



Kanban

Implementação Sistêmica em Múltiplas Equipes

Instrutor
Roberto Sabino



Sumário

Aula 1: Evoluindo

• Apresentação	3
• Recapitulando	8
• Nosso contexto	14
• Escalando o Kanban	20

Aula 2: Abordagem Sistêmica

• O Conceito de STATIK	26
• Serviço, Adequação e Insatisfações	33
• Demandas, Capacidade e Fluxo	39
• Classe de Serviço e Socializar	44

Aula 3: Escalando com Kanban

• Kanban Operacional x Estratégico	56
• Acompanhando Portfólios	65
• Entendendo Papéis	72

Aula 4: Onde usar o Kanban

• Kanban fora de TI	80
• Classes de Serviços	85
• Funcionando na Prática	93

Aula 5: Avaliando seu Kanban

• Conectando Conceitos	102
• Teste de Litmus	111
• Conclusão	119



Aula 1 - Evoluindo

Apresentação





Expandindo o uso do Kanban

- A partir dos conhecimentos adquiridos nos cursos anteriores, como evoluir o Kanban para outras equipes da empresa;
- Aprendendo o conceito Statik;
- Ampliando o quadro Kanban em largura, altura e profundidade;
- Papéis no Kanban.

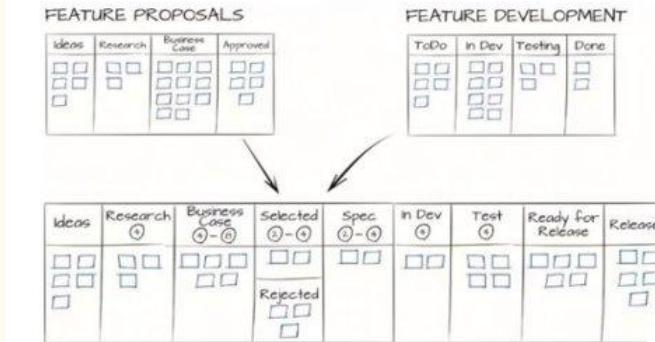


Statik

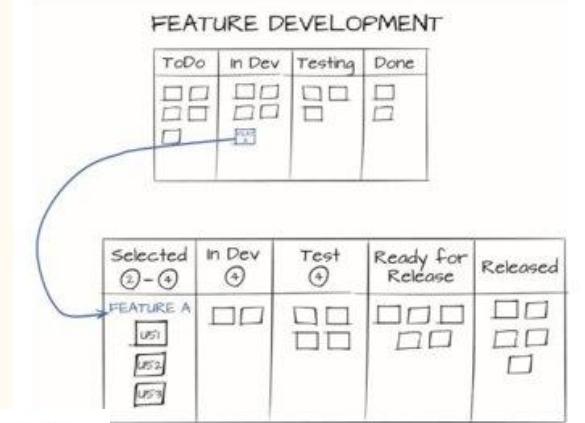
0. Identificar os serviços;
0. Fit to purpose;
0. Fontes de insatisfação;
0. Analisar demandas;
0. Analisar capacidade;
0. Modelar o fluxo de trabalho;
0. Identificar classes de serviço;
0. Desenhar sistema Kanban;
0. Socializar e negociar a implementação.



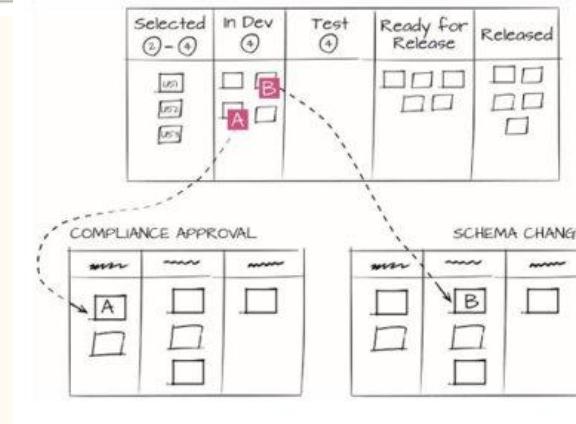
Aumentando o Kanban



Em largura

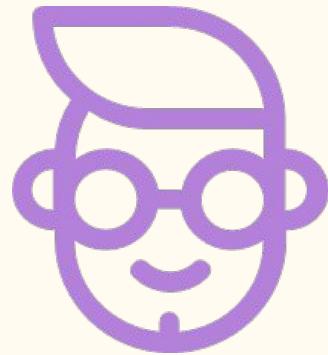


Em altura

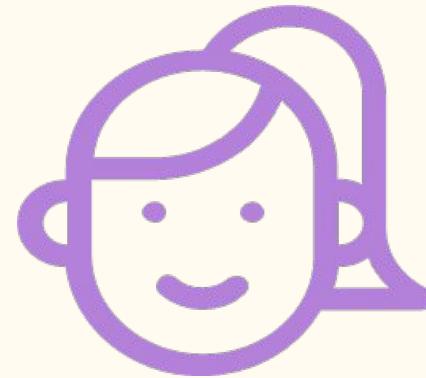


Em profundidade

Papéis no Kanban



SRM
Service Request Manager



SDM
Service Delivery Manager



Aula 1 - Evoluindo

Recapitulando



Recapitulando

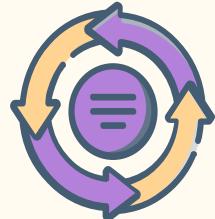
- Kanban é um método “evolucionário” e “evolutivo”;
- Comece pelo que você já tem;
- Não é possível melhorar o que não se pode medir;
- Pare de começar, **comece a terminar** (limitação de WIP);
- **Métricas** fazem parte do processo;
- Use **cadências** para organizar o trabalho.

Léia Líder

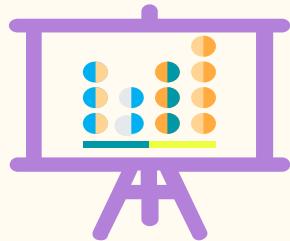




Cenário Inicial



Processo de trabalho

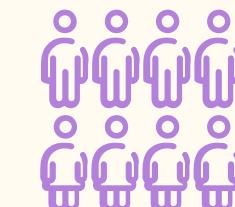
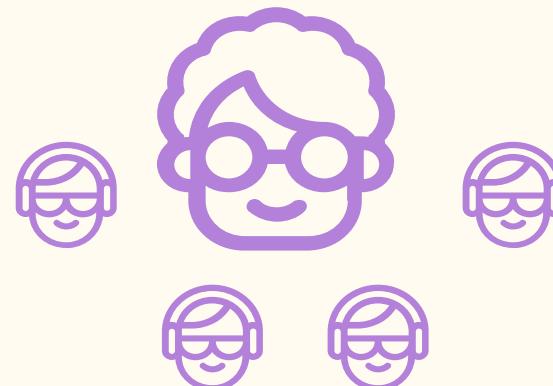


Organização



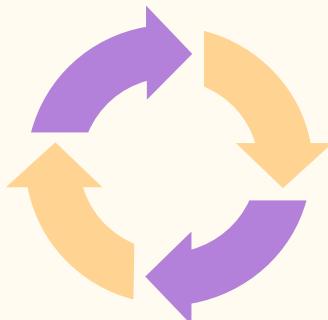
Performance

Léia Líder – Equipe de manutenção

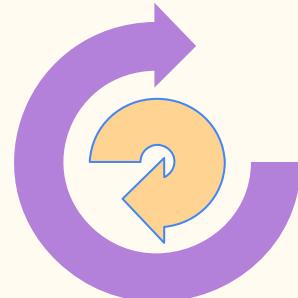


Entrega de valor ao cliente

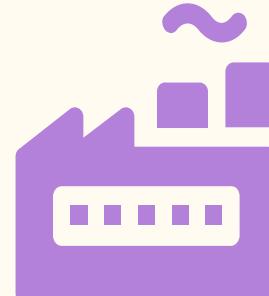
Métricas Kanban



Lead Time



Cycle Time



WIP



Throughput

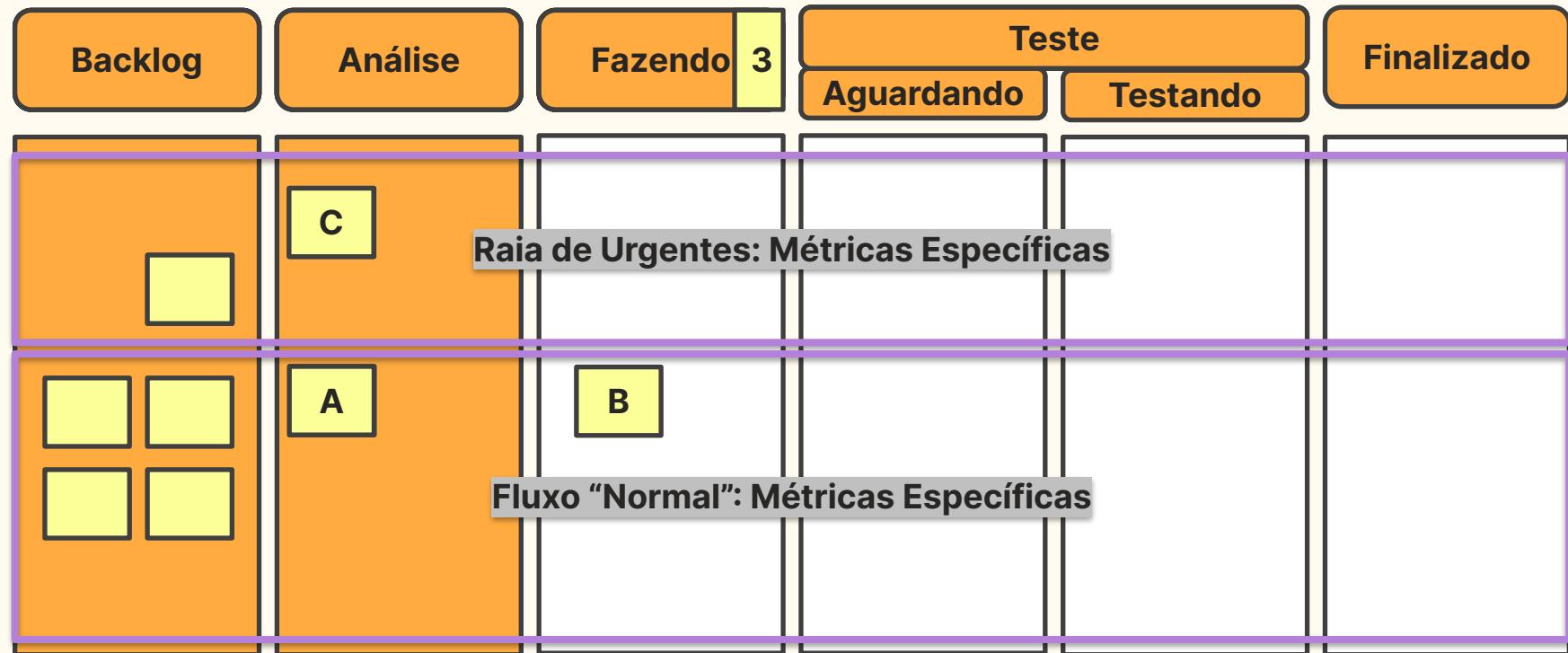
Tempo de atendimento

Tempo de um Ciclo

Trabalho em Andamento

Tempo de Vazão

Raias e Métricas



Sugestão de Cadências



*Sugestão feita no E-Book: **Kanban Essencial Condensado** (Kanban University)



Aula 1 - Evoluindo

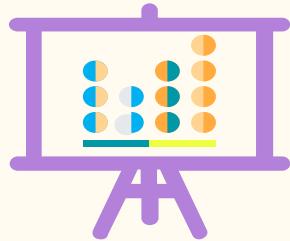
Nosso contexto



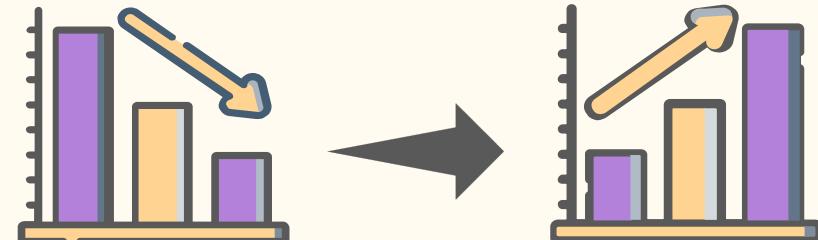
Contexto ByteBank



Processo de trabalho contínuo

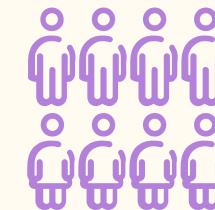
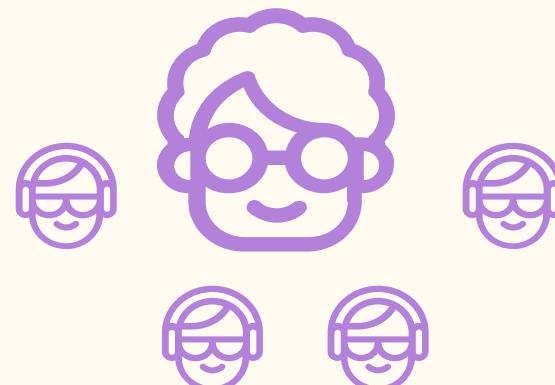


Work in Progress controlado



Melhora de performance

Léia Líder – Equipe Kanban

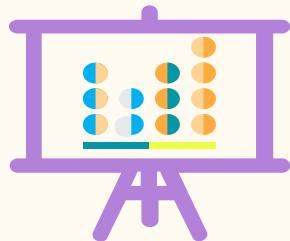


Entrega de valor ao cliente

Contexto ByteBank



Processo de trabalho iterativo e incremental

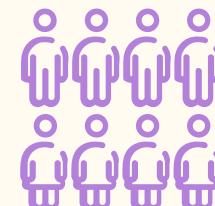
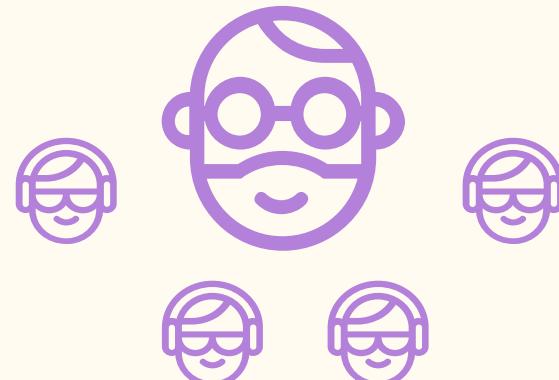


Sprints de até 04 semanas



Performance variável

Scrum Masters – Equipes Scrum



Entrega de valor ao cliente

Devemos expandir o Kanban?

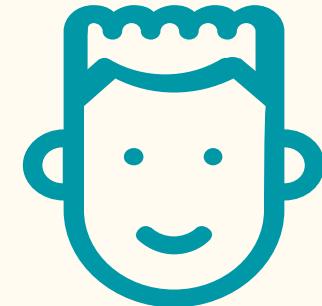
Mana Ger



Gerente de
Desenvolvimento

Gostei do resultado do Kanban na equipe da Léia. O que você acha das outras equipes usarem o Kanban também?

Léo Rico



Líder da Equipe
de Negócios

Devemos expandir o Kanban?

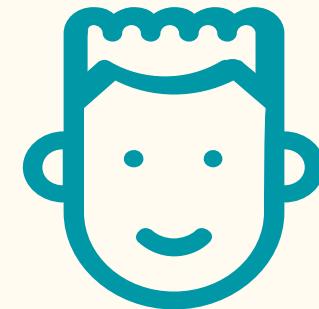
Mana Ger



Gerente de
Desenvolvimento

Acho uma boa ideia! Foi uma adaptação rápida e a performance da equipe já subiu... Mas como faremos essa expansão?

Léo Rico



Líder da Equipe
de Negócios

Devemos expandir o Kanban?

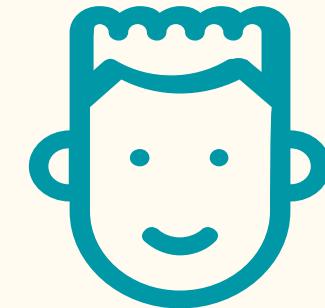
Mana Ger



Gerente de
Desenvolvimento

Acredito que a Léia Líder possa ser o ponto focal nessa mudança. Ela pode nos ajudar a espalhar esse conhecimento!

