



**APOSTILA BÁSICA DE
KANBAN**

Sumário

| | |
|--|----|
| O que é o Kanban? | 3 |
| Áreas de Aplicação | 3 |
| Princípios do Kanban | 3 |
| Práticas Gerais do Kanban | 4 |
| Visualizar..... | 4 |
| Limite de Trabalho em Progresso (WIP - Work in Progress) | 4 |
| Gerenciando o Fluxo | 5 |
| Tornando as Políticas Explícitas | 5 |
| Implementando Ciclos de Feedback | 5 |
| Melhorar Colaborativamente, Evoluir Experimentalmente..... | 6 |
| A Abordagem STATIK | 6 |
| Quadros Kanban | 7 |
| Principais Métricas do Kanban | 9 |
| Utilizando Kanban no Trello? | 9 |
| Conclusão | 10 |

O que é o Kanban?

Kanban é um método para gerenciar todos os tipos de serviços profissionais.

Usar o método Kanban significa aplicar uma forma holística de pensar sobre seus serviços com o foco em melhorá-los a partir da perspectiva de seus clientes.

Com o Método Kanban, você visualiza como o trabalho se move através de um fluxo, o que ajuda a operar o negócio de forma eficaz, incluindo a compreensão e a gestão de riscos. Com o Kanban você poderá desenvolver uma capacidade adaptativa para responder melhor e mais rápido às mudanças das necessidades e expectativas em seus processos.

Usado com foco no serviço, Kanban é uma ferramenta de desenvolvimento organizacional eficaz.

Kanban é uma abordagem de gestão que deve ser aplicada a um processo ou método de trabalho já existente, sendo sempre adicionado a uma maneira de trabalhar já existente, ajudando-o a gerenciar melhor o trabalho e melhorar a prestação de serviços ao ponto de atender consistentemente as expectativas dos clientes. Ele é um meio para melhorar o que e como você já faz as coisas, e não um substituto.

Áreas de Aplicação

Kanban é um “método sem metodologia” bastante abstrato que tem uma ampla área de aplicação.

É importante entender que o Método Kanban é aplicado com seus princípios e práticas sobre a sua forma de trabalhar atual, respeitando o fluxo existente de trabalho. O trabalho pode

ser de tipos muito diferentes. Depois de ter sido introduzido em 2010, houve vários exemplos de Kanban sendo aplicado aos serviços no setor de TI. Hoje, há uma quantidade cada vez maior de exemplos de Kanban sendo utilizado por agências de marketing, recursos humanos, serviços de mídia e design, suporte ao cliente, desenvolvimento de produtos e educação.

Princípios do Kanban

Kanban não é uma transformação “big bang” indo de um estado atual para algum estado futuro. Sabemos pela história que isso raramente funciona. Em vez disso, Kanban usa uma abordagem evolucionária de mudança, baseando-se na forma de trabalhar já existente, buscando melhorá-la usando várias formas de feedback e colaboração. O Método Kanban gera mudanças evolutivas através de percepções obtidas pelas pessoas que trabalham com o quadro Kanban e que tenham atos de liderança para melhorar continuamente a sua maneira de trabalhar. Esses atos de liderança podem não ser o que se pensa como liderança tradicional. Podem ser

pequenas observações e sugestões para a melhoria, realizadas por indivíduos sem papéis de liderança organizacional.

Kanban encoraja você a adotar uma abordagem orientada a serviços para compreender a sua organização e como o trabalho flui através dela. Este paradigma organizacional orientado para os serviços baseia-se na ideia de que a sua organização é uma entidade orgânica constituída por uma rede de serviços, cada um deles vivendo, respirando e evoluindo.

As melhorias devem ser guiadas por um conjunto de princípios. Esses princípios podem não ser utilizados desde cedo pelas organizações, uma vez que elas podem não ter se desenvolvido ou evoluído a serem orientados a serviços ou a mentalidade de serviço ao cliente como parte da sua cultura.

