

Kanban e KMM

Prof. Marco Mendes
Agosto, 2021





O que é o Kanban?

O Kanban é definido pelo seu criador, David Anderson, como um método para definir, gerenciar e melhorar serviços que entregam trabalho de conhecimento.

Ele é usado em áreas diversas de serviços profissionais como por exemplo: RH, marketing, contabilidade, desenvolvimento e manutenção de software, infraestrutura de TI, montagem de produtos digitais ou até mesmo design de produtos físicos.



O que é o Kanban?

A lente do Kanban se concentra na prestação de serviços por uma organização, que envolve uma ou mais pessoas que colaboram para produzir produtos de trabalho normalmente intangíveis.

Um serviço tem um cliente, que solicita o trabalho ou cujas necessidades são identificadas e que aceita ou reconhece a entrega do trabalho concluído.



As agendas Kanban

A Agenda da Sustentabilidade, para todos os colaboradores, é sobre encontrar um ritmo sustentável e melhorar o foco.

A Orientação de Serviços, para os gerentes, foca sua atenção na performance dos serviços e na satisfação dos seus clientes.

A Agenda de Sobrevivência, para executivos, é preocupada com a competitividade e adaptabilidade da organização

Um sistema Kanban





Como começar com o Kanban

1. Comece com o que você faz agora: entendendo os processos atuais como são realmente praticados e respeitando as funções, responsabilidades e cargos existentes.
2. Concorde em buscar melhorias através de mudanças evolutivas.
3. Incentive atos de liderança em todos os níveis — desde cada colaborador até a diretoria.



