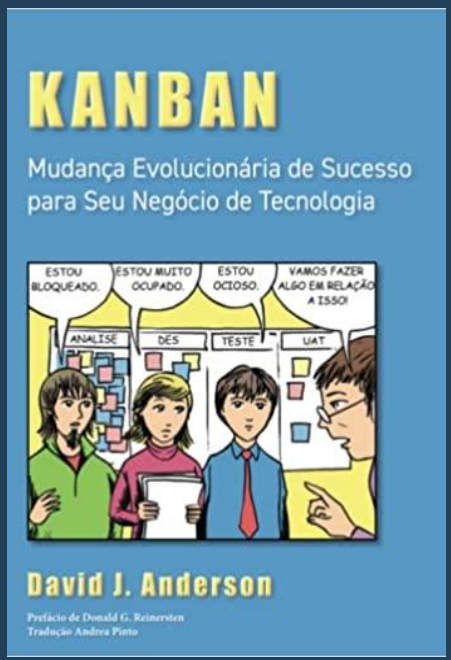
Kanban



Ano de publicação: 2011
Autor: David J. Anderson
290 páginas

Se a sua empresa de tecnologia está com problemas para alcançar as metas de algum projeto, ou você está buscando um sistema para melhorar a produtividade da sua equipe, Kanban é a solução perfeita.

Kanban se tornou uma das técnicas mais utilizadas para **visualizar e controlar** as etapas de um projeto, principalmente quando tratamos de desenvolvimento de ***softwares***.

Aprenda já a implementar esse projeto na sua empresa e veja sua equipe em seu máximo de produtividade com qualidade de resultados.

Principais ensinamentos do livro "Kanban"

- Mudanças sugeridas fora de contexto são rejeitadas pelos trabalhadores que viveram e compreenderam o contexto do projeto;
- O sistema melhora a produtividade, a previsibilidade, a satisfação do cliente e reduz os tempos de entrega;
- Kanban ajuda na evolução cultural das organizações;
- Reduzir o trabalho em progresso aumenta a qualidade das entregas;
- O método Kanban elimina problemas que prejudicam o desempenho e desafia uma equipe a resolver-los para manter um fluxo de trabalho;
- Um sistema eletrônico é a solução para coordenar equipes em múltiplas localizações.

Por que ler “Cultura de Confiança”?

Se você está envolvido em projetos de desenvolvimento web ou desenvolvimento de aplicações internas, essa leitura vai te proporcionar *insights* para **resolver problemas** e **otimizar seu desempenho**.

Esse conteúdo também é ideal para estudantes que buscam se preparar para os desafios profissionais no **desenvolvimento de *softwares*** e qualquer pessoa que queira criar organizações bem sucedidas e sustentáveis.

Visão geral do livro

O que é Kanban?

Kanban, com "K" maiúsculo, é um método de mudança evolutiva que utiliza um **sistema puxado** kanban, com "k" minúsculo, além de visualização entre outras ferramentas para organizar o andamento de uma equipe no desenvolvimento de um projeto.

Kan-ban é uma palavra japonesa que significa "cartão de sinal". O cartão é usado no ambiente de produção como um sinal que informa a etapa em que determinada ação do processo está.

Qual é o objetivo do método Kanban?

David J. Anderson acredita que Kanban é o melhor caminho para introduzir mudanças nos processos, por isso, o **principal objetivo** desse sistema é uma mudança com **resistência mínima**.

Além disso, a aplicação do Kanban também atua em outros 8 objetivos que podem ser ideais para o seu negócio, são eles:

1. Aperfeiçoar o processo atual;
2. Entregar com alta qualidade;
3. Melhorar a previsibilidade do *lead time*;
4. Melhorar a satisfação dos funcionários;
5. Proporcionar folga para permitir melhoria;
6. Simplificar a priorização;
7. Fornecer transparência no projeto e operação do sistema;
8. Projetar um processo para viabilizar o surgimento de uma organização de alta maturidade.

Como funciona o sistema kanban?

Em um quadro **kanban**, distribui-se uma quantidade de cartões (kanbans) de acordo com a capacidade suportada pela equipe, **cada cartão representa um trabalho** e sinaliza em qual etapa ele está.

Um novo trabalho só pode ser iniciado quando há um cartão disponível, e esse cartão é levado **da direita para a esquerda** em cada fase do processo. Se não há cartão disponível, não é possível iniciar um novo trabalho, quando um trabalho é concluído, o cartão é liberado e reciclado para uma nova função.

Para aplicar o Kanban é necessário que algum processo já esteja em vigor, **o sistema vem para implantar melhorias** nesse processo.

