

KAN BAN

CAPÍTULO 24 DO LIVRO
JORNADA ÁGIL DIGITAL

Prefácio

Ana G. Soares

Já fazia muito tempo que eu tinha o desejo de escrever um livro. Agradeço ao grupo Jornada Ágil e principalmente a minha amiga Bárbara e o Antônio pela oportunidade.

Certa vez me perguntaram dicas sobre como ser uma boa trainer e eu pensei algum tempo até que percebi que o mais importante é a experiência de campo. Vivenciar o que os seus clientes passam no dia-a-dia, contar cases e as histórias de erros e aprendizados é fundamentalmente importante pra quem quer ser um Trainer e me dei conta que ajuda muito na hora de escrever um livro também.

Falar sobre Kanban é algo que realmente eu sou apaixonada e poder compartilhar este conteúdo é gratificante. Espero que você goste deste e-book que foi feito com muito carinho.

Ana G. Soares
CEO UNIAGIL



Fig 1. Autora Ana G. Soares

Ana G. Soares é Consultora Agile Coach, Professora Universitária e ex Gerente de novos negócios atuando em TI há mais de 10 anos.

É palestrante e Mestranda em Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais na UDESC.

Já treinou mais de 2.000 pessoas ajudando no desenvolvimento de suas habilidades para terem sucesso profissional.

Investiu pesado em sua carreira, participando de treinamentos internacionais como o Accredited Kanban Trainer (AKT), o Kanban Coaching Professional e o Agile Coaching Teams.

É idealizadora da Certificação Lean Agile Coach (LACP) - seu treinamento mais completo onde ensina técnicas testadas para produzir mais resultado com menos esforço e com mais felicidade na carreira; da Roda Ágil, no qual auxilia profissionais a medir a maturidade dos times ágeis, além de ser trainer dos cursos oficiais Kanban: TKP, KMP 1 e KMP 2.

Palestrante internacional, também esteve presente coordenando ou palestrando nos eventos mais importantes do Brasil.

SOBRE A UNIAGIL

A UNIAGIL foi fundada em janeiro de 2018 com o objetivo de ajudar as pessoas do país inteiro a terem acesso as metodologias ágeis com conteúdos de alta qualidade 100% online.

Logo no início da empresa já tivemos muitas mentorias individuais, trabalhos com coaching além de convites para palestrar em webinars e eventos.

Em Julho de 2018 foi apoiadora do The Developers Conference (TDC) em São Paulo, expondo pela primeira vez sua marca presencialmente e cuidando da coordenação da Trilha de Lean Kanban.

Em Setembro de 2018 foi lançada a primeira turma de Lean Agile Coach onde muitos alunos tiveram sucesso nas suas carreiras com a ajuda do Curso.

Em maio de 2019, atendendo a muitos pedidos dos alunos foi criado e realizado a primeira Masterclass de Facilitador da Roda Ágil.

Em Fevereiro de 2019 a UNIAGIL foi selecionada para expor na Campus Party - SP como uma das Startups mais inovadoras na área de Early Stage.

Em Junho a UNIAGIL esteve no Women TechMakers palestrando.

Em Outubro a UNIAGIL passa a fornecer a Certificação TKP (Team Kanban Practitioner) OFICIAL da Kanban University 100% online ao vivo.

A UNIAGIL tem o propósito de criar uma legião de pessoas que vivem por sua missão de vida e com um ideal, que verdadeiramente mudam o mundo.



Saiba Mais

- 1) uniagil.com.br
- 2) anagsoares.com
- 3) youtube.com/anagsoares
- 4) instagram.com/ana.gsoares

O que é o Método Kanban?

Ana G. Soares, Bárbara Cabral

Segundo o autor David Anderson, o Kanban é um método para definir, gerenciar e melhorar serviços, que fornecem o trabalho do conhecimento, principalmente produtos de software.

Ele é caracterizado por ser um método de começar com o que você tem hoje, além disso, é possível aplicar mudanças rápidas e pequenas, a fim de reduzir a resistência das pessoas.

