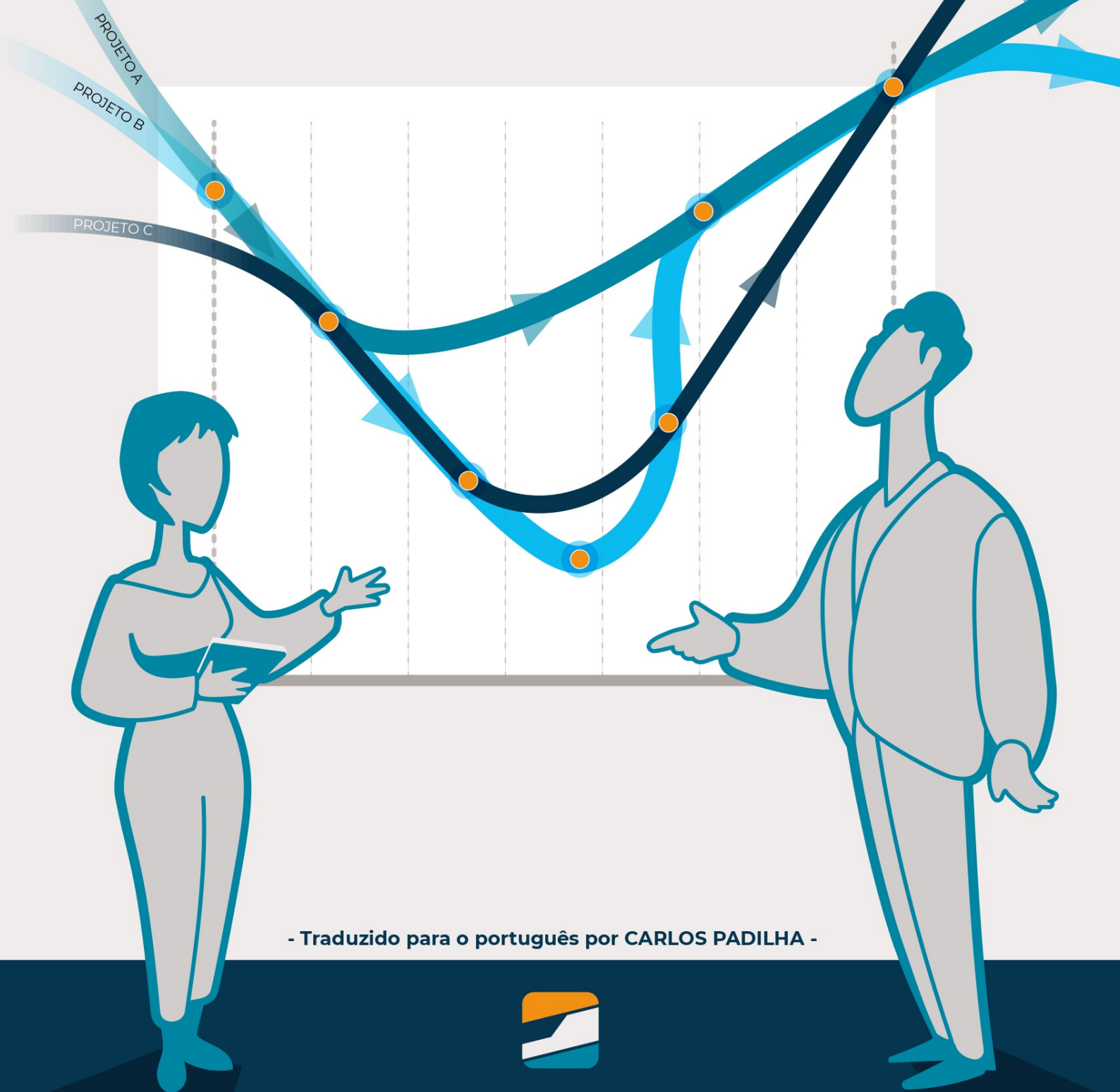


GUIA COMPLETO PARA GESTÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFOLIO COM KANBAN

TEODORA BOZHEVA



- Traduzido para o português por CARLOS PADILHA -



BERRIPROCESS
AGILITY

Você está procurando uma maneira simples e inteligente de gerenciar com sucesso seus projetos, programas e portfólio?

Você precisa encontrar um jeito de alcançar os objetivos de seus projetos, apesar das constantes mudanças nas expectativas dos clientes? E também consegui-los sem burocracia ou mudanças drásticas? Você entende que precisa de uma mudança para uma cultura mais colaborativa, proativa e focada nas necessidades dos clientes e do negócio, mas não sabe o que ou como fazer? O Método Kanban está aí para te ajudar!

Tudo isso pode parecer bom demais para ser verdade, não? No entanto, os gestores de empresas que têm usado princípios e práticas do Método Kanban para gerenciar seus projetos têm relatado maior visibilidade do trabalho em progresso, previsibilidade e alinhamento em todos os níveis da empresa. Além disso, eles têm observado uma mudança na cultura organizacional em direção a uma maior transparência, colaboração e orientação para o cliente. E admitem que não voltariam aos velhos hábitos de gestão! Você pode encontrar os estudos de caso de alguns deles em nosso site, www.berriprocess.com

Depois de oito anos implementando com sucesso o gerenciamento de projetos, programas e portfólio com Kanban, decidimos que era o momento de documentar e compartilhar os conceitos-chave e as etapas para que você possa aplicá-los também de forma objetiva na sua organização.

Vários profissionais com muita experiência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio e no Método Kanban revisaram o conteúdo preliminar deste guia. Mais especificamente, quero agradecer ao Carlos Padilha pela tradução e revisão para o idioma português. E Dimitar Karaivanov, Juanje Alberdi, Javier Ferrer, Gabriela da Cunha, Brigitte Pfeifer-Schmöller, Thomas Grant, Ivaelo Gueorguiev, Laura Bachiller, Giuseppe Satriani, Javier Romero e Ana Jimeno Avi por seus comentários e recomendações.

Com este nível de feedback profissional que recebemos, temos certeza de que, se você gerencia um ou mais projetos ou lidera um Escritório de Projetos (PMO), este guia lhe será muito útil, uma referência para consultas frequentes.

Torne-se um gerente mais competente.



