também na gestão de seu negócio, para garantir que a mecânica agrícola não fosse engolida pelo ritmo acelerado da demanda. O que se seguia era uma busca constante

por soluções que pudessem trazer mais controle e eficiência à sua oficina, sem perder a qualidade que sempre fora seu diferencial.

Nesse processo de adaptação e crescimento, Valdir não apenas precisava aprender a lidar com os desafios da administração do negócio, mas também com a mudança de mentalidade para a melhoria dos processos. O que nascia naquele momento, mais do que desafios operacionais, era a necessidade de transformar sua forma de trabalhar. Seria preciso adaptação para garantir o futuro da empresa e a satisfação de seus clientes.

Entretanto, a verdadeira transformação veio em 2018, quando um dos filhos de Valdir decidiu seguir novos caminhos e deixar a empresa. Embora a separação tenha sido amigável, essa mudança teve um impacto significativo. A partir desse momento, Valdir passou a ser responsável por todos os serviços da oficina, contando apenas com o auxílio de um mecânico para ajudá-lo nas manutenções diárias.

A temporada de colheitas trouxe uma pressão ainda maior para a oficina. A cada dia, chegavam novas máquinas agrícolas — colheitadeiras de arroz, tratores, tobatas — todas com problemas distintos e urgentes. Diante desse aumento repentino na demanda, Valdir sentiu-se forçado a contratar mais um funcionário para ajudar, tentando evitar que os serviços se acumulassem ainda mais. No entanto, a realidade logo se impôs: a entrada constante de equipamentos, somada à falta de organização nos processos internos, mergulhava a oficina em um verdadeiro caos.

Valdir se via cada vez mais sobrecarregado e diante de um dilema persistente: como estabelecer uma ordem de prioridades quando tudo parecia urgente? Muitos clientes não compreendiam a necessidade de esperar. Ligavam, apareciam na oficina exigindo agilidade, cobravam prazos — e se frustravam ao encontrar seus equipamentos ainda parados ou sem previsão de conserto.

A situação se agravava quando Valdir precisava se ausentar, seja para buscar peças em outra cidade, realizar atendimentos externos ou resolver pendências administrativas. Nesses momentos, o funcionamento da oficina praticamente parava. Sem acesso ao caderno onde tudo era anotado e sem autonomia para tomar decisões, os empregados — com pouca formação e sem familiaridade técnica com os processos — não sabiam o que fazer. Os serviços ficavam estagnados, os prazos se dilatavam, e o impacto era sentido diretamente pelos clientes, que voltavam a cobrar, frustrados com a falta de respostas e de avanço nos reparos.

Esse cenário retoma o dilema apresentado no diálogo inicial entre Valdir e sua filha Djani, que observava:

— Pai, tudo depende de você. E quando o senhor não está aqui, a oficina para. Isso não é só sobre consertar máquinas, é sobre organizar o jeito de trabalhar.

A frase, aparentemente simples, se mostrava cada vez mais real. A oficina funcionava como uma engrenagem centralizada em uma única pessoa. Sem um sistema claro de prioridades, sem gestão visual e sem autonomia distribuída, qualquer ausência de

Valdir gerava um efeito dominó de atrasos, desorganização e perda de confiança dos clientes.

Era evidente que algo precisava mudar. E mais do que uma solução técnica, era necessária uma transformação cultural — uma forma de estruturar o trabalho que permitisse à equipe seguir em frente mesmo na ausência do gestor, trazendo mais previsibilidade, fluidez e autonomia para todos os envolvidos.

## A TRANSFORMAÇÃO

Sempre que Valdir chegava em casa, compartilhava com sua filha mais nova os acontecimentos do dia na oficina. Ele falava sobre os desafios diários com os clientes, as dificuldades na comunicação entre os colaboradores e as questões rotineiras que surgiam. Sua filha, Djani, que estudava administração de empresas, sempre trazia uma perspectiva diferente, ajudando-o a enxergar novas formas de apoiar as decisões que precisava tomar. Não foi diferente quando ele enfrentou os desafios que surgiram na oficina.