Seu principal objetivo é tornar visível o “estoque” (trabalho em progresso ou em espera) que está na cabeça das pessoas, ou seja, o trabalho intangível, garantindo o funcionamento correto do fluxo de trabalho.

O sistema de fluxo de entrega limita a quantidade de trabalho em progresso de uma ou mais equipes, usando cartões visuais (*Post-it*) na parede ou em algum software. Uma estrutura simples pode ser visto na figura 24.1 abaixo.



Figura 24.1 - Quadro com cartões visuais
Fonte: elaborado pelo Autor

Independente do *framework*, metodologia, ou composição do time, por ser menos prescritivo (com menos regras) o Kanban pode ser utilizado em diversos tipos de contextos.

Valores Kanban

O Kanban possui valores com o objetivo de respeitar as pessoas que contribuem para o sucesso do empreendimento. Segundo o autor, se pudesse resumir os valores em uma palavra seria respeito. Entretanto, foi necessário expandir em um conjunto de 9 valores:

Transparência: Compartilhar informações melhora abertamente o fluxo de valor de negócios. Usar vocabulário claro e direto é parte deste valor.

Equilíbrio: Compreensão de que diferentes pontos de vista devem ser equilibrados.

Colaboração: Trabalho em equipe e colaboração no centro de tudo.

Foco no cliente: Conhecer o objetivo do sistema para entregar valor ao cliente.

Fluxo: Compreender que o trabalho é um fluxo de valor.

Liderança: Inspirar as pessoas à ação, seja por exemplos de palavras e/ou reflexões.

Compreensão: Autoconhecimento.

Acordo: Avançar em direção às metas.

Respeito: Valorização e compreensão, esta é a base na qual outros valores são firmados.

Princípios Kanban

Existem 6 princípios fundamentais do Kanban. Eles foram divididos em dois grupos: os princípios da gestão da mudança, e os princípios da entrega de serviços.

Princípios da Gestão da Mudança

- **Comece o que você tem hoje**, compreendendo os processos atuais, como eles são praticados, respeitando papéis e responsabilidades de cargos já existentes.
- **Concorde em buscar melhorias** por meio de mudanças evolutivas.
- **Incentive atos de liderança em todos os níveis**, desde o estagiário até a gerência sênior. Como a mudança é essencial, não devemos impor soluções de diferentes contextos, mas concordar em buscar a melhoria evolutiva em todos os níveis da organização.

Princípios da Entrega de Serviços

Qualquer organização considerável é um ecossistema de serviços interdependentes. O Kanban reconhece isto com três princípios de prestação de serviços aplicáveis e não apenas a um serviço, mas a toda a rede.

- **Compreender e focar as necessidades e expectativas dos clientes.**
- **Gerenciar o trabalho**; deixar que as pessoas se auto-organizem em torno dele.
- **Evoluir políticas para melhorar os resultados** de clientes e negócios.

Estes princípios estão direcionados ao foco no cliente e o valor, pois as empresas geralmente se focam nos colaboradores se estão ocupados, se são qualificados, se estão ociosos, sem prestar a devida atenção no cliente e no valor que estão entregando.

O Trabalho do Conhecimento

O Kanban é usado para o trabalho do conhecimento, para tornar mais fácil. Imagine uma cozinha com pessoas executando uma receita de bolo, todos os ingredientes são tangíveis (possíveis de pegar) e o produto final são os bolos. Ao executar uma receita de um bolo 10 vezes, levará o mesmo tempo e o mesmo resultado (se os ingredientes e as condições de forno forem as mesmas), é fácil de estimar e de visualizar o estoque.

No trabalho do conhecimento, por exemplo, as pessoas são criadoras de receitas. Desta forma, não é possível visualizar o estoque, pois a receita que está sendo criada, está na cabeça das pessoas. Cada receita sempre será única, bem como o seu tempo de criação e o seu resultado final.

Isto ocorre também no desenvolvimento de software, no qual os desenvolvedores são os criadores de receitas.