Teodora Bozheva
CEO, Berriprocess Agility

CONTEÚDO

1. PROPÓSITO DESTE GUIA	3
2. POR QUE GERENCIAR PROJETOS COM KANBAN	4
3. RESUMO DO MÉTODO KANBAN PARA ORGANIZAÇÕES QUE TRABALHAM POR PROJETOS	5
4. PRINCIPIOS E PRÁTICAS-CHAVE DA GESTÃO DE PROJETOS COM KANBAN.....	8
5. COMO INTRODUIR A GESTÃO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTFOLIO COM KANBAN: PASSO A PASSO	16
6. REALIZAÇÃO DE OUTRAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PROJETO COM KANBAN	21
MAIS INFORMAÇÕES	22
SOBRE A BERRIPROCESS AGILITY	23



1. PROPÓSITO DESTE GUIA

O objetivo deste guia é responder às necessidades das organizações que gerenciam projetos, programas e/ou portfólios para que possam entregar valor aos seus clientes de forma rápida e sustentável, adaptando-se continuamente e prosperando em um contexto de mudança.

O guia apresenta os princípios e práticas do Kanban adequadamente ajustados ao gerenciamento de projetos. São validados em contextos reais e têm demonstrado facilitar o desenvolvimento e entrega de produtos e resultados (tangíveis ou intangíveis), que vão ao encontro das expectativas dos clientes, outras partes interessadas e dos objetivos de negócio da organização.

Este guia está dirigido aos seguintes perfis e papéis em uma organização*:

- **Diretores de portfólio**, que garantem que o conjunto de programas e projetos que dirigem estão focados em alcançar a estratégia da organização.
- **Diretores de programas**, cuja responsabilidade é garantir que cada projeto que faz parte do programa entregue valor no momento certo, e que os projetos sejam executados de forma sincronizada e alinhada com os objetivos do negócio.
- **Gerentes de projeto**, cujo trabalho tem como objetivo atender aos objetivos dos projetos e satisfazer as expectativas de qualidade dos produtos e serviços entregues, com os recursos disponíveis dentro do prazo e orçamento acordados com o cliente.
- **Membros do projeto** e qualquer pessoa interessada em compreender e aplicar os princípios e práticas de gestão de projetos com Kanban.

* Adotando as definições do PMI PMBOK 6 e informações preliminares sobre o PMBOK 7 no momento da redação deste guia.

2. POR QUE GERENCIAR PROJETOS COM KANBAN

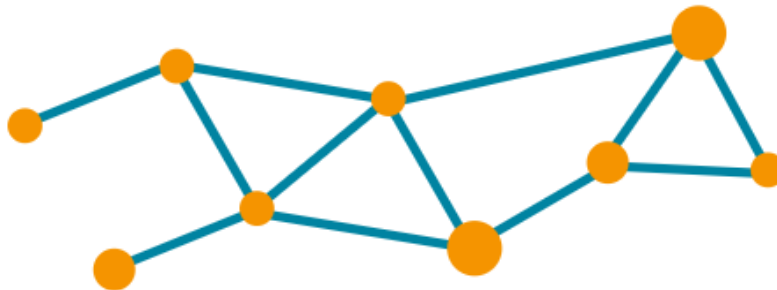
Kanban te ajudará na gestão de projetos, programas e portfólio, caso você encontre um ou vários dos seguintes grupos de problemas:

- **Falta de visibilidade sobre o estado real e a previsibilidade dos seus projetos, como:**
 - Ausência de ferramentas que facilitem a visualização do estado atual do trabalho e a execução rápida de ações adequadas;
 - Mudança frequente de prioridades que afetam o cumprimento dos objetivos dos projetos e programas
 - Resolução lenta e ineficaz de imprevistos que afetam o cumprimento dos prazos e orçamento dos projetos
 - Carga de trabalho alta e desequilibrada causando atrasos, retrabalho e custos extras
 - Dificuldades em gerenciar o processo de definição de requisitos e/ou ideias, bem como definir o escopo, principalmente quando várias partes interessadas (stakeholders) estão envolvidas.
- **Dificuldade para cumprir com as mudanças de requisitos solicitadas pelos clientes**
 - Incapacidade de se adaptar e responder rapidamente às mudanças nos requisitos;
 - Incapacidade de responder adequadamente a demandas em constante mudança, a rápida evolução do ambiente de negócios e do mercado;
 - Falta de conhecimento do nível de conformidade com as expectativas do cliente ou o baixo índice de satisfação do cliente.
- **Carências no funcionamento da organização e na execução da estratégia**
 - Falta de colaboração e coordenação pouco efetiva ou inexistente entre as áreas de negócio, bem como entre as equipes;
 - Desafios na adoção de uma forma ágil de trabalho; falta de um modelo em escala de gestão com um baixo nível de burocracia;
 - Falta de alinhamento entre a estratégia de negócio e os objetivos dos projetos

3. RESUMO DO MÉTODO KANBAN PARA ORGANIZAÇÕES QUE TRABALHAM POR PROJETOS

Kanban é um método de gestão baseado nos princípios Lean. Como tal, está orientado à entrega de valor e à satisfação das necessidades e expectativas do cliente. Clientes são aqueles que solicitam produtos e/ou serviços. E um *projeto* é uma forma de organizar o desenvolvimento completo ou parte das solicitações dos clientes.

As equipes envolvidas em um projeto devem usar a gestão visual, com quadros Kanban, para gerenciar as atividades que correspondam a esse projeto. No Kanban o trabalho que uma equipe realiza para contribuir com o desenvolvimento dos resultados de um projeto é considerado um serviço. A rede composta por diferentes equipes através da qual o projeto flui é a base do *sistema de entrega de valor* (com Kanban isso é entendido como uma *rede de serviços*).



As organizações que usam Kanban definem *políticas explícitas* para *gerenciar o fluxo* de trabalho e tomar decisões coerentes com rapidez e critérios uniformes. Da mesma forma, realizam cadências (reuniões e revisões) que fornecem o *feedback* necessário para garantir um fluxo contínuo de informações na organização, bem como com os clientes, fornecedores e outras partes interessadas.

As mesmas práticas Kanban, apropriadamente adaptadas, são usadas para gerenciar ou trabalhar em qualquer nível da organização - em equipe; entre as equipes envolvidas em um projeto; entre os projetos pertencentes a um programa; e no nível do portfólio.

Os quadros Kanban de programa e portfólio permitem visualizar os roadmaps das iniciativas que a organização realiza e, assim, facilitar a comunicação entre as partes interessadas e a tomada de decisão.