O que é o KMM

Modelo de Maturidade Organizacional

Fornece um mapa para a adoção de práticas de agilidade

Ilustra práticas apropriadas para cada nível organizacional

O propósito do KMM



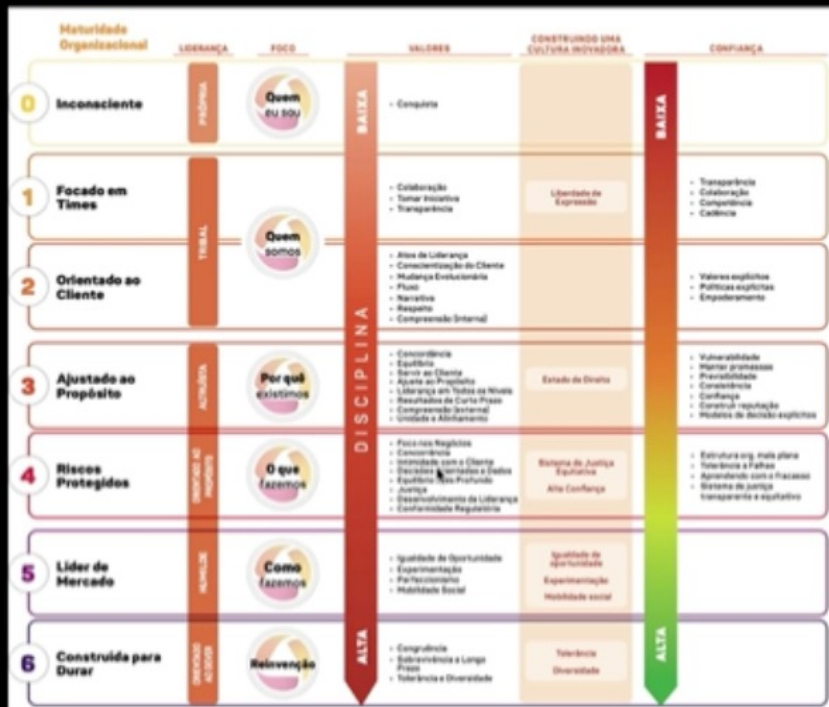
Entregas de pizzas



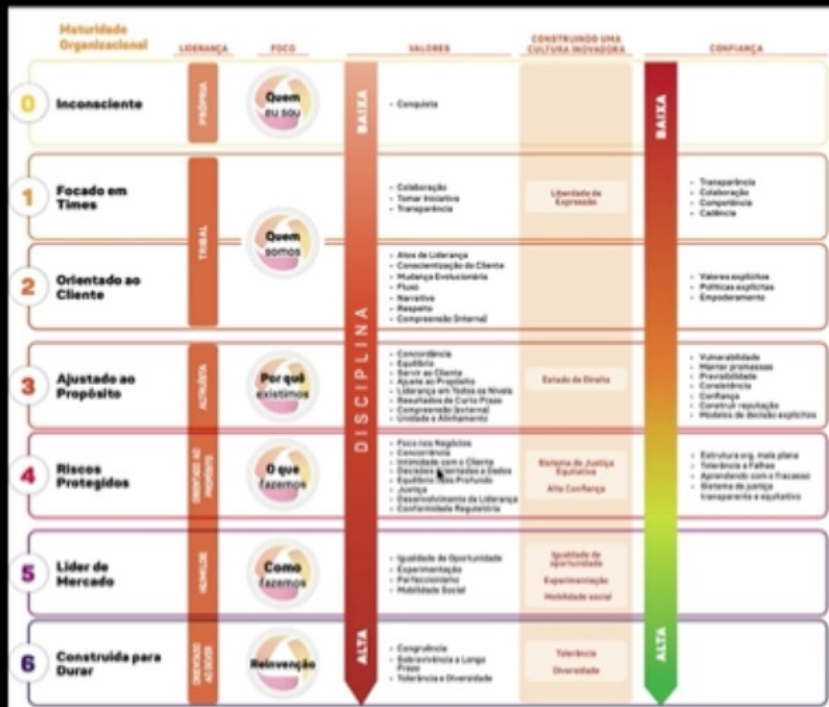
Níveis do KMM

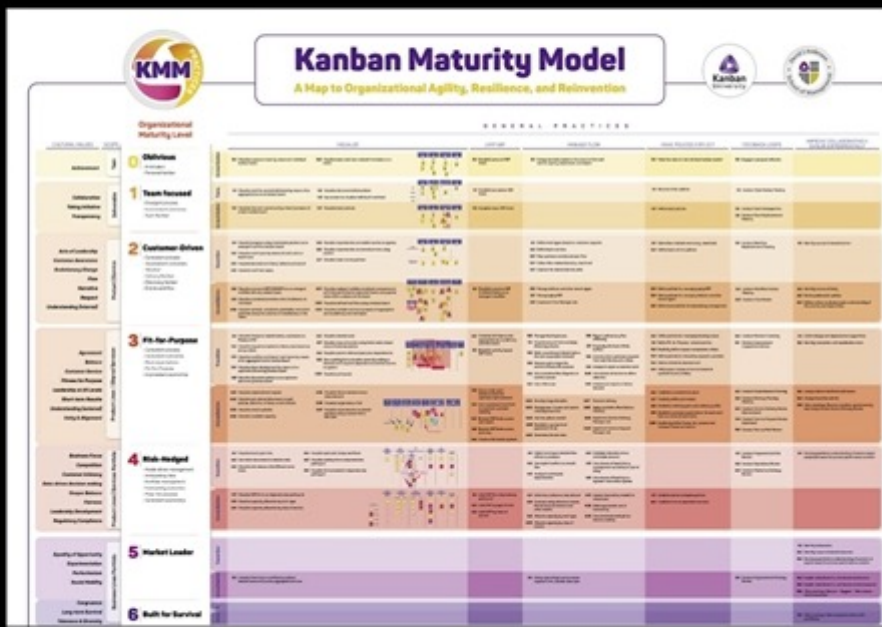
0	Inconsciente	Individualismo	"Meu jeito": Cada cliente tem seu animal de estimação
1	Focado em Times	Heroísmo Individual	"Nunca do mesmo jeito" Heroísmo individual e times desconectados
2	Orientado ao cliente	Heroísmo Gerencial	"Nunca o mesmo resultado": Atrasos e tensões de última hora apesar do esforço coordenado do time
3	Apto ao Propósito	Serviço ao Consumidor	"Clientes sempre felizes": "Sem mais heróis", Processos e produtos previsíveis
4	Riscos Protegidos	Equilíbrio	"Todos estão felizes": "Sem mais surpresas",

Cultura no KMM



Cultura no KMM







igti

Obrigado



Modelo de Maturidade Kanban

Cultura



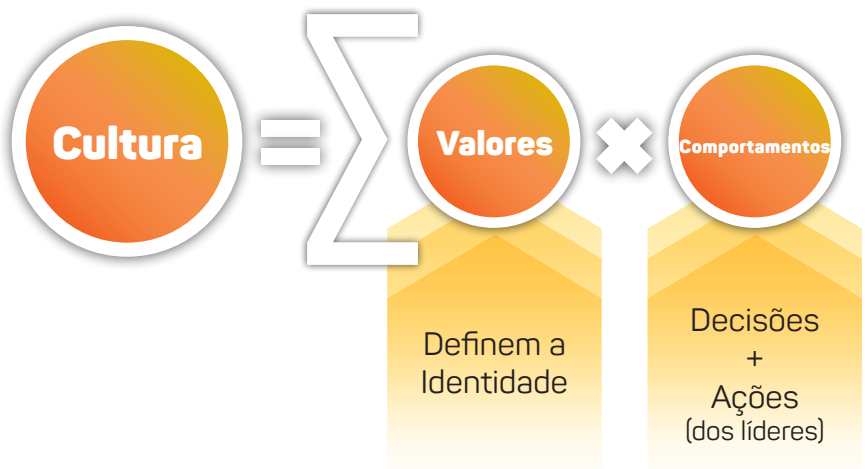
Resultados seguem Práticas > Práticas seguem Cultura > Cultura segue Valores