Sistemas de valor

Sistemas de Valor

O sistema é basicamente parte de alguns princípios Lean que aumentam a produtividade e a eficiência, evitando o desperdício como: tempo de espera, superprodução, gargalos de transporte e inventário desnecessário.

Um exemplo de valor é quando entrega-se algo para o cliente (um pedaço de um software por exemplo) e ele começa a ganhar dinheiro ou deixa de gastar. Por exemplo, um sistema que otimiza rotas das entregas dos caminhões, com esta otimização o cliente economiza tempo e combustível.

Os processos que não geram valor devem ser imediatamente “eliminados”. Desta forma, as empresas começam a ter um olhar mais crítico olhando para o processo como um todo e não apenas para indicadores e números em curto prazo.

Eles também precisam ter “fluidez”. Não podem haver gargalos nem impedimentos que façam a linha de produção parar. Depois de eliminados os processos que não geram valor, produzir com as etapas restantes é mais difícil, mas também mais estimulante.

Várias condições devem existir para que este sistema de fluxo seja um sistema Kanban. Primeiro, deve haver sinais (geralmente sinais visuais) para limitar o trabalho em progresso. Neste caso, os sinais derivam da combinação dos cartões, dos Limites de Trabalho em Andamento exibidos e da coluna que representa a atividade. Além disso, o Kanban deve ter um ponto de comprometimento e um ponto de entrega identificado, como pode ser visto na imagem abaixo (Figura 24.2):

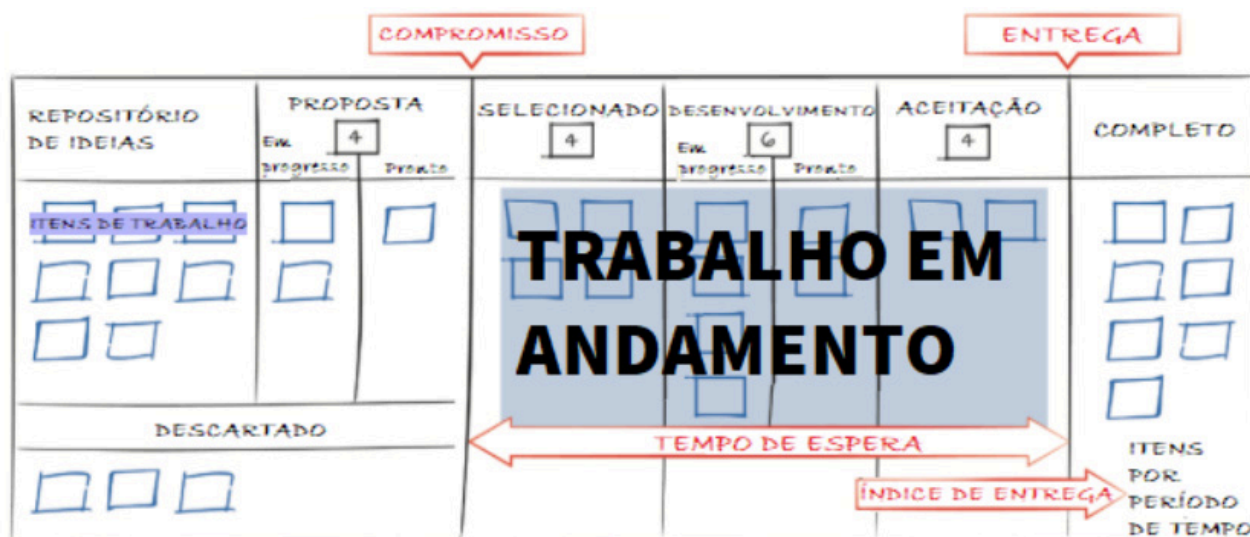


Figura 24.2 - Trabalho em andamento Fonte: elaborado pelo Autor

Em um Kanban mais completo, pode-se ter uma divisão que separa a descoberta (*discovery*) e a entrega (*delivery*), esta divisão é dada a partir do ponto de comprometimento. Este ponto é um acordo entre a empresa e o cliente, partindo do momento em que a proposta/especificação está bem definida. Antes deste ponto chama-se descoberta (*discovery*), neste momento ainda é possível descartar solicitações que estão pendentes, porém perderam o sentido. O ponto de entrega (*delivery*) é onde os itens são considerados completos.