PRÁTICAS GERAIS DO KANBAN

1. Visualizar (com um quadro Kanban)
2. Limitar o trabalho em progresso (com Kanban)
3. Gerenciar o fluxo
4. Tornar as políticas explícitas
5. Implementar ciclos de feedback
6. Melhorar de forma colaborativa e evoluir experimentalmente

Ou seja, o Kanban escala naturalmente e permite o gerenciamento de projetos, programas e portfólios, alinhando a estratégia de negócios sem adicionar complexidade ao desenho da solução organizacional (organizational design).

Da mesma forma, as práticas de Kanban atendem as necessidades de gerenciamento de operações. Gerenciar projetos e operações usando os mesmos princípios e práticas Kanban facilita a adaptação e a resiliência da organização em um ambiente de constantes mudanças.

Além de fornecer benefícios de gerenciamento, o Kanban é muito útil no nível da equipe, onde as pessoas geralmente estão sobrecarregadas e fazem esforços significativos para cumprir os compromissos de sua organização. Mais especificamente, o Kanban ajuda:

- *Limitando o trabalho em progresso* à capacidade real da equipe ou área de negócio, além de acelerar o fluxo de valor, reduzindo a sensação de cansaço e estresse das pessoas.
- Estimulando a visualização do trabalho nos quadros Kanban, o que facilita a colaboração entre os membros das equipes e entre elas. Tornando as *políticas explícitas*, o que viabiliza o empoderamento das pessoas e das próprias equipes para a tomada de decisões.

Do ponto de vista do negócio, o Kanban facilita a identificação de desperdícios e gargalos no processo (defeitos, espera, superprodução, estoque etc.) e aumenta sua eficiência. O Kanban apresenta métricas relacionadas com o fluxo de trabalho que melhoram a previsibilidade da entrega de produtos e serviços.

Em um ambiente em constante evolução, as empresas precisam responder rapidamente às mudanças na demanda e nas expectativas dos clientes que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto. Essas mudanças afetam os produtos e serviços que são oferecidos. A necessidade de manter o negócio relevante também pode levar à necessidade de adaptar as funções da organização. O Método Kanban não exige ou recomenda mudanças radicais para iniciar melhorias desse tipo. O método Kanban baseia-se no princípio “comece de onde você está” e *busca o aprimoramento por meio da mudança evolutiva, fomentando a liderança em todos os níveis da organização.*

Uma prática geral do Kanban, *melhorar de forma colaborativa e evoluir experimentalmente*, é o que norteia as ações de melhoria contínua nos projetos e na organização que utilizam o método.

As práticas do Kanban promovem os valores de orientação ao cliente, colaboração, respeito, alinhamento, entre outros. A combinação dessas práticas e a cultura geram melhores resultados de negócios.

PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE MUDANÇA

1. Iniciar com o que você está fazendo agora
 - Entenda os processos atuais
 - Respeite funções, responsabilidades e papéis
2. Acordar que a busca pela melhoria será feita através de mudança evolutiva
3. Promover a liderança em todos os níveis da



Para aprender mais sobre Kanban, consulte [The Official Kanban Guide](#) da Kanban University. E para conhecer como iniciar e desenvolver a agilidade e resiliência na sua organização com Kanban, consulte [Kanban Maturity Model: A Map to Organizational Agility, Resilience and Reinvention](#) por David J Anderson e Teodora Bozheva.

4. PRINCIPIOS E PRÁTICAS-CHAVE DA GESTÃO DE PROJETOS COM KANBAN

PRINCIPIOS DA GESTÃO DE PROJETOS COM KANBAN

Os princípios de gerenciamento de projetos com Kanban são aplicáveis em qualquer segmento de mercado. Eles fornecem um foco sistêmico, orientação sobre a forma de pensar e os comportamentos adequados das pessoas envolvidas em projetos, programas e portfólios.

Visibilidade

Visualiza todo o trabalho e informação necessária para tomar decisões coerentes em todos os níveis da organização.

Fluxo de valor contínuo e equilibrado

Cria um fluxo de resultados contínuo e equilibrado para gerenciar efetivamente o mix de necessidades de clientes, prioridades, riscos e capacidade do sistema para entregar valor.

Foco

Prioriza as ações nas necessidades do cliente, o propósito do negócio e as prioridades estratégicas.

Feedback

Implementa ciclos curtos de feedback, na organização, com os clientes e o mercado.

Cultura

Fomenta cultura de transparência, colaboração, orientação ao cliente, foco no propósito, responsabilidade e conformidade.

PRÁTICAS KANBAN PARA A GESTÃO DE PROJETOS COM ÊXITO

Os seguintes três grupos de práticas Kanban, devidamente adaptados às características do negócio, respondem às necessidades de uma gestão bem sucedida de projetos, programas e portfólios, identificados no item 2 deste guia.

Visualizar os processos e os fluxos de trabalho

Visualizar o processo e o fluxo de trabalho de projetos, programas e portfólios através de um conjunto de quadros Kanban interconectados.

Usar métricas relacionadas com o fluxo e resultados

Usar métricas relevantes para gerenciar o fluxo de trabalho e os resultados

Estabelecer ciclos de feedback

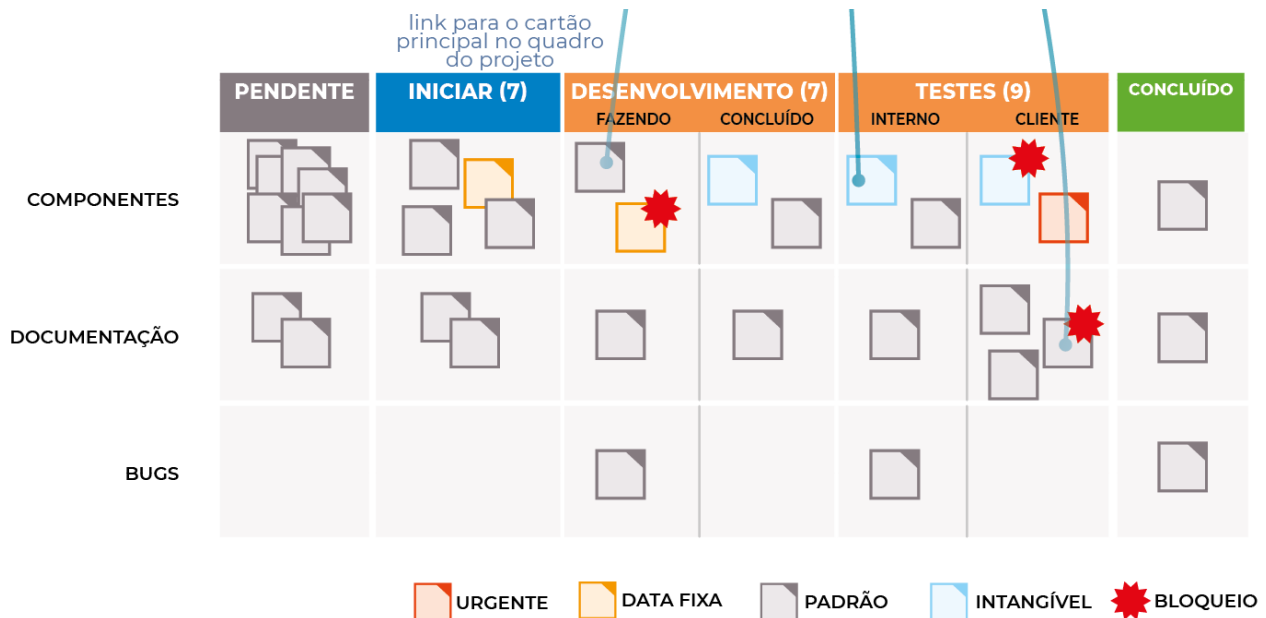
Realizar uma sequência de reuniões e revisões que mantenham a organização alinhada e focada em atender as necessidades do cliente e os objetivos do negócio.