Maturidade Organizacional	LIDERANÇA	FOCO	VALORES	CONSTRUINDO UMA CULTURA INOVADORA	CONFIANÇA
0 Inconsciente	PRÓPRIA	Quem eu sou	• Conquista		
1 Focado em Times	TRIBAL	Quem somos	• Colaboração • Tomar Iniciativa • Transparência	Liberdade de Expressão	• Transparência • Colaboração • Competência • Cadência
2 Orientado ao Cliente			• Atos de Liderança • Conscientização do Cliente • Mudança Evolucionária • Fluxo • Narrativa • Respeito • Compreensão (interna)		• Valores explícitos • Políticas explícitas • Empoderamento
3 Ajustado ao Propósito	ALTRUISTA	Por que existimos	• Concordância • Equilíbrio • Servir ao Cliente • Ajuste ao Propósito • Liderança em Todos os Níveis • Resultados de Curto Prazo • Compreensão (externa) • Unidade e Alinhamento	Estado de Direito	• Vulnerabilidade • Manter promessas • Previsibilidade • Consistência • Confiança • Construir reputação • Modelos de decisão explícitos
4 Riscos Protegidos	ORIENTADO AO PROPÓSITO	O que fazemos	• Foco nos Negócios • Concorrência • Intimidade com o Cliente • Decisões Orientadas a Dados • Equilíbrio mais Profundo • Justiça • Desenvolvimento da Liderança • Conformidade Regulatória	Sistema de Justiça Equitativa Alta Confiança	• Estrutura org. mais plana • Tolerância a Falhas • Aprendendo com o fracasso • Sistema de justiça transparente e equitativo
5 Líder de Mercado	HUMILDE	Como fazemos	• Igualdade de Oportunidade • Experimentação • Perfeccionismo • Mobilidade Social	Igualdade de oportunidade Experimentação Mobilidade social	
6 Construída para Durar	ORIENTADO AO DEVER	Reinvenção	• Congruência • Sobrevivência a Longo Prazo • Tolerância e Diversidade	Tolerância Diversidade	