Djani teve então a ideia de atuar como consultora, para ajudar ao pai na problemática que enfrentava na empresa. Em uma das visitas à oficina, Valdir expôs a situação e explicou melhor as dificuldades que estava enfrentando em relação à comunicação, organização, agilidade e priorização.

— Tenho esse caderno onde anoto, o que precisa ser feito, se falta alguma peça no estoque, para comprar e o dia da semana em que o cliente vem buscar... e, claro, o nome de quem trouxe —exclama Valdir.

Ao ouvir o pai, Djani — familiarizada com metodologias ágeis e os frameworks que vinha estudando na faculdade — percebeu que o processo poderia ser muito mais organizado e visual. Então, propôs uma ideia simples e eficaz: a implementação de um quadro *Kanban*.

— Pai! — Exclamou ela. — E se você usasse um *Kanban* para organizar as prioridades, o que precisa ser feito e as datas de entrega? Facilita muito a visualização do que está em andamento, o que está priorizado e a comunicação entre todos envolvidos.

Valdir, intrigado, respondeu pensativo:

— Can.. O que? O que é exatamente?

A partir daí Djani começou a explicar o que era um Kanban. Contou como funcionava o método, quando foi criado lá na década de 1940 pela Toyota, e que o objetivo inicial era otimizar o controle de estoque e a produção. No entanto, ao final da explicação, Valdir olhou para ela com um sorriso e exclamou:

— Parece legal... mas continuo sem entender, querida.

Os dois caíram na risada com a sinceridade da resposta. Foi então que a consultora teve uma ideia ainda melhor: mostrar na prática como tudo funcionava. Afinal, mais do que teoria, Valdir precisava ver para crer.

Na semana seguinte, a consultora se preparou com mais cuidado, buscando trazer o máximo de exemplos práticos. Levou post-its, fita adesiva para montar colunas na parede, além de canetas e um marcador. Propôs, então, a Valdir que juntos descrevessem as etapas pelas quais cada item passava até alcançar o status de concluído.

Os itens eram variados: pintura de máquinas, solda em reparos, acabamento com lixadeira, criação de peças em torno mecânico, compra de componentes para adaptações, lavagem de peças com jato de areia e até pequenos reforços feitos com parafusadeira. Apesar da diversidade, todos seguiam uma mesma lógica: primeiro precisariam ser priorizados, depois passar para a fase de execução e, por fim, serem concluídos.

Valdir e a consultora definiram as colunas principais do quadro, utilizando status comuns a todos os itens: “Para fazer”, onde seriam listadas as tarefas priorizadas; “Em andamento”, para as atividades já em execução; e “Pronto”, que reuniria os serviços finalizados para entrega ao cliente. Em cada *post-it*, foram transcrevendo as informações do antigo caderno, desta vez dividindo as tarefas em etapas menores. Por exemplo, para pintar uma peça, era necessário primeiro lavá-la, depois lixá-la, secá-la e, só então, aplicar a pintura. Cada uma dessas etapas era registrada separadamente, já que não era obrigatório que a mesma pessoa realizasse todo o processo, nem que uma peça precisasse ser concluída integralmente antes de se dar sequência a outras atividades.

Essa nova forma de organização visual promoveria uma mudança concreta na oficina: eliminaria a dependência exclusiva de Valdir para saber o que precisava ser feito, **aumentaria a autonomia dos colaboradores**, e **traria clareza sobre o andamento das demandas**, permitindo identificar gargalos, redistribuir tarefas e priorizar serviços com base na urgência e na capacidade de execução da equipe. O quadro também facilitaria o alinhamento entre os membros da oficina, tornando visível o fluxo de trabalho e promovendo uma cultura de colaboração e responsabilidade compartilhada.