VISUALIZAR OS PROCESSOS E OS FLUXOS DE TRABALHO

Visualizar o processo e o fluxo de trabalho de projetos, programas e portfólios através de um conjunto de quadros Kanban interconectados.

- **Nível de equipe/área de negócio** – Proporciona visibilidade em tempo real sobre o estado dos elementos de trabalho ou tarefas da equipe para desenvolver os entregáveis dos projetos. Cada cartão em um quadro Kanban representa um elemento de trabalho.

Visualiza o processo (por exemplo, Pendente – Iniciar – Desenvolvimento – Testes - Concluído) e as políticas e critérios de tomada de decisões para gerenciar o trabalho de todo o processo. Isto facilita a realização correta das atividades e permite identificar e definir melhorias no processo.



Exibe o tipo de trabalho (por exemplo, componentes, documentação, bugs), seu status ou processo e sua prioridade (urgente, data fixa, padrão, intangível). Indica se está bloqueado e/ou o motivo pelo qual está bloqueado e se possui dependências com outro elemento de trabalho ou tarefa.

Usa avatares para visualizar quem está trabalhando em qual tarefa, para que a equipe como um todo possa gerenciar facilmente sua carga de trabalho.

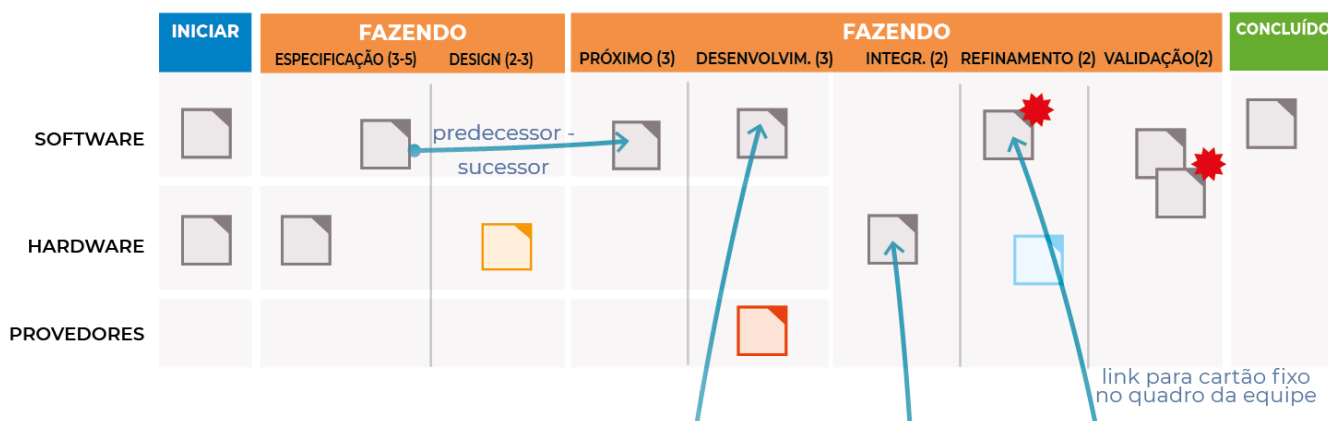
No caso de a equipe realizar trabalho de suporte e manutenção para os produtos finalizados do projeto, é uma boa prática usar uma sinalização diferente para este tipo de atividade, ou mesmo criar uma raia designada para esse fim no quadro Kanban da equipe.



Lembre-se, a sua organização é única. Você deve representar nos quadros Kanban os fluxos na forma que melhor respondam às suas necessidades de informação.

- **Nível de projeto** – Proporciona uma visão geral do estado dos entregáveis do projeto, bloqueios, riscos e prioridades, o que permite que todas as equipes envolvidas no projeto dêem seguimento, tenham visibilidade em tempo real e decidam no que focar agora e o que fazer depois.

Y-0021



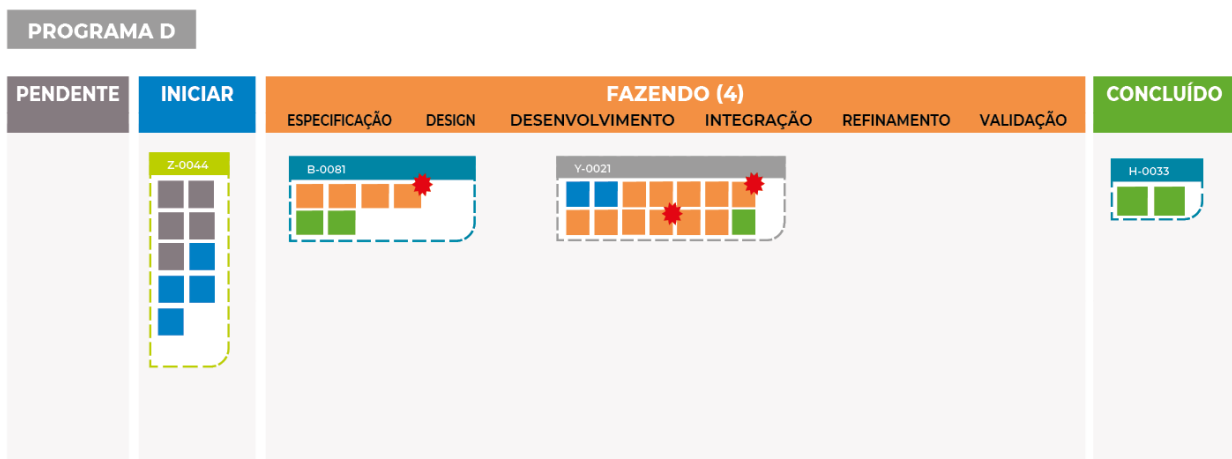
Se o processo de desenvolvimento do produto ou o projeto inclui uma fase de elaboração da ideia ou definição de requisitos e escopo (o que é entendido no Kanban como “upstream”), mapeie essa fase e descreva-a também no quadro Kanban.

