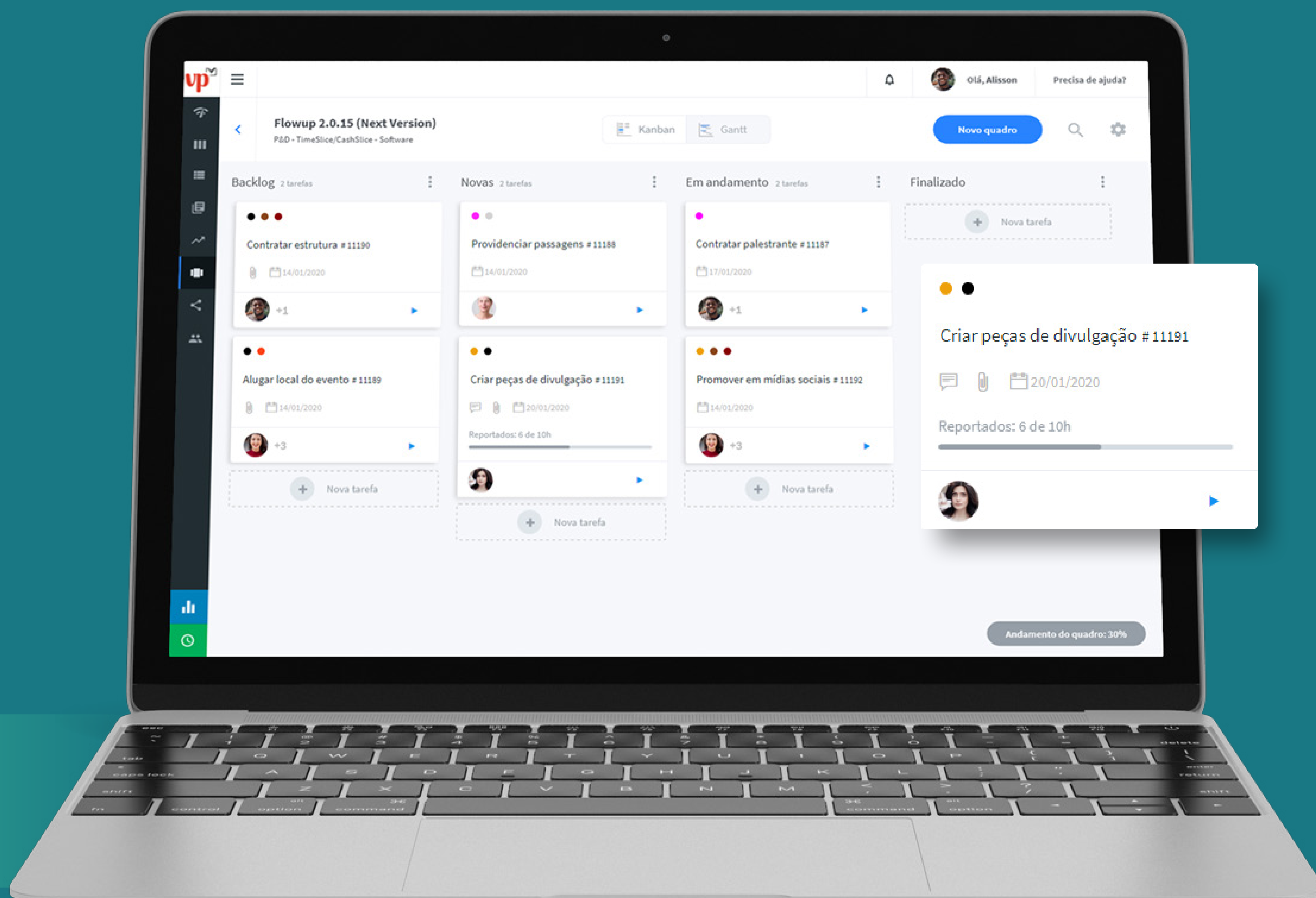


flowp

Kanban

10 fatores para considerar
ao projetar o seu quadro



Nesta segunda parte do conteúdo sobre Kanban você irá aprender a usar as práticas e princípios básicos que falamos para projetar o seu primeiro quadro. O primeiro princípio diz “comece com o que estiver fazendo agora”, algo intencionalmente simples.

Então vamos mostrar como você pode começar com o que tem agora e incrementar seu quadro ao longo do tempo. Desde já, é importante lembrar: você irá começar com um quadro padrão. Nele, você terá um backlog, três colunas (a fazer, em andamento e finalizadas), e uma única linha horizontal, que representará um único fluxo de trabalho. Quer saber como tudo isso irá evoluir para vários quadros com várias linhas horizontais (ou quadros secundários) representando de forma precisa vários fluxos de trabalho e seus processos? Siga os próximos 10 passos para entender e implementar o método Kanban da melhor forma possível no trabalho de sua equipe.

Antes de começarmos, porém, é importante lembrar que não existe quadro perfeito para o seu fluxo de trabalho. É bastante certo que você não irá acertar tudo de primeira, mas a boa notícia é que não será muito difícil ajustar gradualmente o seu quadro para que ele reflita bem os seus processos de trabalho.

Vamos discutir agora 10 fatores a serem considerados quando você projetar seu quadro Kanban. Estes fatores foram estudados e aprimorados por Mahesh Singh, Co-founder e Vice Presidente da Digite, e apresentados no e-book “10 factors to consider for your Kanban board design.”

Sumário

Que tipo de trabalho é melhor administrado através de um quadro Kanban.....5

A organização da informação no quadro Kanban.....10

O escopo do seu quadro – vertical e horizontal 13

A variedade de trabalho no seu quadro Kanban.....18

Granularidade no fluxo de trabalho23

Granularidade de itens do trabalho28

Reduzindo multitarefas e estabelecendo LTAs 31

Classes de serviços35

Políticas de trabalho e regras de fluxo39

O contexto organizacional da empresa41

Conclusão44

Dicas para aproveitar ao máximo este eBook.

Olá! Este eBook é um PDF interativo. Isso quer dizer que aqui, além do texto, você também vai encontrar links e botões clicáveis.

Os textos que estiverem [em azul](#), representam links clicáveis para uma página externa que irá complementar o conteúdo, expandindo mais sobre o tema destacado.

Boa leitura!



1

Que tipo de trabalho é melhor administrado através de um quadro Kanban

O quadro Kanban é excelente para analisar **trabalhos de conhecimento**. Estes são os trabalhos no qual o que está sendo produzido é fruto do conhecimento dos membros da equipe.

Seja um projeto de design, arquitetura, um software ou uma peça jornalística, estes trabalhos possuem bastante complexidade em seus processos. O Kanban permite uma visualização boa o suficiente para gerenciar e analisar os processos envolvidos na produção do produto final, com o objetivo de otimizar o fluxo de trabalho.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Quanto mais detalhados os fluxos de trabalho e o número de atividades necessárias na produção do produto final, melhor pode ser aproveitada a análise do quadro Kanban. Isto porque será possível analisar detalhes dos processos de trabalho e identificar gargalos de produção e outros problemas para otimizar o fluxo existente.