Montaram, então, um quadro simples, diretamente na parede, em tamanho reduzido, com alguns dos itens que aguardavam para entrar no processo de execução. Em poucas horas, a parede foi preenchida e organizada com diversos *post-its*, separando as tarefas que já estavam em andamento daquelas que ainda precisavam ser incorporadas ao fluxo produtivo. A figura 1, mostra como ficou o esboço inicial do quadro *Kanban* montado na parede.

Figura 1 – Quadro *Kanban* da oficina



Fonte: Acervo pessoal, 2025.

Em seguida, reuniram os demais colaboradores da oficina — os dois empregados e a esposa — para explicar como o novo sistema funcionaria dali em diante. Explicaram a eles que o *Kanban* tornaria o trabalho mais organizado, visual e colaborativo, com o intuito de melhorar a comunicação, a priorização e a organização.

Apesar do entusiasmo de Valdir com a nova ideia, a recepção entre os demais funcionários foi marcada por hesitação e resistência. Acostumados com a rotina tradicional da oficina, os colaboradores não se mostraram abertos à proposta, principalmente por não compreenderem totalmente sua finalidade. A mudança, vista por Valdir como uma oportunidade de organizar o trabalho e melhorar os prazos de entrega, gerava, para os funcionários, incertezas e insegurança.

Muitos dos empregados tinham apenas o ensino fundamental ou médio incompleto, e nunca haviam tido contato com metodologias de gestão visual como o *Kanban*. Essa lacuna educacional e de repertório técnico dificultava não apenas a compreensão da proposta, mas também a confiança para executá-la. Para eles, mudar algo que "sempre funcionou daquele jeito" parecia mais arriscado do que benéfico. A introdução de um sistema que exigia leitura, escrita e atualização constante de informações foi interpretada por alguns como uma tarefa burocrática, difícil de incorporar à intensa rotina da oficina.

Valdir, por sua vez, sentia-se dividido. Por um lado, queria manter sua autoridade e encabeçar a transformação necessária; por outro, percebia a relutância da equipe e tinha receio de impor algo que gerasse ainda mais atrito no ambiente. Durante a explicação do novo processo, um dos colaboradores levantou a mão, visivelmente desconfortável:

— Seu Valdir, me desculpa perguntar..., mas por que a gente precisa mudar isso agora? Do jeito que está, a gente já dá conta, não dá?

Valdir olhou para ele com tranquilidade e respondeu:

— É, a gente tem dado conta. Mas sempre de uma forma acelerada e sem organização. Já viu a quantidade de itens que chegou na semana passada? Você sabe sozinho me dizer o que temos que fazer primeiro? E se a gente conseguir fazer de uma forma melhor? Com mais organização, menos retrabalho e mais clareza para todo mundo?

Não temos aqui uma comunicação clara. Não é que o jeito antigo esteja errado... só que talvez exista um jeito mais fácil de se organizar.

A falta de capacitação prévia, o medo do desconhecido e o apego aos velhos métodos mostraram que transformar processos também exige transformar mentalidades — e isso não acontece de forma automática, especialmente em equipes com histórico limitado de desenvolvimento profissional.

## **MUDANÇA SEM TRAÇÃO**

Apesar da apresentação clara da proposta, os colaboradores da oficina demonstraram baixa adesão à nova metodologia desde o início. Embora não tenham verbalizado resistência naquele momento, o silêncio coletivo revelava um certo receio em expressar opiniões ou questionamentos sobre a mudança sugerida. A ausência de participação ativa indicava um distanciamento da equipe em relação à proposta, sinalizando que a novidade não havia sido plenamente compreendida ou aceita.

Percebendo o clima de hesitação, a consultora enfatizou a importância do engajamento de todos para o sucesso da implementação do *Kanban*. Ela reforçou que o sistema exigia mais do que a presença de um quadro na parede — tratava-se de uma nova forma de organização do trabalho, baseada em alinhamento constante, colaboração e responsabilidade compartilhada. Como não estaria presente no dia a dia da oficina, era essencial que a equipe assumisse o protagonismo da mudança.