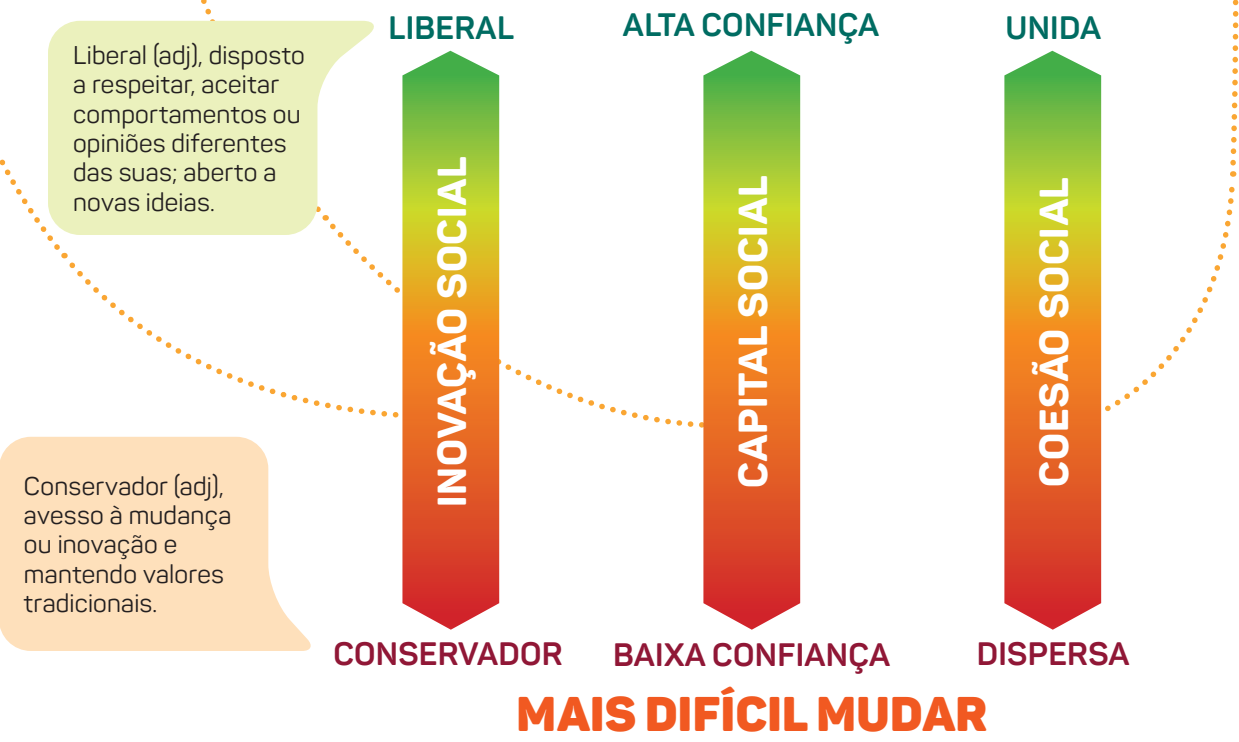
CONSTRUÇÃO DE COESÃO SOCIAL

FORTALECER	ENFRAQUECER
Trabalhar no escritório	Trabalhar remotamente de casa
Colaborar com colegas	Trabalhar isoladamente
Usar um uniforme	Sem "dress code"
Líder carismático	Líder distante e introvertido
Forte rito de passagem	Nenhum rito de passagem
Definição clara de associação / pertencimento	Definição imprecisa de associação / "dentro x fora"
Hierarquia social claramente definida	Hierarquia social pouco definida ou implícita
Funções e relacionamentos claramente definidos	Definição de papéis e relacionamentos espontânea, não existente ou implícita
Símbolos fortes, marcas, sinais de identidade	Sem símbolos, marcas ou sinais de identidade
História e narrativa fortes	História ou narrativa fraca
Tradições fortes	Tradições fracas ou ausentes
Linguagem tribal arcana	Linguagem simples
Inimigo comum	Nenhum inimigo claro
Forte senso de propósito	Nenhum senso de propósito
Medidas externas de sucesso claras	Nenhuma medida clara de sucesso
Fonte de poder conhecida. Ex: propriedade intelectual, patentes, receita secreta	Nenhuma fonte óbvia de poder
Sistema de justiça forte, equitativo e confiável	Nenhum sistema de justiça
Um lar tribal ou local de refúgio	Sem teto, sem casa
Lealdade	Falta de lealdade
Líder forte e altruísta dedicado ao sucesso do grupo	Líder fraco ou egoísta

DEFINIÇÃO DE CULTURA



MAIS FÁCIL MUDAR



MAIS DIFÍCIL MUDAR

FILTROS DE DECISÃO DIRECIONAM OS VALORES

FILTRO DE DECISÃO LEAN

- VALOR SUPERA O FLUXO
Entregue demandas prioritárias às custas do fluxo para maximizar o valor.
- FLUXO SUPERA ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS
Aumente o WIP, se necessário, para manter o fluxo, mesmo adicionando desperdício.
- ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS SUPERAM ECONOMIA DE ESCALA
Impulsione a eficiência reduzindo os custos de transação/ coordenação da seleção, programação, sequenciamento e entrega de trabalho.

FILTRO DE DECISÃO ÁGIL

- PREFIRA PROGREDIR MAIS DO QUE ESPERAR POR INFORMAÇÕES PERFEITAS
Faça progressos com informações imperfeitas, corrija o curso mais tarde à medida que novas informações chegarem. Negocie o custo do atraso pelo custo do retrabalho.
- PREFIRA CONFIANÇA MAIS QUE CONTROLE
A confiança permite que você se mova rapidamente, sem demora e sem custos indiretos de permissão, negociação, contratos, auditoria e arbitragem. Negocie os riscos de perdas pela falta de confiança por ganhos econômicos resultantes da velocidade e baixos custos indiretos.
- VEJA O WIP COMO UM PASSIVO AO INVÉS DE UM ATIVO
Mais trabalhos em andamento fazem com que os prazos aumentem desproporcionalmente e a qualidade diminua desproporcionalmente. Mais WIP causa uma queda desproporcional na satisfação do cliente. Troque o prazer de começar pelos benefícios da finalização.

Um filtro de decisão para...

"LIDERANÇA EM TODOS OS NÍVEIS"

- Se você pode "fazer algo sobre isso, apenas faça!"
- Agir ao invés de pedir permissão
- É melhor tentar (mesmo que você falhe) do que não ter feito uma tentativa

Um filtro de decisão para...
"FLUXO"

Pare de começar e comece a terminar!