Por mais que um quadro com as colunas “a fazer”, “em andamento” e “finalizadas” possa lhe ajudar inicialmente, você poderá tirar mais valor do seu quadro Kanban quando começar a detalhar as etapas que compõem a fase “em andamento”. Ou seja, subdividindo ela em várias outras colunas que poderão lhe ajudar a visualizar seu fluxo de trabalho.

Identificando processos de trabalho

Seu produto pode precisar ser projetado por um designer/arquiteto/projetista, encaminhado para sua equipe de produção, validado por um especialista e sofrer ajustes antes de ser apresentado ao cliente. Nestes casos, identificar e adicionar todas essas etapas em colunas secundárias no seu quadro Kanban irá lhe ajudar muito a otimizar seus processos de trabalho. É este nível de granularidade que lhe dará acesso às informações necessárias para otimizar os processos de produção da sua equipe.

A ideia principal por trás disto é que todo trabalho possui ciclos que serão repetidos continuamente durante o projeto. Estes ciclos podem ser chamados de processos e tendem a serem repetidos quando o fluxo chegar em determinadas etapas do processo de produção, ou por certa periodicidade (semanalmente, mensalmente, por bimestre, etc.). É na repetição destes ciclos que você poderá analisar a produtividade

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

da sua equipe em busca de gargalos de produção, possibilidades de granular ainda mais o fluxo de trabalho para ter mais dados, e oportunidades de ajustar e otimizar os seus processos. Estas análises levarão você a diminuir custos diretos e indiretos e aumentar seu lucro real por projeto.

Processos de trabalho “perpétuos”

Empresas podem trabalhar entregando projetos com um prazo ou, ter um processo de produção perpétuo para entregar produtos e serviços aos seus clientes. É possível também que ela esteja envolvida em ambos, vendendo um produto ou serviço, e trabalhando também com projetos de implementação destes para seus clientes.



10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Em todos os casos, o quadro Kanban deve ser usado para registrar o desempenho da sua equipe e lhe ajudar durante toda a produção (com sua gestão de pessoas, gerenciamento financeiro, e fluxos de trabalho). É importante separar os quadros que fazem parte dos processos perpétuos da empresa dos que estão ligados a projetos. Como vamos detalhar mais a frente, cada processo de produção e atividade da empresa, precisa ter seu quadro, pois, cada uma delas terá etapas e fluxos diferentes de trabalho.

Como o objetivo do Kanban é fazer o trabalho seguir de forma fluida através dos fluxos, isto só será possível se você analisar cada fluxo separadamente e entender como ele funciona, e como ele precisa ser representado, para que tudo seja otimizado.

Ao perceber a existência de um fluxo paralelo, aconselhamos sempre separar este em um novo quadro, ao invés de buscar criar uma nova linha - isto porque devemos sempre seguir o trabalho, sem nos prender a pessoas ou departamentos. Pode parecer desnecessário, mas manter fluxos diferentes em um mesmo quadro poderá limitar a sua visualização de ambos.

Também é importante lembrar que é sempre mais fácil “fechar” um quadro (ou arquivar ao usar um software online), do que renomear e reutilizar, ou até mesmo excluir, uma linha.

Falaremos sobre expandir fluxos de trabalho em novas linhas no mesmo quadro mais adiante, porém, usamos este recurso apenas para detalhamentos, granulações, do fluxo atual que está sendo representado. Ou seja: estas expansões estão em um mesmo fluxo, e são detalhamentos para analisarmos de mais profundamente ele.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Lembre-se: observar, granular, analisar e otimizar são partes importantes do método Kanban. Cada fluxo de trabalho precisa passar por este processo para que o método traga os resultados esperados de otimização, redução de custos diretos e indiretos, e melhora da previsão do seu lucro real por projeto.

O quadro Kanban deve sempre ser estável e constante em relação ao fluxo de trabalho que está sendo analisado. Todas as mudanças devem ser graduais e pontuais, para que seus efeitos no fluxo de trabalho possam ser analisados com precisão.

Faça sempre uma mudança por vez, e espere o tempo necessário para poder avaliar com clareza os resultados dela. Caso você faça duas mudanças ao mesmo tempo, ou uma nova mudança antes de poder analisar as consequências da primeira, não poderá determinar com certeza qual delas é responsável pelos novos resultados do fluxo (se houver alterações neles).

Quadros que estão ativos e estáveis há muito tempo são extremamente úteis porque irão analisar outras variáveis no processo, como o desempenho da sua equipe ao longo do tempo – tanto em sua melhora, como em sua deterioração -, assim como o efeito de outras alterações, como mudanças de funcionários.



2

A organização da informação no quadro Kanban

Sabemos agora quais trabalhos são melhores de organizarmos em um quadro Kanban, e agora precisamos entender como organizá-los em nossos quadros.

Organizamos nossas informações por equipe, clientes ou produto?

Estas são as formas comuns de organizar trabalhos no seu quadro Kanban - separados por equipes, clientes ou produtos. Você também

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

pode único quadro para registrar um fluxo de trabalho que envolva várias equipes.

Seja por equipe, cliente ou produto, caso as linhas de produção possuam diferenças em seu fluxo de trabalho, é aconselhado que se separem os quadros para que eles possam ser otimizados para melhor representar e seguir o que está sendo registrado neles.

Todos os trabalhos de uma equipe precisam estar em um único quadro?

Cada equipe resolve um problema específico para a empresa, prestando um determinado serviço. A ideia é buscar visualizar da melhor forma possível o fluxo de trabalho para cada um desses serviços em um quadro Kanban.

Caso seu quadro seja físico, tenha bastante espaço e você realmente deseje representar mais de um fluxo nele, é possível usar linhas horizontais diferentes para isto. Como dito antes, porém, recomendamos que cada fluxo seja representado em um quadro, e que, em caso de abertura de novas linhas, elas estejam relacionadas ao detalhamento do trabalho que está sendo analisado.

Todos os trabalhos de uma equipe precisam estar em um único quadro?

Cada equipe resolve um problema específico para a empresa, prestando um determinado serviço. A ideia é buscar visualizar da melhor forma possível o fluxo de trabalho para cada um desses serviços em um quadro Kanban.

Caso seu quadro seja físico, tenha bastante espaço e você realmente deseje representar mais de um fluxo nele, é possível usar linhas horizontais diferentes para isto. Como dito antes, porém, recomendamos que cada fluxo seja representado em um quadro, e que, em caso de abertura de novas linhas, elas estejam relacionadas ao detalhamento do trabalho que está sendo analisado.



