

# THE DEVELOPER'S CONFERENCE

**A gestão visual que empoderou uma  
sustentação**



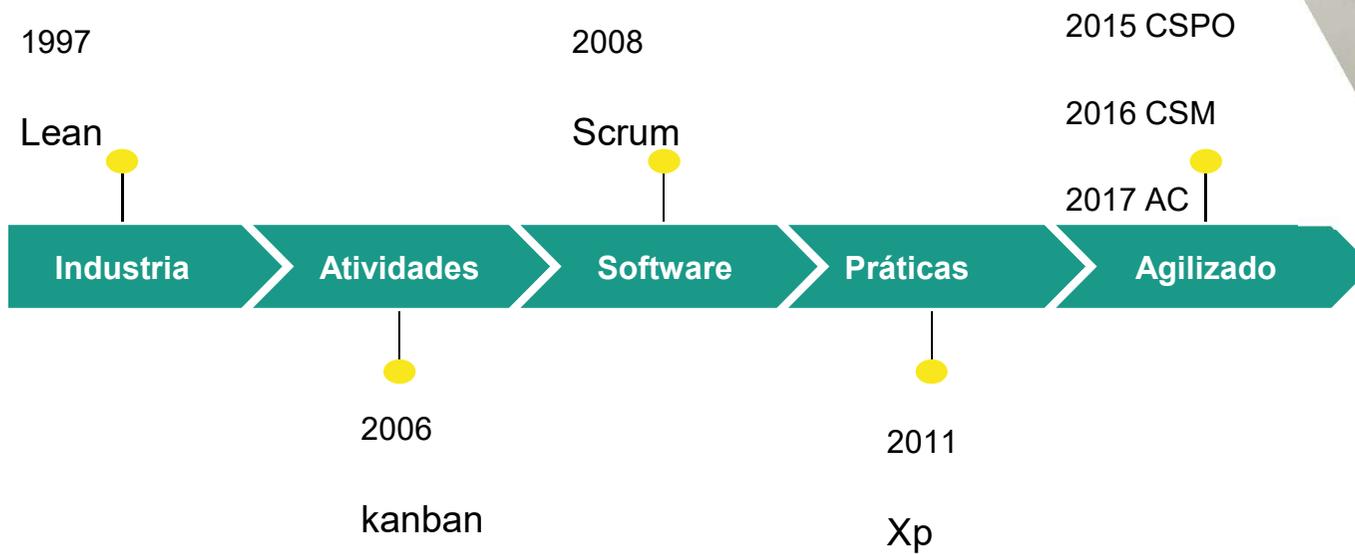
[www.linkedin.com/in/tiagoweber](http://www.linkedin.com/in/tiagoweber)

# Hi all!

*Qual sua trajetória em times ágeis?*



**Tiago Weber**





## AGENDA

- Contextualização.
- O que fazíamos de gestão visual.
- Treinamento.
- Evolução da gestão visual.
- Conquistas.
- Próximos passos.