Se o trabalho é feito por iterações (sprints), pode-se, por exemplo, adicionar colunas para mostrar os itens planejados para as futuras iterações.



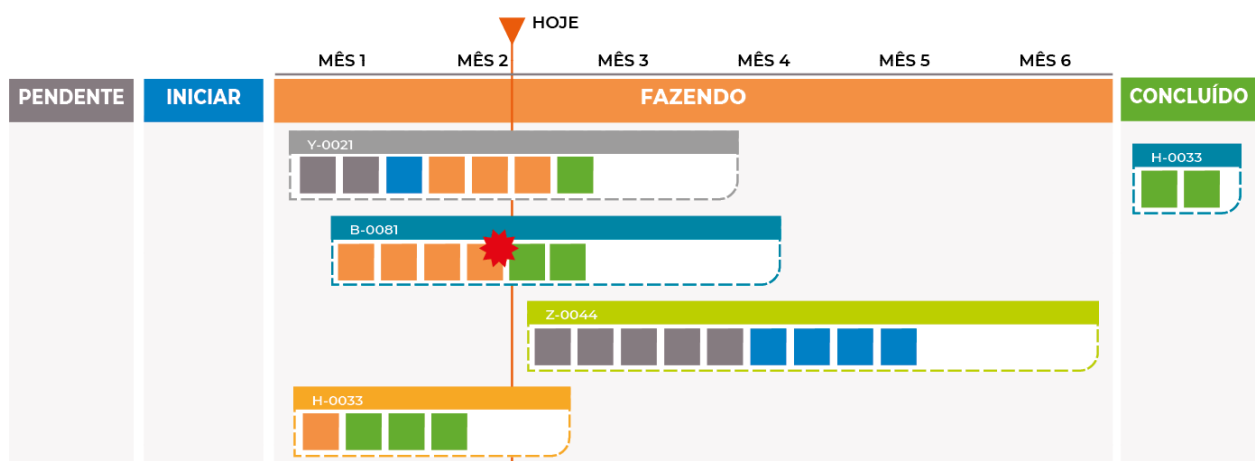
Desta forma, tem-se o roadmap completo do projeto.

- **Nível de programa** – Permite que se visualize o status global dos projetos que pertencem ao programa. Mostra a conformidade e as dependências entre os projetos. Como boa prática, utilize as duas formas de visualização de andamento dos projetos, (1) por fases do fluxo de trabalho e (2) por meio do cronograma, para focar convenientemente a troca de informações das partes interessadas nas ações que devem ser feitas para atender aos objetivos de todos os projetos. Isso facilita a resolução de questões relacionadas a fornecedores ou clientes, bem como a gestão de capacidade (“gerencie o sistema, e não as pessoas”), para garantir um fluxo de trabalho contínuo e equilibrado e antecipar gargalos.



Você pode visualizar ou trabalhar no projeto em uma subquadro separado ou como parte do quadro Programa. Existem diferentes softwares de mercado que ajudam na implementação do método Kanban, os quais fornecem visualização para filtrar o quadro do programa / quadro do projeto / iniciativa. Visualizar ou trabalhar em um único projeto facilita ou permite focar na tomada rápida de decisões apropriadas.

- **Nível de portfólio** - Fornece uma visão geral dos roadmaps e do status de todos os programas e projetos, o que facilita a definição e revisão dos objetivos estratégicos e do planejamento no nível executivo.



Use os vínculos de dependências entre os diferentes níveis dos quadros Kanban para que as informações sobre o status de um item de trabalho no nível da equipe possam ser propagadas automaticamente para o nível mais alto, o nível do portfólio.

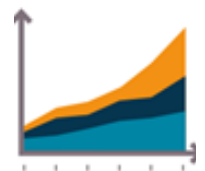
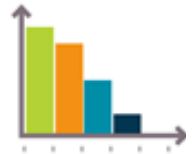
USAR MÉTRICAS RELACIONADAS COM O FLUXO E RESULTADOS

Usar métricas relevantes para gerenciar o fluxo de trabalho e os resultados

A gestão eficaz do fluxo de trabalho requer dados apropriados. Os dois grupos de métricas que permite tomar decisões relacionadas com o fluxo e os resultados são os seguintes:

- **Métricas relacionadas com o fluxo de trabalho:**

- Tempo de entrega do sistema (tempo entre comprometer-se e entregar um elemento de trabalho)
- Tempo de ciclo (tempo que um cartão passa em uma coluna do quadro Kanban – Cycle time)
- Tempo de entrega ao cliente (tempo desde receber a solicitação do cliente até a entrega do resultado – Lead time)
- Taxa de entrega (capacidade do sistema; produtividade)
- Demanda
- Tempo de bloqueio
- Tempo de retrabalhos
- Eficiência do fluxo (relação entre o tempo de criação de valor e o tempo de entrega do sistema)



- **Métricas relacionadas com agilidade, sustentabilidade e resultados:**

- OKRs (Objectives and Key Results) e KPIs (Key Performance Indicators), para medir e monitorar a satisfação do cliente
- Defeitos e retrabalhos (distribuição por parâmetros como tipo, causa, etc.)
- Custos de transação e coordenação (custos de tomar decisões e evitar que ocorram)



- Indicadores de saúde organizacional (indicadores de sustentabilidade sob o ponto de vista interno da organização)
- Custo de atraso (Cost of Delay)



Ao selecionar uma ferramenta (software) de gestão de projetos, programas e portfólio com Kanban, certifique-se de que a mesma fornece as funcionalidades para a gestão do trabalho, gestão de dependências e análise de dados em todos os níveis da sua organização,. Avalie sua facilidade de customização e integração com outras ferramentas de gestão que você utiliza, como ERP, CRM, ferramentas de planejamento de projetos etc.