Os princípios orientados para os serviços são:

- Compreender e focar nas necessidades e expectativas dos clientes.
- Gerenciar o trabalho, deixando que as pessoas se auto-organizem.
- Rever regularmente a rede de serviços e as suas políticas, a fim de melhorar os resultados.

Práticas Gerais do Kanban

Vamos descrever seis práticas gerais do método Kanban.

Visualizar

Uma boa visualização é a chave para uma colaboração efetiva e para identificar oportunidades de melhoria. Muitas vezes, o trabalho na organização está escondido.

Visualizar esse trabalho e o fluxo dele melhora muito a transparência. De um ponto de vista evolutivo o sentido da visão do ser humano é muito antigo. Isso nos permite absorver e processar muita informação num curto espaço de tempo. Além disso, a visualização apoia a cooperação, pois todos os envolvidos têm literalmente a mesma imagem.

Limite de Trabalho em Progresso (WIP - Work in Progress)

WIP (trabalho em progresso) indica o número de itens de trabalho em progresso num determinado momento temporal. Através do Kanban descobrimos que sistemas eficazes se concentram mais no fluxo de trabalho e menos na utilização dos trabalhadores. Quando os recursos são totalmente utilizados não há folga no sistema e o resultado é um fluxo muito baixo, assim como em uma rodovia congestionada.

No trabalho do conhecimento temos também a questão da mudança de contexto que pode reduzir drasticamente a eficácia dos trabalhadores.

No Kanban, limitamos o WIP para equilibrar a utilização e garantir o fluxo de trabalho.

Gerenciando o Fluxo

O objetivo de gerir o fluxo de trabalho é concluir o trabalho da forma mais contínua e o mais previsível possível, mantendo simultaneamente um ritmo sustentável. Como mencionado anteriormente, limitar o WIP é uma das principais maneiras que nos ajuda a garantir um fluxo contínuo e previsível. O monitoramento ou medição do fluxo de trabalho resulta em informações importantes que são muito úteis para a gestão das expectativas e previsão e melhorias.

Tornando as Políticas Explícitas

Todos os dias são tomadas inúmeras decisões sobre a organização do trabalho, por indivíduos e/ou entre grupos de pessoas.

Imagine um novo colaborador começando na sua área. Idealmente, ele compreenderá rapidamente como o trabalho é organizado através das políticas explícitas, que incluem:

- Políticas de reabastecimento do quadro.
- Definição de conclusão de atividade de trabalho.
- Limites de WIP.
- Políticas para o tratamento de itens de trabalho.
- Horários das reuniões e conteúdo.
- Outros princípios e acordos de colaboração.

Todas estas políticas devem ser acordadas em conjunto entre todas as partes envolvidas e devem ser colocadas em uma área claramente perceptível, e de fácil acesso. No nível de time, um acordo de time é uma boa maneira de introduzir as políticas. Assim como todos os outros elementos do sistema, é necessário inspecioná-los e adaptá-los regularmente.

Por favor, note que as políticas não são como instruções de trabalho, libertando as pessoas do fardo da tomada de decisões significativas. Em vez disso, as políticas devem permitir a auto organização dentro do grupo de pessoas que executam um sistema Kanban.

As políticas devem ser poucas, simples, bem definidas e facilmente aplicáveis e atualizáveis.

Implementando Ciclos de Feedback

Ciclos de Feedback são necessários para uma entrega coordenada e para melhorar a entrega do seu serviço. Um conjunto funcional de ciclos de feedback apropriados para o contexto dado fortalece as capacidades de aprendizagem da organização e sua evolução através de experimentos gerenciados.

Uma boa ideia para os ciclos de feedback em sistemas Kanban são um conjunto de reuniões regulares e revisões.