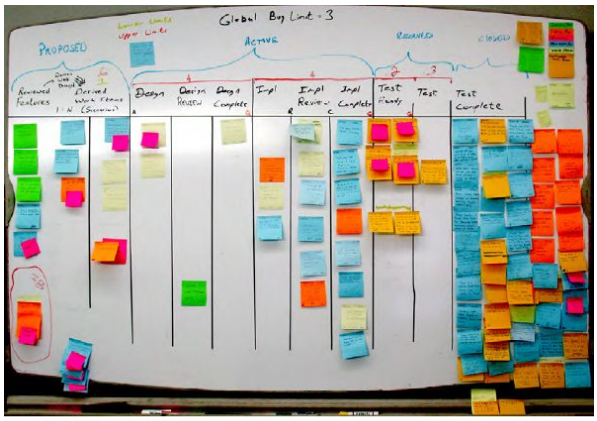


Figura 2.1 Um quadro kanban (cortesia da SEP)

Quais as vantagens do Kanban?

Kanban oferece transparência no trabalho e no processo por permitir uma **visibilidade** para todos os interessados, acelerando a maturidade e a capacidade organizacional.

O autor enfatiza que a mudança cultural é o melhor dos benefícios do **Kanban**, no exemplo dado por ele da aplicação do método na empresa *Corbis,* funcionários se sentiram mais dispostos a seguir a liderança e também a contribuir com os colegas.

Os 6 passos da Receita para o Sucesso

O autor conta que durante uma década ele foi desafiado a responder a pergunta: "Quais medidas um gerente precisa tomar quando herda um time já existente, principalmente se não funciona de forma ágil, e pode ser completamente disfuncional?".

Ele explica que quando se pede para que as pessoas mudem seu comportamento, isso gera medo e baixa autoestima, pois parece que estão sendo desvalorizadas. Por isso ele desenvolveu o que chama de "Receita para o sucesso", feita em 6 passos:

1. Foco na qualidade;
2. Reduzir Trabalho em Progresso;
3. Entregar frequentemente;
4. Equilibrar a demanda e rendimento;
5. Priorizar;
6. Atacar fontes de variabilidade para melhorar a previsibilidade.

Cultura Kaizen

A palavra japonesa *Kaizen* significa "melhoria contínua", no mundo corporativo implica em uma cultura em que todos os colaboradores estão focados em melhorar continuamente a produtividade e a satisfação do cliente.

Quando uma cultura *kaizen* é implementada, os indivíduos sentem-se **livres** para agir e **fazer o que é certo**.

"Uma cultura kaizen envolve um elevado nível de colaboração e uma atmosfera de coleguismo onde todo mundo olha para o desempenho da equipe e os negócios acima de si."

Como usar o sistema Kanban no meu projeto?

A essência para começar a usar o Kanban é **mudar o mínimo possível**, evite mudar o fluxo de trabalho, nomes dos cargos, responsabilidades, e práticas de trabalho específicas logo no início, apenas se no decorrer do processo houver a necessidade.

Passos para iniciar o Kanban:

1. Defina os objetivos;
2. Mapeie a cadeia de valor, a sequência de ações;
3. Determine o ponto de controle de entrada;
4. Defina o ponto de saída que não precisa ser controlado;
5. Defina conjuntos de tipos de itens de acordo com a prioridade de tempo se houver;
6. Analise a demanda para cada um desses conjuntos e as tolerâncias de atrasos;
7. Reúna-se com os stakeholders envolvidos;
8. Crie um quadro físico para acompanhar a cadeia de valor;
9. Crie também um quadro eletrônico para realizar esse acompanhamento;
10. Separe um horário para realizar standup *meetings* diárias;
11. Faça revisões operacionais regulares para análise retrospectiva do processo;
12. Eduque a equipe para atualizar o quadro, sobre os limites do WIP e sistema puxado sem alterar nada do trabalho essencial dela.

Como fazer um quadro Kanban?

Antes de iniciar o quadro, é preciso entender o **fluxo de trabalho** já existente, esboce-o e depois comece desenhando colunas indicando a ordem das atividades a serem executadas.

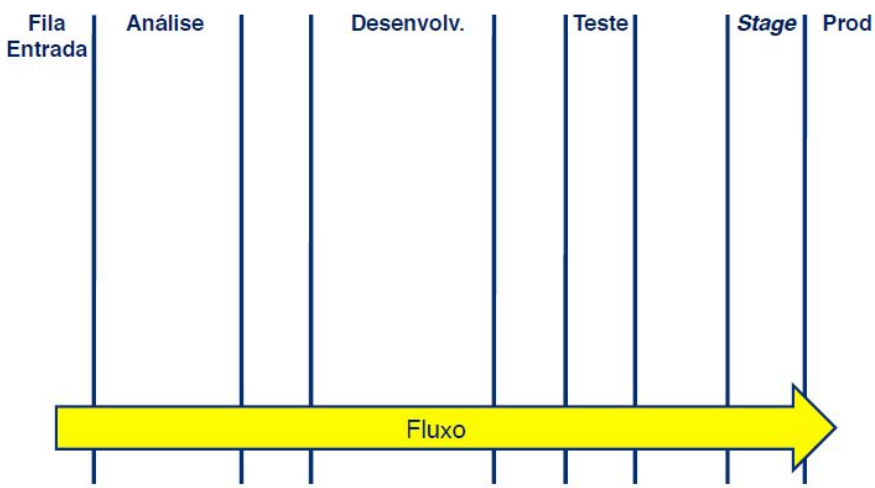


Figura 6.1 Esboço de um fluxo de trabalho numa parede de cartões (da esquerda para a direita