# O HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA)



AGHUse

# HCPA / Estrutura



**833**  
Leitos



**Sistema  
Único de  
Saúde (SUS),  
Convênios e  
Particulares**



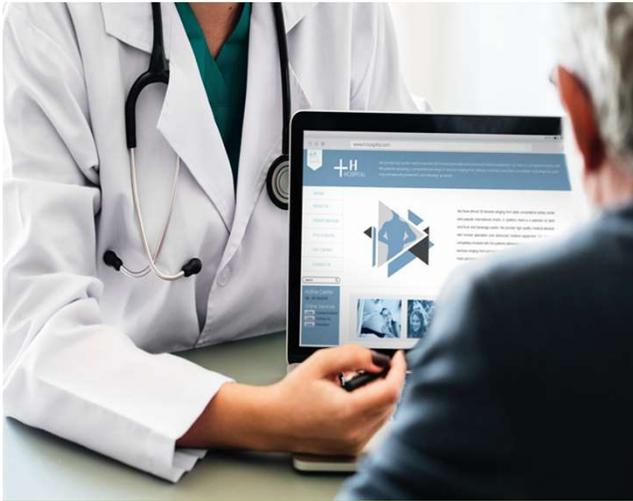
**6.1 K**  
Empregados



**3 K**  
Estudantes



**1.3 K**  
Alunos de  
Mestrado e  
Doutorado



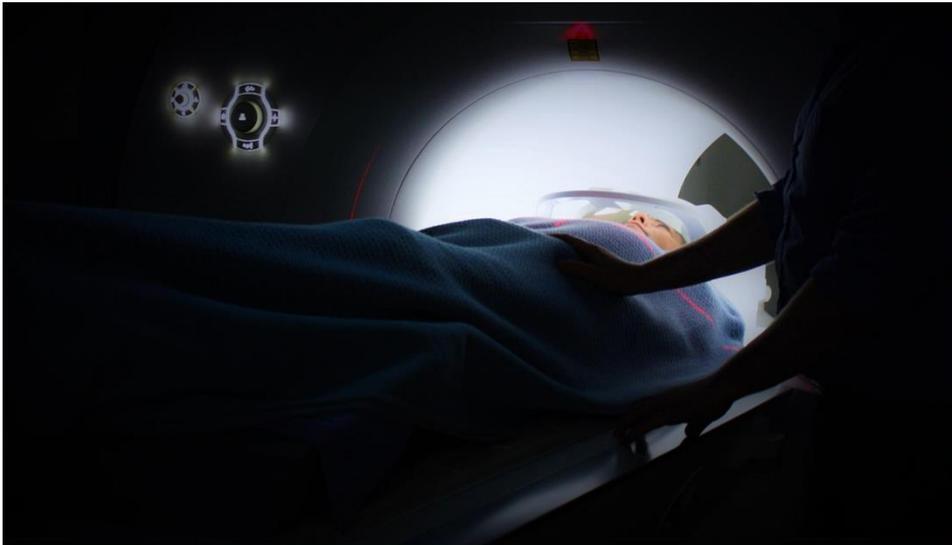
**570 K**  
Consultas



**31 K**  
Internações



**47,5 K**  
Cirurgias



**+ 3,1 M**  
Exames



**3,5 K**  
Partos



257 K

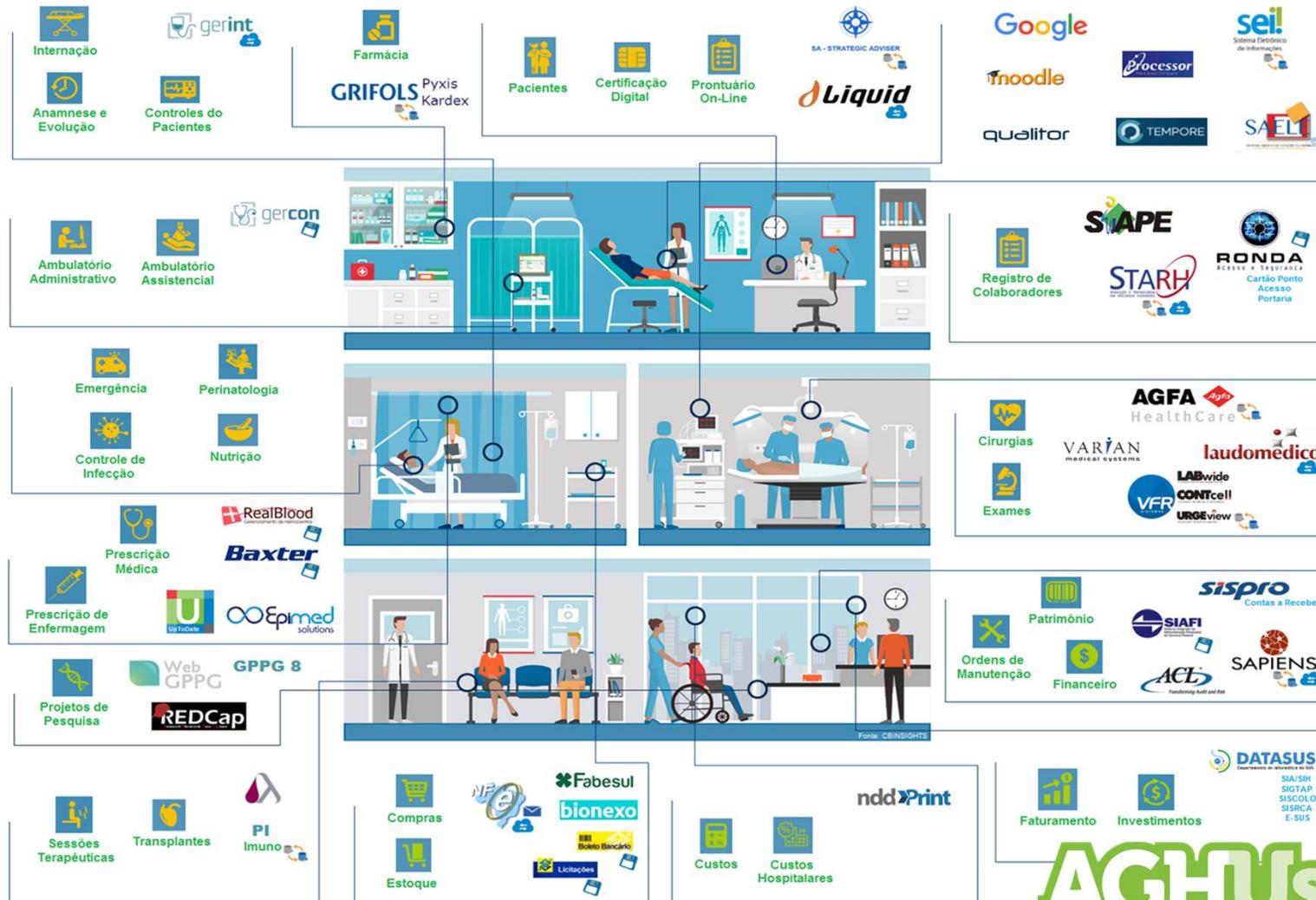
Procedimentos em  
consultório



425

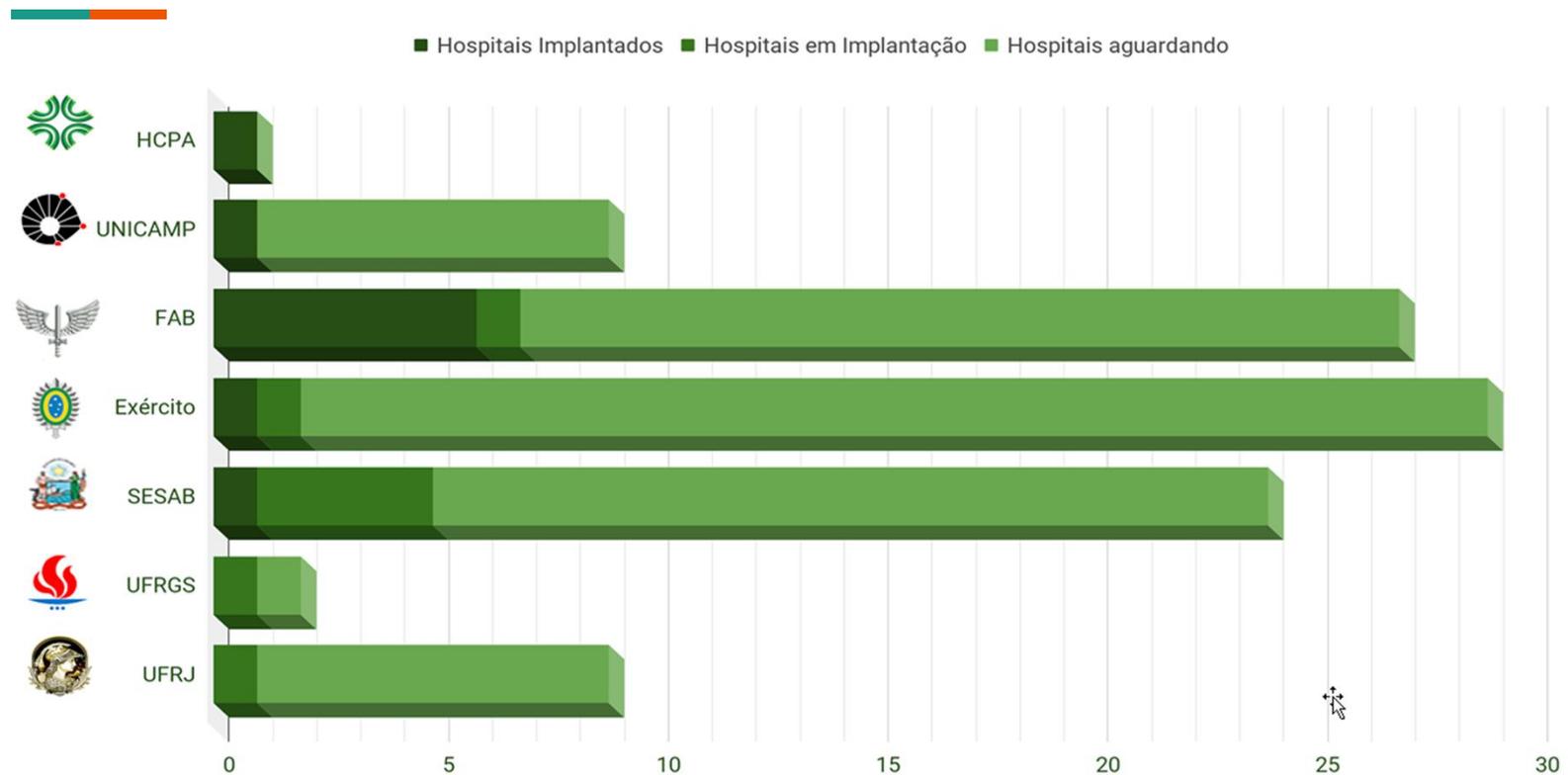
Transplantes

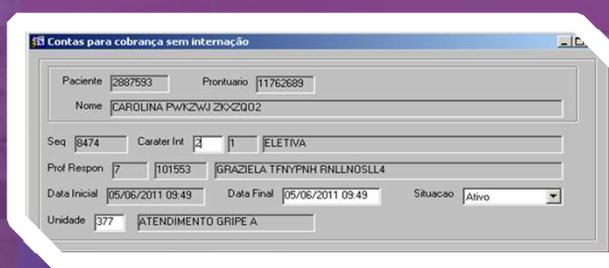
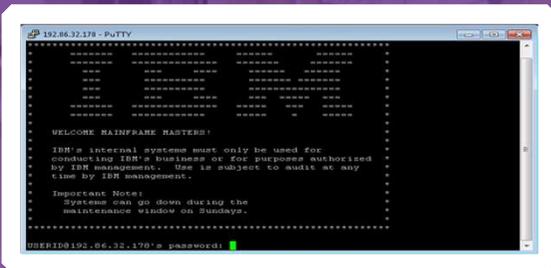
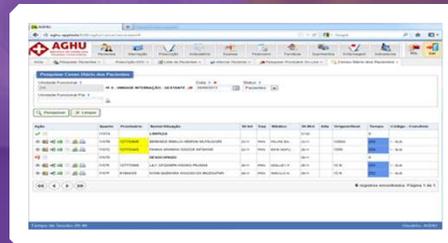
# COMPLEXIDADE



# AGHUse

# Comunidade AGHUse





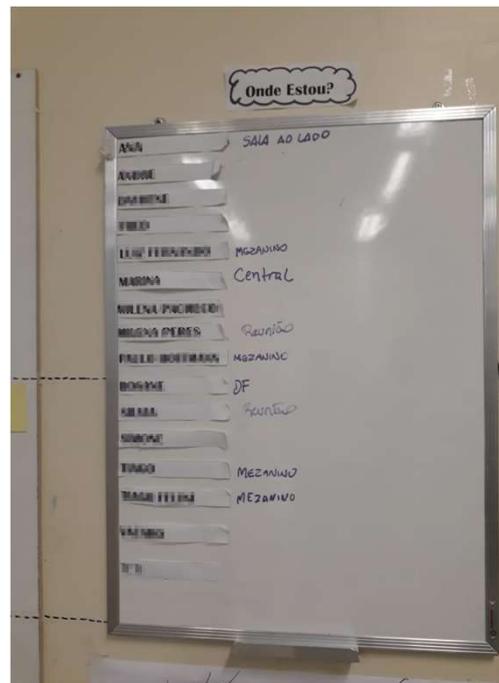
# HCPA / Evolução da TIC e do Prontuário Eletrônico

# Oportunidades Sustentação

---

- Alternar para um sistema menos reativo e mais puxado.
- Fortalecer os times.
- Integrar os times.
- Melhorar a performance das entregas.
- Reduzir o retrabalho.
- Melhorar a comunicação com os Key Users.

# O que fazíamos de gestão visual





# Série de treinamentos



# Prototipação

- Analise das demandas.
- Prototipação usando STAIK.
- 4 Times = 4 kanbans?



## Assistencial

Foco no paciente  
Maior valor agregado



## Administrativo

Foco na operacionalidade  
Base do sistema



## Faturamento

Foco monetário  
Sustentabilidade



## Serviços

Foco em serviços  
Resposta rápida

Reference: <https://www.linkedin.com/pulse/statik-systems-thinking-approach-implementing-kanban-david-anderson/>

## 4 Times um único kanban





# Sprint 2

The image shows a Kanban board for Sprint 2, organized into several columns representing different stages of the workflow. The columns are labeled as follows:

- TIMES**: This column contains sub-sections for different types of tasks:
  - ASSISTENCIAL**: Includes a date "De 10 - 11:30" and a small diagram.
  - ADMINISTRATIVOS**: Includes a date "De 10 - 11:30" and a small diagram.
  - OUTROS SERVIÇOS**: Includes a date "De 10 - 11:30" and a small diagram.
- NOVO**: A column for new tasks, containing several orange sticky notes.
- PRIORIZADO PARA O PRÓXIMO**: A column for tasks prioritized for the next sprint, containing several orange sticky notes.
- EM ANDAMENTO**: A column for tasks currently in progress, containing several pink and yellow sticky notes.
- CONSTRUÇÃO (OUTROS TIMES)**: A column for tasks under construction, containing many yellow and pink sticky notes.
- HOMOLOGAÇÃO**: A column for tasks being validated, containing several pink sticky notes.
- PRONTO**: A column for completed tasks, containing many pink sticky notes.

At the bottom of the board, there are several rows of checkboxes and labels, likely representing team members or specific task details. Three arrows point from the bottom left towards the 'EM ANDAMENTO' and 'CONSTRUÇÃO' columns.

# Primeiras impressões

---

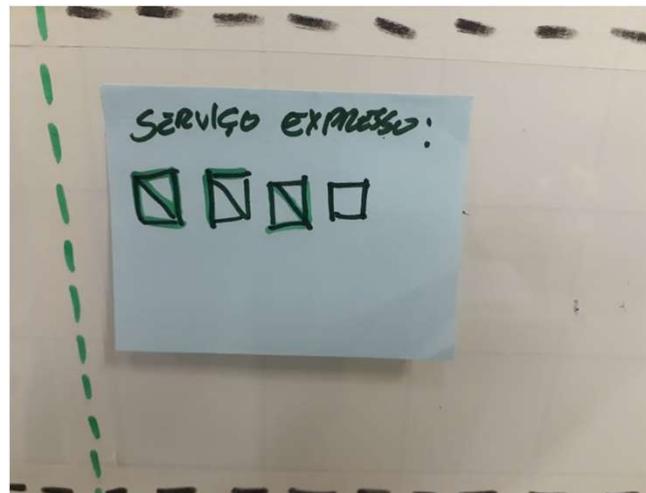
- Muita gente confunde “**Gestão Visual**” com “**Poluição Visual**”, ou seja, a exposição de diversas informações com excesso de elementos ligados à comunicação visual.
- A **Gestão Visual** deve possibilitar enxergar e entender **as anormalidades** no **local** e momento em que acontecem. Além disso **acelera a correção** das anormalidades explicitadas.
- O **Gemba**, “local onde as coisas realmente acontecem”. Melhora o controle e ajuste de desempenho de acordo com evidências reais.