Melhorar Colaborativamente, Evoluir Experimentalmente

“Comece pelo que você faz hoje” e “Concorde em buscar a melhoria através da mudança evolutiva”. Kanban é um método para mudanças contínuas, e fazemos essas mudanças colaborativamente usando experimentos baseados em modelos e no método científico.

É aqui que o feedback e as métricas são tão importantes para nos guiar no caminho evolutivo. Nós criamos experimentos seguros de modo que se nossa hipótese estiver correta e a experiência der bons resultados, mantemos a mudança, mas se os resultados não forem positivos, nós podemos facilmente voltar para o estado anterior.

A Abordagem STATIK

Uma pergunta comumente feita é “como posso criar meu próprio sistema?”

A Abordagem STATIK (em inglês, Systems Thinking Approach To Introducing Kanban) é uma maneira consistente e humana de começar com Kanban.

Ela deve ser aplicada a cada serviço. Isso resultará em um design de sistema Kanban completo. Ao longo de todo o processo, o systems thinking (pensamento sistêmico) deve ser aplicado. O sistema (futuro) é sempre considerado como um todo, com o objetivo de melhorar o fluxo de valor para os clientes.

A seguir apresentamos os 6 passos básicos na abordagem STATIK, que são geralmente aplicados de forma iterativa. Os passos subsequentes podem descobrir novas informações, e pode fazer sentido repetir os passos anteriores.



É importante compreender que isso deve ser feito pelo menos com um grupo representativo das pessoas envolvidas. Embora todos tenham em mente uma imagem de como o trabalho é feito, raramente se mapeia entre as pessoas. Essa abordagem conciliará esses pontos de vista numa visão compartilhada. Em regra geral, não deve ser feito isoladamente, por exemplo, pelo Gerente de projeto ou por um Consultor.

1. **Identificar fontes de insatisfação:** Com o que as pessoas envolvidas na prestação de serviços estão insatisfeitas? Com o que os clientes estão insatisfeitos? Todas estas fontes de insatisfação fornecem motivação para a mudança, o que é fundamental para uma iniciativa Kanban bem-sucedida.
2. **Analisar a demanda:** O que os clientes pedem? Por quais canais? Quais são os tipos de trabalho e padrões de demanda? Essa informação é fundamental para desenvolver a visão completa do trabalho que chega ao sistema. Lembre-se: gerencie o trabalho, não os trabalhadores!
3. **Analisar as capacidades do sistema:** Quais são as capacidades do sistema em relação a quanto da demanda do cliente está sendo entregue, de que tipo, e quão rápido e previsível é? Este passo normalmente requer dados históricos.
4. **Modelar o fluxo de trabalho:** Quais são as atividades que cada um dos tipos de itens de trabalho identificados está passando? Eles podem ser sequenciais, paralelos, ou em nenhuma ordem particular. Mais tarde, estas serão a base para definir as colunas no quadro Kanban.
5. **Identificar as classes de serviço:** Como os itens entram e são tratados no sistema? Veja a definição das Classes de Serviços.
6. **Projetando o sistema Kanban:** Com base em todas as informações obtidas nos passos anteriores, o sistema Kanban é então projetado. Um sistema Kanban consiste naturalmente em um quadro e cartões, além de outros elementos importantes como métricas, cadências e políticas.

Quadros Kanban

Os quadros Kanban são o meio mais comum de visualização. Puxar o trabalho da esquerda para a direita é comum em todos os quadros: novos itens de trabalho entram no quadro pela esquerda. Quando os itens de trabalho saem pela direita, o valor é entregue aos clientes.

Em um sistema Kanban, há pelo menos um compromisso claro e um ponto de entrega, bem como uma representação da quantidade permitida de trabalho (trabalho em progresso, WIP).

Os itens de trabalho podem ser de diferentes tipos e tamanhos. Eles são normalmente exibidos em notas individuais (papel), que são geralmente chamados de cartões ou *sticky notes*.