A consultora explicou que a eficácia do *Kanban* dependia de uma rotina disciplinada: diariamente, todos deveriam se reunir em frente ao quadro para revisar o andamento das tarefas, discutir prioridades e atualizar as demandas em conjunto. E sempre que o quadro estivesse vazio, Valdir deveria convocar a equipe novamente para incluir novas atividades e reorganizar o fluxo, mantendo o processo vivo, transparente e funcional.

Mesmo diante das orientações, a falta de engajamento inicial por parte dos colaboradores acendeu um sinal de alerta: a mudança proposta não seria bem-sucedida se a resistência velada e a postura passiva persistissem.

Valdir ficou encarregado de conduzir esse momento diário. Caberia a ele reunir a equipe, revisar os itens que estavam aguardando, conversar sobre o que estava em andamento e, junto com todos, manter o quadro sempre atualizado e vivo — como uma ferramenta coletiva, feita para facilitar o trabalho de todos.

O acompanhamento foi mantido por dois meses, com conversas frequentes entre a consultora e Valdir, mas sem a presença dela no local. Valdir se esforçava para acompanhar as demandas e manter o alinhamento, mas a aceitação por parte dos demais colaboradores ainda era limitada. Nos primeiros tempos, o sistema funcionou muito bem: as demandas passaram a ser comunicadas com mais clareza logo no início do atendimento, os prazos se tornaram mais previsíveis e nenhuma tarefa ficava perdida ou esquecida — o antigo "limbo" parecia coisa do passado. A organização era mais evidente, até os clientes notavam a maior agilidade no processo.

Com o passar das semanas, o entusiasmo inicial que envolveu a implementação do *Kanban* começou a se dissipar. O quadro, que no início era motivo de curiosidade e até uma certa animação por parte da equipe, passou a ser ignorado aos poucos. Os colaboradores deixaram de atualizar os papéis coloridos e, sem o envolvimento coletivo, Valdir passou a ser o único responsável por manter o sistema em funcionamento. Ele tentava sozinho preencher os *post-its*, mover as tarefas entre as colunas e reabastecer o quadro com novas demandas. Mas, com o acúmulo das atividades mecânicas e administrativas, já não conseguia dar conta de tudo.

Certa manhã, após mais uma tentativa frustrada de realizar a reunião diária, Valdir se encostou na bancada da oficina e desabafou com um dos empregados:

— Não é possível, gente. A gente estava indo tão bem... O quadro ajudava a ver tudo com clareza. Agora parece que voltou tudo como era antes.

Um dos colaboradores, ajeitando um motor sobre a mesa, respondeu com sinceridade:

— Seu Valdir, a gente até tentou, mas isso aí dá mais trabalho do que ajuda. A gente já tem coisa demais para fazer, e ficar parando para escrever papelzinho, fazer reunião... atrasa tudo.

Valdir ficou em silêncio por um momento, olhando o quadro praticamente parado, com *post-its* desbotados nas colunas iniciais. Ele refletia sobre o que havia dado errado. No fundo, sabia que a proposta do *Kanban* exigia mais do que um quadro bem montado: exigia mudança de hábito, comprometimento e disciplina — aspectos difíceis de cultivar em uma equipe que, em sua maioria, nunca havia tido contato com metodologias de organização formal.

— Eu achei que era só montar o quadro e pronto.... Mas vejo agora que isso aqui precisa de gente junto, comprometida. Sozinho, eu não dou conta”, disse ele em tom de frustração.

Com a pressão por entregas rápidas, clientes cobrando soluções imediatas e a rotina intensa da oficina, a justificativa da “falta de tempo” virou o argumento padrão para evitar o uso do *Kanban*. A equipe passou a enxergá-lo como mais uma tarefa burocrática e dispensável, um peso a mais na rotina, e não como uma ferramenta de organização.