Métricas Kanban

Em um sistema complexo, descrito pelo *Framework Cynefin*, onde o relacionamento entre causa e efeito são percebidas, somente em retrospectivas, fica claro porque não é possível tentar prever comportamentos e estimar o trabalho do conhecimento, como falado anteriormente no exemplo dos criadores da receita, ficando difícil de fazer estimativas.

No Kanban, estas estimativas não se fazem necessárias, pois a previsibilidade de entrega é obtida através do comportamento observado do sistema, através de um histórico de métricas.

Segundo Drucker, se você não pode medir, você não pode gerenciar, por isso é tão importante entender e saber utilizar as métricas do Kanban.

Lead Time (LT) - É o tempo que um item está em andamento entre o ponto de comprometimento e o ponto de entrega. O *lead time* do cliente pode ser diferente - é o tempo que o cliente espera pelo item (normalmente desde a solicitação até o recebimento).

É comum que o cliente não concorde em adotar um sistema puxado e ainda empurre o trabalho para entrega, independentemente da capacidade de processá-lo; o “cliente” interno solicitante já se comprometeu com o trabalho e a equipe não tem outra opção senão fazer o melhor esforço possível. *Times* com *lead time* mais baixos respondem melhor às mudanças, por realizarem entregas menores e mais rápidas.

Trabalho em progresso (Work In Progress - WIP) - São todos os itens que estão dentro do sistema Kanban. Ao limitar o WIP, o ritmo da equipe se torna equilibrado e não há um comprometimento com muito trabalho de uma só vez, além de reduzir o tempo gasto em um item. Outra vantagem é que ele evita problemas com alternância de tarefas. Uma pessoa só pode pegar outra tarefa depois de ter concluído a atual.

WIP é um estoque e estoques não desaparecem, deixar o WIP baixo torna tudo mais simples.

Wesley Zapelini traz dicas de como limitar o trabalho em progresso:

- Limitar por pessoa.
- Limitar pela coluna.
- Limitar o fluxo como um todo.
- Limitar pelo tipo de trabalho - Valor (*Story*), Falha (*Bug* ou Defeito).
- Limitar por classe de serviço - Exemplo: urgente, normal, etc.
- Limitar por tamanho (P, M ou G).

Vazão (Throughput) - É a taxa na qual os itens são entregues, também conhecido como taxa de entrega.

Antes de se preocupar com o tamanho (esforço) dos lotes, observe a variabilidade. Veja se a variabilidade atual atende às suas necessidades econômicas de previsibilidade. Ou você pode também organizar por classes de serviço.

Lei de Little

Lei de Little: Uma das práticas gerais do Kanban é: para otimizar o *lead time* dos itens de trabalho, devemos limitar o trabalho em andamento, lembrando que esta lei só é aplicável a um fluxo estável. Ela pode ser demonstrada graficamente em um Diagrama de Fluxo Cumulativo, que representa o número cumulativo de itens que chegam e partem de um sistema. O WIP médio aproximado dividido pelo tempo médio aproximado de *Lead Time* = que é a taxa média de entrega.

No livro *Kanban In Action*, Deming fala que “um sistema ruim vai sempre derrotar uma pessoa a qualquer momento”, de nada adianta ter boas pessoas na equipe e não fazer uma boa gestão do fluxo de trabalho.

O Kanban permite você analisar as variações do fluxo e tomar melhores decisões para gestão do trabalho. Também é preciso compreender que a variação sempre vai existir, sempre existirá demandas maiores ou mais e menos complexas, é necessário buscar reduzi-la, tirando o que está errado para mantê-la dentro de limites aceitáveis que permitam a previsibilidade.

O que causa a variabilidade?

- WIP não limitado.
- Bloqueios.
- Tipo da Demanda.
- Variabilidade do tamanho dos lotes.
- Especialização (Silos).
- Indisponibilidades Temporárias.