ESTABELECEER CICLOS DE FEEDBACK

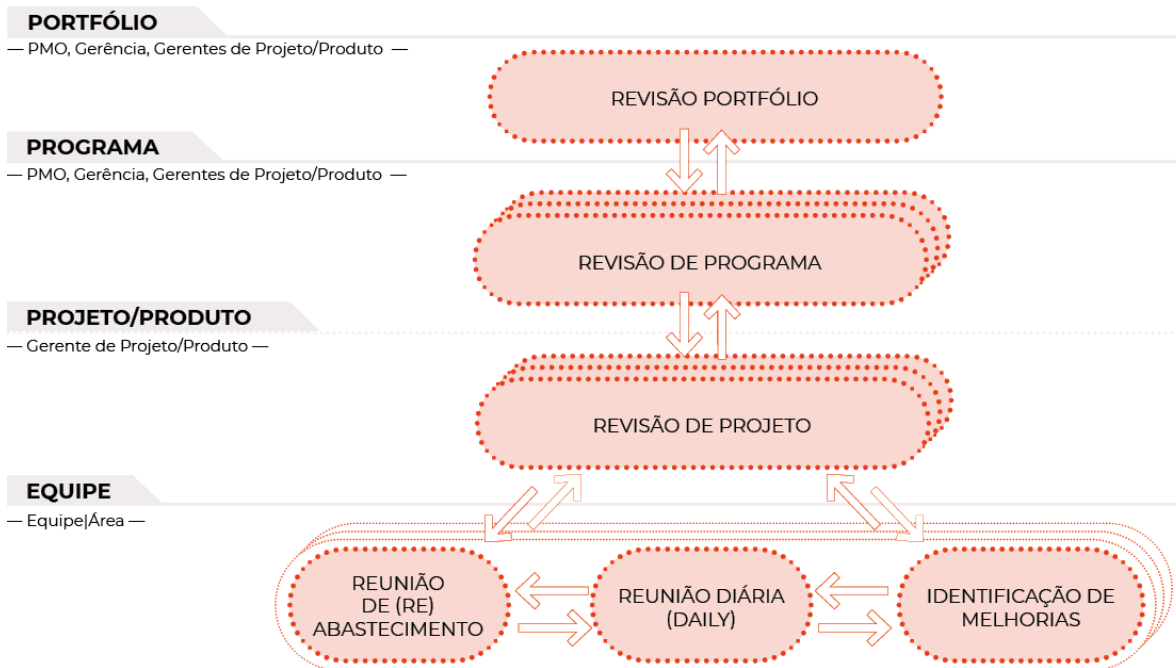
Realizar uma sequência de reuniões e revisões que mantenham a organização alinhada e focada em atender as necessidades do cliente e os objetivos do negócio.

A série de quadros Kanban permite a visualização do fluxo de trabalho nos níveis de projeto, programa e/ou portfólio, do processo e as principais informações para o gerenciamento, como bloqueios, dependências, andamento, pendências de trabalho, saturação, etc.

A cadência de reuniões e revisões garante o fluxo de informações e orientações necessárias para realizar os projetos com sucesso e atender às expectativas dos clientes e aos objetivos de negócios. Eles facilitam a sincronização e alinhamento de equipes e projetos na organização.



Ajuste as cadências de reuniões e revisões às necessidades da sua organização.



Cada cadência tem seu propósito e agenda particulares.

- **Reunião Kanban (Kanban Meeting – Daily):** a equipe/área de negócio trata os assuntos que bloqueiam a execução do trabalho e decide o que será priorizado no dia (hoje). O importante é terminar as atividades antes de arrastar qualquer trabalho novo em progresso e respeitar as políticas – “pare de iniciar, comece a terminar”. Manter a carga de trabalho a os limites WIP estabelecidos (ao nível de capacidade da equipe) é algo essencial!
- **Reunião de abastecimento (replenishment):** a equipe e o cliente selecionam os itens de trabalho com que a equipe se compromete em iniciar até a próxima reunião de abastecimento. É importante levar em consideração os objetivos do projeto (escopo, marcos, outras expectativas), a capacidade do sistema (taxa e tempo de entrega por tipo de trabalho), a capacidade disponível e outras informações adicionais obtidas no projeto. (ver abaixo).
- **Reunião de revisão (operations review):** o importante nesta reunião é rever o desempenho do sistema (equipes, área de negócio). Analise os indicadores definidos e tome as medidas necessárias. A necessidade de melhorar o desempenho do sistema pode ser causada pelo projeto, programa, portfólio ou mesmo pelo cliente. Também pode ser originado da própria equipe ou de um indicador de saúde organizacional.

- **Revisão do projeto:** esta reunião é para revisar o estado geral do projeto, os riscos para cumprir seus objetivos, para abordar problemas que surgiram nas equipes envolvidas no projeto, para tratar de bloqueios e dependências que afetam o andamento do projeto. Utiliza dados e fatos para tomar decisões e realizar ações para adaptar e satisfazer as necessidades do cliente, bem como para planejar ou trabalhar até a próxima revisão.
- **Revisão do programa:** é imprescindível nesta reunião rever o cumprimento dos objetivos de todos os projetos que integram o programa e os riscos associados. Neste evento você abordará questões relacionadas a dependências entre projetos ou recursos compartilhados, bem como questões relacionadas a clientes e fornecedores e definirá ações para resolver impedimentos ou fluxo de múltiplos projetos. Planeje as atividades até a próxima revisão do programa e, se for o caso, alinhe as ações com as conclusões da revisão das operações da organização (reunião não incluída no escopo deste guia).
- **Revisão de portfólio:** nesta reunião é revisado o cumprimento dos objetivos de todos os programas e os riscos relacionados. Decide-se como distribuir e gerenciar o portfolio de forma a alcançar os objetivos estratégicos da organização. Alinha as ações com as decisões tomadas na revisão da estratégia da organização (reunião não incluída no alcance deste guia).

5. COMO INTRODUZIR A GESTÃO DE PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO COM KANBAN: PASSO A PASSO

Tentar aplicar todas as práticas do Método Kanban de uma vez costuma ser muito desafiador e tender a gerar resistência. Como boa prática, use o foco evolutivo do Modelo de Maturidade Kanban ([Kanban Maturity Model](#)) para envolver as pessoas de sua organização na renovação de seus processos de gerenciamento de projetos e produtos, começando de onde você está e evitando mudanças drásticas. A fórmula para a mudança evolutiva é: *estressor - mecanismo de reflexão - liderança*.