3

O escopo do seu quadro – vertical e horizontal

Agora vamos focar no porquê de cada quadro. Para isto precisamos nos perguntar que tipo de problema seu trabalho está tentando resolver? É importante ter uma resposta objetiva e clara para esta pergunta antes de começar a projetar o seu quadro Kanban.

Além de entender o porquê da sua atividade, o qual você pode identificar através da metodologia “job to be done”, temos que considerar o objetivo do seu quadro Kanban.

Estamos sempre lembrando você do job to be done do seu quadro: otimizar o seu fluxo de trabalho para evitar gargalos de produção, reduzir custos diretos e indiretos, e aumentar a sua assertividade ao fazer orçamentos e prever seu lucro real por projeto.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Estas otimizações irão aumentar a qualidade dos seus produtos e serviços, e sua credibilidade com seus clientes através do melhor cumprimento de prazos oferecidos a eles.

“Mas eu não tenho um problema de produção!”

É possível também que você não tenha um problema a ser resolvido. Alguém acima na hierarquia da empresa solicitou que você desse uma olhada no que é o Kanban, mas tudo está funcionando bem! Entregas estão acontecendo na hora certa, da forma correta, a qualidade dos produtos e serviços está boa. Clientes estão felizes. “Não se mexe em time que está vencendo”, é o que costumam dizer.

Ótimo ponto! O que podemos perguntar é o seguinte: é possível conquistarmos ainda mais melhorias? Otimizar nossos processos de produção para entregas mais rápidas, com mais qualidade e maior satisfação do cliente? Estas são boas razões para considerar usar o Kanban – e projetar quadros de acordo com isso.

Portanto, caso você decida implementar o método Kanban na sua equipe, as perguntas mais comuns que você pode encontrar são:

- Por onde começar e como terminar?
- Quanto do nosso fluxo de trabalho precisa ser representado no quadro?
- O que acontece no nosso processo de produção antes e depois do nosso fluxo de trabalho?
- Qual é o nosso fluxo de trabalho atual?

Veja seu quadro Kanban como uma ferramenta para registrar todo o fluxo de trabalho que faz parte de um determinado processo de produção da empresa. Esta produção pode passar por várias equipes e departamentos

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

diferentes. Caso seja assim, todos os envolvidos precisam compreender os processos que acontecem antes e depois de suas contribuições.

Você deve começar a mapear processos importantes que aconteçam antes e depois do seu fluxo de trabalho. Busque sinais que sua equipe pode usar para iniciar certa atividade, para saber quais atividades pegar primeiro (considerando as próximas etapas do processo), ou da necessidade de alterações em prazos para que o tempo de todos seja melhor aproveitado.

Uma empresa pode representar todo o seu processo de produção em um quadro Kanban, e ter vários outros quadros para cada equipe granular o seu fluxo de trabalho. Neste caso, cartões irão movimentar-se lentamente nos “grandes quadros”, oferecendo uma visão geral para as partes interessadas, enquanto os processos são detalhados em quadros específicos para cada fluxo em seus respectivos departamentos.

Pendências de atividades anteriores e posteriores

Quando você cria seu quadro Kanban, está criando uma representação do seu fluxo de trabalho nele. Ou seja: dependendo do tamanho e organização da sua empresa, seu quadro pode representar todo o processo de produção, ou apenas uma pequena porção dele - a parte na qual você, ou seu departamento, participa.

Dessa forma, não é necessário criar um único quadro que represente todo o fluxo de produção no qual seus serviços estão envolvidos. Mesmo assim, se seu quadro representar apenas parte do processo de produção,

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

é importante ter uma compreensão geral de tudo o que acontece no fluxo antes do seu trabalho chegar até você.

Da mesma forma, você precisa entender como as pessoas que irão receber suas entregas lidarão com elas - seja um tester, outro departamento, ou até mesmo o cliente para aprovação. Como essas entregas serão recebidas e qual o procedimento que será utilizado para prosseguir com a tarefa são informações importantes.

Se você estiver usando um recurso de quadros digitais como o oferecido pelo Flowup, isso pode ser facilmente implementado pelo uso de vários quadros. Onde a empresa como um todo pode ter um quadro que todos podem acessar para cada processo de produção ou projeto, e vários outros quadros específicos serem criados para granular cada etapa necessária desses processos, representando os diferentes fluxos de trabalho.

Entender bem os processos de trabalho anteriores e posteriores a você no processo de produção é essencial para estimular o pensamento em grupo e ter certeza que sua empresa pretende melhorar o processo como um todo, não apenas em fluxos de trabalho locais ou em níveis individuais.

Isto é importante porque até mesmo otimizar o seu fluxo de trabalho individual sem observar o todo pode levar a uma falta de equilíbrio no processo de produção – este é o conceito de otimização do sistema contra otimização local. Por isso, é importante observar os trabalhos anteriores e posteriores no fluxo com o objetivo de buscar entender como as otimizações no seu fluxo de trabalho também podem impactar eles. Isto também irá lhe ajudar a decidir se você tem um quadro Kanban de um único nível horizontal, ou se ele precisará de mais linhas para granular

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

e detalhar mais o trabalho. Fazer isto permite que você represente todo o fluxo de trabalho de forma mais simples no topo (caso seu quadro seja físico), e, em novas linhas, você tenha mais visibilidade ao detalhar mais os processos de algumas partes específicas do seu fluxo de trabalho.

Em um quadro digital, esta representação em linhas horizontais é possível através da criação de novos quadros para granular o fluxo de trabalho específico.

Por exemplo, um departamento de marketing pode ter em seu quadro várias linhas horizontais que separam fluxos diferentes de trabalho. Tanto o desenvolvimento de uma nova página no site e um novo evento têm sua coluna “em andamento”, mas como representam processos totalmente diferentes, podem ter uma linha horizontal separada no quadro com o detalhamento do fluxo de trabalho específico para aquele produto ou serviço que está sendo desenvolvido.

Em um quadro digital, estas colunas geram a abertura de novos quadros secundários para representar estes processos específicos. O importante é que cada processo esteja detalhado de forma eficiente no seu quadro Kanban.



4

A variedade de trabalho no seu quadro Kanban

Ao planejar os prazos para seus projetos e equipes, é importante considerar que seu fluxo de trabalho está envolvido com outros fluxos, anteriores e posteriores, que compõem diversos processos de produção.

No caso de desenvolvedores de software, por exemplo, uma equipe pode receber tarefas para corrigir erros no código, trabalhar em novas funcionalidades para o sistema ou aprimorar o código já existente para que o sistema permaneça saudável; essas variedades de demandas também podem chegar em seu quadro a partir de origens diversas.

Essas são as perguntas que você deve ter em mente ao considerar a variedade de trabalho no seu quadro Kanban:

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

- Que tipo de trabalho fazemos? Há diferentes tipos de processos de trabalho e entregáveis?
- Cada uma destas atividades têm fluxos de trabalho diferentes ou o mesmo?
- Qual o volume de cada atividade (tipo de trabalho) que recebemos por dia, semana ou mês? Qual o volume de trabalho que somos capazes de produzir e entregar no mesmo período?