A série de atividades que estes itens de trabalho passam são referidos como fluxo de trabalho. Kanban é baseado na abordagem "Comece pelo que você faz hoje", então, o fluxo de trabalho real (não uma imagem futura desejosa) está sendo modelado no quadro Kanban.

Os passos individuais no fluxo de trabalho e os buffers são mostrados em colunas. As raias são frequentemente utilizadas para diferentes tipos de trabalho, projetos etc. para distribuir capacidade.

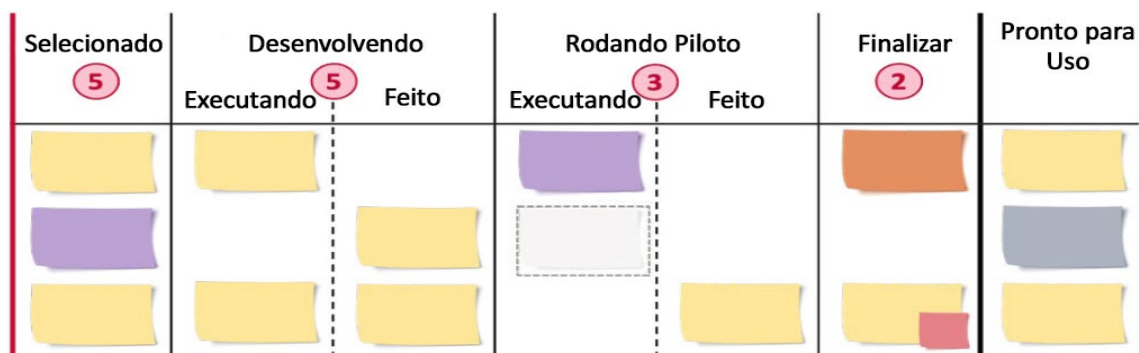
Imagine o trabalho de um prestador de serviços de capacitação em uma grande empresa. Primeiro são coletadas ideias ou requisitos para novos cursos. Depois de um processo de seleção e refinamento, novos cursos são desenvolvidos, pilotados, em seguida, finalizados e prontos para uso. A imagem abaixo mostra um layout possível e simplificado do quadro:



O fluxo de trabalho é modelado no quadro. Diferentes cores de cartões podem ser usadas para representar diferentes tipos de cursos (por exemplo, treinamento online vs. treinamento presencial), ou diferentes grupos de clientes.

O seu quadro Kanban deve refletir o seu fluxo de trabalho específico, que normalmente são mais do que colunas rotuladas Para fazer, Fazendo e Feito. As possibilidades variam muito. Cada sistema Kanban e quadro Kanban são únicos.

Você pode identificar, em cada coluna, o número máximo de itens de trabalho simultâneos permitido de cada vez através de um número dentro de um círculo, como mostrado na figura a seguir.



Perceba que pelo exemplo acima, um máximo de três cursos pode ser executado ao mesmo tempo. Além disso, a concepção do sistema é tal que tanto as colunas de Ação como as de Feito possuem um limite de itens.

Limitar o trabalho que é permitido entrar no sistema é uma chave importante para reduzir a falta de pontualidade e mudança de contexto que pode resultar em atraso, qualidade e potencial desperdício. O objetivo é criar um equilíbrio entre a demanda e a capacidade ao longo do tempo.

Principais Métricas do Kanban

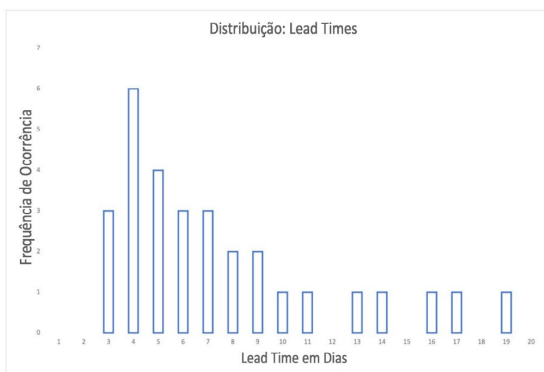
Há uma série de métricas básicas no Kanban:

- O **Lead Time** é o tempo que leva para que um único item de trabalho passe através do sistema desde o início (Ponto de comprometimento) até a conclusão
- **Delivery rate** (Taxa de entrega) é o número de itens de trabalho completos por unidade de tempo, tais como características por semana, aulas de treinamento por meses, ou novas contratações por mês
- **WIP** (trabalho em progresso) é a quantidade de itens de trabalho no sistema (ou uma parte definida dele) em um determinado momento no tempo

Estas principais métricas são usadas em várias representações gráficas para entender o comportamento do sistema e identificar oportunidades de melhoria.

A figura 5 representa um run chart (gráfico de execução).

O Lead Time dos itens de trabalho concluídos é traçado sequencialmente em uma linha do tempo. Isto é útil para observar as tendências do lead time:



Este gráfico descreve o intervalo de lead time observado e a sua frequência de ocorrência, com o objetivo de otimizar a distribuição, estreitando o intervalo tanto quanto possível e transferindo-a para a esquerda.

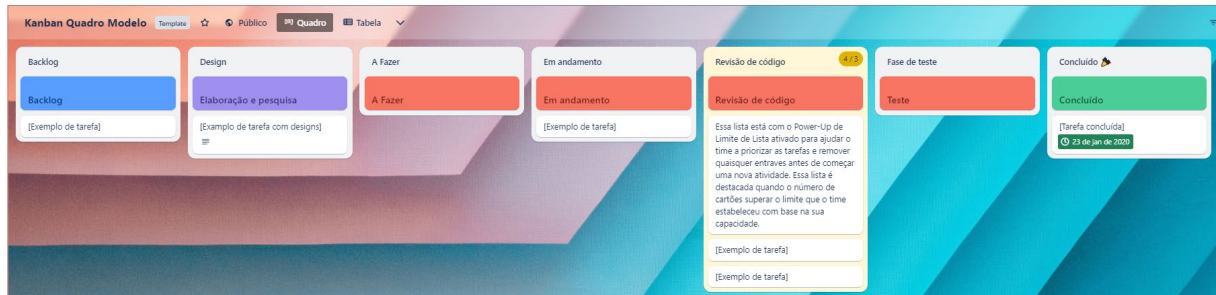
Utilizando Kanban no Trello?

Usar o kanban como um quadro digital no Trello é uma excelente maneira de trabalhar. Um quadro kanban usa cartões, colunas e o conceito de melhoria contínua para controlar e engajar a equipe no trabalho que precisa ser finalizado regularmente.

David Anderson, um dos avôs dessa metodologia, definiu um modelo para o quadro do kanban. Ele tem 5 componentes:

- Sinais visuais (geralmente cartões)
- Colunas ou listas
- Limite de trabalho em andamento
- Comprometimento
- Prazo de Entrega

Um dos fluxos de trabalho kanban mais simples e comum é: "**A fazer**," "**Fazendo**" e "**Feito**", e listas adicionais se a complexidade do projeto exigir. Vamos usar esse quadro do Trello para entender a fundo cada elemento do quadro kanban.