**Reference:** Joel Sutherland, Bob Bennett. “The Seven Deadly Wastes of Logistics: Applying Toyota Production System Principles to Create Logistics Value”  
**Reference:** Masaaki Imai. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy

---

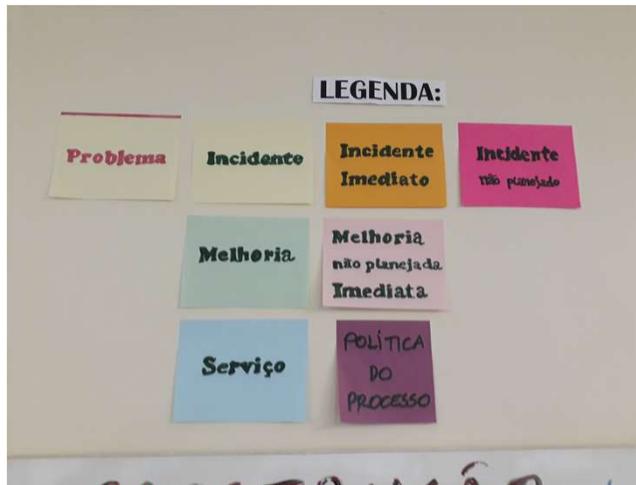
# Sprint 3

- Conceito de raia expressa (serviço rápido)



# Sprint 3-4

- Padronização da demandas



- Muito trabalho não planejado



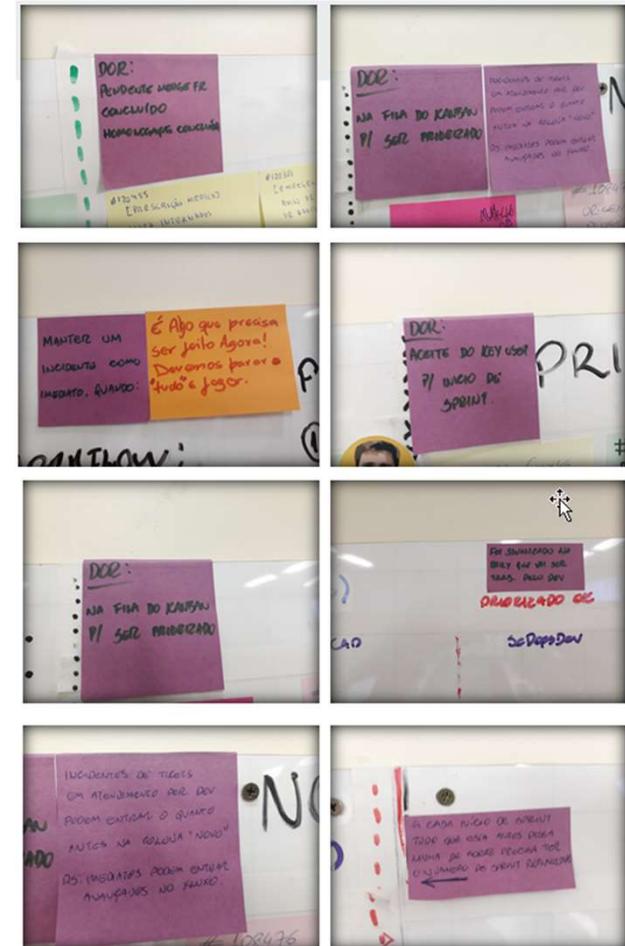
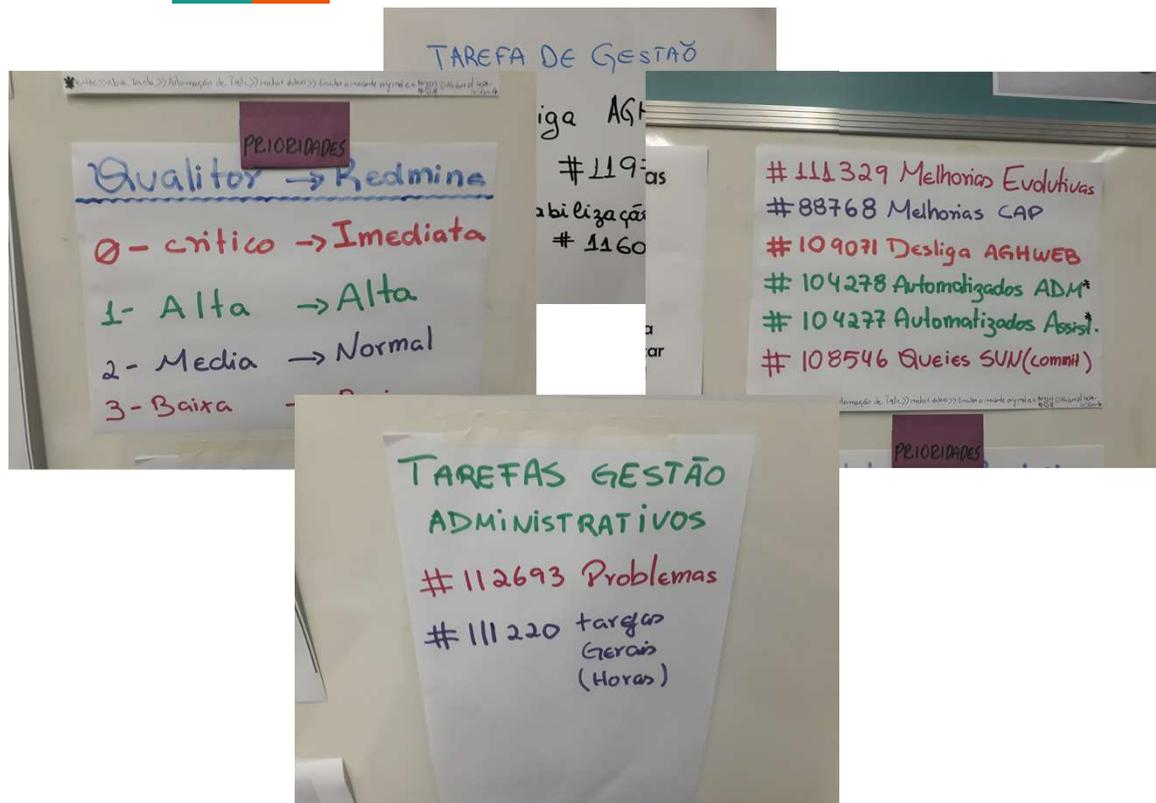
# Sinais Visuais

- Olhando para o quadro podemos lembrar do conceito de **Jidoka** e a capacidade de detectar quando uma condição anormal ocorreu e imediatamente parar o trabalho.
- Adentro do Jidoka temos o conceito de **Andon** que é o destaque de um problema que está ocorrendo, a fim de introduzir imediatamente contramedidas para evitar. É uma ferramenta do Lean Manufacturing.
- Na nossa realidade, o Andon é um método visual pelo qual **invés de parar a produção**, permite que a equipe **análise a causa raiz e implemente contramedidas**, geralmente em Ciclos de Feedback semanais.