No caso de um departamento de marketing, por exemplo, você pode ter membros da sua equipe cuidando de tarefas menores, como postagens em mídias sociais, ou com atividades que consomem mais tempo, como planejar um seminário online ao vivo. Estas mesmas pessoas podem estar responsáveis por buscar links quebrados em seu site e otimizar postagens de blog.

Postagens em mídias sociais e buscar links quebrados em seu site são atividades simples, portanto, podem fazer parte do fluxo padrão do quadro, com seus cartões ficando na coluna principal “em andamento” enquanto estão sendo desenvolvidas.

Enquanto isso, planejar um seminário online e otimizar postagens de blogs requerem um pouco mais de esforço. Pesquisa de tópicos possíveis, definir pautas, preparar o conteúdo que será apresentado ao público, entre outras etapas que podem ser detalhadas. Dessa forma, você pode abrir uma nova linha para granular estes fluxos caso acredite que eles precisam ser analisados mais detalhadamente ou otimizados.

Você pode estar querendo melhorar a qualidade de seus seminários online ou reduzir o tempo de trabalho necessário para planejá-los, por

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

exemplo. Neste caso, é interessante granular este fluxo para identificar se existe algum processo que está sendo negligenciado ou pode ser melhorado, ou se tarefas estão ficando paradas em algum lugar.

Seja qual for o seu departamento dentro da empresa, você terá diversas atividades que serão sua responsabilidade. Elas incluem os seus principais objetivos, assim como algumas atividades momentaneamente “intangíveis” (importantes, mas não urgentes, e que podem ser realizadas em outro momento).

Esta análise de demandas que sua equipe recebe é muito importante. Temos por demandas, todos os trabalhos que são solicitados a sua



10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

equipe. Ela irá ajudar a entender o conjunto de variedades que compõem as atividades solicitadas a sua equipe.

Baseado nos itens que compõem essa lista de atividades, você pode decidir criar um quadro Kanban onde cada categoria tem seu próprio fluxo de trabalho e, portanto, sua própria linha horizontal. Caso eles tenham fluxos de trabalho similares, você pode manter todos na mesma linha, mas usar cartões de cores diferentes (ou tags diferentes, em quadros digitais), para sinalizar as categorias com facilidade.

Lembre-se que recursos visuais são muito úteis por transmitir mensagens claras com rapidez e facilidade. Se uma pessoa sabe que cartões verdes representam atividades relacionadas a criação de peças gráficas, amarelos a redação e vermelhos a trabalhos urgentes, será bem fácil visualizar o cartão vermelho no backlog como uma prioridade que deve avançar no fluxo.

Ainda assim, a melhor forma de implementar o Kanban é começar com um fluxo de trabalho comum com uma única linha horizontal (ou um único quadro digital), e, a partir daí, incrementar gradualmente, separar fluxos, e detalhar cada vez mais usando as informações que apresentamos aqui para você.

Sobre a habilidade de observar e aprimorar o fluxo de trabalho

Este é um dos aspectos mais poderosos no uso do Kanban. Ele traz a habilidade de organizar e melhorar o fluxo de trabalho.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Para poder melhorar o seu fluxo, é preciso que seu quadro Kanban esteja ativo o mais frequentemente possível. Quando toda a sua equipe sente-se conectada ao trabalho e cartões movem-se pelos estágios do quadro constantemente, uma grande satisfação relacionada ao progresso e conquistas que estão sendo feitas contagia a todos.

Todas as pessoas relacionadas ao seu quadro devem sentir-se parte do trabalho conforme ele progride. Por isso, nenhum cartão deve ficar parado em seu quadro por muito tempo, uma vez que é a representação do progresso e desenvolvimento daquele trabalho no fluxo que traz todos os benefícios que a metodologia Kanban oferece.

Se um quadro passar muito tempo parado em seu quadro, é sinal de que é necessário granular mais aquele processo para poder entender o que pode ser melhorado nele.

Como mencionamos antes, isto se aplica aos quadros de equipes. Grandes quadros que representam projetos e iniciativas das empresas terão cartões parados em suas etapas de “em andamento” por longos períodos. Este trabalho, porém, estará sendo detalhado em outros quadros, mais granulados, sendo administrados por diferentes equipes na empresa.

Os próximos 3 fatores que abordaremos agora são cruciais para observar, mensurar e gerenciar o fluxo de trabalho.



5

Granularidade no fluxo de trabalho

Como mencionado antes, não basta ter colunas como “a fazer”, “em andamento” e “finalizadas” em seu quadro Kanban. Isto irá levar o trabalho a ficar parado por longos períodos “em andamento”, o que não oferecerá dados relevantes sobre em que partes do fluxo de trabalho certos processos podem estar apresentando problemas – propensos a atrasos ou sendo bloqueado por algum motivo específico.

Ao dividir sua coluna “em andamento” em diversas outras colunas, você estará tornando mais granular e detalhando o seu fluxo de trabalho. A palavra “granular” é usada porque lhe orienta a reduzir estes processos nos menores pedaços possíveis que possam oferecer valor ao serem analisados. Observe que, em seu quadro Kanban, alguns processos precisarão ser mais granulados do que outros, conforme você sentir a

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

necessidade de entender melhor como é o fluxo de trabalho em cada um deles.

Vamos apresentar agora alguns aspectos importantes que possam lhe interessar ao analisar e projetar um fluxo de trabalho eficiente.

Entrega de trabalho entre pessoas vs. mudança de processos de trabalho

Ao buscar granular e detalhar o fluxo de trabalho, podemos nos perguntar se as etapas devem ser separadas em nosso quadro apenas quando tarefas forem entregues de uma pessoa para outra, ou se devemos separar diferentes processos, mesmo que feitos pelo mesmo colaborador.

Se o código e as automações no processo de desenvolvimento, por exemplo, forem executados pela mesma pessoa, devemos ter duas colunas no quadro com cada uma dessas etapas, ou apenas uma coluna representando estes processos?

O recomendado é seguir o trabalho, não as pessoas. No quadro Kanban, e em qualquer análise do fluxo de trabalho, é preciso buscar compreender seus estágios e processos, para identificar os gargalos onde tarefas ficam paradas, e momentos onde ele se torna mais complexo.

Portanto, mesmo que uma única pessoa seja responsável por vários processos diferentes e contínuos no fluxo de trabalho, será útil para você separar estágios das atividades no seu quadro Kanban.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Ainda assim, a entrega de trabalho de uma pessoa para outra geralmente marca um avanço nos passos do processo, portanto, você deve buscar mapear estas entregas. A menos que elas aconteçam em um ambiente com vários turnos de trabalho, onde uma nova pessoa chega para assumir a posição de outra que acaba seu turno, continuando assim o mesmo processo.