- Um filtro de decisão para cada valor cultural aprofunda a maturidade organizacional.
- Fornecer orientação para decisões da liderança. Use-os para selecionar práticas específicas.



Modelo de Maturidade Kanban

Resultados e Benefícios



RESILIÊNCIA

AÇÕES

RESULTADOS

BENEFÍCIOS

AJUSTADO AO PROPOSITO

CONFIANÇA

COESÃO SOCIAL

FRÁGIL

CAÓTICO

REATIVO

DESALINHADO

EXPLICÁVEL

ANTECIPATÓRIO

RESILIENTE

ROBUSTO

ANTIFRÁGIL

CONGRUENTE

0

Inconsciente

Todo cliente tem seu "animal de estimação"

- Falha em entender a necessidade de um processo
- Fé no indivíduo para entregar

Alívio da Sobrecarga:

- Terminar o trabalho

1

Focado em Times

Heroísmos individuais

- Processo emergente
- Entrega muito inconsistente

- Maior transparência
- Pessoas menos sobrecarregadas

2

Orientado ao Cliente

Heroísmo gerencial

- Processo consistente
- Entrega inconsistente

Conscientização do Cliente

- Compreensão básica do fluxo de trabalho
- Colaboração aprimorada
- Maior empatia
- Melhor qualidade do trabalho
- Compreensão básica da capacidade e da demanda
- Coordenação gerencial

3

Ajustado ao propósito

Não há mais heróis
Confiável

- Processo consistente
- Entrega consistente

Atendendo às expectativas dos clientes

- Lead times mais curtos
- Fluxo de trabalho rápido e equilibrado
- Previsibilidade
- SLAs atendidos
- Métricas acionáveis

4

Riscos Protegidos

Seguro, valorizado

- Processo consistente
- Entrega previsível
- Economia consistente

Gerenciamento de Riscos

- Riscos Protegidos
- Análise quantitativa
- Planejamento dinâmico
- Economicamente robusta

5

Líder de Mercado

Altamente seguro, altamente valorizado, admirado

- Processo otimizado
- Melhor entrega da classe
- Economia do líder de mercado

Agilidade Organizacional

- Serviços compartilhados reconfiguráveis
- Flexibilidade da força de trabalho
- Perfeccionismo

6

Construída para Durar

Uma história de reinvenção dramática e surpreendente

- Linhas de negócios antigas aposentadas
- Novas linhas de negócios iniciadas
- Reinvenção economicamente sustentável

Construída para Durar

- Tomada de decisão congruente
- Robusto a mudanças externas
- Capacidade para reinvenção
- Segurança a longo prazo

NÃO AJUSTADO

INSUSTENTÁVEL

SUSTENTÁVEL

INDIVIDUAL

PRODUTO | SERVIÇO

MARCA | EMPRESA

ORIENTADO À IDENTIDADE

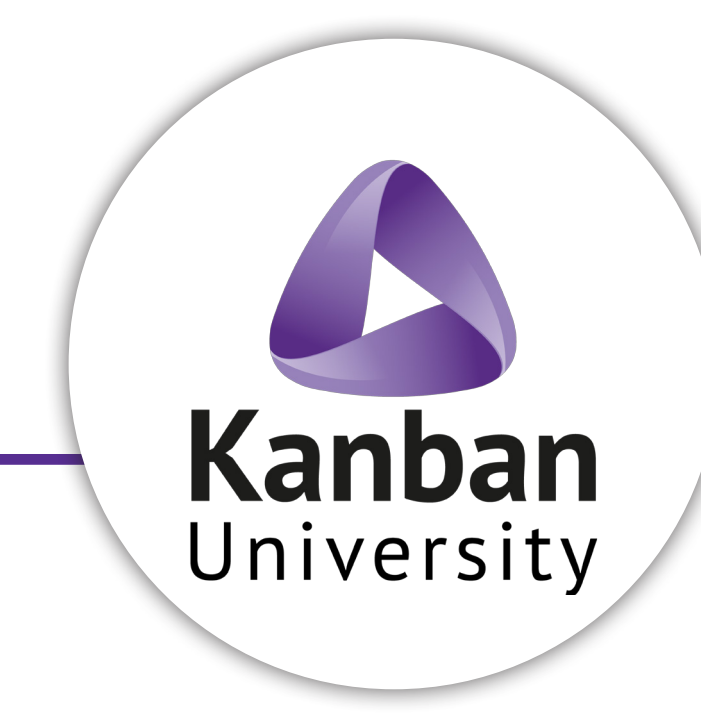
ORIENTADO AO PROPÓSITO



Kanban Maturity Model

A map for resilience, reinvention and customer satisfaction

Release 1.2



Cultural Values Scope

Achievement	Task
Taking Initiative	Deliverable
Transparency	Deliverable
Collaboration	Deliverable
Customer Awareness	Product Service
Flow	Product Service
Basic Understanding	Product Service
Respect	Product Service
Evolutionary Change	Product Service
Acts of Leadership	Product Service
Narrative	Product Service