Se houver necessidade, adicione *buffer* ou outras filas, discuta com a sua equipe qual é o melhor lugar para colocá-las. Analise a demanda e distribua de acordo com a capacidade da equipe

Como formatar um cartão no quadro kanban?

A ideia principal é de que o cartão representa um pedaço discreto do trabalho a ser realizado.

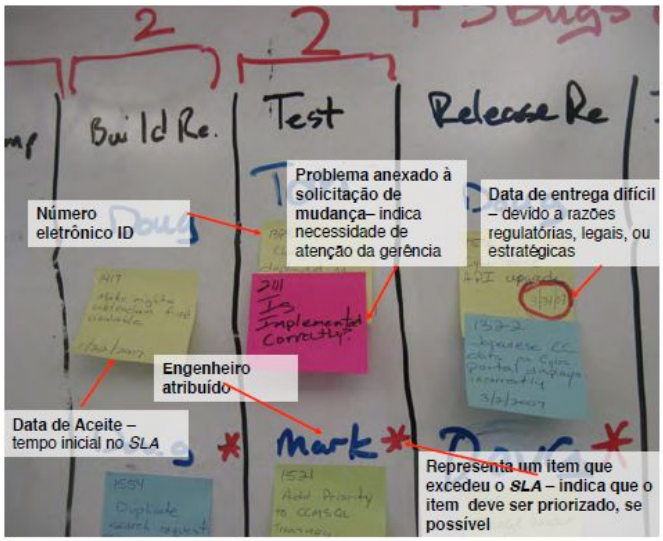


Figura 6.6 Zoom de uma parede de cartões apresentando a anatomia dos cartões de item de trabalho

A informação contida ali deve **facilitar** o sistema puxado e a visualização de todos os interessados:

- O título do item é escrito no meio do cartão;
- Coloque a data de entrada do item abaixo no lado esquerdo;
- A data de entrega é colocada abaixo do lado direito.

"Um cartão de item de trabalho bem projetado é um elemento chave para uma cultura de alta confiança e uma organização Lean."

Como usar um sistema kanban eletrônico?

Existem algumas ferramentas eletrônicas disponíveis para o uso do sistema kanban de forma digital para complementar o quadro físico ou como alternativa no caso de trabalho remoto.

Segundo o autor, outra vantagem do quadro **kanban eletrônico** é a possibilidade de gerar métricas e relatórios no dia a dia.

Como fazer a manutenção do sistema kanban?

Realize reuniões *Stand up* diárias. Essas reuniões devem ser realizadas **em frente à parede de cartões**, faça perguntas voltadas aos cartões que não estão sendo movimentados há algum tempo.

O autor sugere que, em casos de bloqueio de alguma etapa do processo, um após a reunião com duas ou três pessoas é fundamental para resolver esses problemas. Reuniões para abastecimento de fila e reuniões para planejamento de *release* também auxiliam na sustentação do sistema kanban.

No caso de colaboradores que trabalham remotamente, o uso de um "avatar amigo" é sugerido, ou seja, um outro colaborador que fique responsável por movimentar o cartão de quem não estiver presente no escritório.

Como definir classes de serviço?

David Anderson indica o uso de **classes de serviço no sistema kanban** pois elas indicam o caminho na classificação do trabalho, determinando prioridades dentro do sistema.

O autor indica que o uso de cores diferentes de cartões é a maneira ideal de definir as classes de serviço. Cada cor indica uma classe diferente, contudo atente-se a definir poucas classes, como:

- Expedição (bala de prata) - use cartões brancos;
- Data fixa de entrega - use cartões roxos;
- Classe padrão - use cartões amarelos;
- Classe intangível - use cartões verdes.

Quais métricas devo usar em Kanban?

Em um sistema kanban, as métricas são um pouco diferentes das que normalmente são usadas no gerenciamento de projetos ágeis. Essas métricas devem mostrar que:

- O sistema Kanban é previsível e funciona conforme projetado;
- A organização é ágil e existe foco no fluxo;
- O desenvolvimento é de melhoria contínua.