Outro ponto muito importante nessa entrega é que, ao completar uma etapa do fluxo e entregar o trabalho para outra pessoa seguir com o processo de produção, existe normalmente um período de espera. Em metodologias ágeis, períodos de espera são sempre considerados desperdícios. Isto está relacionado à eficiência do fluxo, e será abordado em detalhes no próximo tópico deste conteúdo.

Estágios intermediários de espera

Ao falar em otimizar o fluxo de trabalho, precisamos conversar um pouco sobre os estágios intermediários de espera. Eles são importantes porque funcionam como suporte entre dois estágios do fluxo de trabalho, onde cada equipe (ou indivíduo) pode ter uma capacidade produtiva diferente da outra. Esta espera, então, passa a ter um papel importante em nivelar o fluxo de trabalho entre as diferentes capacidades de produção.

Caso uma equipe comece a entregar seus trabalhos diretamente no espaço de trabalho de outra em seu quadro Kanban, isso poderá rapidamente congestionar o fluxo e criar um gargalo em sua produção.

Ter um estágio intermediário de espera permite a equipe que irá receber esta tarefa continuar focada no trabalho que já está sendo feito no

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

momento. Assim, ela irá absorvendo novas tarefas para sua área de trabalho do estado de espera conforme sua capacidade de produção estiver disponível para lidar com elas.

Além disso, como citado anteriormente, todo o tempo de espera em metodologias ágeis é considerado desperdício. Ter este estágio de espera facilitará você medir este desperdício, calculando [métricas importantes do seu quadro](#), como o tempo do lead e o tempo do ciclo.

Ver o trabalho chegando nos estados de espera também serve para a equipe – e para todo o sistema –, ter uma noção clara de congestionamentos que podem estar surgindo, alertando de atrasos na produção, e como deve ser administrada a velocidade das tarefas que estão sendo feitas.

Se um desenvolvedor, por exemplo, for escolher uma nova tarefa no quadro Kanban para fazer, ele pode notar que existe uma concentração de atividades acima do normal na área de espera para a equipe de testes. Dessa forma, ele pode procurar em sua área de espera, onde ele recebe suas tarefas, uma atividade que não necessite de testes ao ser finalizada, dando tempo a esta equipe de realizar o trabalho acumulado antes de enviar novas demandas, otimizando assim o tempo de trabalho dentro do fluxo.

Mais importante ainda, estágios intermediários de espera ajudam a equipe e seu gerente de projetos identificar precisamente aonde atrasos estão acontecendo no sistema. Se os desenvolvedores terminarem um trabalho e ele fica esperando em “pronto para testes” por muito tempo, sabemos que o atraso está acontecendo neste estágio, possivelmente indicando uma necessidade de aumento na mão de obra para que este processo ocorra mais rapidamente.

Estágios de espera consecutivos

Você pode perguntar se, em seu quadro Kanban, será necessário ter um estágio de espera “Finalizado” para a equipe que entrega a tarefa e um “pronto para testes” para a que recebe; ou se podemos ter apenas um único espaço onde o trabalho é entregue e fica aguardando ser pego para seguir o fluxo.

Geralmente, é interessante economizar espaço horizontal em seu quadro, mesmo se ele for digital. Mesmo assim, é possível ter situações raras aonde é melhor manter os dois estágios de espera.

Por exemplo, em uma empresa de desenvolvimento de softwares, pode estar acontecendo do trabalho passar muito tempo na espera entre a finalização do código e os testes. Neste caso, o gestor pode optar por criar os dois estágios como “desenvolvimento finalizado” e “pronto para testes”. Isso irá possibilitar que ele identifique se os testers estão demorando muito para pegar suas tarefas, ou se os desenvolvedores estão entregando trabalhos antes deles estarem realmente finalizados.



6

Granularidade de itens do trabalho

Tão importante quanto a granularidade ao analisar o fluxo de trabalho, é granular também os itens que estão sendo trabalhados. Isto porque ainda é possível ter desperdícios com o tempo de espera de trabalhos parados em seu fluxo por estar administrando uma grande quantidade de tarefas ao mesmo tempo.

Portanto, principalmente nos níveis em que você deseja avaliar e determinar como andam a eficiência, capacidade de produção e o ciclo de produção no seu fluxo de trabalho, recomendamos que você granule também os itens do trabalho a ser feito, desde que o fluxo continue fluindo.

Por exemplo, se uma atividade tem um prazo de uma semana para ser feita, o cartão que a representa em seu quadro poderá passar todo esse

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

período parado no estágio “em andamento”. Logo, não será possível visualizar durante todo esse tempo se houve progresso real nesta tarefa.

Neste caso, aconselhamos que você divida a atividade em questão em várias tarefas para que este progresso possa ser visualizado facilmente. Isto irá possibilitar que medidas sejam tomadas mais rapidamente em casos de atrasos, e não apenas quando o prazo de realização da tarefa tiver esgotado.

Por outro lado, é importante não granular demais o seu trabalho de forma que você perca muito tempo administrando dezenas de cartões em seu quadro Kanban. Você vai até onde precisar para entender e visualizar melhor o fluxo de trabalho.

Como sempre: siga o trabalho. Dessa forma, você terá uma noção clara de como granular o trabalho que está sendo feito para visualizar todos os detalhes que você precisa analisar em seu quadro Kanban, e manter o fluxo fluindo naturalmente.

É possível, dependendo do ambiente da empresa, adicionar nas políticas de trabalho para o seu quadro Kanban, o que deve ou não ser representado em um cartão. Por exemplo, você pode determinar que qualquer trabalho que demore menos de 15 minutos para ser feito não precisa de um cartão no quadro.