Organizational Maturity Level

0 Oblivious

- Ambivalent
- Personal Kanban

1 Team focused

- Emergent process
- Inconsistent outcomes
- Team Kanban

2 Customer-Driven

- Consistent process
- Inconsistent outcomes
- "Routine"
- Delivery Kanban
- Discovery Kanban
- End-to-end flow

3 Fit-for-Purpose

- Consistent process
- Consistent outcomes
- Meet expectations
- Fit-For-Purpose
- Inconsistent economics

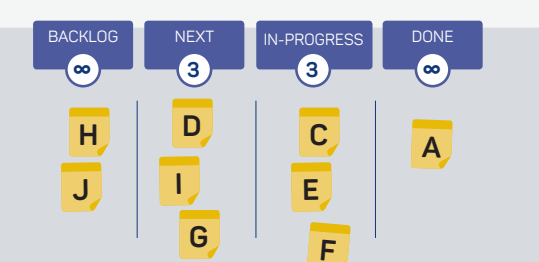
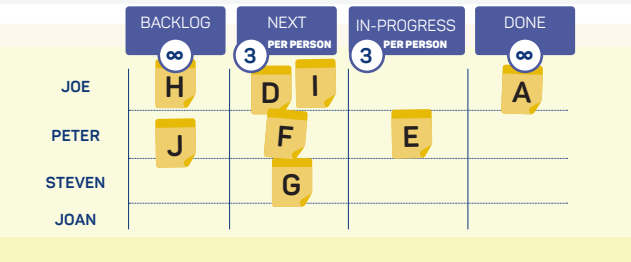
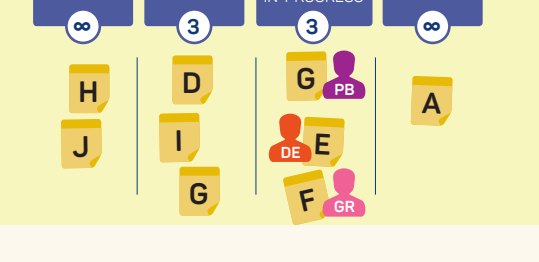
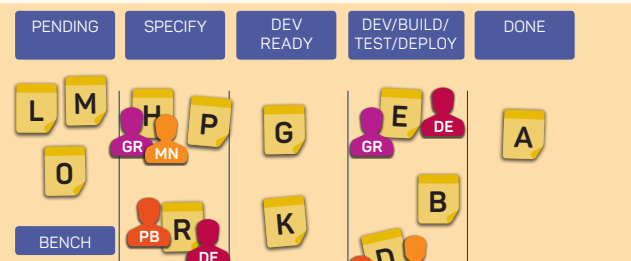
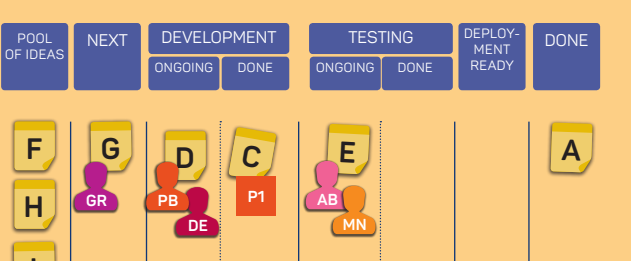
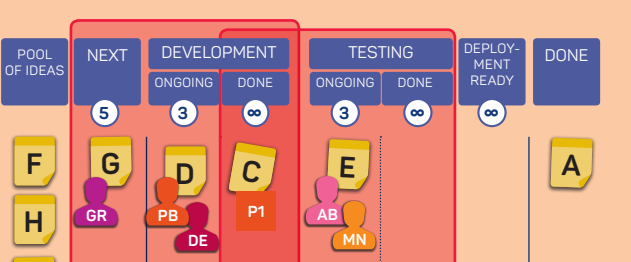