As métricas mais utilizadas em Kanban são:

- Monitoramento de *Work in Progress* (WiP);
- *Lead Time*;
- Desempenho de entrega na data;
- Rendimento;
- Problemas e itens de trabalho bloqueados;
- Eficiência do fluxo;
- Qualidade inicial;
- Cargas e falhas.

O que é Revisão Operacional?

A **Revisão Operacional é um retrospectiva objetiva** com foco em dados sobre o desempenho da organização. O autor acredita que ela é a **pedra angula**r quando busca-se uma transição *Lean* implementando o método Kanban.

Pontos importantes para organizar a Revisão Operacional:

- Prepare-se antes da reunião: organize dados, papéis, slides e cronograma de apresentação;
- Defina o tom do negócio desde o início;
- Convide os participantes a saírem da plateia e agregarem valor;
- Defina a agenda principal: cada gerente deve apresentar o desempenho do seu departamento;
- Mantenha a cadência adequada: o autor acredita que essa reunião deve ser mensal ou trimestral e não deve durar mais que 2 horas.

Quais melhorias são feitas com o método Kanban?

David Anderson explica que com **Kanban** é possível detectar gargalos, eliminar desperdícios e reduzir a variabilidade com mais eficiência, a partir disso é possível identificar oportunidades de melhoria.

O autor sugere o uso de 3 técnicas para avaliar essas oportunidades:

1. Teoria das Restrições – Five Focusing Steps;
2. Lean, TPS, e Redução de Desperdício;
3. Deming e Six Sigma.

Como lidar com os gargalos do processo?

O sistema Kanban ajuda a identificar os gargalos devido a sua **transparência**. É importante lidar com eles pois limitam o fluxo de trabalho.

A incapacidade de realizar mais trabalho e a disponibilidade limitada são maneiras de perceber os gargalos, para resolvê-los use o ***Five Focusing Steps***:

1. Identifique a restrição;
2. Decida como explorar a restrição;
3. Subordine tudo o mais no sistema à decisão tomada no Passo 2;
4. Eleve a restrição;
5. Evite inércia; identifique a próxima restrição e retorne ao Passo 2.

Como gerenciar problemas usando Kanban?

Quando um problema é percebido, o autor sugere indicá-lo na parede de cartões com a cor rosa ou vermelha.

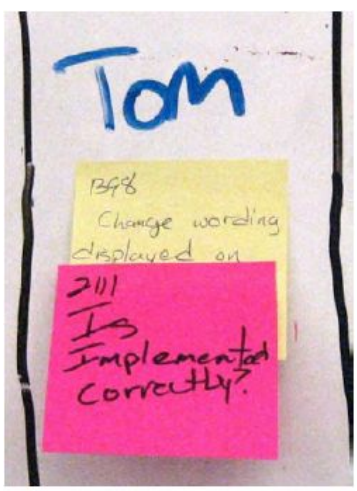


Figura 20.1 Item de impedimento (rosa) anexado ao item de trabalho Solicitação de Mudança diretamente afetado

Quando um membro da equipe não consegue proceder com alguma etapa de valor, ele marca o item como **bloqueado,** anexando um ticket rosa descrevendo qual o motivo do bloqueio, colocando essa informação também no acompanhamento eletrônico.

Esse problema posteriormente será **discutido na reunião *stand up* diária** e os membros mais ociosos devem ser designados na resolução desse bloqueio. Caso esse time não esteja apto a resolver esse problema, ele é escalado ao gerente *sênior* ou até mesmo outro departamento.

O autor sugere que a **resolução** seja feita usando relatórios de resoluções anteriores, diagrama de problemas e itens de trabalho bloqueados de forma a visualizar o desenvolvimento e diagnosticar a **causa raiz**.

Mais livros sobre liderança e estratégia

No livro "**SCRUM: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**", **Jeff Sutherland** ensina os conceitos necessários para a aplicação dessa abordagem ágil, adaptável e autocorretiva para o desenvolvimento de softwares em todos os setores de um negócio.

Já com o leitura de "**Sprint**", escrito por **Jake Knapp, John Zeratsky e Braden Kowitz**, descubra como inovar e validar uma ideia testando-a em apenas cinco dias, tire as ideias do papel de forma simples e fácil.

Com a "**A Técnica Pomodoro**", de **Francesco Cirillo**, aprenda a usar o seu tempo de forma sábia para criar rotinas mais produtivas, aumentar o foco e atingir objetivos.

Certo, mas como posso implementar o Kanban no meu projeto?

- Crie um quadro com cartões coloridos físico e digital;
- Realize reuniões stand up diárias;
- Reduza o trabalho em progresso (*WiP*) para discutir os bloqueios;
- Realize revisões operacionais mensais ou trimestrais;
- Avalie as oportunidades de melhoria usando as métricas kanban.

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, *marketing* e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.