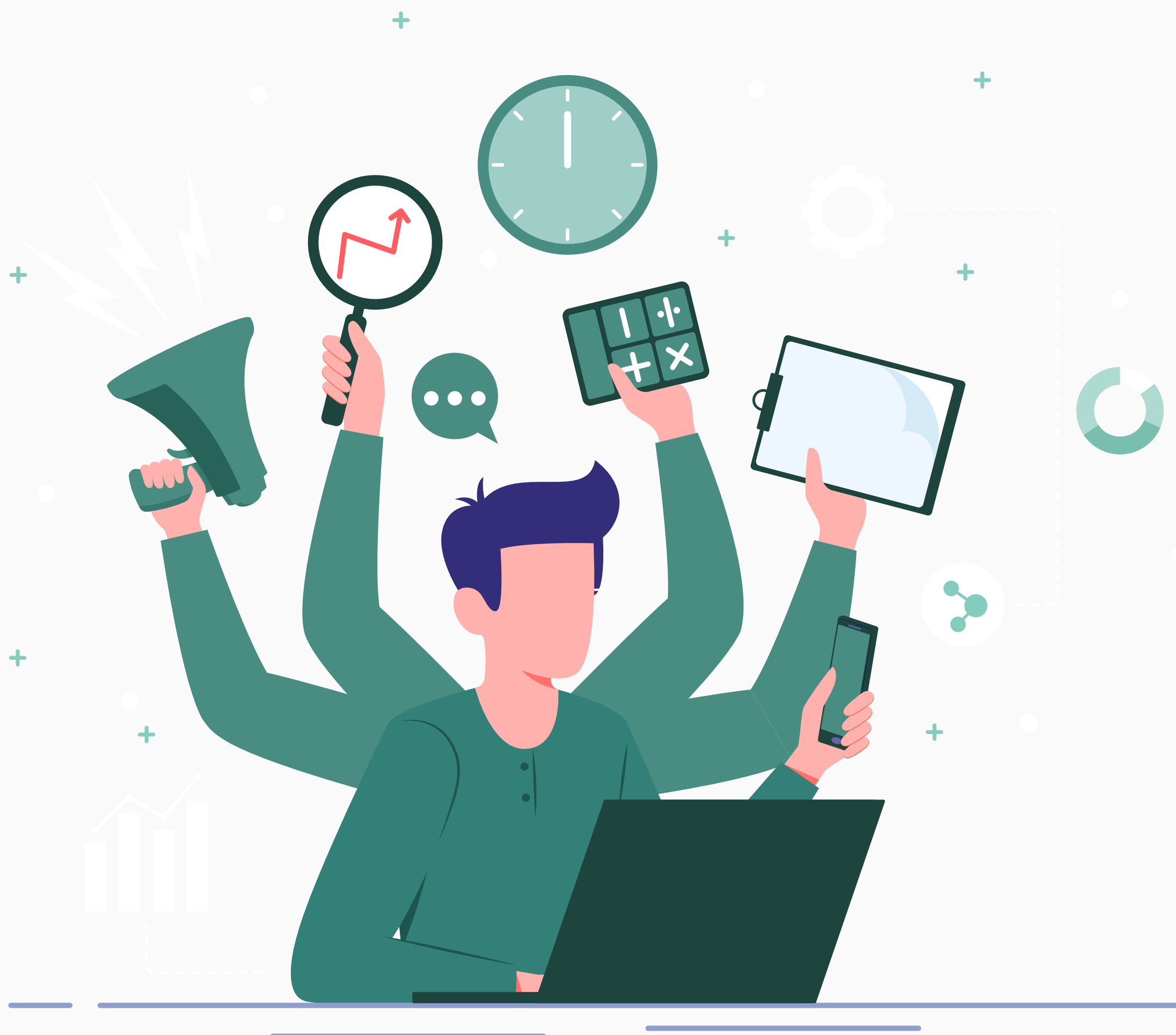
Se for necessário, e viável, você ainda pode determinar que estes pequenos trabalhos do seu dia serão todos acumulados e rastreados através de um único cartão.

Em adição a estas informações, queremos trazer outro aspecto a sua atenção quando falamos de como representar o fluxo de trabalho em seu quadro Kanban.

Hierarquia de itens de trabalho

Um dos aspectos a serem considerados é que todo trabalho que fazemos faz parte de uma hierarquia por natureza. Pequenas tarefas compõem outras maiores em nosso trabalho, estas formam projetos, que podem ser parte de programas e portfólios alinhados aos objetivos estratégicos da nossa empresa. Mesmo no nível de cada equipe podemos traçar uma hierarquia, na qual o trabalho é pensado e planejado naturalmente.

Você pode, inclusive, criar uma linha horizontal em seu quadro para poder representar trabalhos de hierarquia menor. Dessa forma, os trabalhos de menor hierarquia irão se mover mais rapidamente no quadro. Ou seja: cartões em diferentes níveis do seu quadro, apresentam comportamentos diferentes, porém, esperados.



7

Reduzindo multitarefas e estabelecendo LTAs (Limites de trabalho em andamento)

Uma das bases do Kanban é limitar o trabalho em andamento estabelecendo LTA's e evitando multitarefas. O objetivo dessa prática é ajudar os membros da sua equipe a terminar o trabalho no qual eles tão envolvidos antes de receber uma nova tarefa.

Isto irá permitir que o trabalho realizado seja feito com mais foco e atenção, além de evitar que processos sejam interrompidos e reiniciados, fragmentando o processo de produção e prejudicando a qualidade do resultado.

Além disso, há uma melhora considerável na qualidade do trabalho da

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

sua equipe se atividades “urgentes” não estiverem sendo constantemente direcionadas a ela. As interrupções (urgências) prejudicam o trabalho que está em andamento e aumentam o nível de estresse na equipe.

Algumas das perguntas mais comuns quando equipes começam a trabalhar com o Kanban e estabelecer LTA's pela primeira vez são:

- Como LTA's funcionam?
- Como LTA's realmente melhoram o fluxo de trabalho?
- Como definir LTA's?

Como mencionado antes, LTA's atuam como reguladores do fluxo de trabalho para controlar as atividades em andamento. Eles previnem que a equipe pegue mais tarefas que sua capacidade de produção, forçando todos a lidarem com o trabalho que está em andamento para que ele seja finalizado. Isso força com que a equipe lide com trabalhos que estejam “ocupando a capacidade de produção”.

Quanto mais você criar condições para ajudar o trabalho a ser finalizado e passar para o próximo estágio, mais você ajuda suas tarefas a fluírem em seu quadro Kanban.

No começo, você pode ter dificuldades em definir seus LTA's. É normal estabelecermos os LTA's entre 1-2 vezes o tamanho da sua equipe. Ou seja, uma equipe de 3 pessoas deveria ter um LTA entre 3-6 tarefas em andamento no seu quadro Kanban.

Na Lean Kanvan India Conference, em 2016, Don Reinertsen explicou uma fórmula simples de calcular seus LTA's. Ele diz que você deve iniciar o seu quadro sem LTA's. Então você começa a observar qual a quantidade de trabalho em progresso que geralmente fica em cada coluna. A partir daí,

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Você multiplica este valor entre 1-2 vezes e tem seu LTA, que poderá ser ajustado no futuro através de novas observações do quadro Kanban. Definir LTA's pode ser muito empoderador para a sua equipe. Eles ajudam você a entender os limites de produção dela e com quanto trabalho ela consegue lidar por vez. Mais importante ainda, eles agem como um lembrete constante para seus clientes e gestores de que sua equipe tem uma **capacidade de produção limitada**.

Ter seus LTA's facilmente identificados tem o efeito positivo de amortecer pessoas que tentam empurrar trabalho adicional na sua equipe (mesmo que por necessidades genuínas).