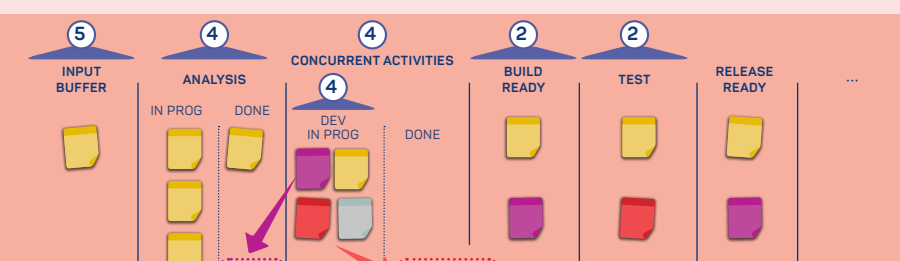
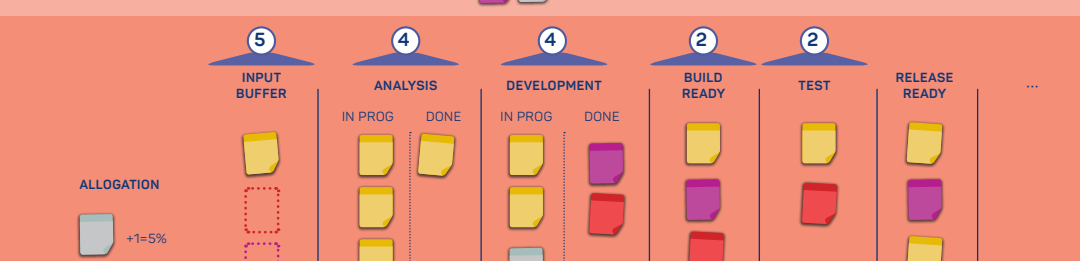
4 Risk Hedged

- Model-driven management
- Anticipating risks
- Portfolio management
- Forecasting outcomes
- Fitter-for-purpose
- Consistent economics