Léo Rico



Líder da Equipe
de Negócios



Aula 1 - Evoluindo

Escalando o Kanban

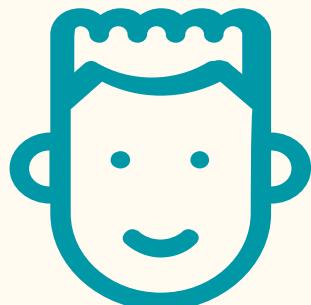


Como evoluir o Kanban?

Mana Ger

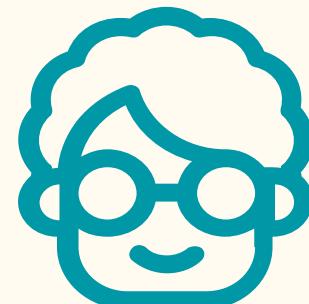


Léo Rico



Léia, o que você acha de levarmos o Kanban para as outras equipes?

Léia Líder

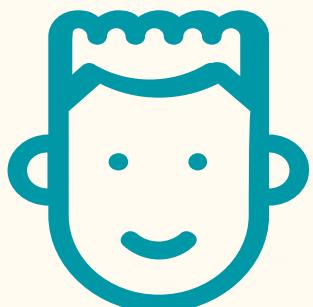


Como evoluir o Kanban?

Mana Ger



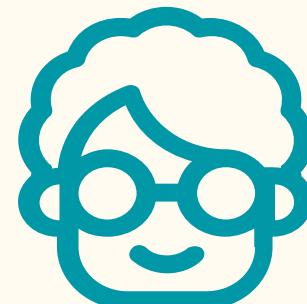
Léo Rico



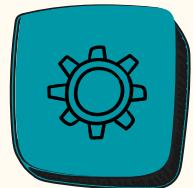
É possível! Vamos conversar com os outros líderes e mostrar nossa evolução!

Talvez possamos usar a abordagem sistêmica.

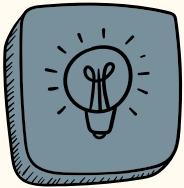
Léia Líder



Melhorias no fluxo de trabalho



Diminuição do backlog.



Tratamento rápido das demandas urgentes, pois estão mais visíveis.



As demandas são puxadas do backlog, gerando na equipe um senso de compromisso maior do que quando elas eram empurradas.

Escalando o Kanban



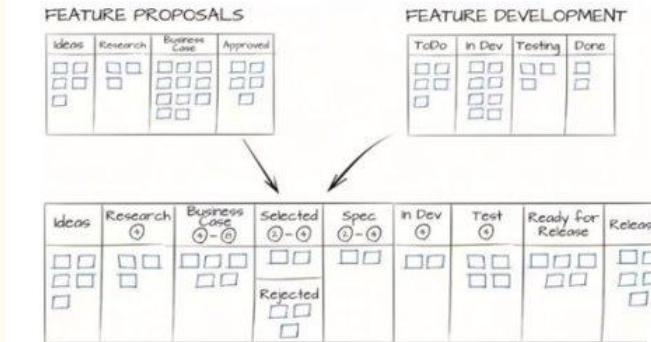
Sair de um jeito de trabalho para abraçar o outro é sempre difícil.



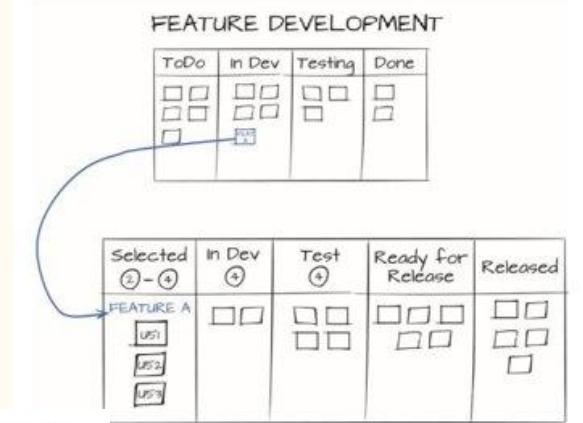
Usando o pensamento Sistêmico para Introduzir o Kanban ou Statik, 1º definimos os serviços para entender onde estamos e depois evoluímos.



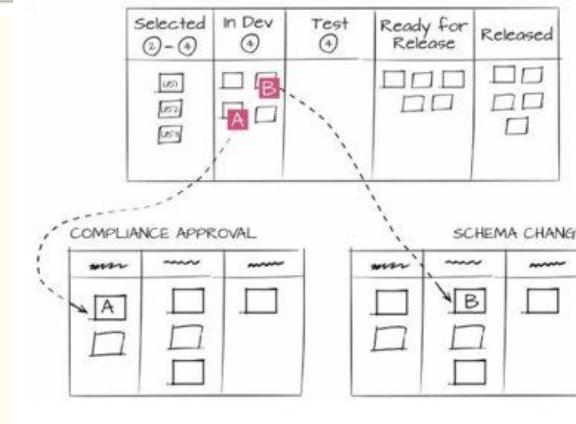
Aumentando o Kanban



Em largura



Em altura



Em profundidade



Aula 2 - Abordagem Sistêmica

O Conceito de STATIK



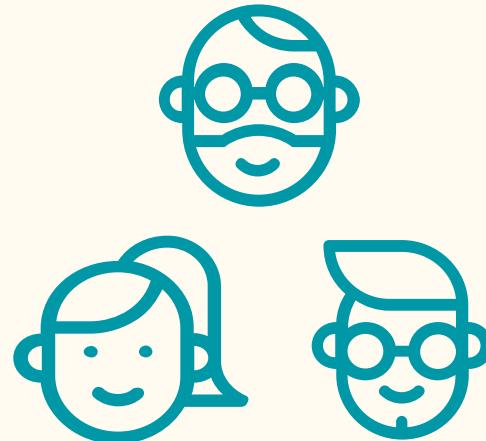
Reunião com outras equipes

Léia Líder



O Léo e a Mana comentaram
comigo a possibilidade de
ajudarmos na implantação do
Kanban na equipe de vocês...

Scrum Masters



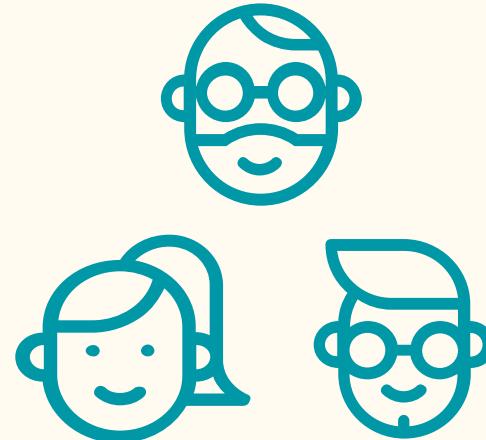
Reunião com outras equipes

Léia Líder



Léia, eles falaram com a gente sim,
mas não entendemos muito bem
qual a ideia...

Scrum Masters



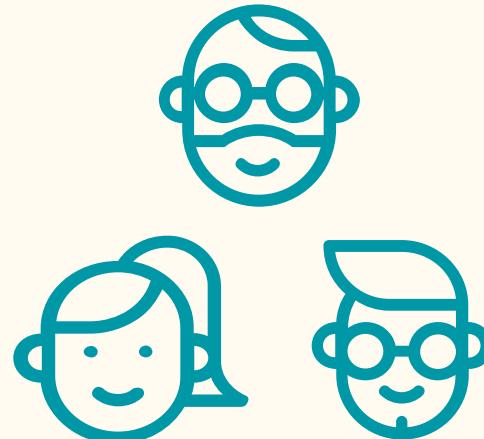
Reunião com outras equipes

Léia Líder



Eu posso explicar para vocês uma abordagem criada pela Kanban University para implantar o método, comentar um pouco das melhorias e depois falamos com eles...

Scrum Masters



Reunião com outras equipes

Léia Líder



Acho que é uma boa, estamos precisando entender melhor essa alternativa de Kanban.

Scrum Masters



O conceito de STATIK



Systems Thinking Approach To Introducing Kanban (STATIK), é um **método exploratório**;



Visão sistêmica, e não modular, para **análise e entendimento** de um serviço que será alvo da implantação do Kanban.



Possui **08 passos sugeridos**, estes permitem ter uma visão do todo, melhorando a entrega de valor.



Sua aplicação ocorre geralmente em **grupo**, envolvendo todos que participam da execução do serviço.

Os 08 passos sugeridos

0. Identificar os serviços;
1. Fit to purpose;
2. Fontes de insatisfação;
3. Analisar demandas;
4. Analisar capacidade;
5. Modelar o fluxo de trabalho;
6. Identificar classes de serviço;
7. Desenhar sistema Kanban;
8. Socializar e negociar a implementação.



Aula 2 - Abordagem Sistêmica

Serviços, Adequação e Insatisfações



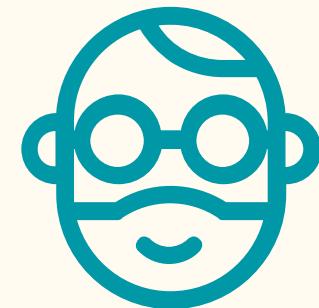
Identificar os serviços

Léia Líder



Léia, na verdade eu não entendo muito bem porque mudar...
Também não entendo qual o conceito de “serviço” no nosso caso.

Jobson



Scrum Master

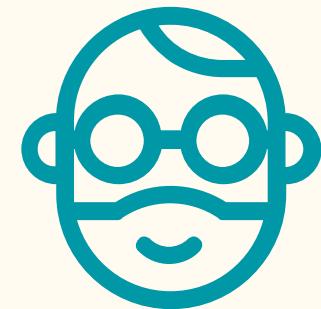
Identificar os serviços

Léia Líder



É verdade, precisamos começar pelos conceitos de “Serviço”, “Produto” e “Projeto”.

Jobson



Analogia

Projeto

Serviço

Produto





Cliente com sentimento de:



Satisfação



Cliente com sentimento de:

Insatisfação





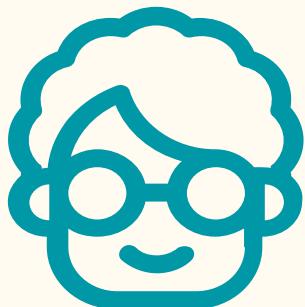
Aula 2 - Abordagem Sistêmica

Demandas, Capacidade e Fluxo



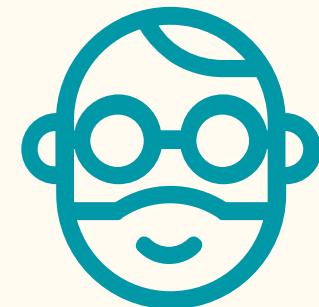
Entendendo o processo

Léia Líder



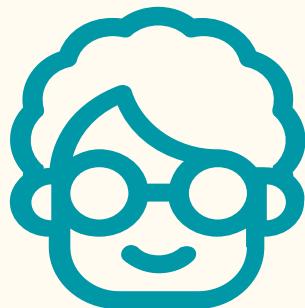
Obrigado por me explicar, Léia, fico feliz em saber mais sobre os serviços! Mas e depois? Quais problemas vamos resolver? O que fazemos a seguir?

Jobson



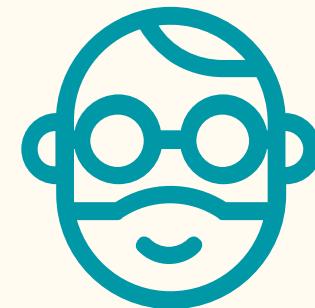
Entendendo o processo

Léia Líder



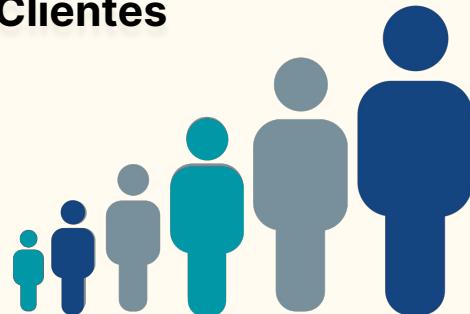
Vou te falar mais sobre os conceitos do STATIK, assim você entenderá o **processo**.

Jobson

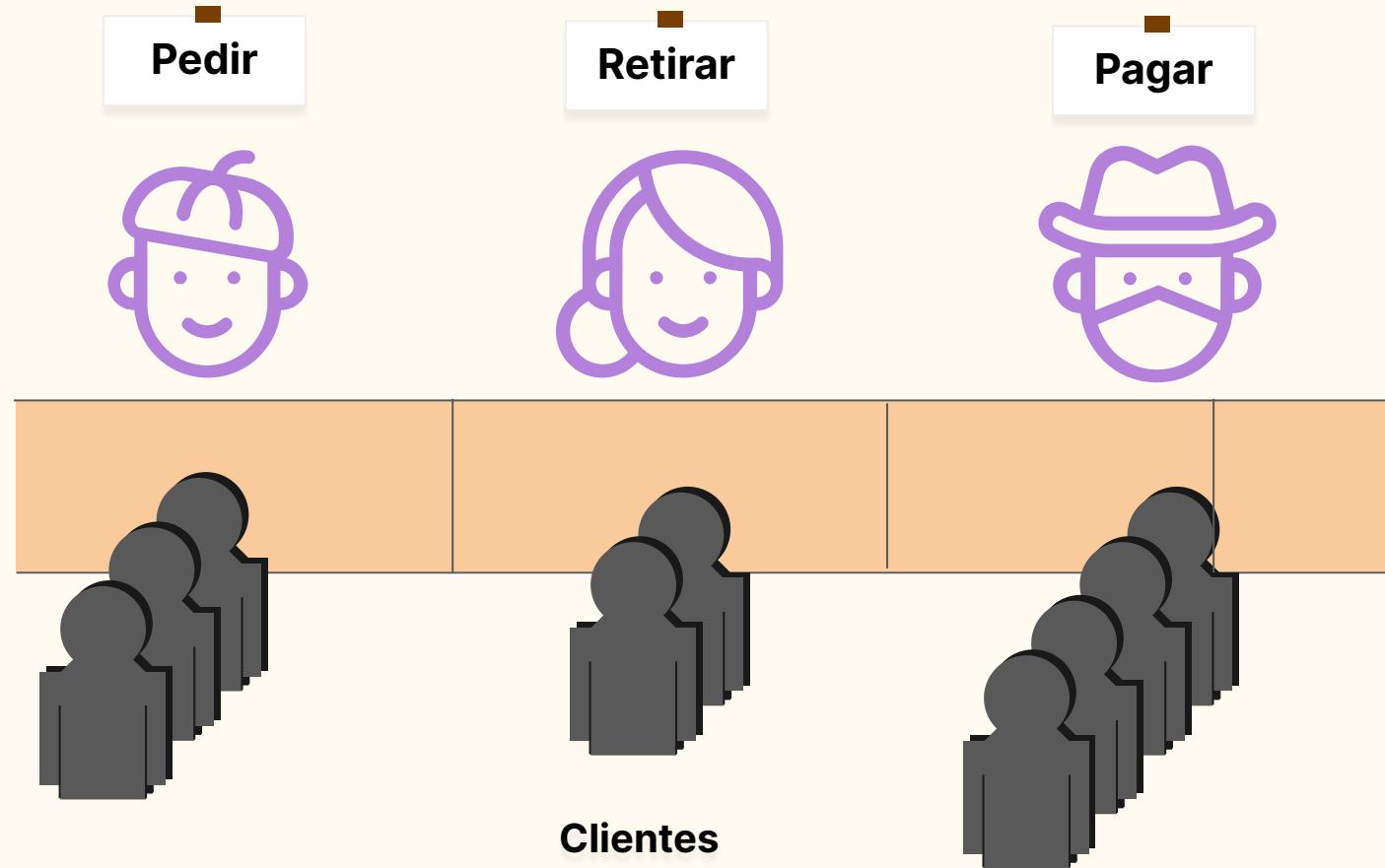


Analogia

Clientes



Analogia





Aula 2 - Abordagem Sistêmica

Classe de Serviço e Socializar

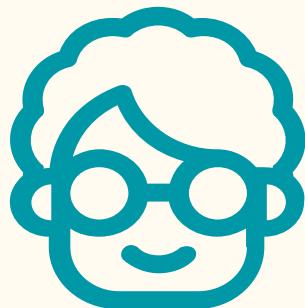


Os 08 passos sugeridos

0. Identificar os serviços;
1. Fit to purpose;
2. Fontes de insatisfação;
3. Analisar demandas;
4. Analisar capacidade;
5. Modelar o fluxo de trabalho;
6. Identificar classes de serviço;
7. Desenhar sistema Kanban;
8. Socializar e negociar a implementação.