As 6 Práticas gerais do Kanban

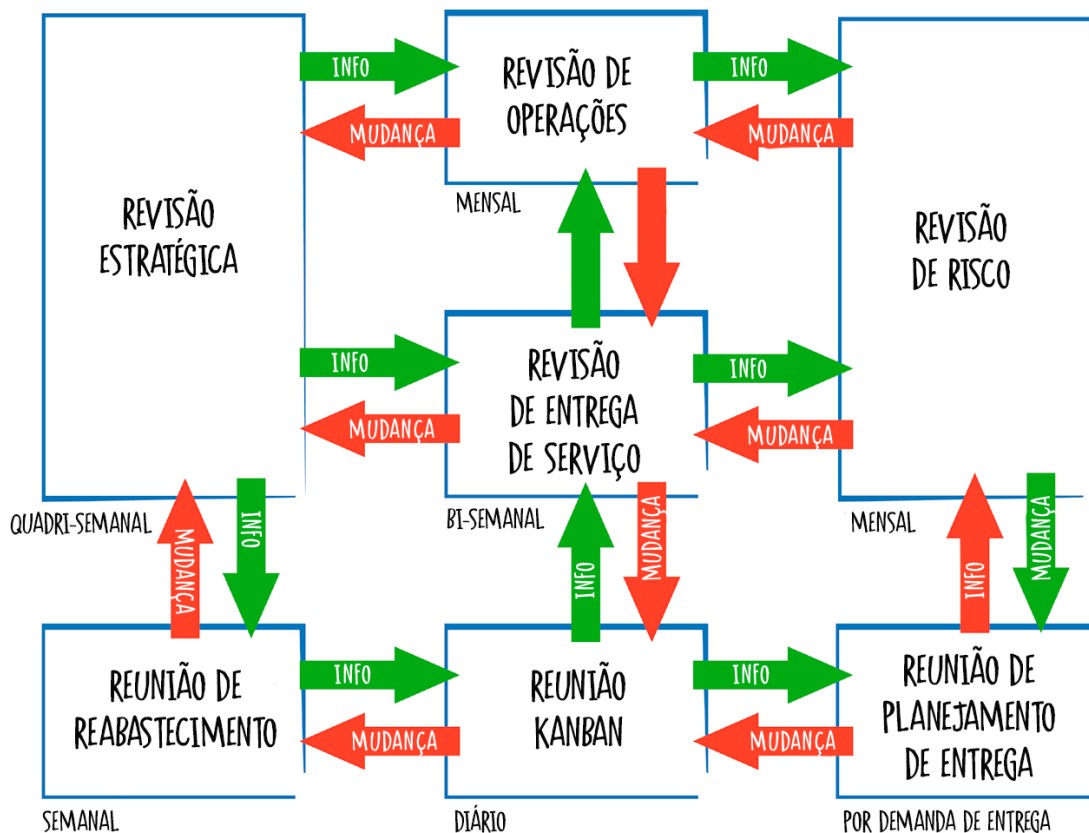
- Visualize o fluxo de trabalho.
- Limite o trabalho em progresso.
- Gerencie o fluxo.
- Torne as políticas explícitas.
- Implemente loops de *feedback*.
- Melhore colaborativamente e evolua experimentalmente.

Todas estas práticas envolvem ver o trabalho e as políticas que determinam como funciona e melhorar o processo de forma evolutiva, mantendo e ampliando mudanças úteis, com aprendizagem e revertendo ou amortecendo mudanças ineficazes.

As Cadências do Kanban

O Kanban define sete oportunidades de *feedback* específicas ou cadências um pouco semelhante com outros frameworks. As cadências são reuniões e/ou revisões periódicas que impulsionam a mudança evolutiva e eficaz, podendo ser em um dia útil ou um mês, por exemplo.

Escolher a cadência certa depende do contexto e, é essencial para bons resultados. Cuidado com as revisões muito frequentes que podem obrigar a mudar as coisas antes de ver o efeito das alterações anteriores, mas se elas não forem frequentes o suficiente, um desempenho ruim pode persistir por mais tempo do que o necessário, portanto é preciso ter um equilíbrio e encontrar um meio termo, já que o Kanban não pré estabelece isso.