Ou seja, introduza uma pequena mudança nas rotinas atuais (estressor) para provocar uma reflexão e uma compreensão mais aprofundada do processo e da situação atual. Use as ideias geradas para promover a liderança para um melhor funcionamento interno e resultados da organização.

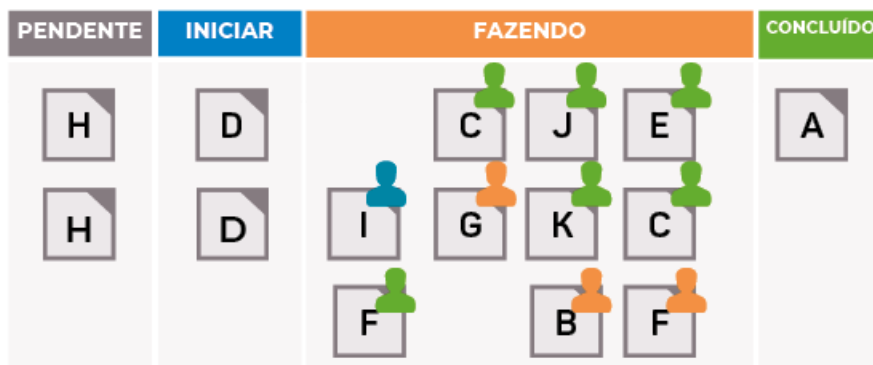
O KMM descreve sete níveis de maturidade organizacional. O essencial, do ponto de vista do gerenciamento de projetos e produtos, são os níveis de maturidade 1 a 4. Use as descrições das principais atividades de gerenciamento de projetos fornecidas em cada nível para definir suas expectativas para cada estágio de sua evolução organizacional.



NÍVEL DE MATURIDADE 1: FOCO NA EQUIPE

Ajuda a os equipes a empezar a trabalhar com autonomia.

Use um quadro Kanban de equipe para criar uma visão compartilhada inicial e uma compreensão do trabalho que você faz como uma equipe para um ou mais projetos.



Esta forma de trabalho fortalece a colaboração, o intercâmbio de conhecimentos e desenvolve uma compreensão conjunta do processo. Isto envolve a definição de políticas iniciais para a gestão do trabalho e o acordo de critérios de tomada de decisões. Assim, aumenta a sensação de equipe e, como consequência, a obtenção de melhores resultados nos projetos.



Tente ir mais longe e use uma imagem com um design semelhante para visualizar ou trabalhar no nível do projeto. Nele, cada cartão representaria uma entrega.

NÍVEL DE MATURIDADE 2: ORIENTADA AO CLIENTE

Faz com que o trabalho flua do início ao fim do projeto.

Cria um fluxo de trabalho no nível de equipe, bem como através de toda a cadeia de valor de um projeto em que participam várias equipes.

Y-0021

UPSTREAM

DOWNSTREAM



Defina quais os tipos de trabalho são realizados nos projetos. Descubra o que atrapalha o fluxo de trabalho e qual é a sua capacidade de produzir os resultados esperados. Use métricas relacionadas com fluxo para identificar e ajustar políticas problemáticas que possam reduzir a realização dos objetivos do projeto.

	PENDENTE	INICIAR (3)	FAZENDO (4)		CONCLUÍDO
			DESENVOLVIMENTO	TESTES	
COMPONENTES					
DOCUMENTAÇÃO					 
BUGS					

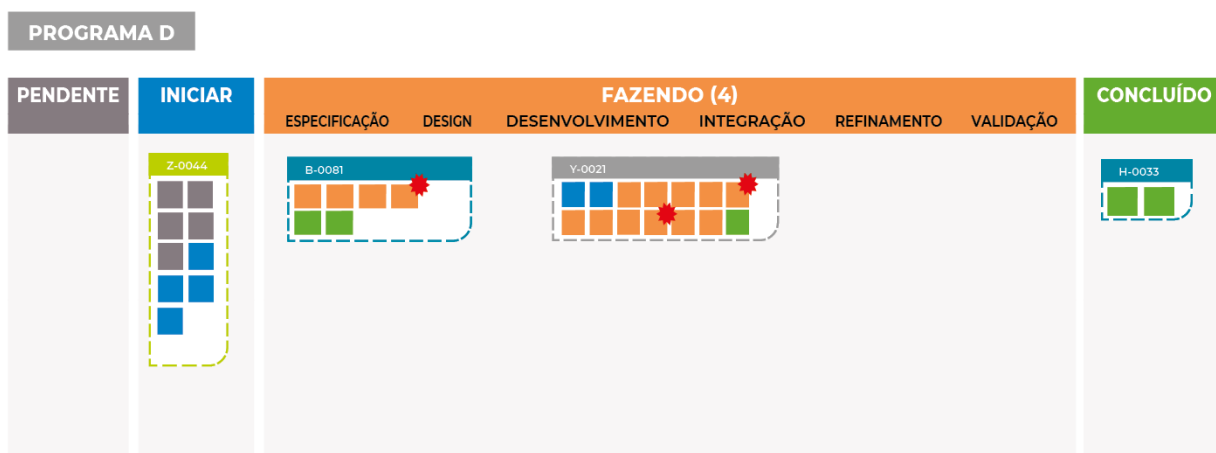
Nesse nível de maturidade, as equipes aprendem a gerenciar melhor seu fluxo de trabalho e entregar resultados com mais rapidez. Isso aumenta sua capacidade de se adaptar às mudanças nas circunstâncias do projeto. A visibilidade no fluxo de trabalho do projeto do início ao fim, a revisão do projeto e a reunião de planejamento, juntamente com a orientação para o cliente e as métricas de fluxo, conduzem a definição de um processo consistente.

O resultado é uma melhor satisfação tanto das equipes envolvidas quanto dos clientes, embora ainda possam existir alguns pontos fracos em atender de forma consistente as expectativas dos clientes.

NÍVEL DE MATURIDADE 3: APTA PARA O SEU PROPÓSITO

Equilibra o fluxo de trabalho no nível de programa.

Equilíbrio o fluxo de trabalho através dos múltiplos projetos que pertencem ao programa. Visualize e gerencie dependências entre atividades principais e secundárias e entre iguais. Defina e aplique classes de serviço (Class of Service – CoS) e critérios para selecionar e iniciar solicitações. Use OKRs ou KPIs centrados em resultados do ponto de vista do cliente para controlar melhor o desempenho.