- **Backlog:** Essa lista é onde as tarefas de projetos são alocadas em cartões individuais. A lista também reúne tarefas que o time pode querer trabalhar ou nas quais precisará trabalhar no futuro, mas que ainda estão sendo avaliadas e não devem ser movida para a lista "A Fazer".
- **Elaboração:** Essa lista serve como um espaço no qual os cartões do backlog são aprofundados. É nesse momento que o time precisa pesquisar ou planejar mais antes de mover um cartão para a próxima etapa.
- **A Fazer:** Uma vez que a tarefa foi completamente aprofundada, ela é movida a essa lista para mostrar à equipe que a tarefa já está pronta para ser executada. A essa altura, um membro da equipe é designado para ser o dono da tarefa e as datas de entrega são estabelecidas.
- **Em andamento:** à medida que o time começa a trabalhar nas tarefas, os cartões são movidos para essa lista. Rapidamente, todo o time pode ver as tarefas atuais de cada membro. Os cartões do Trello também permitem que os times conversem e façam perguntas uns aos outros sobre uma certa tarefa com a funcionalidade de comentários.
- **Revisão/Teste:** Quando a tarefa está quase concluída, é o momento de movê-la para esta lista para que seja revisada ou que alguém dê uma segunda olhada. (No modelo acima, o exemplo usado é "Revisão de Código", mas pode ser uma fase de revisão qualquer!)
- **Concluído:** Quando a tarefa tiver sido revisada e aprovada, ela é movida para cá! Pode comemorar! Seu time está arrasando na conclusão das tarefas.

Conclusão

O principal objetivo do método kanban é controlar o trabalho em andamento. Isso significa que a equipe deve executar apenas algumas tarefas por vez em um determinado projeto. Ao limitar a quantidade de trabalho em andamento, o time inteiro pode identificar facilmente quais tarefas precisam de ajuda extra ou de tempo adicional para serem concluídas.

O limite para o trabalho em andamento melhora a produtividade e reduz a quantidade de trabalho 'quase feito' ao forçar a equipe a focar em um grupo menor de tarefas. Em

um nível fundamental, o limite de trabalho em andamento incentiva a cultura do 'feito.' Mais do que isso, esse limite torna visíveis os obstáculos e gargalos.

Para garantir que tarefas, projetos e equipes estejam em constante estado de flow (tipo fazer yoga numa manhã de domingo, só que no estilo trabalho), seu time pode usar estes Power-Ups do Trello:

- **Power-Up de limite de lista:** Esse Power-Up permite que você limite o número de cartões em uma lista. Quando muitos cartões são adicionados a uma lista, ela será automaticamente destacada para que todos visualizem qual parte do fluxo de trabalho está mais travado.
- **Power-Up de Envelhecimento de Cartões:** Você tem muitas ideias na sua lista de Backlog? Use o Power-Up de Envelhecimento de Cartões para identificar rapidamente quais cartões no quadro estão inativos. Com ele, os cartões mais antigos vão mudando de aparência para que você saiba que é hora de limpar a poeira e dar uma olhada neles.
- **Power-Up de Aprovações:** Quando os cartões são movidos para qualquer uma das listas de revisão, você pode habilitar esse Power-Up para que gerentes possam aprovar tarefas com apenas um clique (e todas as pessoas recebem um aviso de que podem mudar a tarefa para "Concluído").

Independentemente de quem, quando ou de onde alguém esteja trabalhando, um kanban digital compartilha todo o processo, além facilitar a conversa e troca de atualizações. Um quadro kanban no Trello também serve como um repositório de informações confiável graças à possibilidade de comentar nos cartões, anexar arquivos, entre outras funções.

Em suma, a metodologia kanban é uma das formas mais produtivas, flexíveis e transparentes de trabalhar em equipe!

O objetivo da metodologia kanban é que pessoas e equipes trabalhem sem sobrecarga... É difícil distribuir as responsabilidades de forma equilibrada e transparente se o seu time não tem uma visão geral de todo o processo e está isolado em bolhas de comunicação como e-mails e documentos.

Ao quebrar os projetos em pequenas tarefas e limitar o trabalho em andamento, as equipes rapidamente entendem o que está funcionando ou não em um determinado projeto. Se as tarefas estão travando o processo ou certos membros do time precisam de ajuda, o lado visual do quadro permite que todos enxerguem quais áreas do processo ou do projeto precisam de melhoria.

Além disso, é bem divertido mover os cartões pelo quadro e ter pequenas comemorações toda vez que uma tarefa é concluída.