Pouco a pouco, o quadro foi sendo deixado de lado. Os *post-its* pararam de se mover, as colunas deixaram de ser atualizadas e o sistema perdeu sua força. O que no início prometia ser um marco de mudança na forma de trabalho da oficina, agora parecia apenas mais uma tentativa frustrada de melhorar processos sem engajamento coletivo.

Valdir sentia o peso da responsabilidade sobre os ombros e começava a se questionar:

— Será que tentei mudar rápido demais? Ou será que aqui ninguém acredita que dá para fazer diferente?

Essas dúvidas rondavam sua mente enquanto a oficina, novamente desorganizada, voltava aos velhos hábitos — e aos velhos problemas.

Valdir já não encontrava tempo para reunir a equipe como fazia no início. A falta desses momentos de alinhamento começou a impactar diretamente no fluxo de trabalho — as prioridades voltaram a se confundir, as tarefas começaram a se acumular, e a organização conquistada foi se perdendo aos poucos... o quadro já não era mais atualizado.

Quase três meses depois, a consultora voltou à oficina para ouvir os feedbacks e acompanhar de perto como o sistema estava funcionando. Ao chegar, logo percebeu que o quadro, antes colorido e movimentado, estava praticamente estagnado. Algumas tarefas antigas ainda estavam nas colunas iniciais, e a equipe não parecia engajada com a proposta. Ficou evidente que o planejamento e o acompanhamento previstos inicialmente não haviam sido seguidos. Diante desse cenário, surge o questionamento: Será que houve falha na implantação da medida? Deveria ter havido mais investimento para consolidar a mudança? Ou a empresa, Valdir e os empregados, não conseguiriam mais absorver uma mudança após tantos anos atuando do mesmo jeito? O que a consultora poderia ter feito de diferente?

## REFERÊNCIAS

DALFOVO, Valdir. **Acervo pessoal de fotos**. 2025.

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

COALIZE. **Criando um quadro de gestão à vista para sua equipe**. Blog Coalize, 05 fev. 2020. Disponível em: <https://www.coalize.com.br/quadro-gestao-a-vista>. Acesso em: 14/09/2025.

---

## NOTAS DE ENSINO

**Resumo do caso de ensino:** O caso apresenta a trajetória de Valdir como mecânico de maquinário pesado, mais de 40 anos no ramo agrícola. Trata mais do detalhamento do período de transição vivido por ele até chegar ao realizado sonho de ter sua própria oficina. Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes e funcionários da empresa, análise de documentos e observação direta na propriedade onde fica a empresa. No caso é possível identificar os aspectos que remetem o desenvolvimento de um empreendedor e as dificuldades quanto a elaboração de estratégia para mudança organizacional, falta de comunicação e resiliência a implementação de mudanças no processo, por parte dos colaboradores.

**Objetivo de ensino:** O caso permite uma análise aplicada sobre a utilização de

metodologias ágeis no ambiente de gestão de operações, com foco na aplicação do *Kanban* como ferramenta de organização de tarefas e melhoria do fluxo de trabalho. Embora a iniciativa de implementação do *Kanban* tenha sido adequada para o contexto de alta demanda e necessidade de visualização das tarefas, a aplicação prática revelou lacunas que comprometem seu sucesso. A resistência à mudança por parte dos colaboradores, que, acostumados com uma rotina operacional mais informal e sem controle visual estruturado, demonstraram dificuldade em se adaptar à nova dinâmica. A ausência de um processo de gestão da mudança estruturado, somada à falta de comunicação clara, treinamento contínuo e envolvimento ativo da equipe desde o início, agravou essa resistência, enfraquecendo o engajamento com a metodologia proposta.

**As fontes e os métodos de coleta:** A autora do caso é filha do empreendedor e acompanhou o funcionamento da oficina mecânica durante dois meses, atuando como consultora no diagnóstico e formulação de estratégias de melhoria, ensinando *Kanban* ao pai, segundo os conhecimentos do modelo Toyota de Jeffrey K. Liker (2005). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o proprietário, montagem de um quadro *Kanban* na prática, além da observação iniciante in loco.