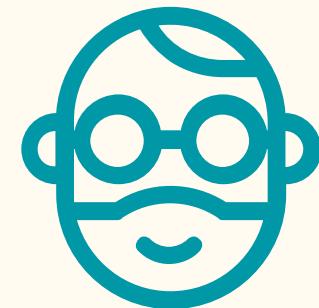
Socializar e negociar

Léia Líder



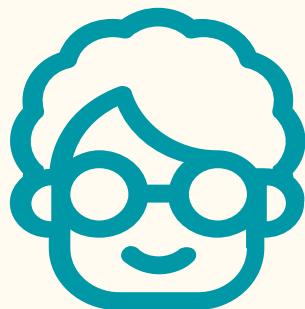
Com essa analogia fica bem simples de entender. Os outros Scrum Masters tem que participar disso também!

Jobson



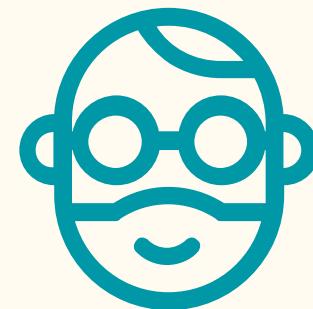
Socializar e negociar

Léia Líder



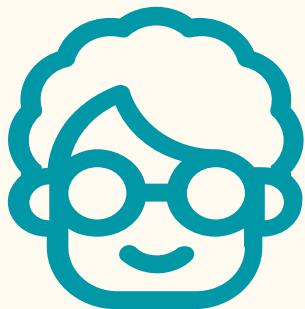
Fico feliz em estar ajudando!
Devemos **socializar e negociar a implementação** com os demais. O que acha de você liderar a reunião e contar para eles o que vimos até agora?

Jobson



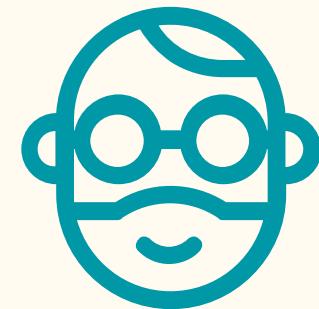
Socializar e negociar

Léia Líder



Beleza! Vou organizar tudo e depois volto para te contar como foi.

Jobson



Algum tempo depois...



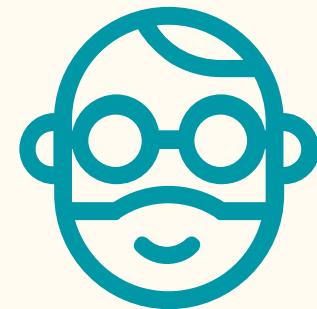
Identificar classes de serviço

Léia Líder



Foi um sucesso, eles adoraram as ideias e conceitos do Kanban!
Como podemos implementar o método efetivamente?

Jobson



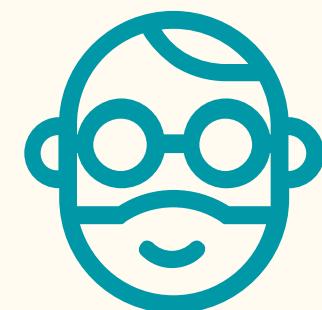
Identificar classes de serviço

Léia Líder



O próximo passo é identificar as classes de serviços!

Jobson



Identificar classes de serviço

O Kanban define quatro classes de serviço:

1. **Expedite**, a urgente;
2. **Standard**, a padrão;
3. **Fixed delivery date**, a que tem data limite, e se passarem da data perdem a razão de existir;
4. **Intangible**, cujo custo é difícil definir, que precisam ser feitas, mas não há urgência no momento.



Priorização



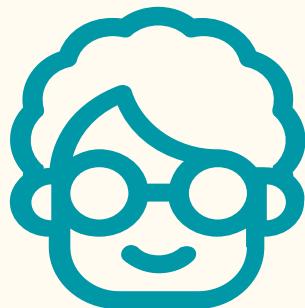
Riscos



Expectativa do cliente

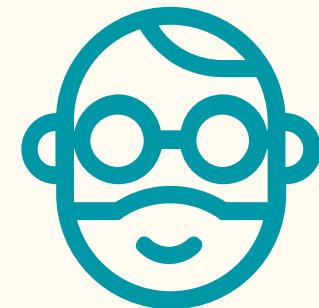
Identificar classes de serviço

Léia Líder



O importante é deixar claro as políticas sobre o que é urgente. Assim conseguimos repriorizar e atender as demandas de forma mais eficiente!

Jobson



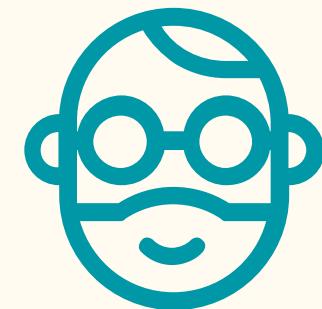
Desenhar sistema Kanban

Léia Líder



Com tudo isso em mãos, só falta desenhar o sistema Kanban!

Jobson



Desenhar sistema Kanban

- Com todas as informações levantadas, é possível montar um quadro Kanban **com seu fluxo de trabalho**, onde a **demanda será tratada de acordo com sua classe de serviço**, seguindo políticas explícitas.
- Nesse momento, também é possível **definir quais cadências podem ser utilizadas**.





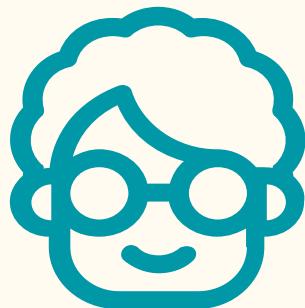
Aula 3 - Escalando com o Kanban

Kanban Operacional vs Kanban Estratégico



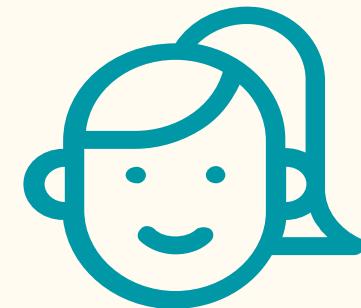
Kanban Operacional vs Estratégico

Léia Líder



Léia, mas na prática, como faço para entender os **serviços** do meu time?

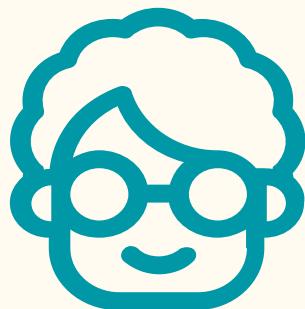
Mari



Scrum Master

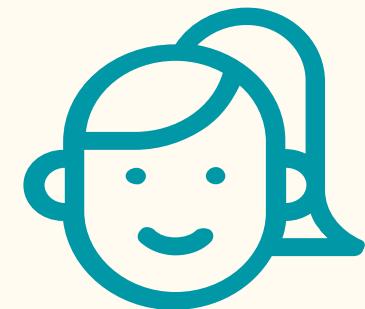
Kanban Operacional vs Estratégico

Léia Líder



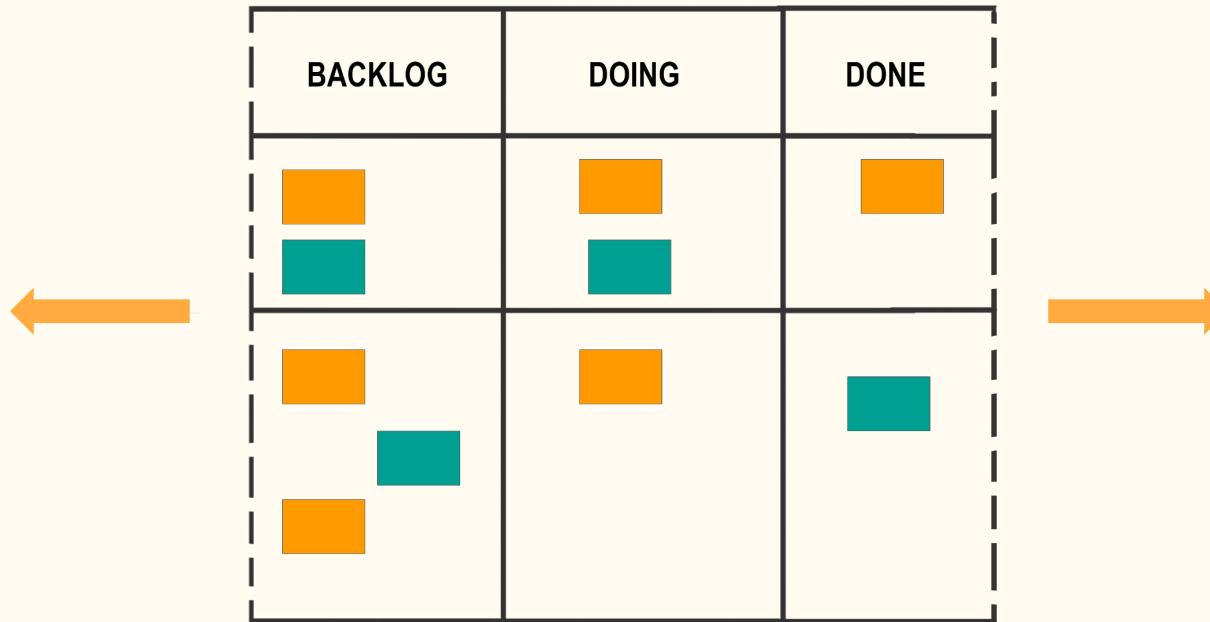
O Kanban não necessariamente se aplica ao "nível do time", existem variações do quadro, sendo eles estratégicos ou operacionais.