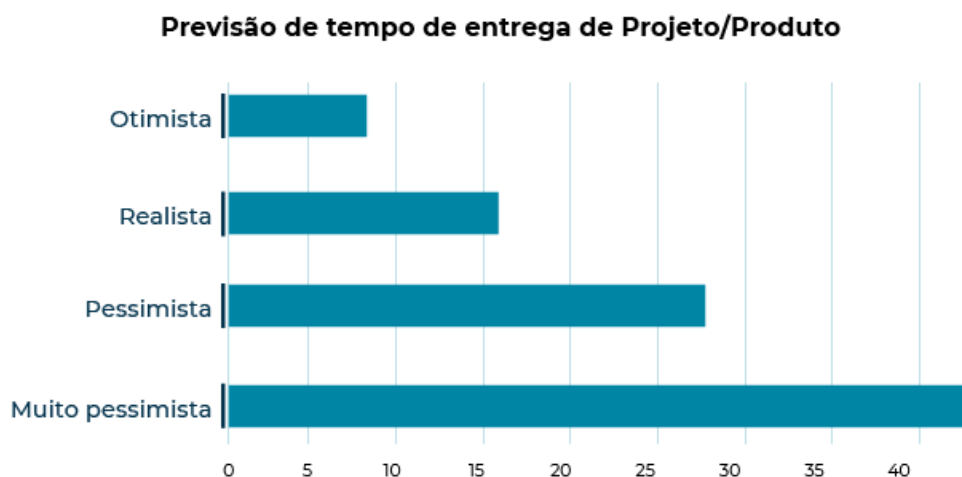
Reforça a revisão do programa com informações baseadas em evidências e dados sobre os riscos dos projetos, a capacidade dos processos e o feedback dos clientes. Use os OKRs ou KPIs e as métricas relacionadas com fluxo para identificar oportunidades de fusão nos processos e tomar as medidas adequadas.

Nesse nível surge a necessidade de definir políticas de priorização na camada organizacional. Aproveite para unir e alinhar a organização em torno de seus objetivos de negócios e focar na satisfação das expectativas de todos os clientes de forma sustentável. Como resultado, toda a organização ganha em agilidade e resiliência.

NÍVEL DE MATURIDADE 4: PROTEGENDO-SE DE RISCOS

Melhoria na eficiência do fluxo e na robustez econômica.

O nível de maturidade 4 reforça a gestão dos seus projetos com a utilização de modelos preditivos, para reduzir as incertezas e aumentar a eficiência do fluxo através da eliminação de desperdícios nos processos. Isso permite que você aumente a lucratividade de seus projetos e produtos, mantendo alta a satisfação do cliente. Você estará gerenciando riscos ao adotar práticas de definição de perfil e proteção proativa de riscos. Uma revisão de portfólio mais rigorosa o ajudará a aumentar a robustez econômica do negócio.



6. REALIZAÇÃO DE OUTRAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PROJETO COM KANBAN

O gerenciamento de projetos é uma disciplina muito ampla. O método Kanban não se propõe a substituí-la, e sim complementá-la. Porque as práticas do Kanban ajudam a realizar muitas das atividades de gerenciamento de projetos mais rapidamente, melhor e com menos burocracia. Kanban é particularmente útil para realizar as seguintes atividades:

- **Planejamento do trabalho.** O uso de dados reais, relacionados ao fluxo de trabalho, e de modelos preditivos para prever o tempo de entrega permite que você planeje com mais confiança.
- **Gestão da comunicação.** Os quadros Kanban comunicam continuamente o status do trabalho, a capacidade das equipes, os impedimentos do fluxo de trabalho e os gargalos em qualquer nível. Os pontos focais agilizam a comunicação e alinham equipes, projetos, fornecedores e demais partes interessadas.
- **Gestão de riscos.** A análise dos dados relacionados ao fluxo, o impacto dos bloqueadores, dependências e retrabalhos fornece um entendimento mais profundo das fontes de atraso e facilita a definição das ações corretas para lidar com o risco de atrasos ou baixa qualidade.

Compreender as necessidades do cliente ajuda a estabelecer uma estrutura abrangente, concreta e coerente para a tomada de decisões e gestão proativa de riscos.

- **Gestão da qualidade.** Entender as causas e impactos de bugs e outros tipos de retrabalho ajuda a tomar medidas para melhorar a qualidade do produto, o serviço e a eficiência do fluxo.
- **Gestão de provedores.** A visualização dos compromissos do fornecedor nos quadros Kanban das equipes e do projeto fornece um rápido feedback sobre os problemas relacionados ao seu envolvimento. A reunião periódica com os fornecedores garante que seu trabalho esteja alinhado com as ações e o andamento do projeto.
- **Gestão de custos.** A compilação de dados de esforço e custos de materiais para cada elemento de trabalho facilita a gestão do orçamento e as despesas do projeto. Use dados históricos para estimar o orçamento para projetos e produtos futuros.

MAIS INFORMAÇÕES

Você encontra os seguintes recursos adicionais na nossa página web, www.berriprocess.com

- [Pôster](#) de gestão de projetos, programas e portfólio com Kanban
- [Vídeo](#) sobre a gestão de projeto e produto com Kanban (KPPM)
- [Case studies](#) (estudos de caso) de empresas que utilizam Kanban na gestão de seus projetos

SOBRE TEODORA BOZHEVA



Teodora Bozheva é a fundadora e CEO da Berriprocess Agility. Por mais de 15 anos ela tem ajudado empresas a melhorar a gestão de seus projetos e serviços e a atender e superar as expectativas de seus clientes através do Kanban.

Em 2021 ele recebeu o prêmio Kanban University Distinguished Fellow por sua contribuição para o desenvolvimento do Método Kanban e a criação do Modelo de Maturidade Kanban. Ela é co-autora dos livros "Kanban Maturity Model" com David J. Anderson.

SOBRE A BERRIPROCESS AGILITY

A Berriprocess Agility existe para ajudar as organizações a evoluir continuamente, atendendo as expectativas de seus clientes e os objetivos de seu negócio de forma sustentável. Com esse fim, oferece formação prática em Kanban, gestão de projetos com Kanban e Coaching.

Berriprocess Agility utiliza o Modelo de Maturidade Kanban (KMM), desenvolvido por David J. Anderson e Teodora Bozheva como roteiro para desenvolver a agilidade, a resiliência e a reinvenção das organizações.



BERRIPROCESS
AGILITY

 [Berriprocess Agility](#)

 [@berriprocess](#)

 [Berriprocess channel](#)

 www.berriprocess.com

© Berriprocess Agility · Todos os direitos reservados