**Disciplinas sugeridas para uso do caso:** Estudantes de graduação e pós-graduação em Administração Estratégica, Administração de Empresas, Engenharia de Produção ou participantes de programas de formação executiva em gestão de mudanças e metodologias ágeis.

**Possível organização da aula para uso do caso:** Para um melhor aproveitamento da aula, é altamente recomendável que os alunos realizem uma leitura atenta e prévia do caso, destacando os pontos que considerarem mais relevantes e interessantes. Essa preparação antecipada permite que o tempo em sala seja mais bem utilizado e eleva a qualidade das discussões, já que os alunos chegarão com familiaridade sobre o conteúdo e terão tido a oportunidade de refletir sobre ele.

**Objetivo do Material:** Compreender os fatores que influenciam a resistência de indivíduos e equipes a mudanças organizacionais; analisar o papel da comunicação, da liderança e da cultura organizacional na adoção de metodologias ágeis; refletir, com base em um caso prático, sobre estratégias para mitigar a resistência e promover mudanças sustentáveis a longo prazo.

**Leitura prévia recomendada:** O caso da oficina mecânica (fornecido pelo professor), Mintzberg (2000), Liker (2005), Robbins (2020).

1. **Dinâmica da aula (Duração sugerida: 2h):** Breve exposição teórica sobre resistência organizacional às mudanças, seus tipos e causas. Exibição de slide com os principais conceitos de gestão da mudança e *Kanban* segundo Liker (2005).

## 2. Estudo de caso em Grupo (45min)

- Leitura dirigida do caso “Além do Quadro: O Desafio Cultural do Kanban” (já entregue previamente ou lido em sala);
- Formação de grupos de 4 a 5 alunos para discussão **com foco nas seguintes perguntas:**

- O que pode ser considerado um fator de enfraquecimento da metodologia adotada? Que fatores contribuíram para o insucesso do método?
- Que ações poderiam ter aumentado a resiliência da equipe diante da transição para metodologias ágeis?
- Quais práticas poderiam ter sido usadas para fortalecer o sentimento de pertencimento e responsabilidade?
- Quais foram os impulsos que impactaram a adesão dos colaboradores ao novo sistema?
- Como a cultura organizacional pode influenciar negativamente a adoção de metodologias ágeis como o *Kanban*?
- Cite ao menos dois fatores culturais que dificultam essa mudança e proponha estratégias que poderiam ser adotadas para aumentar a adesão da equipe.

**3. Debate Guiado (30 min.):** Socialização das respostas dos grupos e debate orientado pelo professor.

**4. Atividade (20min.):** Cada aluno escreve individualmente uma **proposta de ação** para implantar mudanças no ambiente, trazendo uma perspectiva pessoal de melhoria organizacional, considerando os aprendizados do caso.

**5. Encerramento e conclusão (10 min.):** Fechamento com os principais pontos discutidos e com a reflexão “Quais são os comportamentos individuais que mais dificultam uma transformação organizacional, e como podemos agir sobre eles?”.

Ao final da aula, o professor deverá proporcionar aos estudantes uma compreensão crítica sobre a resistência humana às mudanças organizacionais, utilizando o caso real “Além do Quadro: O Desafio Cultural do Kanban” como base para discussão.

## SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA

MUNIZ, Antonio; MAFRA, Clayton; IRIGOYEN, Analia; et al. **Jornada Kanban na prática: unindo teoria e prática para acelerar o aprendizado para quem está iniciando**. Rio de Janeiro: Brasport, 2021.

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RIGBY, Darrell; ELK, Sarah; BEREZ, Steve. **Ágil do jeito certo: transformação sem caos**. Tradução de Ada Felix. São Paulo: Benvirá, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2020.