Mari



Aumentando o Kanban

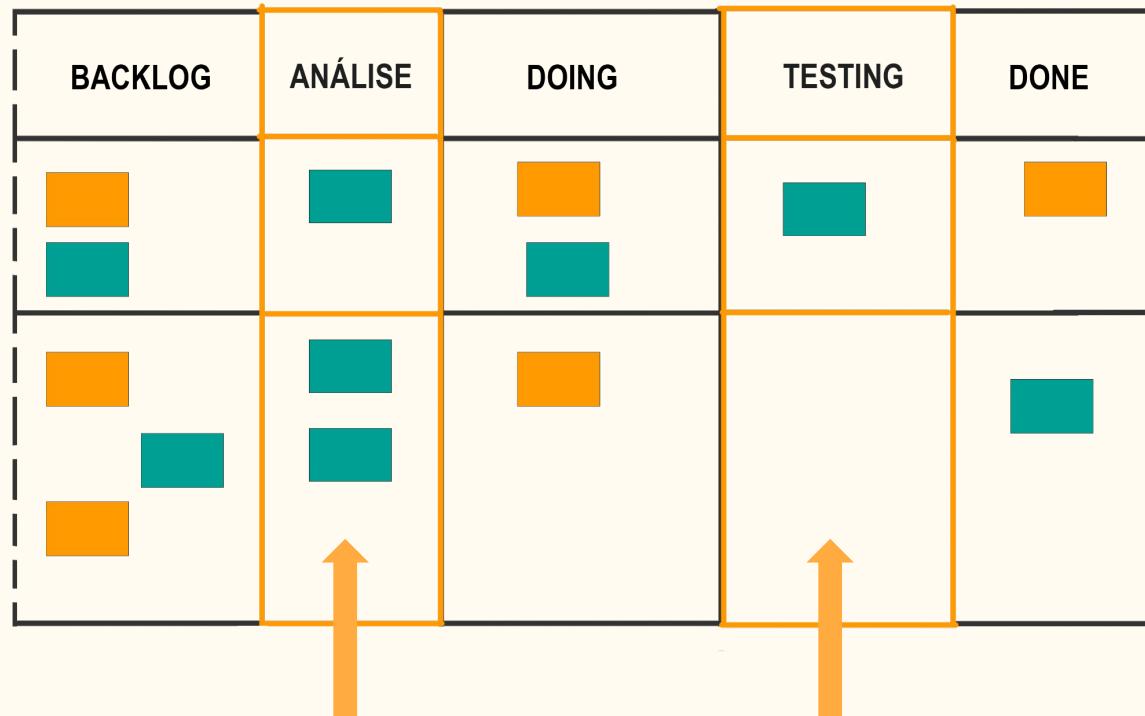
Em largura





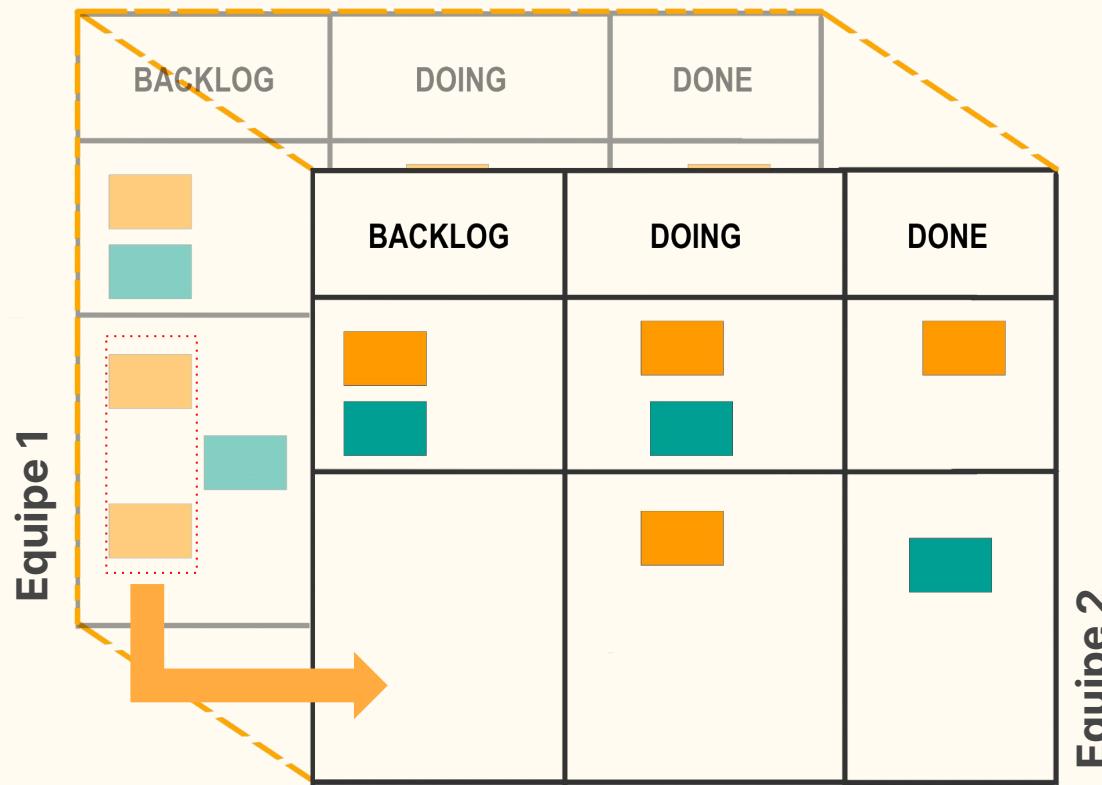
Aumentando o Kanban

Em largura



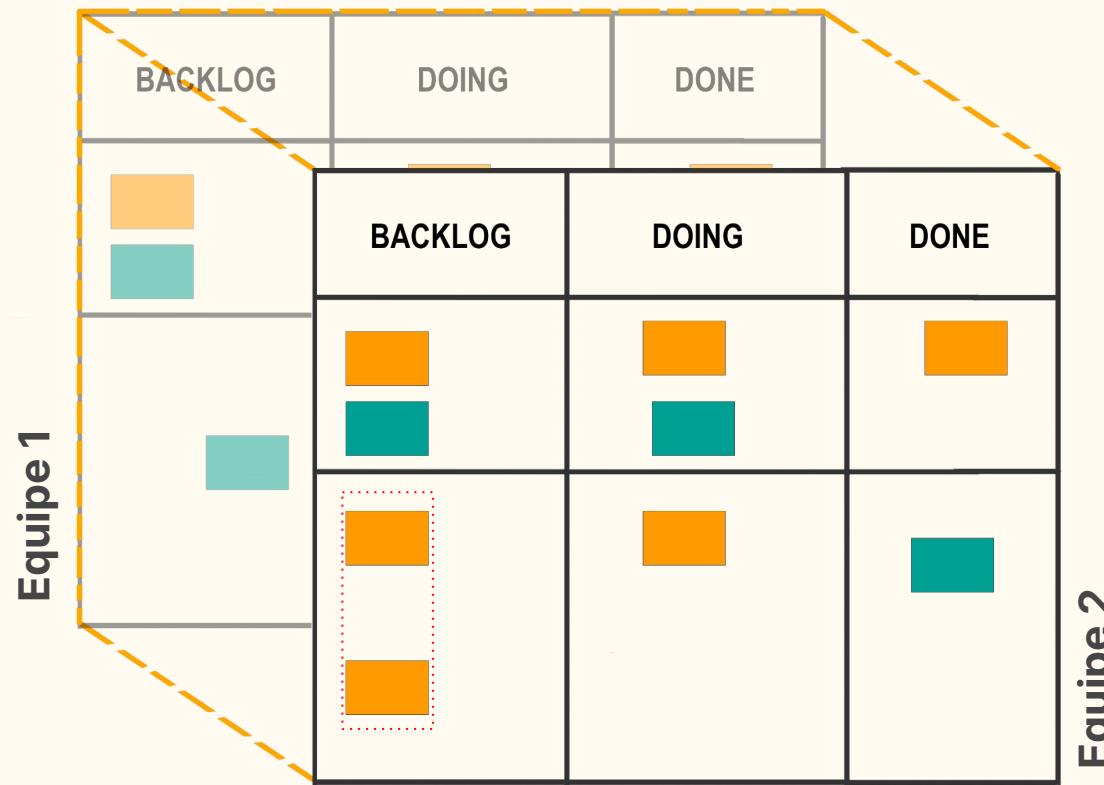
Aumentando o Kanban

Em profundidade



Aumentando o Kanban

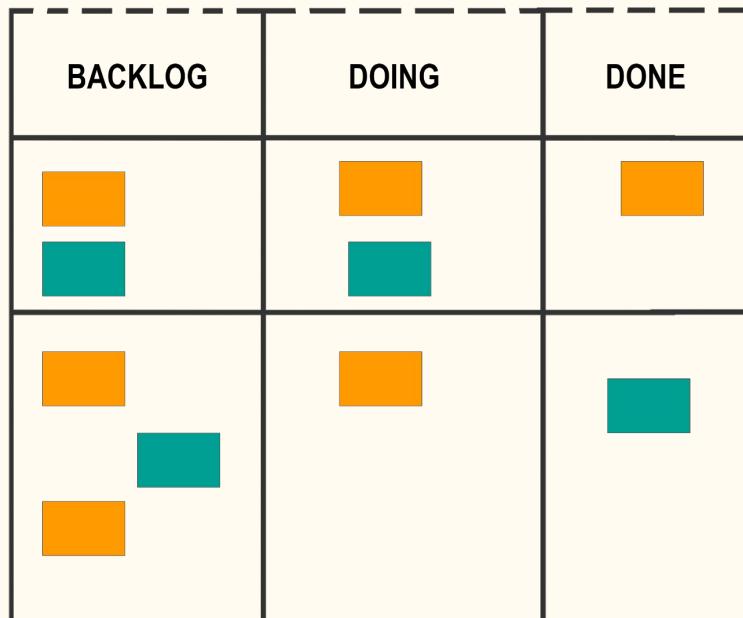
Em profundidade





Aumentando o Kanban

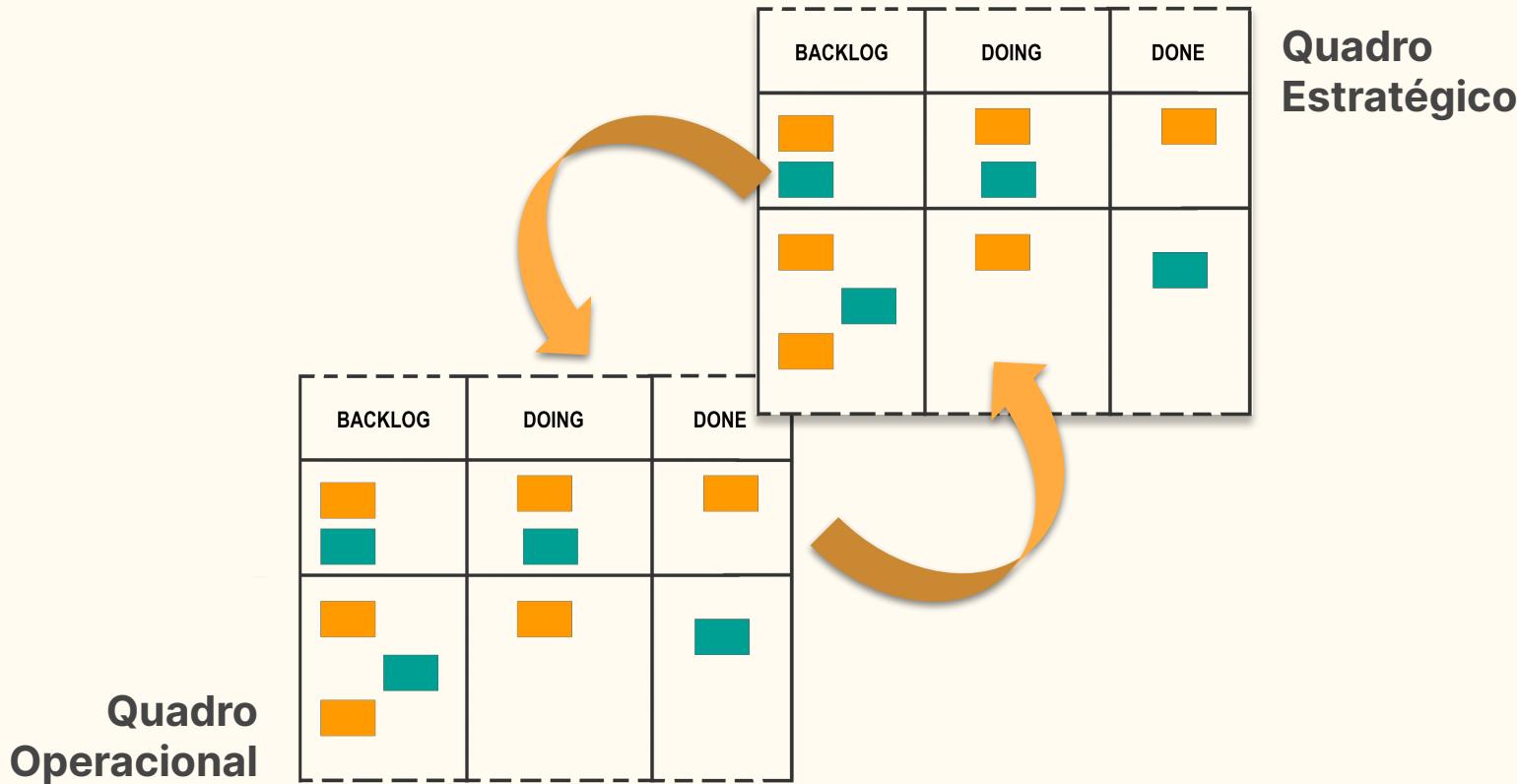
Em altura





Aumentando o Kanban

Em altura





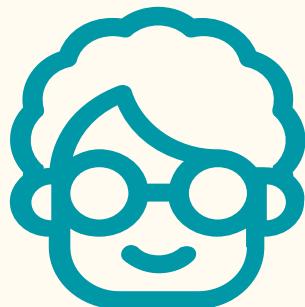
Aula 3 - Escalando com o Kanban

Acompanhando Portfólios



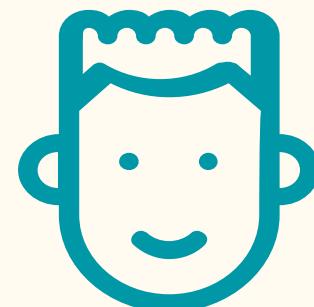
Acompanhando portfólios

Léia Líder



Léo, lembra quando falamos sobre criar uma raia de urgentes? Podemos usar este conceito para separar **"Urgentes"**, **"Defeitos"** e **"Melhorias"**.