Como começar com o Kanban

Segundo o David Anderson, para iniciar com Kanban, são 3 passos bem simples:

1. Compreender o fluxo de trabalho, desde a solicitação do item até a entrega do cliente.
2. Visualizar o trabalho e o processo de entrega dele.
3. Melhorar continuamente o processo, aplicando os valores, os princípios e as práticas.

Durante todo este processo, você aplicará Kanban, mesmo que as características sejam pouco diferentes. Hoje, existem muitas organizações usando Kanban sem usar nenhuma das etapas (elas não limitam WIP, sem métricas, sem loops feedbacks) desta forma, estes Kanban ainda não amadureceram. Estes sistemas são chamados de *Protokanban* porque estão sendo transformados pelo Kanban, embora ainda não sejam compatíveis com suas práticas gerais.

Os sistemas *Protokanban* não devem ser ignorados, nem desprezados, pois podem trazer benefícios para as organizações - por exemplo, tornar o trabalho intangível visível - porém eles não deve ser visto como pontos de extremidade em transformações de processo.

Por estas razões, o Método Kanban define uma abordagem para a introdução do Kanban (STATIK).

Systems Thinking Approach to Introducing Kanban (STATIK)

O *Systems Thinking* são as etapas necessárias para introduzir o Kanban em uma organização. As etapas deste processo não são obrigatoriamente sequenciais. É preciso usar o aprendizado de uma etapa para informar e influenciar as outras em um ambiente colaborativo. Segue abaixo os passos:

STATIK

Passo inicial: identificar os serviços

Para cada serviço:

- Entender o que faz cada serviço ser ajustado ao propósito do cliente.
- Entender a origem das insatisfações do processo atual.
- Analisar a demanda.
- Analisar a capacidade.
- Modelar o fluxo de trabalho.
- Descobrir as classes de serviço.
- Projetar o sistema Kanban.
- Socializar o *design* do *board* e negociar a implementação

Na prática, a ordem das etapas no STATIK pode variar e, é normal rever os passos em busca de melhorias adicionais.

Revisão

O objetivo deste capítulo foi prover a essência do método Kanban de forma compacta e acessível para ajudar e incentivar os leitores a descobrirem mais sobre o método e testar nas organizações. Para um estudo mais profundo, recomenda-se a leitura do livro azul *Kanban: A mudança evolucionária*, de David Anderson, no qual ele traz a história completa do método, além de muitos exemplos e práticas.

Capítulo 24.1 Referências

ANDERSON, J. David *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Sequim, WA: Blue Hole Press. 2010

ANDERSON, J. David; Carmichael, Andy. *Kanban: Essential Kanban: Condensed Guide. Digital Version*. 2016.

CABRAL, BARBARA. **Lean Software Testing: 1. As raízes do Lean**. Cabral, Bárbara. 01 de Dez 2015. Disponível em: <https://barbaracabral.wordpress.com/2015/12/01/lean-software-testing-1-as-raizes-do-lean/>

Acessado em 16 de Jul. 2019

DEMING W. Edwards. **The New Economics: For Industry, Government, Education**, 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press. 2000

DRUCKER, Peter F. **The Landmarks of Tomorrow**. New York: Harper & Row. 1959

GOLDRATT, Eliyahu M., COX Jeff. **The Goal: A Process of Ongoing Improvement**. New York: North River Press. 1989

LEAN IT Association <https://www.leanitassociation.com/> Acessado em: 20/07/2019.

SOARES G. Ana, **Webinar: Como usar Kanban na sua empresa**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5ZEloYXMfvU> Acessado em 16 de Jul. 2019

ZAPELINI, Wesley Zapelini, **Começando com Limites WIP**, Palestra no Agile Brazil 2017.

Saiba Mais

- 1) uniagil.com.br
- 2) anagsoares.com
- 3) youtube.com/anagsoares
- 4) instagram.com/ana.gsoares