Reference: T.C. Cheng, S. Podolsky. Just-in-Time Manufacturing: An Introduction

# Acordos do time

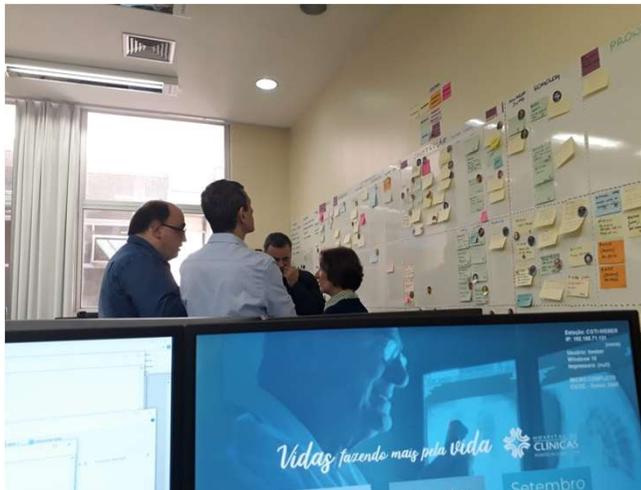


# Estabilização do board



# Introdução de Key Users na gestão dos post-its

- Planejamentos



- Revisões



# Lidando com feedback



## Curto Prazo:

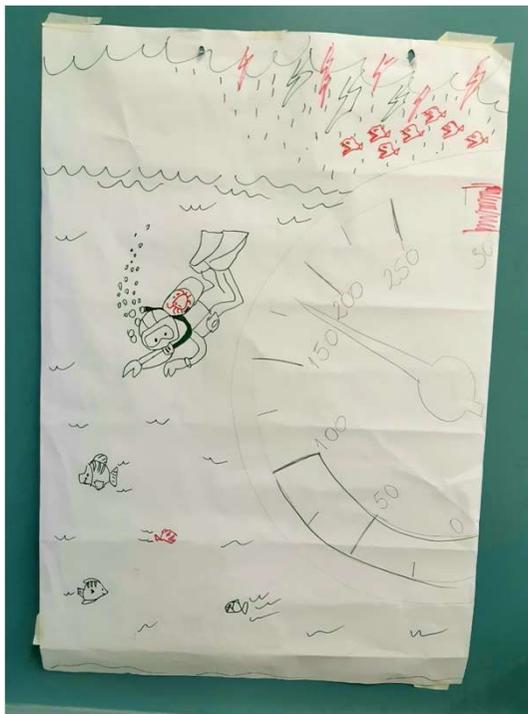
- Qual o status?
- Quando vcs vão fazer?
- Mas porque tanta demora?
- É fácil é só mais um campo!

## Médio Prazo:

- Posso visitar vcs?
  - Já entra na próxima Sprint?
  - Podemos replanejar pra próxima Sprint?
  - É fácil é só mais um campo!
- 