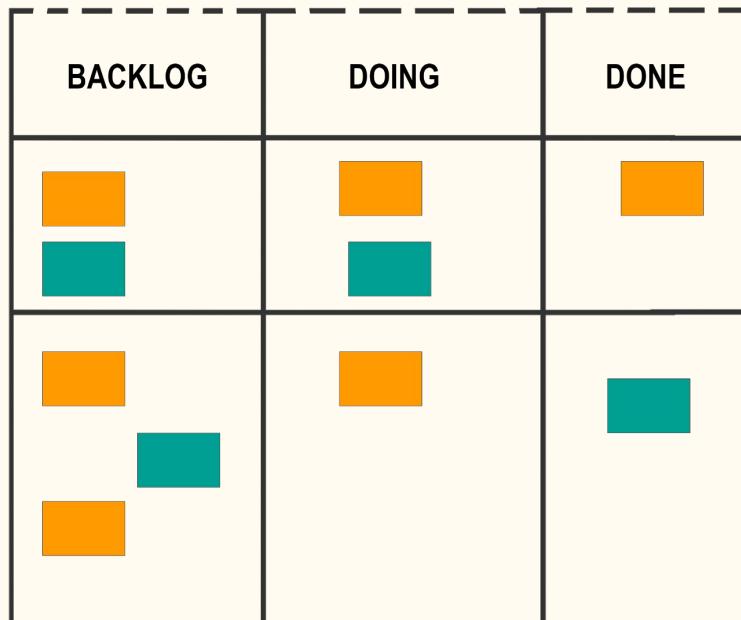
Léo Rico





Aumentando o Kanban

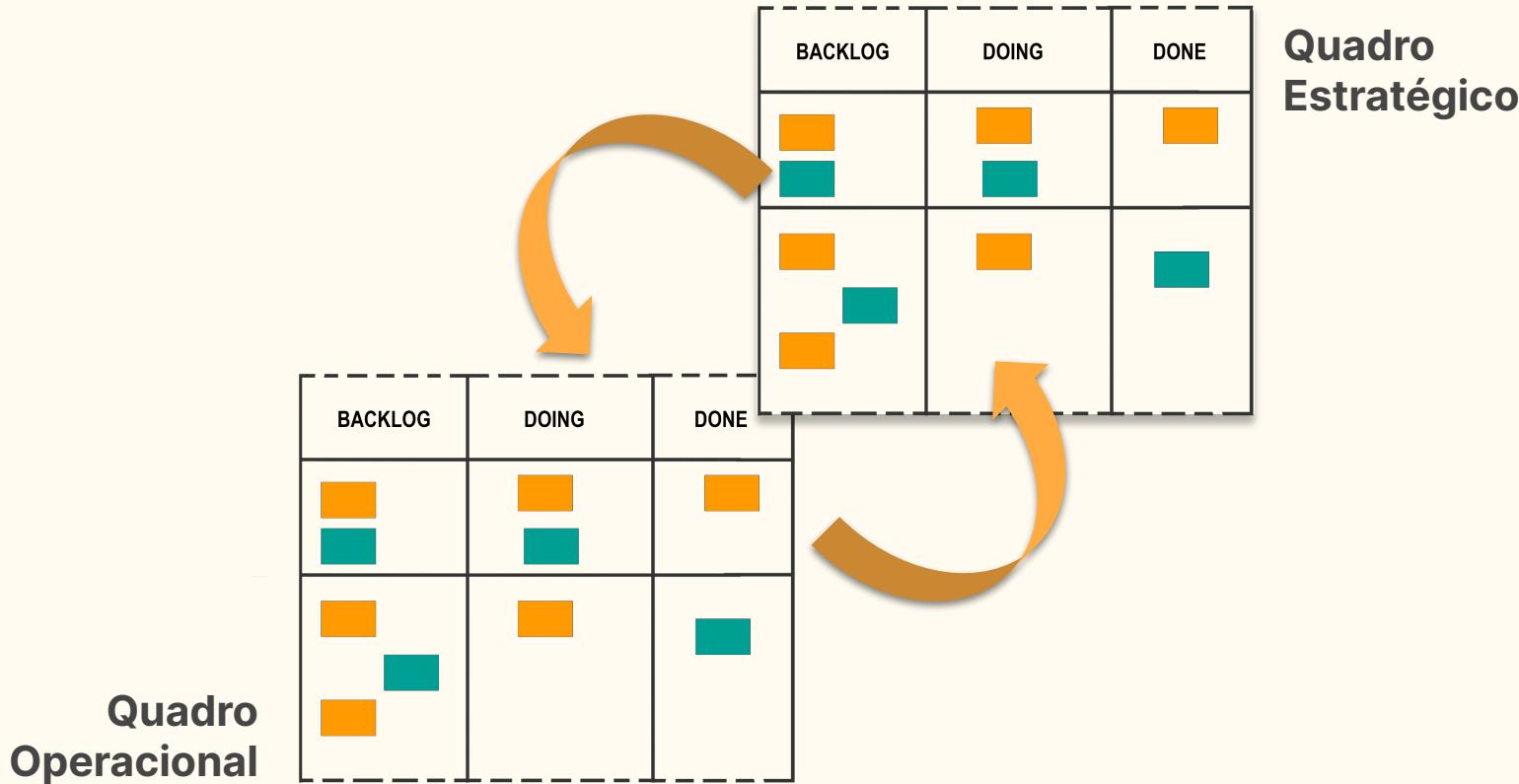
Em altura





Aumentando o Kanban

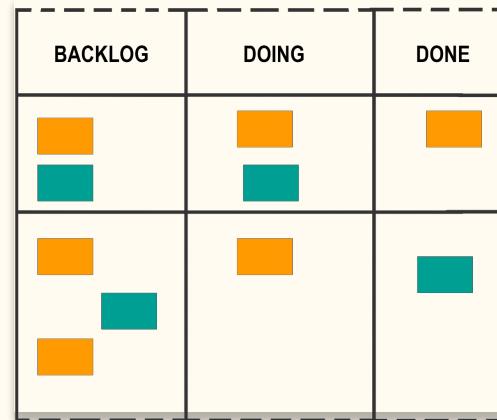
Em altura



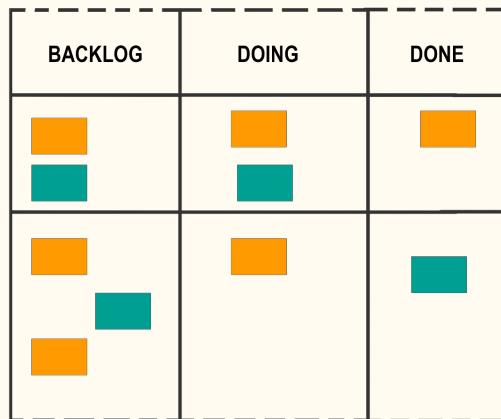


Aumentando o Kanban

Em altura



Demandas de Clientes

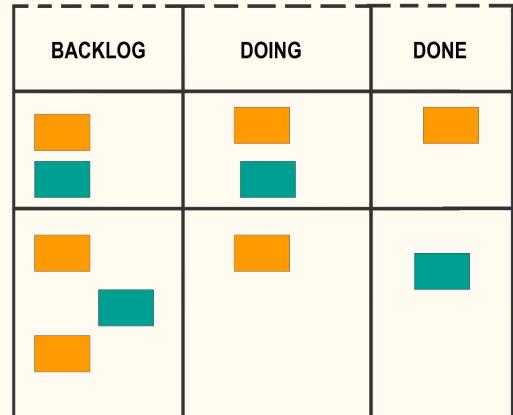


Ajustes no Sistema

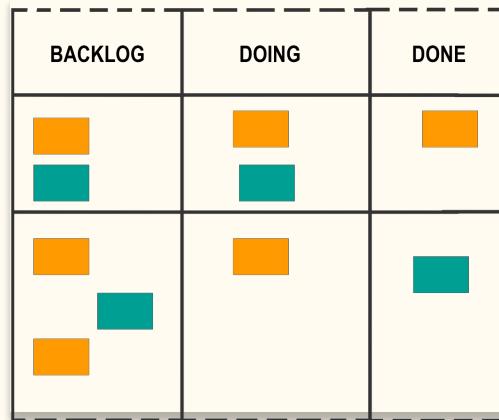


Aumentando o Kanban

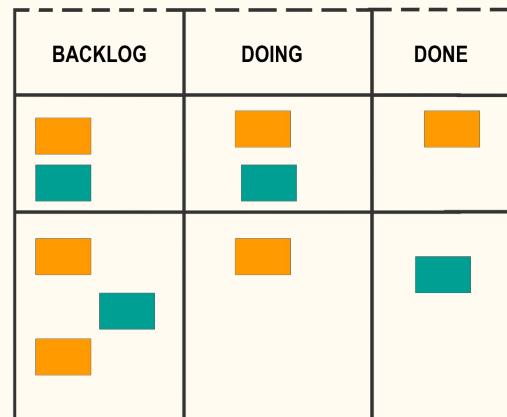
Em altura



Demandas de Clientes

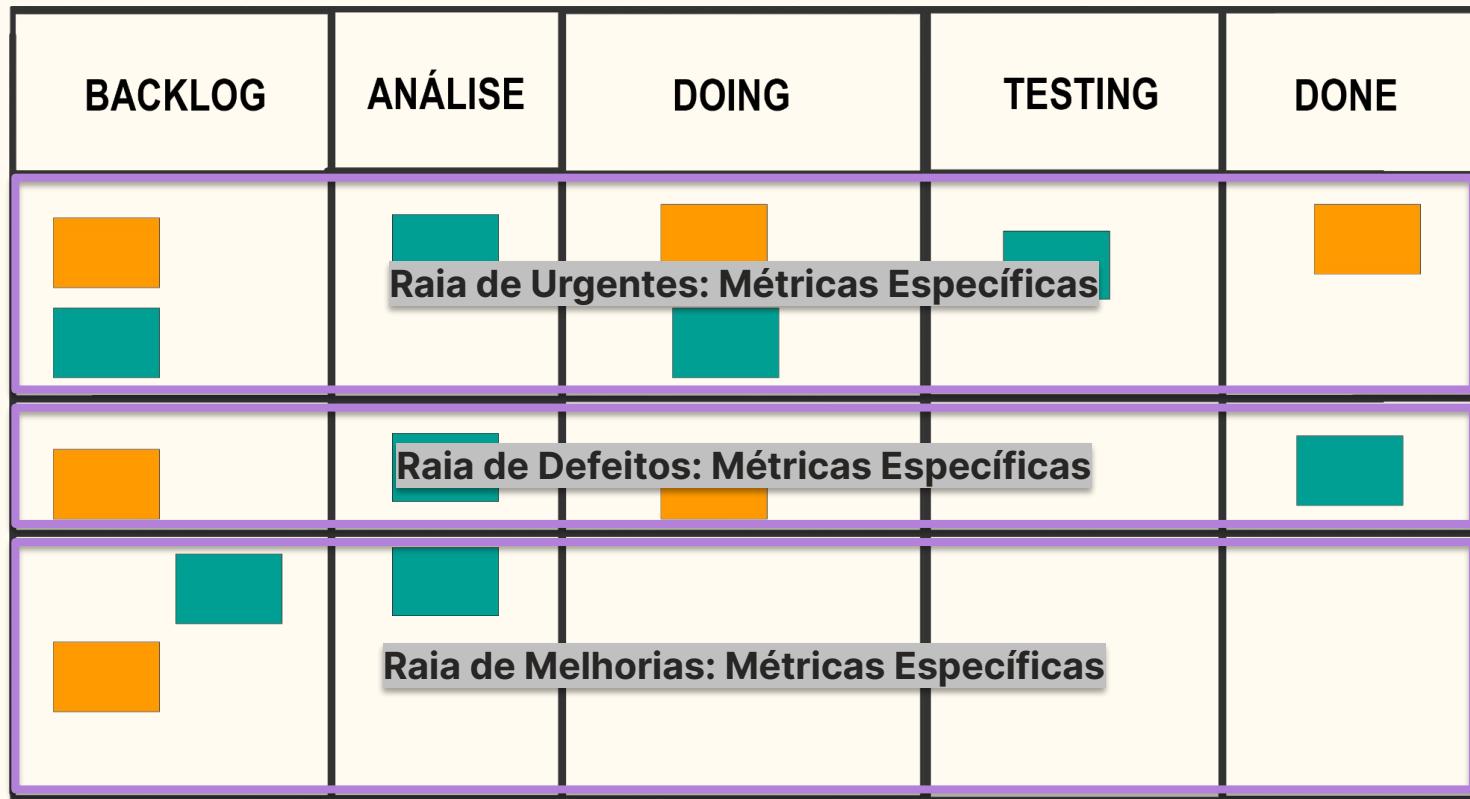


Defeitos Encontrados



Ajustes no Sistema

Acompanhando portfólios





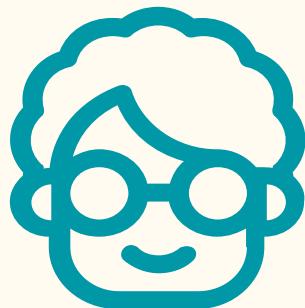
Aula 3 - Escalando com o Kanban

Entendendo os papéis



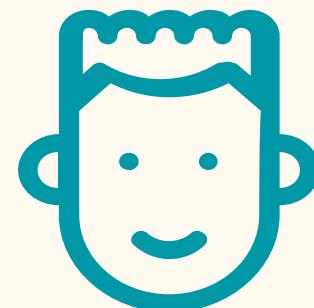
Entendendo os papéis

Léia Líder



Léo, seria bom compartilhar com os times, a visão de papéis no Kanban...

Léo Rico



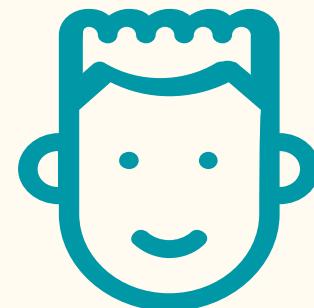
Entendendo os papéis

Léia Líder



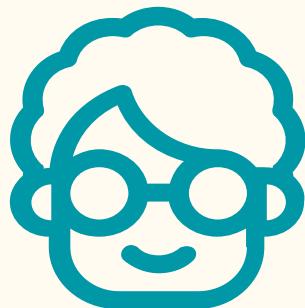
Você acha que devemos mudar os papéis dos líderes?

Léo Rico



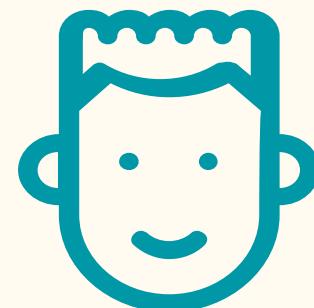
Entendendo os papéis

Léia Líder

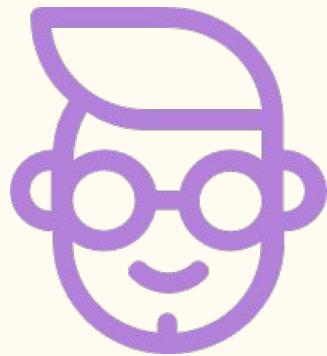


Não! Os papéis sugeridos pelo Kanban são muito mais referências que papéis em si...

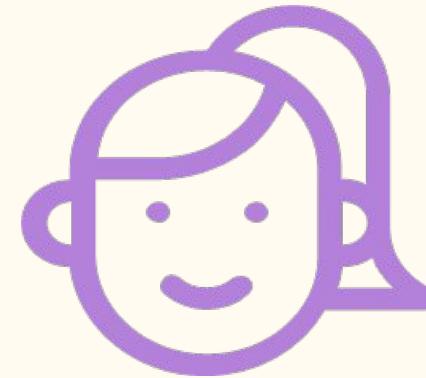
Léo Rico



Entendendo os papéis



SRM
Service Request Manager



SDM
Service Delivery Manager

Cuidar da Demanda

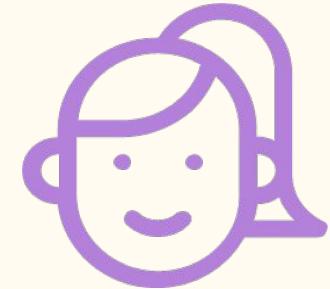
- Ter a visão “do outro lado” do balcão.
- Existem alterações previstas na forma de demandar?
- Ajudar a definir prioridades.
- Precisamos reavaliar a capacidade do time?
- Podemos relacionar com o Product Owner.



SRM
Service Request
Manager

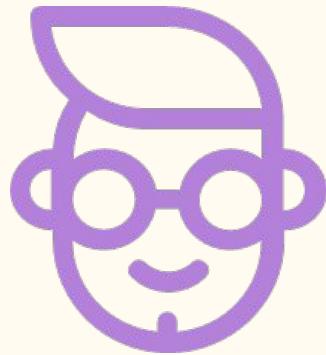
Cuidar da Demanda

- Ajuda o time a desempenhar o serviço.
- Conhece o formato do Kanban (Princípios e Práticas).
- Conhece o “Fluxo de Trabalho”.
- Podemos relacionar com o Scrum Master.

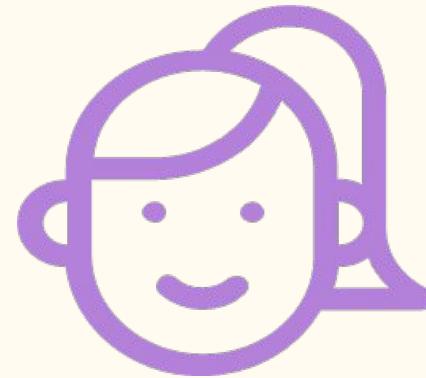


SDM
Service Delivery
Manager

Entendendo os papéis



SRM
Service Request Manager



SDM
Service Delivery Manager



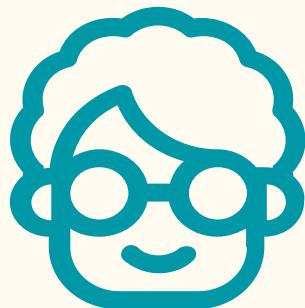
Aula 4 - Onde usar o Kanban

Kanban fora de TI



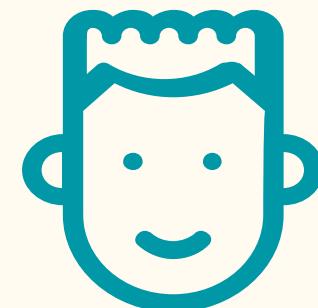
Identificar classes de serviço

Léia Líder



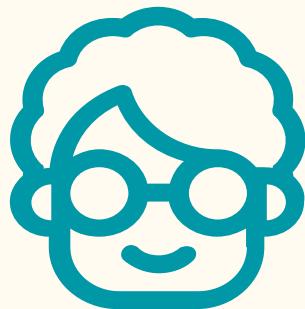
Léo, o que achou da ideia de usar um Kanban também para sua equipe?

Léo Rico



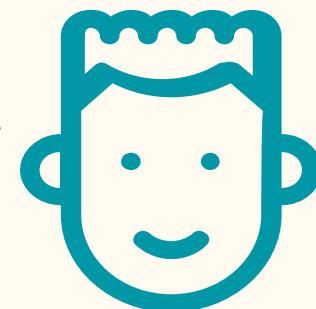
Identificar classes de serviço

Léia Líder



Foi ótimo! O Kanban adequa-se muito bem ao nosso trabalho em negócios também!!!

Léo Rico

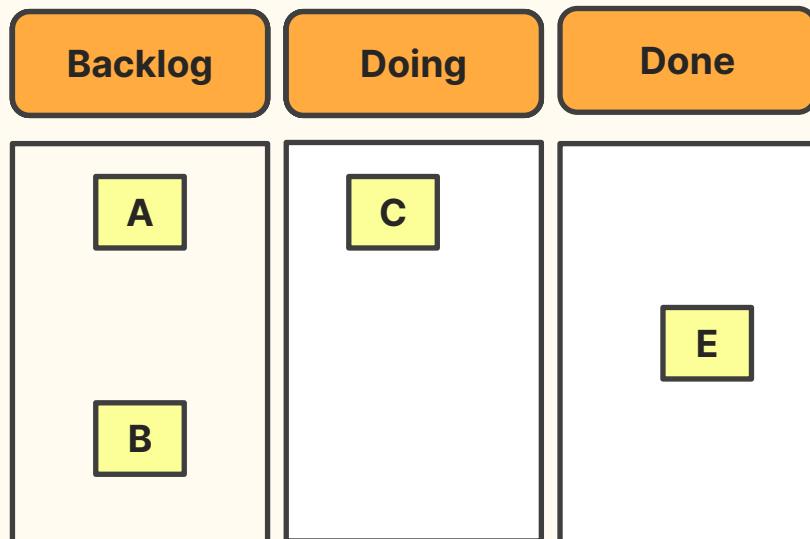


Kanban fora da TI

Melhorias - Visão do Cliente

SRM: Comitê de Clientes

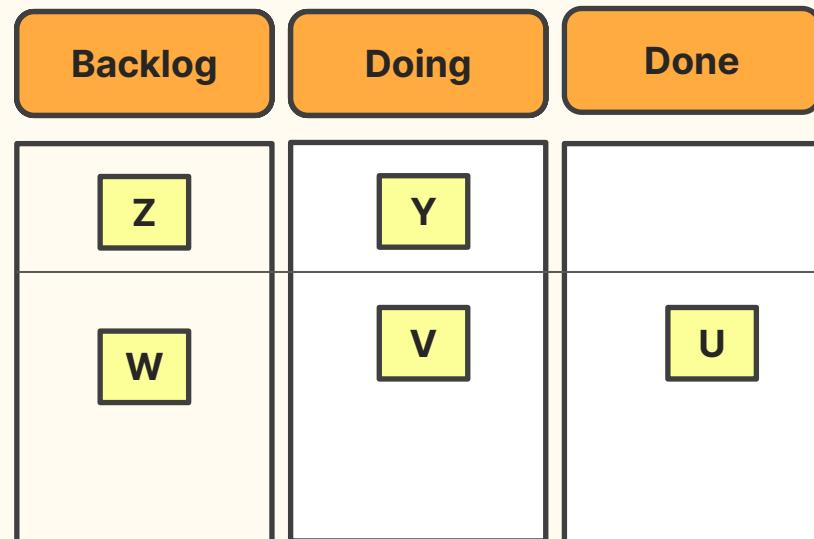
SDM: Luca



Defeitos em Sistemas

SRM: Léo Rico

SDM: Léia Líder



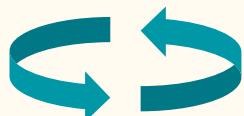
Kanban fora de TI

Relembrando:



Largura

Pode aumentar o fluxo de valor, onde pode-se adicionar colunas ao quadro, **detalhando e controlando o andamento** dos serviços.



Profundidade

Capacidade de repassar serviços para outras equipes, **conectando** todos os quadros.



Altura

Adiciona níveis ao quadro Kanban. **Quebra-se os processos** conforme os serviços vão dos quadros estratégicos para os operacionais.



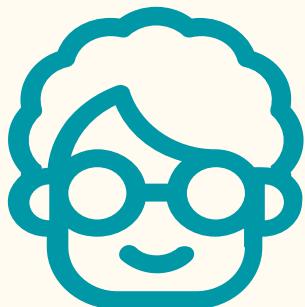
Aula 4 - Onde usar o Kanban

Classes de Serviços



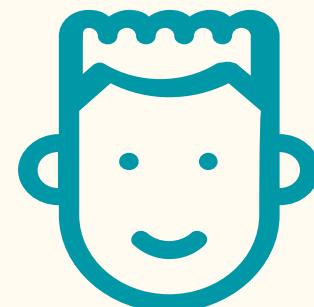
Classes de Serviços

Léia Líder



Léo, se lembra dos conceitos de Urgente, Defeitos e Melhorias? Podemos aplicar isso enquanto aumentamos o Kanban em largura, altura e profundidade!