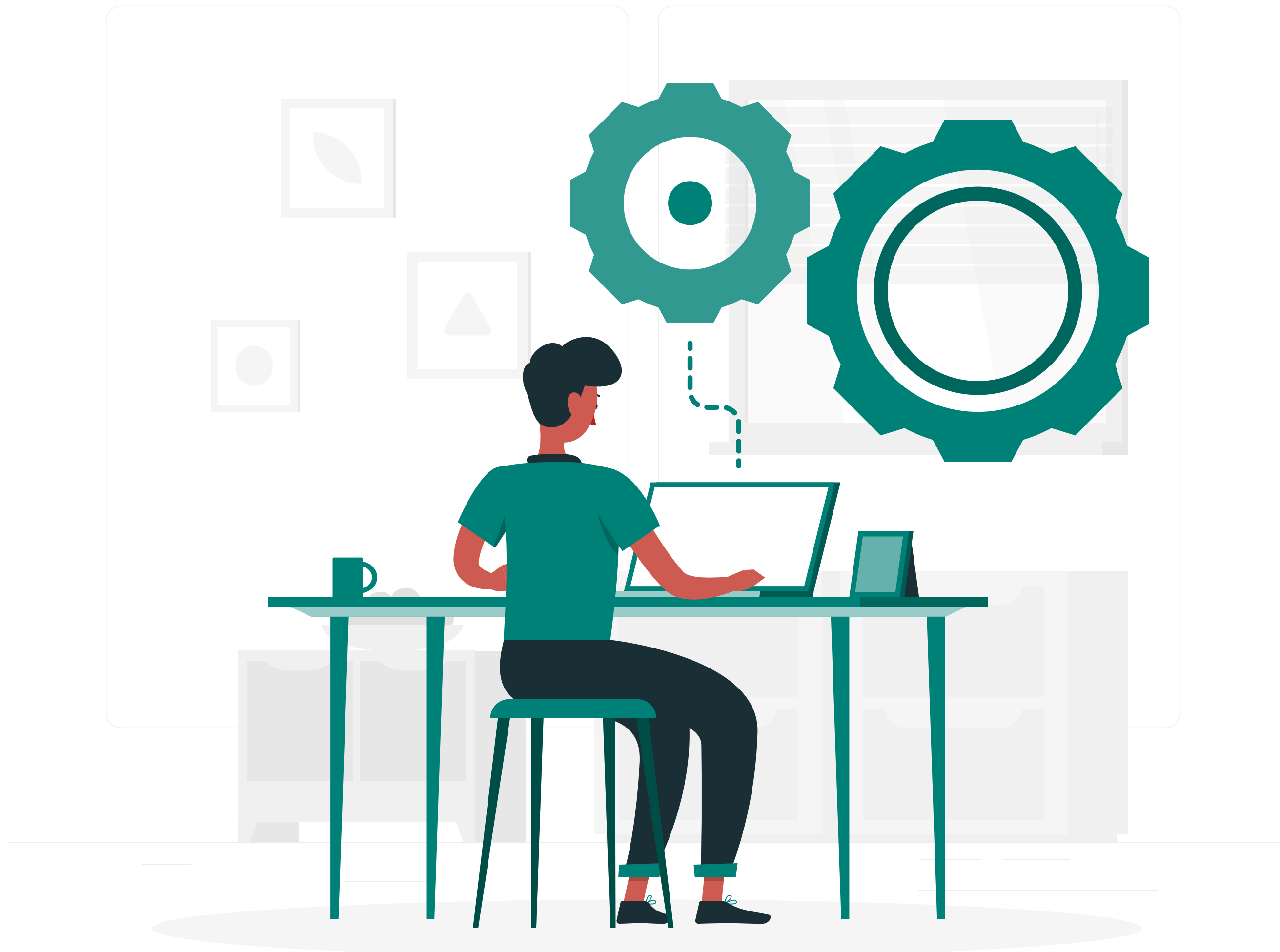
Eles ajudam você, sua equipe e as pessoas interessadas a focar no que realmente é importante de ser alcançado, e a selecionar o que será trabalhado em seguida. LTA's são uma forma segura de não ter sua equipe afogada em trabalhos "urgentes" o tempo todo; e, se for necessário, eles ajudam você a definir o que precisa sair do seu quadro Kanban para poder acomodar novas tarefas mais importantes.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Outro aspecto que podemos falar é sobre autorizar ou não que seus LTA's sejam violados em situações excepcionais – desde que a equipe seja avisada antecipadamente desta possibilidade, e quais são os cenários onde isso pode acontecer.

Às vezes, prioridades da empresa ou trabalhos que estejam parados por muito tempo por motivos extraordinários, podem justificar a violação dos seus LTA's. Mesmo assim, isto precisa ser discutido e combinado com as equipes envolvidas.

Como tem sido dito na comunidade adepta à metodologia Kanban: “estabeleça seus LTA's e pare de começar; comece a finalizar”!



8

Classes de serviços

Um dos aspectos que muitos precisam lidar é a prioridade e criticalidade do trabalho. Se você encontrar esse desafio em seu ambiente de trabalho, onde muitas demandas chegam marcadas como “urgentes” ou “críticas”, sua equipe pode estar sobrecarregada tentando lidar com estas tarefas e as outras atividades padrões do cotidiano.

Isto irá criar um congestionamento no fluxo de trabalho onde algumas atividades do dia a dia podem ficar acumuladas, perderem seu prazo ou até mesmo serem eventualmente abandonadas. Neste cenário, você pode considerar projetar seu quadro Kanban focado em prioridade ou criticalidade das tarefas.

O método Kanban oferece uma ótima alternativa para lidar com isto. Ela

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

é conhecida como “classes de serviço” (Standard, Expedite, Fixed Date and Intangibles [traduzidos do inglês para: padrão, expedir {urgente}, data fixa e intangível]). Elas oferecem uma boa perspectiva de qual tipo de trabalho está chegando ao seu quadro e como sua equipe deve alocar seus recursos para lidar com ele.

Classes de serviço separam o trabalho pelo seu custo de atraso. Isto é o custo que cada tarefa tem para a empresa e até mesmo para a equipe pelo tempo que ela fica parada em seu quadro até seu início e conclusão. Sua equipe pode criar, portanto, políticas de trabalho específicas para lidar com cada classe de serviço existente.

Por exemplo, você pode decidir que a cada dia de trabalho, sua equipe pode lidar com pelo menos 1 trabalho urgente, e no máximo 2. Dessa forma, você garante a execução de trabalhos mais sensíveis, sem parar o fluxo de trabalho de outras atividades e linhas de produção.

Você também pode decidir que seu quadro Kanban terá uma relação entre classes de trabalho e diferentes linhas horizontais – mesmo que não crie uma linha horizontal para cada uma das 4 classes. Neste caso, você pode criar uma para os trabalhos padrões e outra para os que precisam de um pouco mais de atenção da equipe, se ela costuma estar lidando com tarefas “urgentes” constantemente. Dessa forma será mais fácil visualizar as classes de trabalho em seu quadro.

Você também pode decidir por cores diferentes em seus cartões para determinadas classes de trabalho, ou aplicar tags coloridas em um software online como o Flowup.