# Somos papeleiros



# O queridão do time

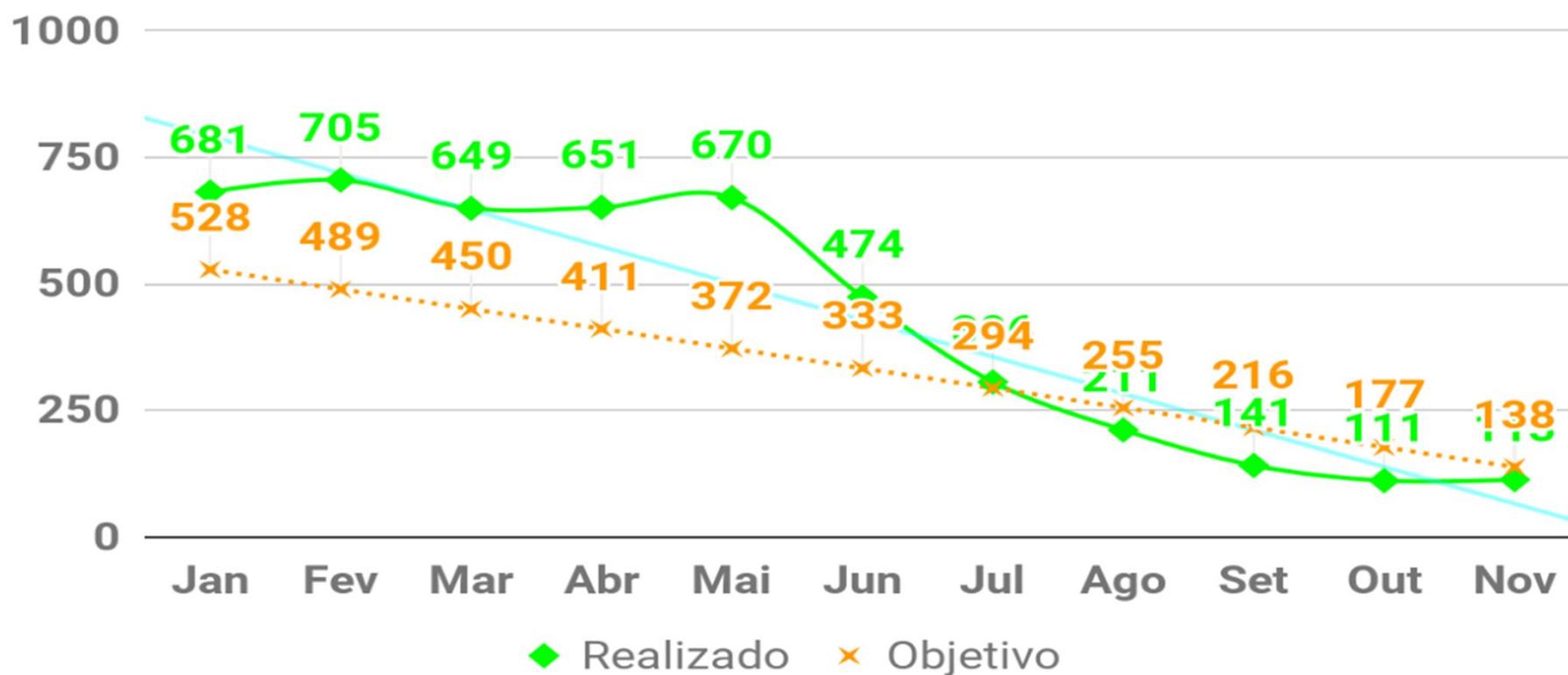


# Indicativos Evolutivos Organizacionais

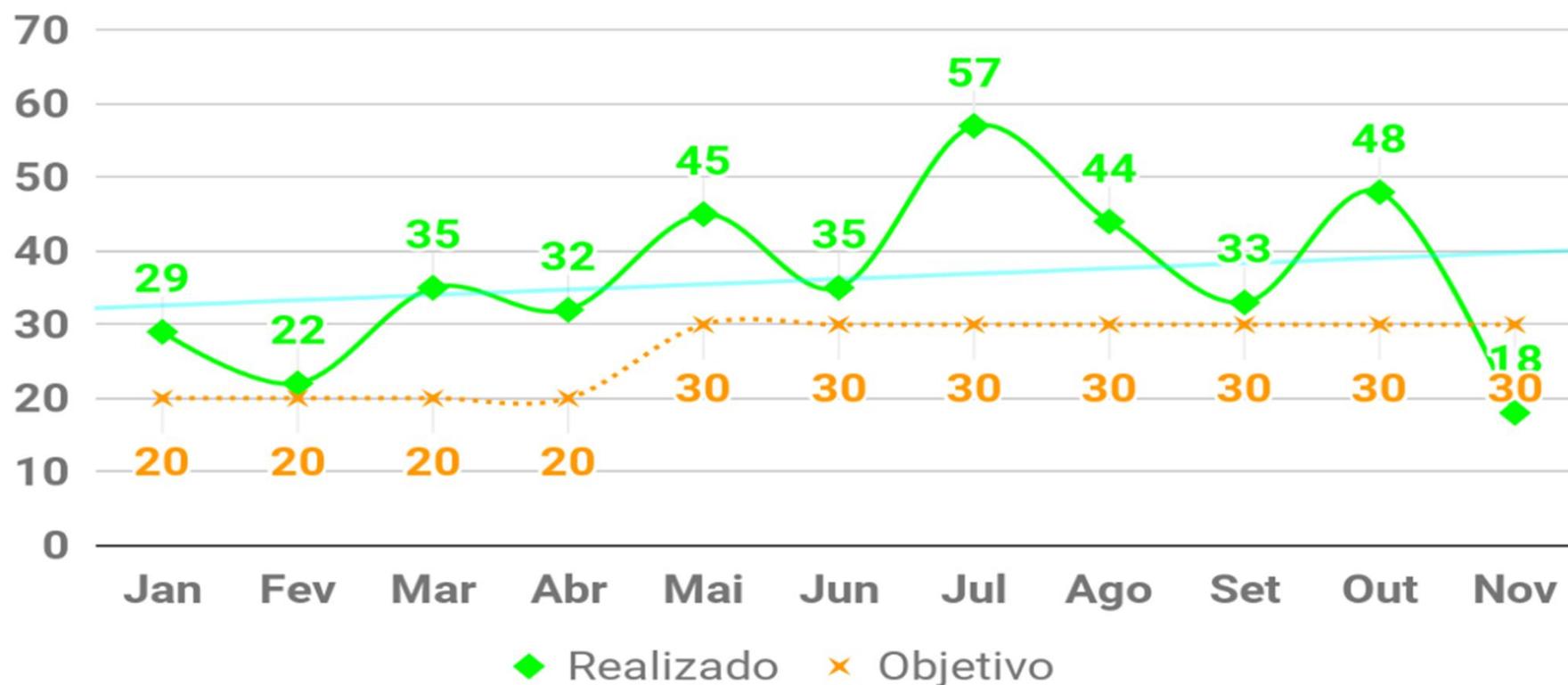




## Incidentes Abertos no Backlog



## Melhorias Entregues

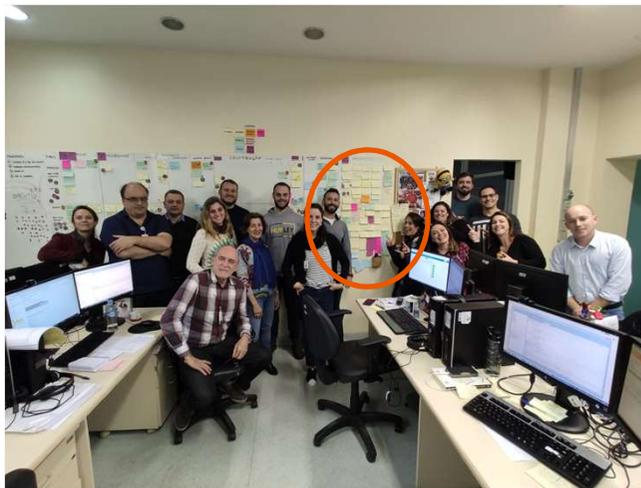


## WIP sem limites, o efeito da exposição

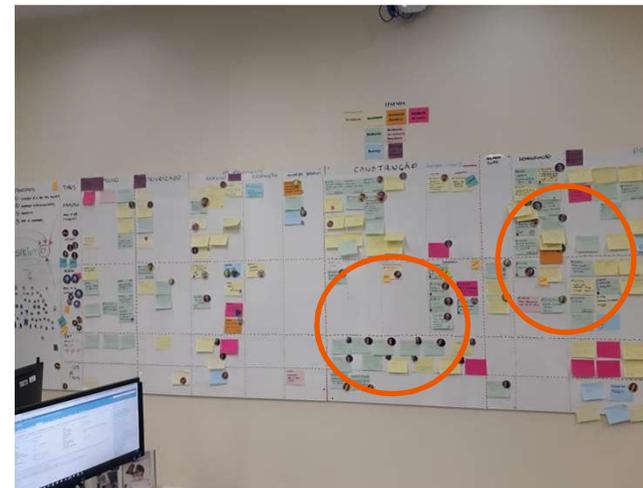
Time	Analista Responsável	Incidente	Melhoria	Melhoria em..	Serviço	Scripts de B..	Total geral
Administrativo	Luiz Fernando Behm	2	12	1	1		16
	Paula Hoffmann	4	3	1	2		10
	Daylene Zambiasi Boeira	5	4				9
	Tiago Meier	3	1				4
	Rosane Gaspar Petter		4				4
Assistencial	Renata Vaccaro	9	4		1		14
	Fred Pink	5	1				6
	Milena Gonçalves Pacheco	2	2		1		5
	Anelise Marbelle	1					1
Faturamento	Silvia Regina Sralha	7	9				16
	Milena do Anjo Pente	1	2		1		4
Outros	Tiago Pellini	1	14			1	16
	Ana Brinda		5		8		13
	Simone Roberta Andagliari	5			5		10
	Maria Teresa Pente				2		2
<b>Total geral</b>		<b>45</b>	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>130</b>