5 Market Leader

6 Built for Survival

GENERAL PRACTICES

	VISUALIZE	LIMIT WIP	MANAGE FLOW	MAKE POLICIES EXPLICIT	FEEDBACK LOOPS	IMPROVE COLLABORATIVELY, EVOLVE EXPERIMENTALLY
Consolidation	0.1 Visualize an individual's work by means of a personal kanban board 0.2 Visualize basic work item related information on a ticket 	0.1 Establish personal WIP limits	0.1 Categorize tasks based on nature of work, urgency, importance and impact	0.1 Make the rules for the personal kanban explicit	0.1 Make personal reflection	
Trans.	1.1 Visualize work for several individuals by means of an aggregated personal kanban board. 1.2 Visualize discovered initial policies. 	1.1 Establish per-person WIP limits		1.1 Discover initial policies	1.1 Conduct team Kanban meeting	
Consolidation	1.3 Visualize the work carried out by a team by means of a team kanban board 1.4 Use avatars to visualize individual's workload 1.5 Visualize basic policies 	1.2 Establish team WIP limits		1.2 Define basic policies	1.2 Make team retrospective 1.3 Conduct team replenishment meeting	
Transition	2.1 Visualize progress using a horizontal position on a kanban board 2.2 Visualize work through a delivery kanban board with per-person WIP limits 2.3 Visualize work types by means of card colors or board rows 2.4 Visualize blocked work items, defects and rework 2.5 Visualize work item aging 2.6 Visualize dependencies on another service or system 2.7 Visualize basic service policies 2.8 Visualize development of options by means of an upstream kanban board 2.9 Visualize avatars on an upstream kanban board 		2.1 Define work types based on customer requests 2.2 Define basic services 2.3 Map upstream and downstream flow 2.4 Define and collect flow metrics	2.1 Define basic service policies	2.1 Conduct workflow replenishment meeting	2.1 Identify sources of dissatisfaction
Consolidation	2.10 Visualize constant WIP (CONWIP) on an emergent workflow delivery kanban board. 2.11 Visualize concurrent or unordered activities with checkboxes. 2.12 Visualize sequential activities where no dependency or preferred sequence exists using rows or vertical spaces. 2.13 Visualize optional multiple unordered activities performed by specialist teams using partial rows. 2.14 Visualize defined workflow using a kanban board 2.15 Visualize multiple services by means of aggregated service delivery overview board 	2.1 Establish CONWIP limits on emergent workflow. 2.2 Establish WIP limit on the aggregated service delivery overview board.	2.5 Manage blocking issues 2.6 Manage defects and other rework types 2.7 Manage aging WIP 2.8 Implement Flow Manager	2.2 Define policies for managing aging WIP 2.3 Define policies for managing blocking issues 2.4 Define policies for managing defects and other rework types 2.5 Define basic policies for coordinating work of different service teams	2.2 Conduct workflow Kanban meeting 2.3 Conduct blocker clustering 2.4 Conduct flow review	2.2 Identify sources of delay 2.3 Revise problematic policies 2.4 Define actions to develop basic understanding of the process and improve flow
Transition	3.1 Visualize "ready to commit" status, also known as "ready to pull" 3.2 Visualize request acceptance criteria, also known as "entry criteria" 3.3 Visualize workflow and team work items by means of aggregated team kanban board 3.4 Visualize upstream options by means of an upstream (discovery) kanban board 3.5 Visualize discarded options on an upstream kanban board 3.6 Visualize aborted work 3.7 Visualize class of service using ticket colors, board rows or ticket decorators 3.8 Visualize parent-child and peer-peer dependencies 3.9 Use a parking lot to visualize work requests dependent on another service or system currently waiting or blocked. 	3.1 Establish activity based WIP limits	3.1 Organize around the knowledge discovery process 3.2 Defer commitment (decide at the "last responsible moment") 3.3 Define F4P-related metrics 3.4 Collect service-related data 3.5 Analyze service fitness-for-purpose 3.6 Use cumulative flow diagram to monitor queues 3.7 Use Little's law 3.8 Report rudimentary flow efficiency 3.9 Gradually eliminate infinite buffers 3.10 Actively close upstream requests which meet the abandonment criteria 3.11 Analyze and report aborted work 3.12 Use classes of service to affect selection 3.13 Develop triage discipline	3.1 Explicitly define request acceptance criteria 3.2 Define upstream request abandonment policies 3.3 Define the meaning of "abandoned" for committed work 3.4 Define basic classes of service based on qualitative cost of delay	3.1 Conduct improvement suggestions review	3.1 Solicit change and improvement suggestions 3.2 Identify transaction and coordination costs
Consolidation	3.10 Visualize replenishment signals 3.11 Visualize pull signals 3.12 Visualize pull criteria (also known as "pull policies", "definition of done" or "exit criteria") 3.13 Visualize available capacity 3.14 Visualize failure demand versus value demand 3.15 Visualize target date or SLA 	3.2 Use an order point (min limit) for upstream replenishment 3.3 Use a max limit to constrain upstream capacity 3.4 Bracket WIP limits for different states 3.5 Create a full kanban system	3.14 Manage peer-to-peer or parent-child dependencies 3.15 Analyze and report failure demand 3.16 Use two-phase commit for delivery commitment 3.17 Forecast Delivery	3.5 Establish a replenishment commitment point 3.6 Explicitly define pull criteria 3.7 Establish a delivery commitment point 3.8 Establish customer expectations for each work item or a class of work items	3.2 Conduct replenishment meeting 3.3 Conduct delivery planning meeting 3.4 Conduct service delivery review (downstream) 3.5 Conduct service request review (upstream) 3.6 Conduct service risk review	3.3 Analyze blocker likelihood and impact. 3.4 Analyze Lead time tail risk 3.5 After meetings: discuss a problem spontaneously - bring it to the service delivery review
Transition	4.1 Visualize local cycle time 4.2 Use ticket decorators to indicate risks 4.3 Visualize risk classes with different swim-lanes 4.4 Visualize split and merge workflows 		4.1 Collect and report detailed flow efficiency analysis 4.2 Use explicit buffers to smooth flow 4.3 Analyze to anticipate dependencies 4.4 Establish refutable versus irrefutable demand 4.5 Use classes of dependencies management according to Cost of Delay 4.6 Use classes of booking in a dynamic reservation system	4.1 Explicitly define fitness-for-purpose and manage it based on metrics	4.1 Conduct organizational risk review 4.2 Conduct operations review 4.3 Conduct Strategy Review	4.1 Develop qualitative understanding of common vs chance cause for process performance variation
Consolidation	4.5 Visualize WIP limits on dependencies parking lot 4.6 Visualize waiting time in dependencies parking lot 4.7 Visualize SLA exceeded in dependencies parking lot 4.8 Visualize capacity allocation by work type 4.9 Visualize capacity allocation by class of service 	4.1 Limit WIP on dependency parking lot	4.7 Determine reference class data set 4.8 Forecast using reference classes, Monte Carlo simulations and other models 4.9 Allocate capacity by work type 4.10 Allocate capacity by class of service 4.11 Assess forecasting models for robustness 4.12 Make appropriate use of forecasting 4.13 Use statistical methods for decision making la toma de decisiones	4.2 Establish demand shaping policies 4.3 Establish SLA on dependent service		

Values and Practices Defined in Enterprise Service Planning

More information: www.kanbanmaturitymodel.com

© Mauvius Group Inc. All rights reserved. Reproduction by permission only.