Se você tem cuidado e mantém seu trabalho organizado, também pode criar uma nova linha horizontal, ou atribuir uma nova cor de cartões ou

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

tags, em um software online, para trabalhos “intangíveis”. Essa classe de serviço pertence aos trabalhos que eventualmente precisam ser feitos, mas não têm urgência em sua conclusão.

Por exemplo, se você trabalha com um SaaS, eventualmente precisará fazer uma revisão e limpeza em seu código, ou vários problemas podem acontecer de forma inesperada (e tarefas urgentes, de natureza crítica, vão eventualmente aparecer em seu quadro).

Dessa forma, você pode determinar que revisões são trabalhos intangíveis que ficarão disponíveis no quadro. Quando um desenvolvedor tiver tempo livre, ele poderá pegar uma dessas tarefas para si, e fazer a revisão necessária. Isto garantirá que, eventualmente, aquele trabalho seja feito (antes de gerar várias tarefas urgentes em seu quadro).

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Você pode decidir que precisa criar outras classes de serviços, e administrá-las em seu quadro Kanban de formas diferentes. Acreditamos que estas 4 classes são bem abrangentes e cobrem vários cenários possíveis. O ponto principal a ser reforçado, porém, é que seu quadro deve ser projetado e adaptado para se adequar e atender as suas necessidades, sejam elas quais forem.

Usar classes de serviços em conjunto com uma boa política de trabalho e LTA's irá ajudar a assegurar que você e sua equipe estão estabelecendo a prioridade adequada para lidar com todas as demandas que chegam no seu quadro Kanban.

Lembre-se que sua equipe deve pegar suas tarefas no quadro apenas quando for possível para eles iniciarem aquele processo. Não se deve "empurrar" tarefas no espaço de trabalho de sua equipe (ou de um membro), mesmo que ele seja de natureza crítica para a empresa, e sua realização seja urgente.



9

Políticas de trabalho e regras de fluxo.

Todas as empresas têm algumas regras formais e informais a serem seguidas, chamadas de políticas de trabalho. O Kanban encoraja você a deixar suas políticas de trabalho explícitas e visíveis a todas as partes interessadas e aos membros da equipe que usam o seu quadro Kanban.

Conforme você projeta o seu quadro Kanban, é necessário dar atenção às regras principais que você deseja aplicar a ele. Em grupos que trabalham com metodologias ágeis, é dada muita atenção à definição de “Finalizado”. Quando algo realmente está completo?

Por exemplo, sua equipe pode definir que algo só estará completo quando passar por algum teste de verificação de qualidade.

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

Para trabalhos e fluxos mais complexos, algumas equipes têm definições bem claras e documentadas para verificar quando algo está finalizado.

Nesta situação, você pode usar várias ferramentas para definir critérios de entrada e saída de cartões em cada coluna do seu quadro. Você também pode montar uma sequência específica de passos para as pessoas que estão trabalhando com certos cartões para que todos os envolvidos com aquela tarefa saibam como esse trabalho precisa ser feito.

Essas ferramentas podem lhe ajudar a definir como e quando um trabalho deve começar, e tudo o que precisa ser feito para garantir que ele passe para a próxima coluna da forma correta.

Todas essas regras devem ser claras e visualizadas facilmente em seu quadro Kanban. Seja no topo acompanhando o título de cada coluna, seja em linhas horizontais para diferentes fluxos, ou atribuídas especificamente em determinados cartões de atividades.



10

O contexto organizacional da empresa

Muitos dos fatores a serem analisados dependem do contexto no qual você está buscando implementar o Kanban. Se é um esforço da sua equipe, ou de toda a empresa.

Quando isto acontece no nível da equipe, a situação típica geralmente é em uma pequena empresa ou em um departamento de uma organização maior onde um líder ouve falar do Kanban e decide experimentar essa metodologia. Consequentemente, você está tentando entender o método por si só.

No cenário onde toda a empresa tem esta iniciativa, a situação típica é quando um diretor, superintendente ou alguém em escala maior que lidera um (ou vários) departamento, ou até mesmo toda a empresa, ouve

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

falar do Kanban e entende seus benefícios, decidindo assim implementar o método para melhorar a performance de todos.

Em situações raras, seu empreendimento pode contar apenas com você, e você decide usar uma metodologia ágil e o Kanban é uma das ferramentas que você pode implementar para visualizar os seus fluxos de trabalho.

Ao implementar o Kanban, é importante considerar os pontos apresentados neste conteúdo. Você também pode reunir uma equipe de suporte para ajudar nesta implementação em sua empresa, e considerar com ela os seguintes pontos:

- Padronização de um conjunto de políticas de trabalho
- Design do modelo de informação
 - Como organizar os quadros? Equipe, produto, aplicações ou serviços?
 - Como aplicar informações de progresso em quadros com vários níveis horizontais?
- Padronizar valores para dados como “classes de serviços”, hierarquias de trabalho, etc.
- Quais métricas mínimas sua equipe irá usar?
- Como dar suporte a equipes externas ou separadas geograficamente? É possível usar ferramentas online?

Dependendo do tamanho da empresa e da variedade de serviços que adotarão o método Kanban, pode haver muitas decisões como essas que podem ser tomadas de forma centralizada.

Algumas dessas decisões podem ser diferentes ao se usar uma ferramenta online como o Flowup. Uma ferramenta assim facilita muitos

10 fatores para considerar ao projetar o seu quadro

processos, economiza espaço físico, cria quadros ilimitados e torna eles acessíveis de qualquer lugar; além de oferecer outras possibilidades adicionais aos quadros físicos.

Claro que, no geral, as regras básicas se aplicam e você deve manter-se perto delas: comece com o que você tem feito certo, visualize seu trabalho em seu quadro Kanban, implemente ajustes para dar força ao fluxo de trabalho.

Conclusão

Esperamos que você tenha aproveitado esse conteúdo e que ele lhe ajude a implementar o método Kanban em sua empresa ou equipe.

Como dito antes, começar a usar quadros Kanban é um trabalho em progresso. Você sempre poderá fazer ajustes em seus quadros para melhor representar seu fluxo de trabalho, este conteúdo apenas visa guiar você nessa jornada para ter os resultados desejados com a implementação do Kanban.

Se você achou o método Kanban uma ferramenta interessante de gestão para usar em sua empresa, o Flowup é um software de gestão online que inclui gestão de projetos, gerenciamento financeiro e gestão de equipes, onde você pode organizar seus projetos em quadros Kanban.

Para conhecer melhor nosso software de gestão online, clique no botão abaixo e aproveite os 15 dias de teste que oferecemos gratuitamente para você.

[Testar gratuitamente](#)



Comece a aplicar o método Kanban em sua empresa

Gostou deste conteúdo e quer começar a aplicar o método Kanban em sua empresa? Faça o teste grátis do Flowup agora e use nosso software de gestão para criar e organizar quadros Kanban para os seus projetos.

Comece seu teste gratuito