# A alternância das cores

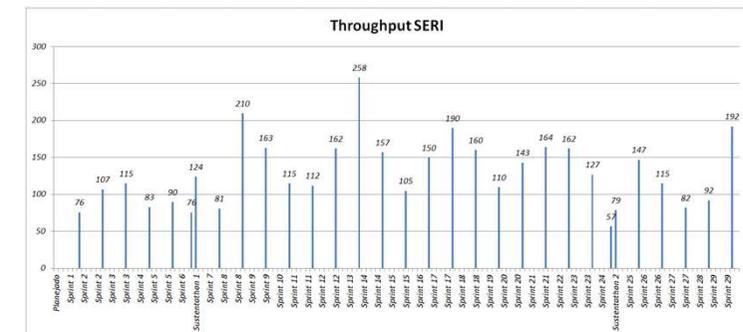
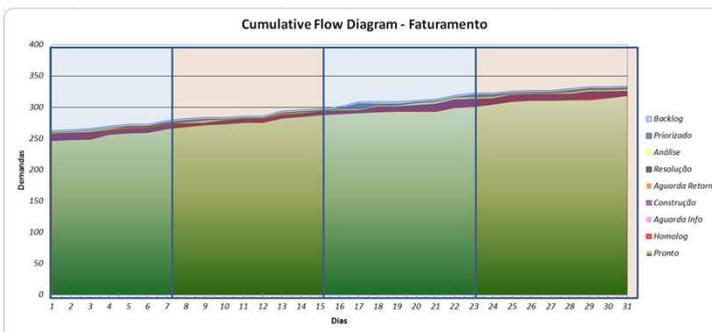
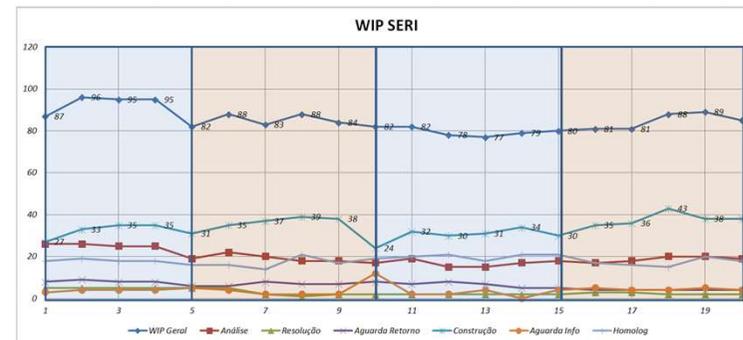
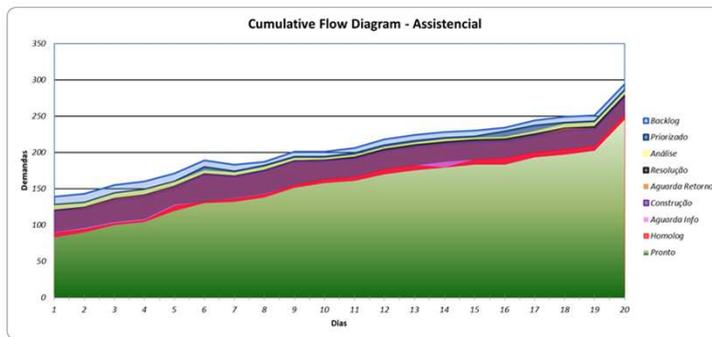
- Multiplicação dos amarelos



- Multiplicação dos verdes



# A análise semanal



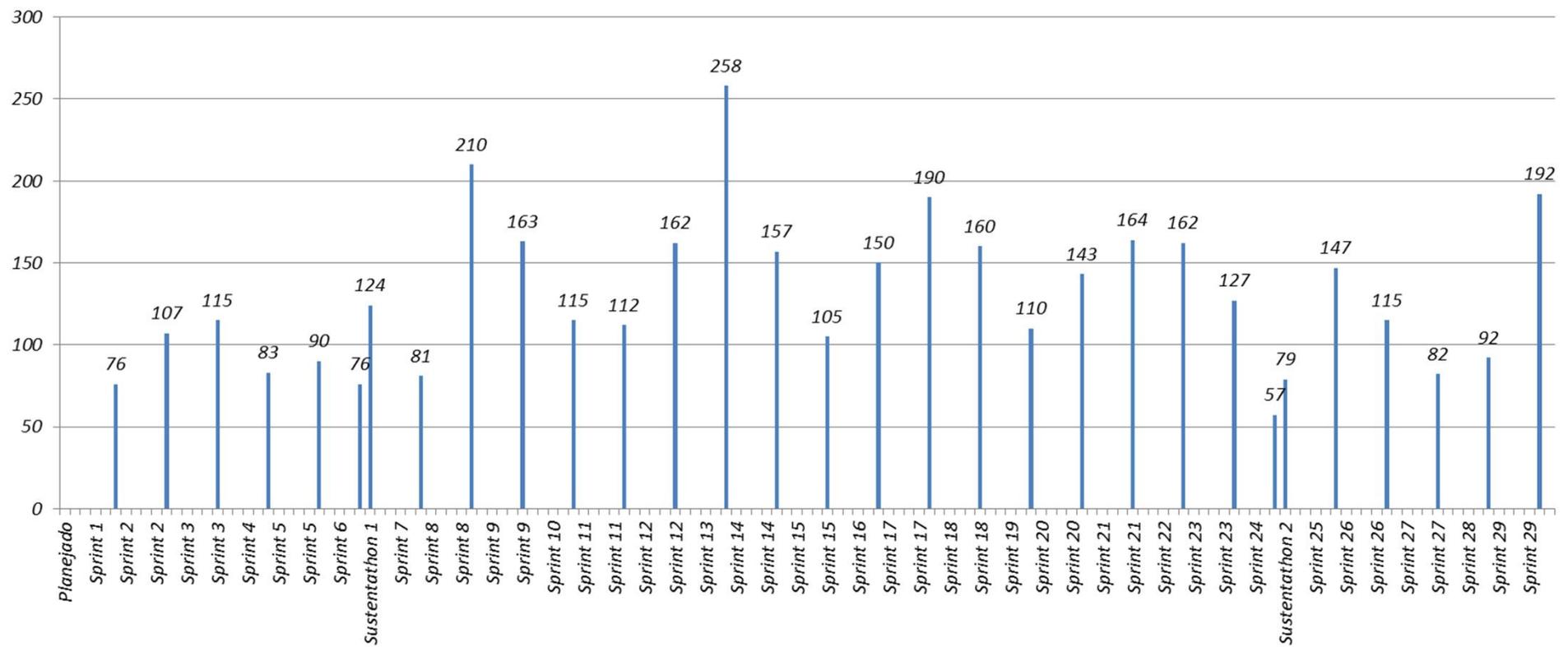
## Algumas conquistas

---

- Pesquisa de satisfação com 100% de satisfação!
- Aproximação das equipes provendo a multidisciplinaridade.
- Melhora da visibilidade com outras áreas da organização.
- Início da priorização de melhorias (multiplicação dos verdes).
- Redução de ~30 para ~3 pedidos de priorização extraordinários por semana.
- Melhor performance das entregas...