Léo Rico

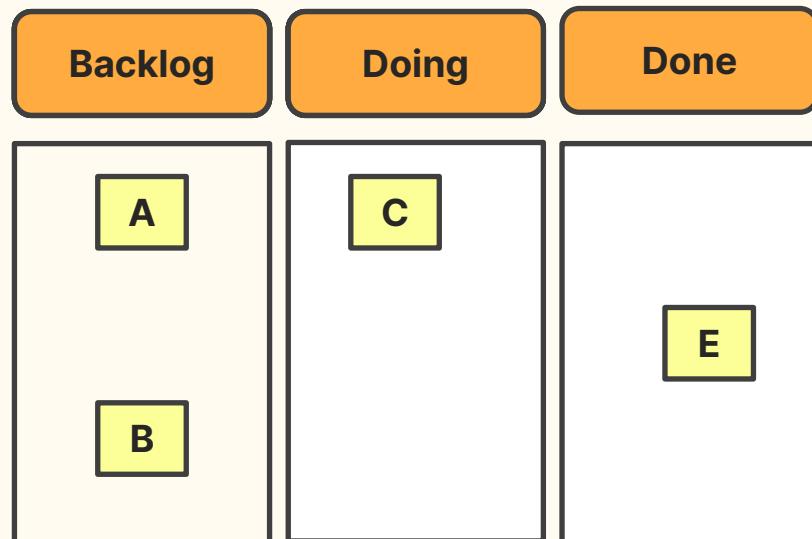


Quadros Estratégicos

Melhorias - Visão do Cliente

SRM: Comitê de Clientes

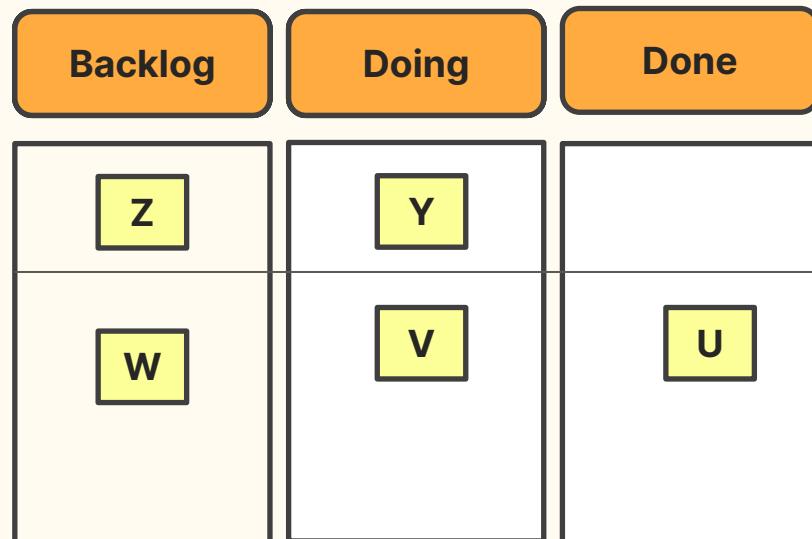
SDM: Luca



Defeitos em Sistemas

SRM: Léo Rico

SDM: Léia Líder



Classes de Serviços

Sistema de Concessão de Crédito

SRM: Léia Líder

SDM: Deive Loper



Sistema de Cadastro Único

SRM: Jobson

SDM: Paty



Sistema de Cobrança

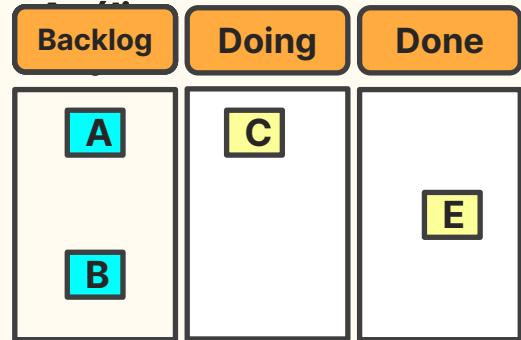
SRM: Mari

SDM: Vasco





Quadros estratégicos

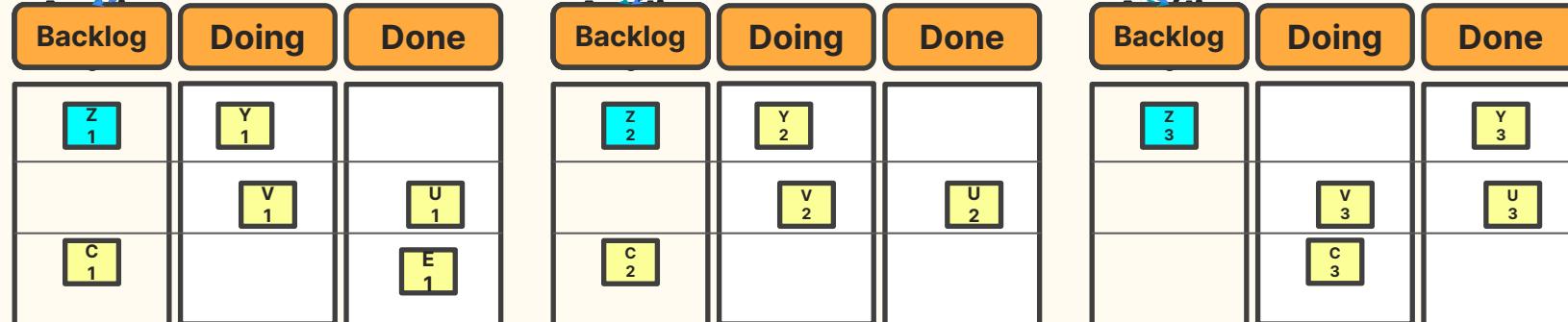


Melhorias



Urgentes

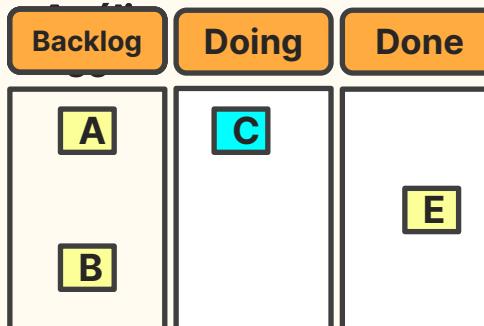
Defeitos



Quadros
Operacionais



Quadros estratégicos



Melhorias

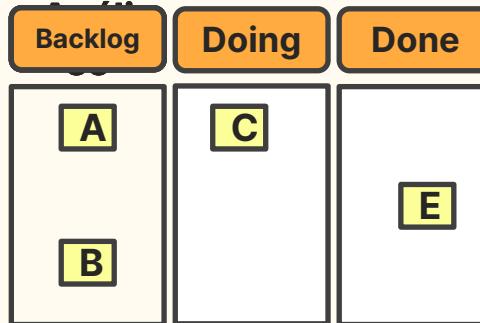
Urgentes
Defeitos



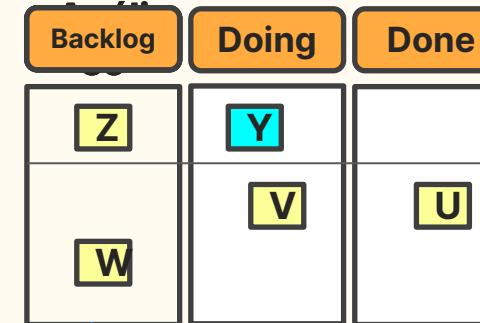
Quadros Operacionais



Quadros estratégicos

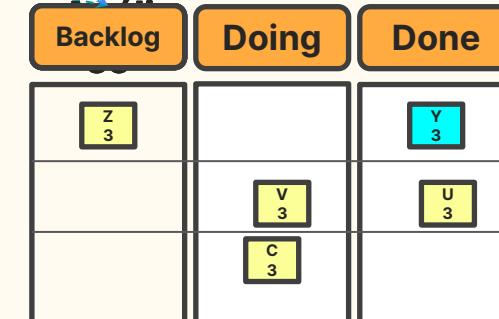
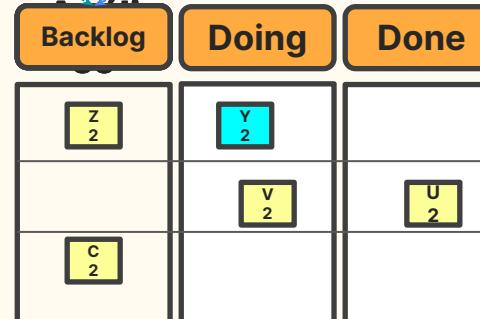


Melhorias



Urgentes

Defeitos

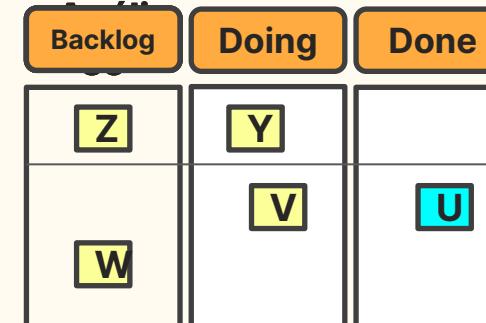
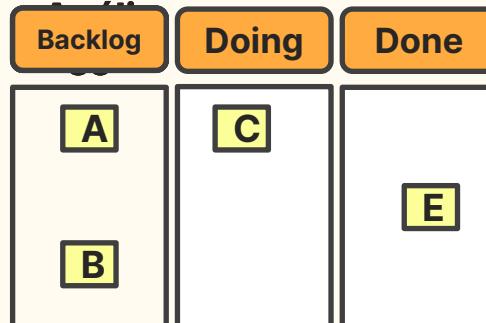


Quadros Operacionais

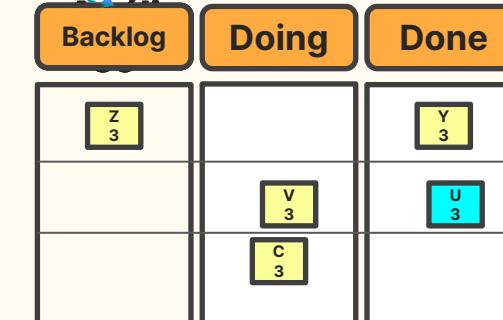
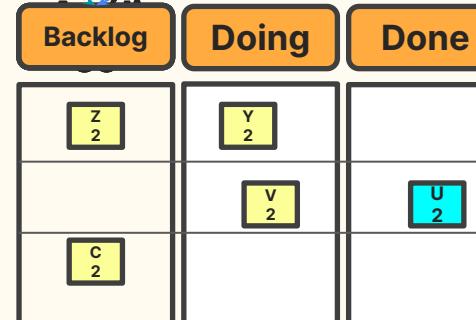


Quadros estratégicos

Melhorias



Urgentes
Defeitos



Quadros Operacionais

Aula 4 - Onde usar o Kanban

Funcionando na Prática

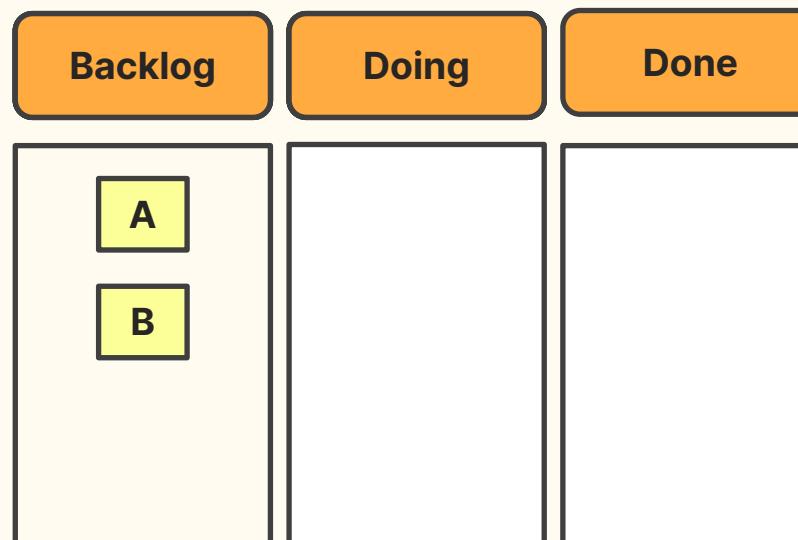


Quadros Estratégicos

Melhorias - Visão do Cliente

SRM: Comitê de Clientes

SDM: Luca

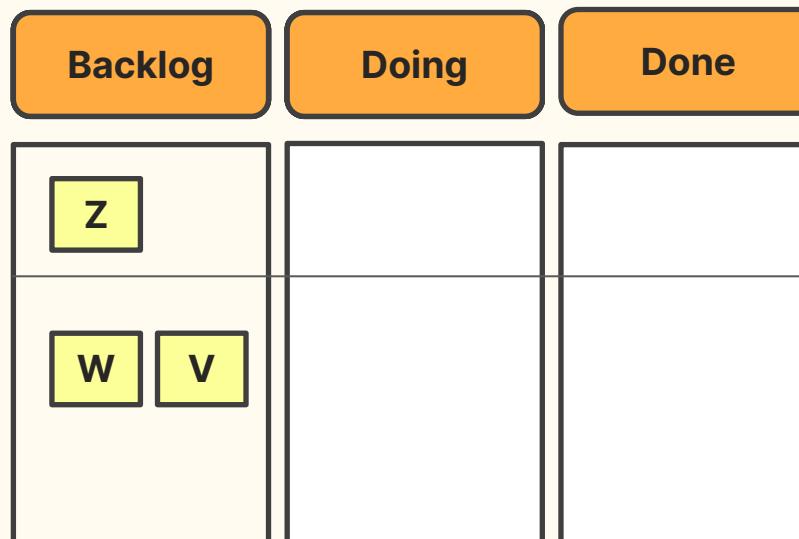


Quadros Estratégicos

Defeitos em Sistemas

SRM: Léo Rico

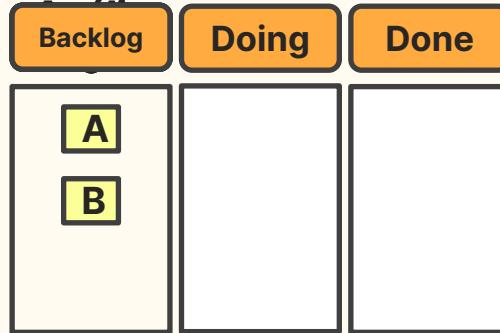
SDM: Léia Líder





Quadros estratégicos

Melhorias



Urgentes

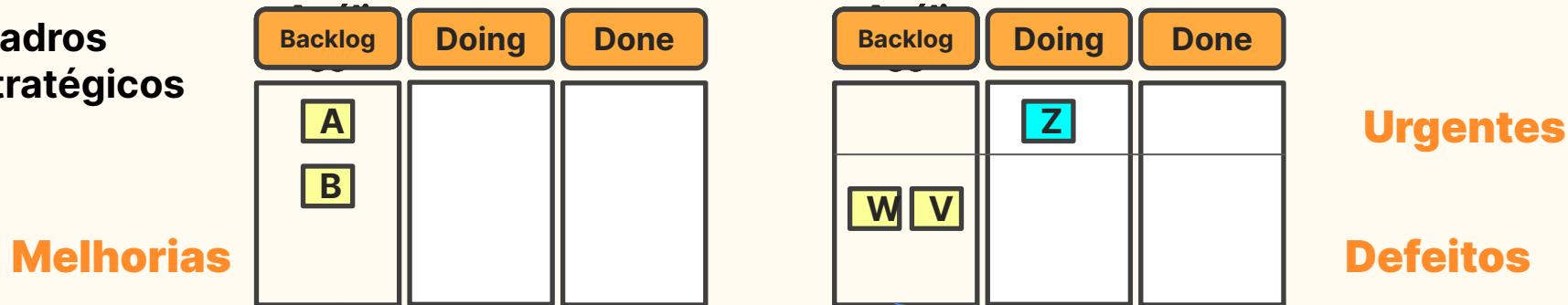
Defeitos



Quadros Operacionais



Quadros estratégicos



Melhorias



Quadros Operacionais



Quadros estratégicos



Melhorias



Urgentes

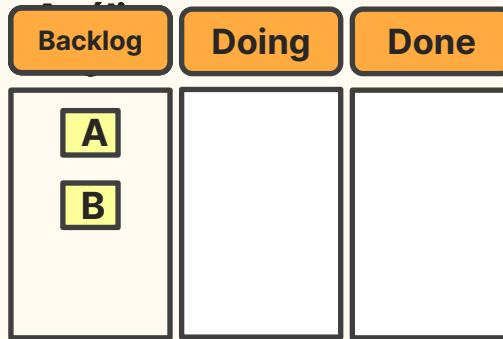
Defeitos



Quadros Operacionais



Quadros estratégicos



Melhorias



Urgentes

Defeitos



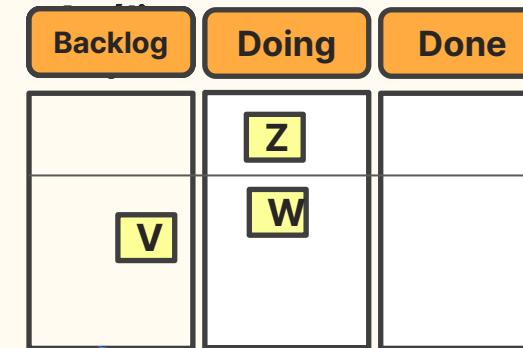
Quadros Operacionais



Quadros estratégicos



Melhorias



Urgentes

Defeitos



Quadros Operacionais



Quadros estratégicos



Melhorias



Urgentes

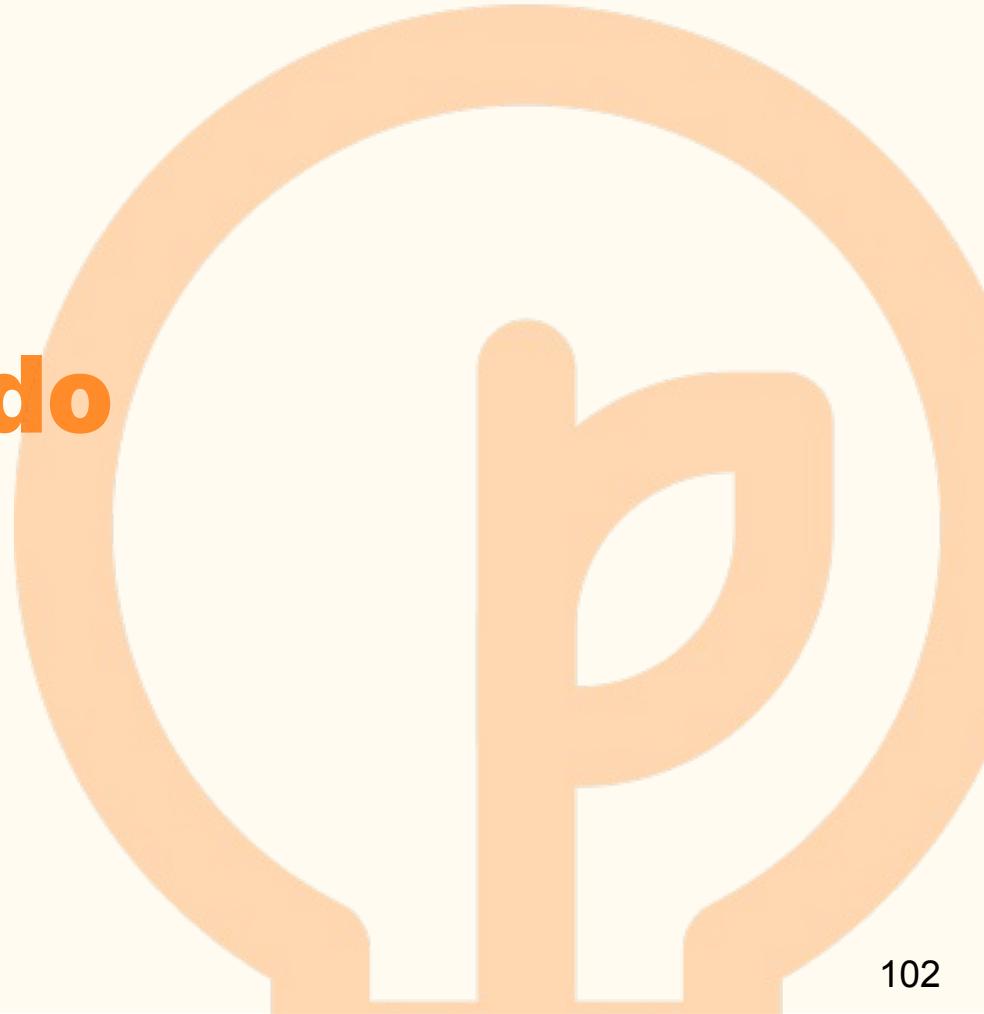
Defeitos



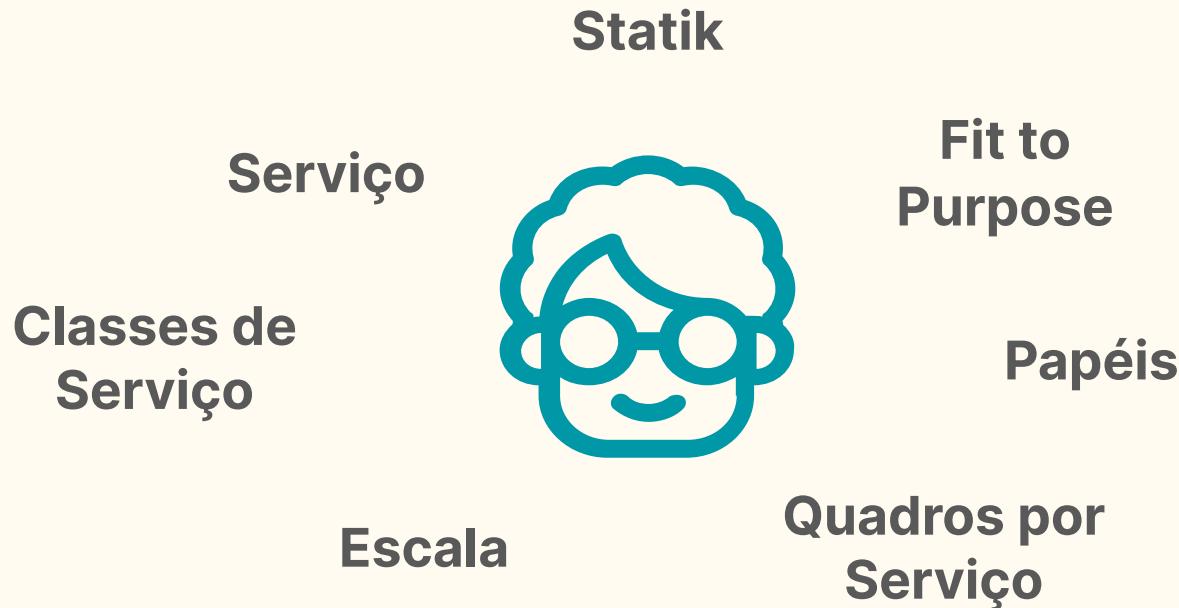
Quadros
Operacionais

Aula 5 - Avaliando seu Kanban

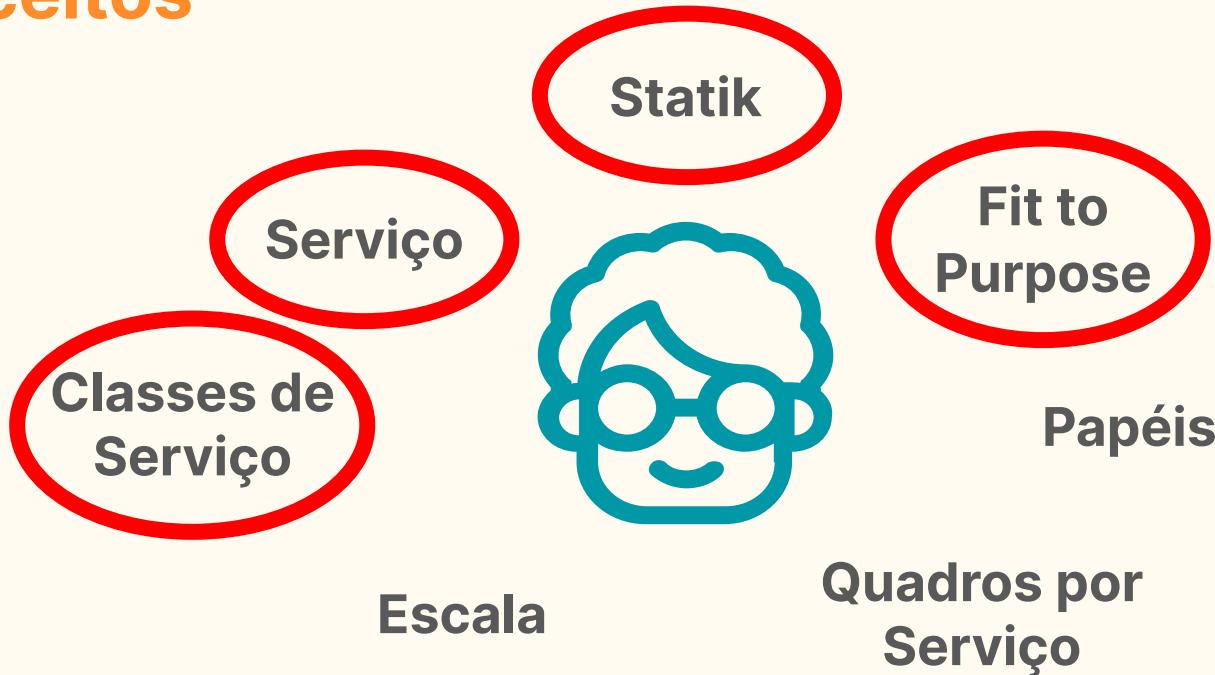
Conectando Conceitos



Conectando Conceitos



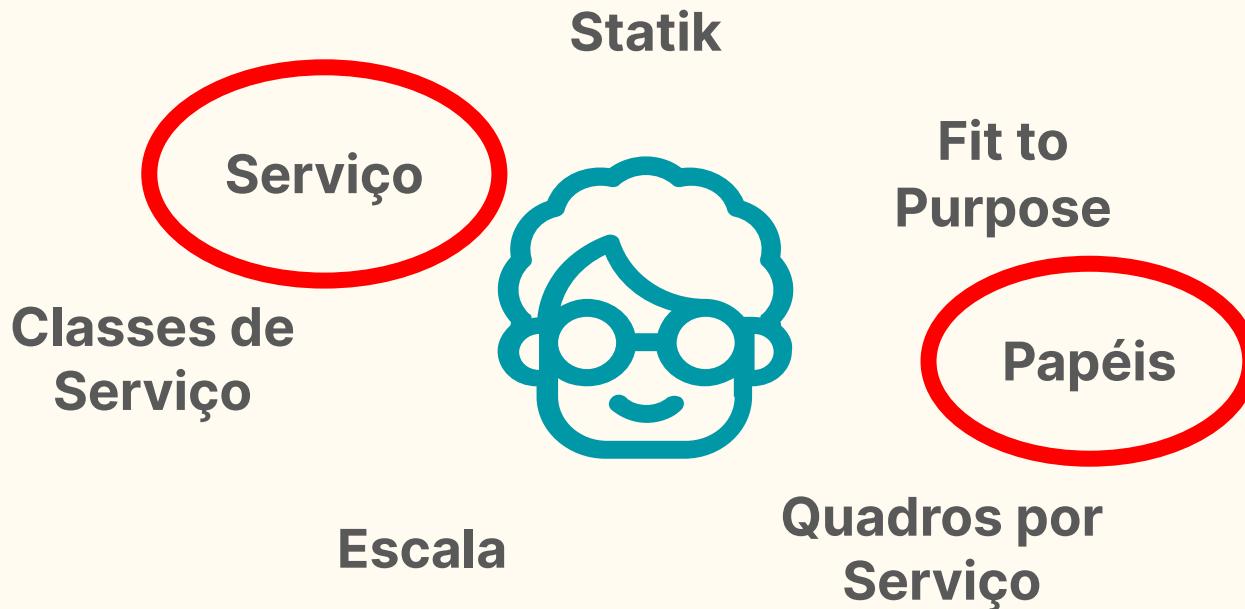
Conectando Conceitos



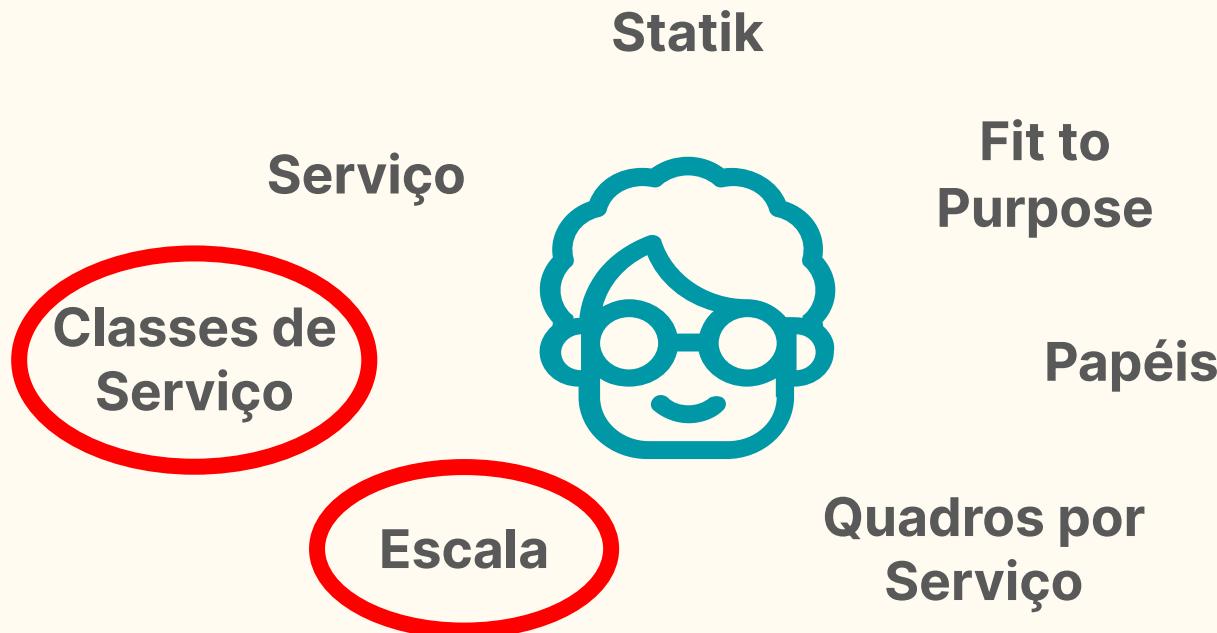
Statik

- 0. Identificar os serviços;
- 0. Fit to purpose;
- 0. Fontes de insatisfação;
- 0. Analisar demandas;
- 0. Analisar capacidade;
- 0. Modelar o fluxo de trabalho;
- 0. Identificar classes de serviço;
- 0. Desenhar sistema Kanban;
- 0. Socializar e negociar a implementação.

Conectando Conceitos



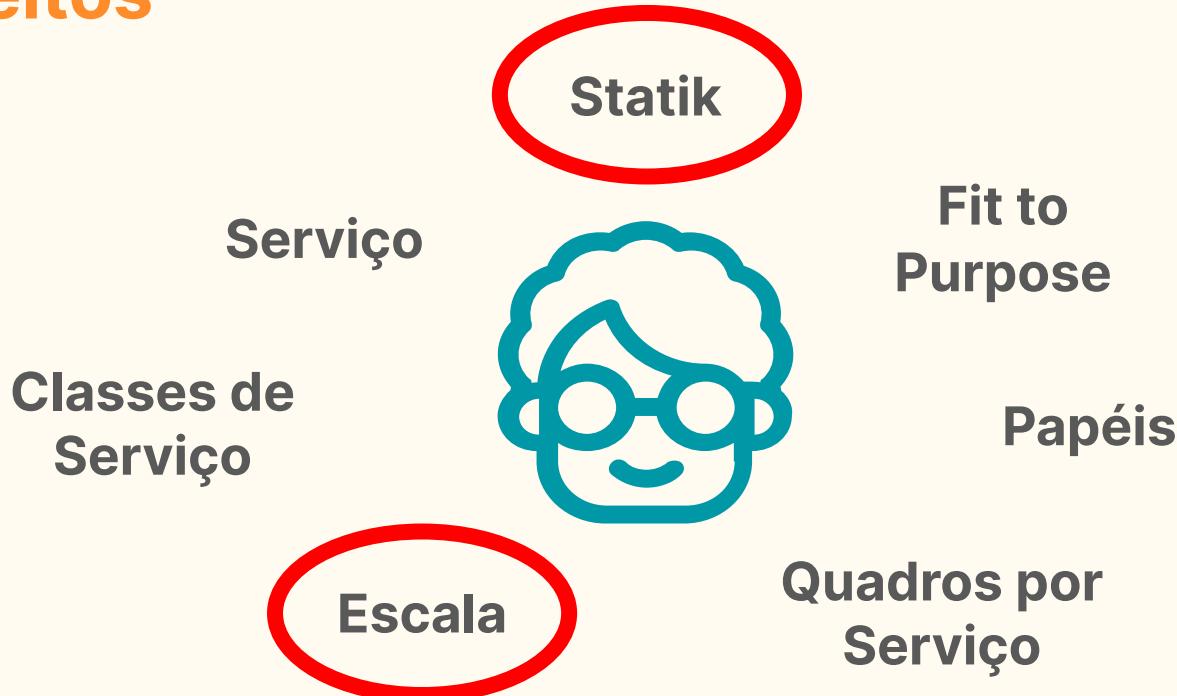
Conectando Conceitos



Conectando Conceitos



Conectando Conceitos



Conectando Conceitos





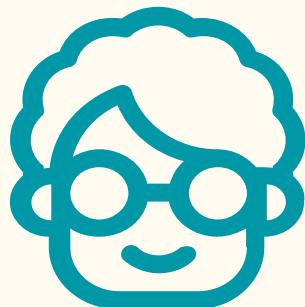
Aula 5 - Avaliando seu Kanban

Teste de Litmus



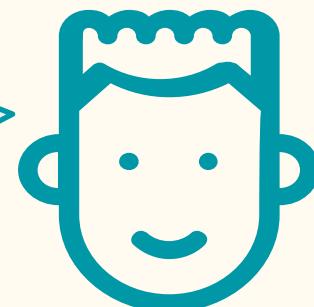
Identificar classes de serviço

Léia Líder



Léia, como podemos saber se a ByteBank está se beneficiando do uso do método Kanban?

Léo Rico



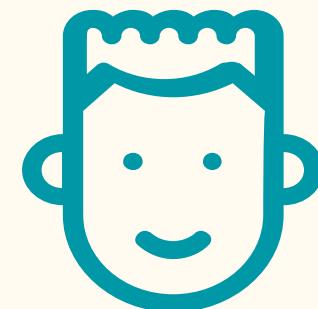
Identificar classes de serviço

Léia Líder



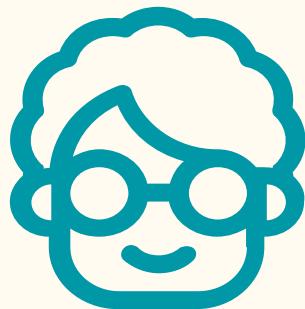
Essa é a “Pergunta de Milhões”!
Mas existe um teste chamado
“Teste Kanban de Litmus”.

Léo Rico



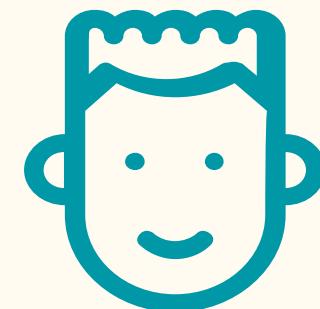
Identificar classes de serviço

Léia Líder



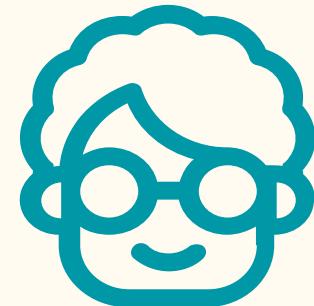
Esse teste é composto por 4 perguntas:

Léo Rico



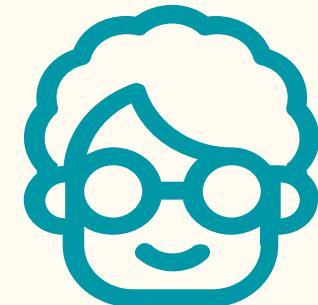
Comportamento da Gestão

- O Comportamento da gestão mudou para implantar o Kanban?
- Verifique se o comportamento da gestão é coerente com o sistema puxado e os compromissos assumidos;
- Se os limites de WIP e as políticas explícitas são respeitadas;
- Se o foco no cliente é um claro direcionador.



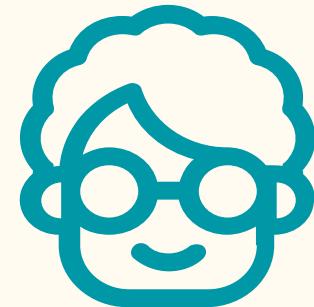
Interface com o Cliente

- A relação com o cliente mudou, de acordo com o Kanban?
- Verifique se os serviços da organização são verdadeiros sistemas Kanban, focados no cliente;
- Se a seleção de pedidos é feita de forma puxada e com limite de WIP;
- Se o ponto de compromisso e de entrega estão claramente definidos.



Contrato do Cliente

- O contrato com o cliente foi alterado, de acordo com o Kanban?
- Verifique se os compromissos assumidos com o cliente são explícitos e guiados por entrega de valor;
- Se os compromissos com o cliente estão embasados por métricas e probabilidades;
- Se é possível visualizar as entregas no sistema Kanban.



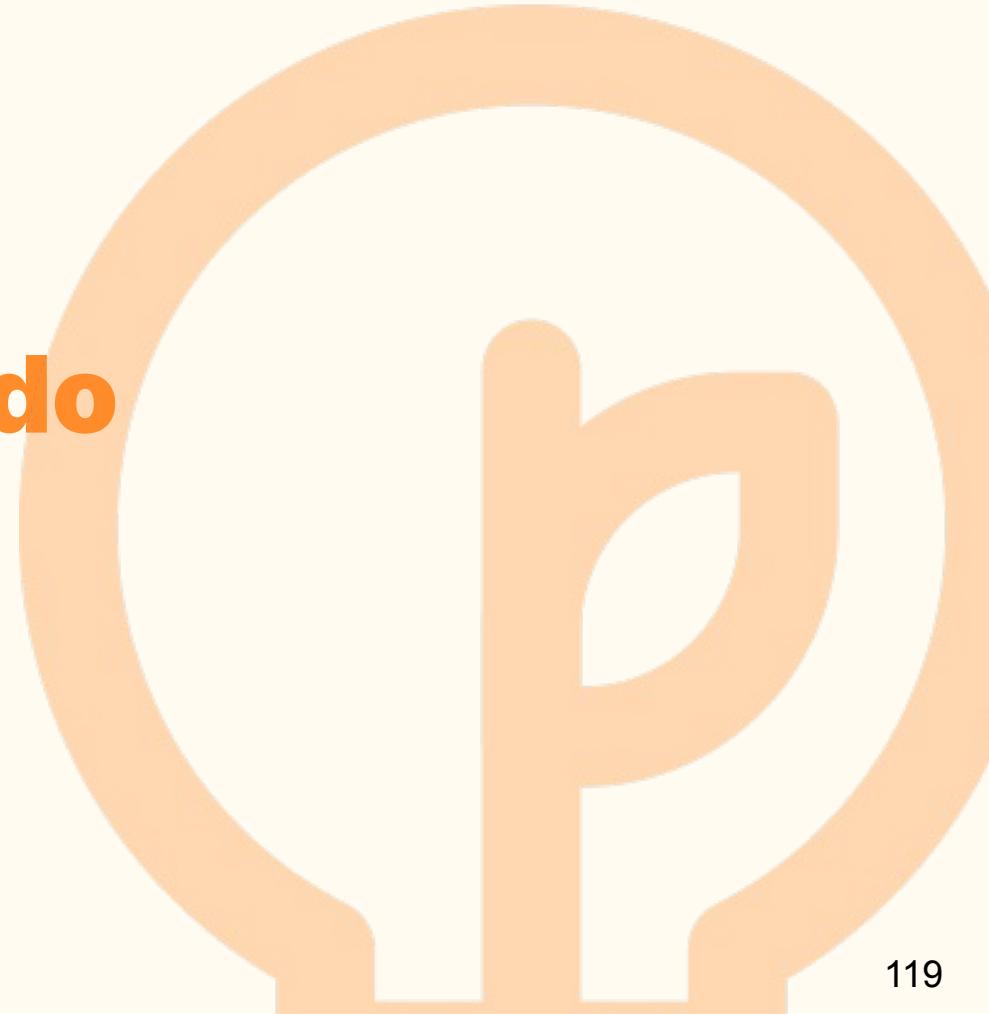
Modelo de Negócio de Serviços

- O modelo de entrega de serviços do seu negócio mudou para aproveitar o Kanban?
- Verifique se as classes de serviços ajudam a organizar as entregas e manter previsibilidade;
- Se existe capacidade do sistema de adaptar-se à períodos de alta demanda;
- Se serviços interdependentes estão coordenados.



Aula 5 - Avaliando seu Kanban

Conclusão



Conceitos

Statik



Serviço

Classes de
Serviço

Escala

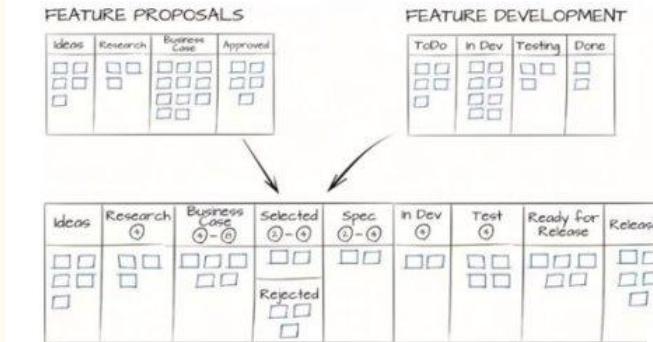
Fit to
Purpose

Papéis

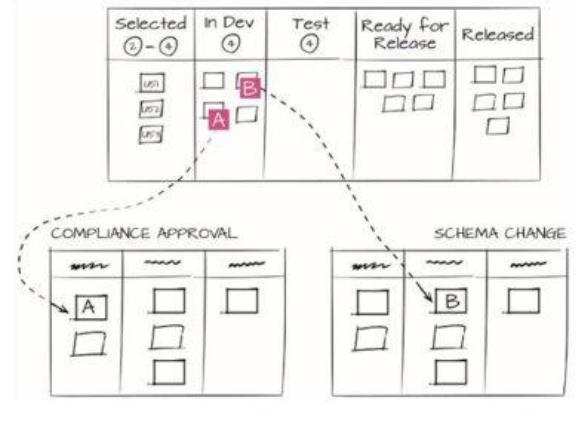
Quadros por
Serviço



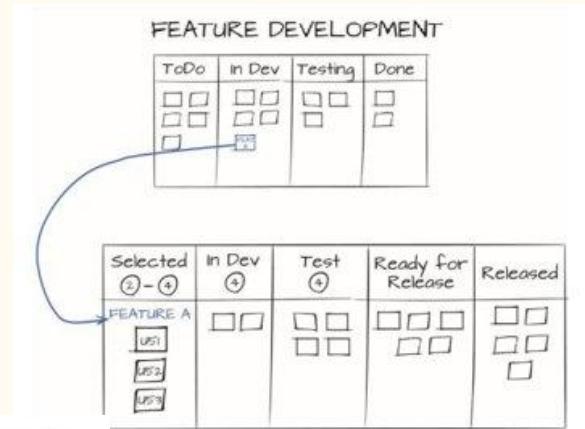
Aumentando o Kanban



Em largura



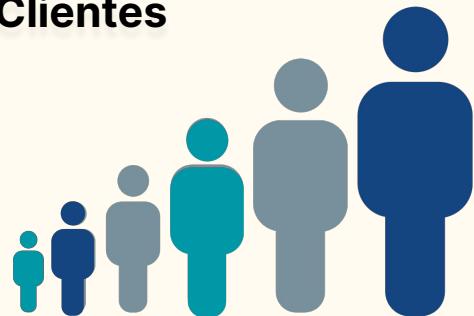
Em profundidade



Em altura

Analogia

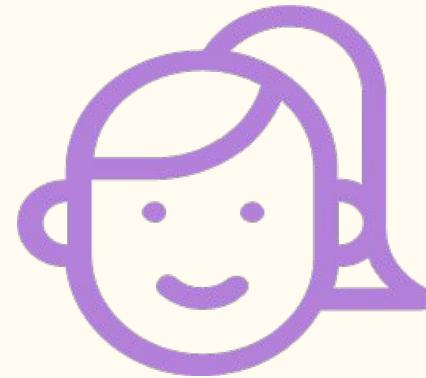
Clientes



Entendendo os papéis



SRM
Service Request Manager



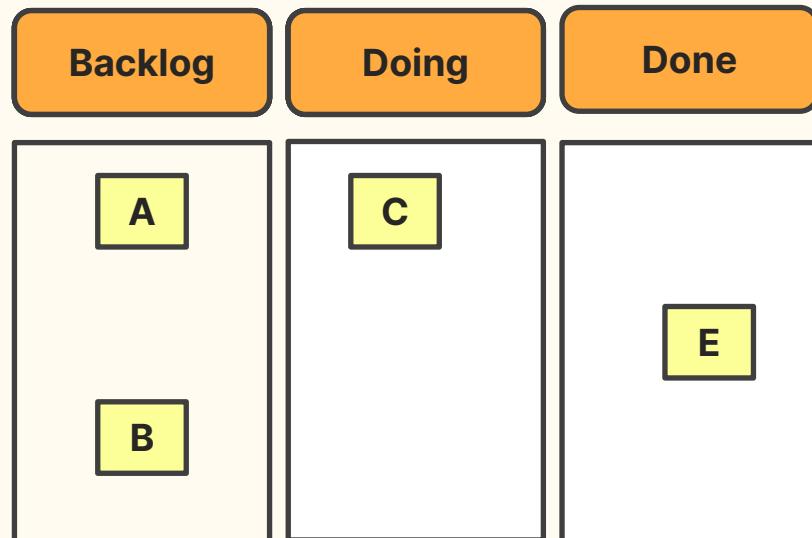
SDM
Service Delivery Manager

Quadros Estratégicos

Melhorias - Visão do Cliente

SRM: Comitê de Clientes

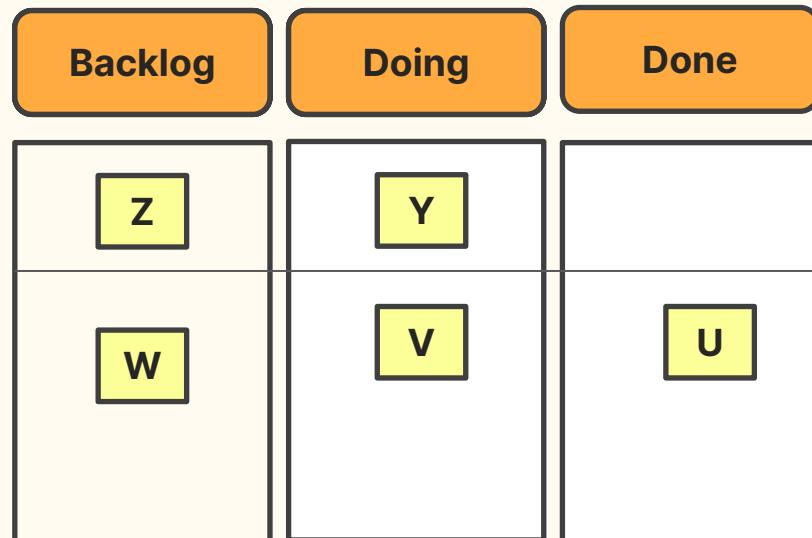
SDM: Luca



Defeitos em Sistemas

SRM: Léo Rico

SDM: Léia Líder



Classes de Serviços

Sistema de Concessão de Crédito

SRM: Léia Líder

SDM: Deive Loper



Sistema de Cadastro Único

SRM: Jobson

SDM: Paty



Sistema de Cobrança

SRM: Mari

SDM: Vasco



Statik

0. Identificar os serviços;
0. Fit to purpose;
0. Fontes de insatisfação;
0. Analisar demandas;
0. Analisar capacidade;
0. Modelar o fluxo de trabalho;
0. Identificar classes de serviço;
0. Desenhar sistema Kanban;
0. Socializar e negociar a implementação.