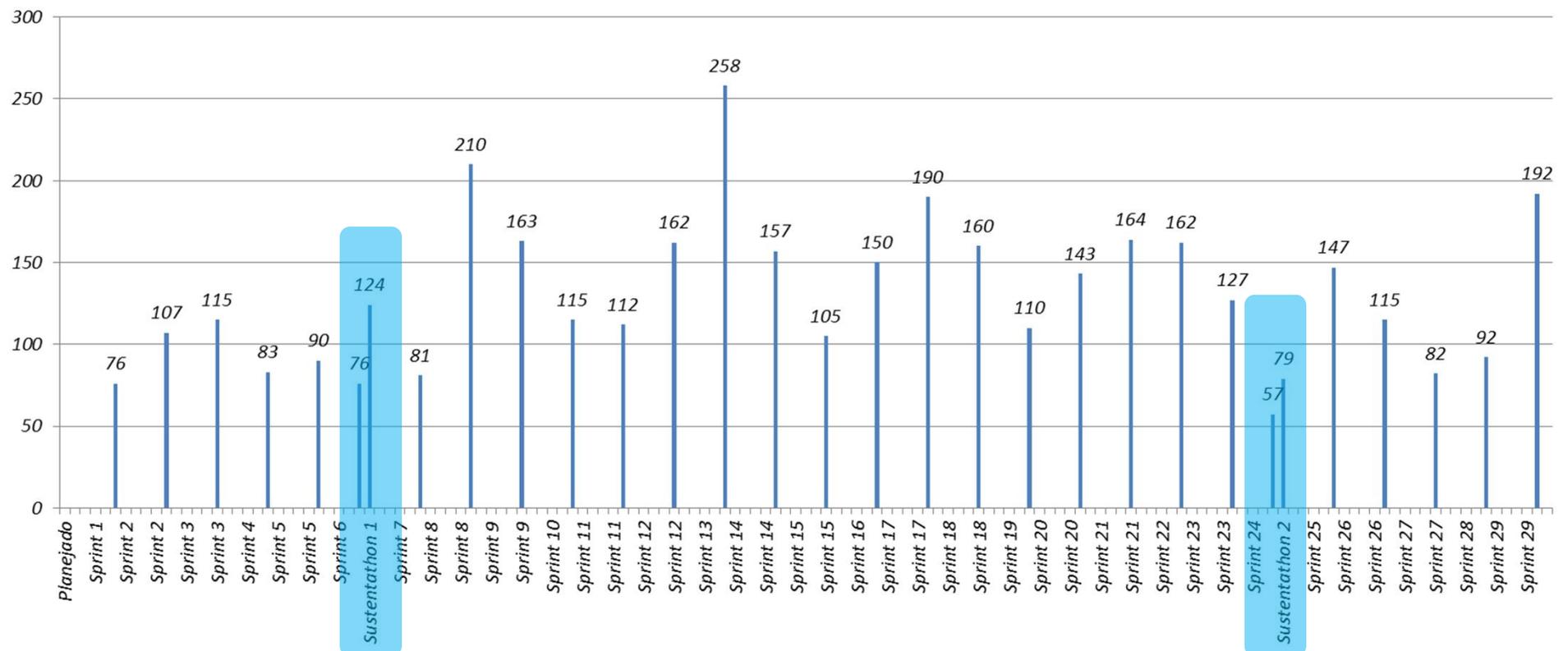
# Entregas

## Throughput SERI



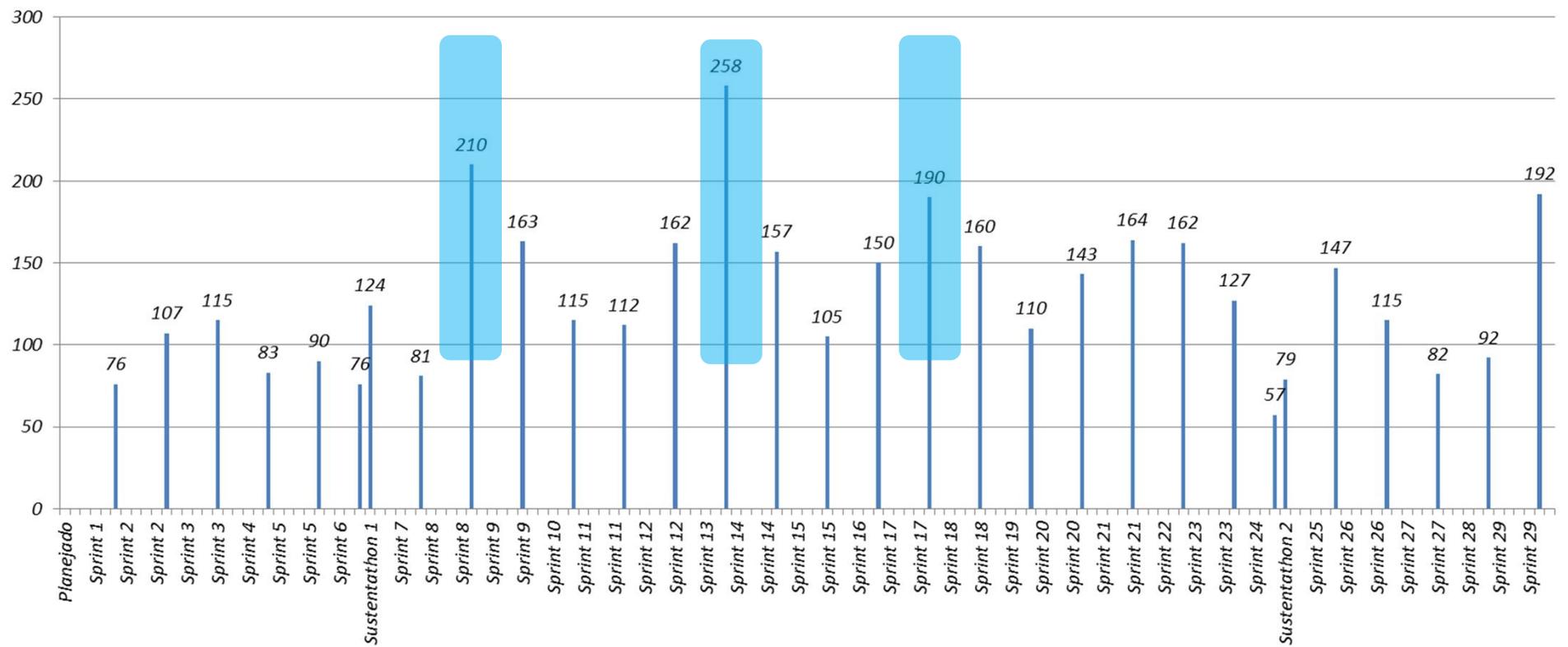
# Entregas

## Throughput SERI



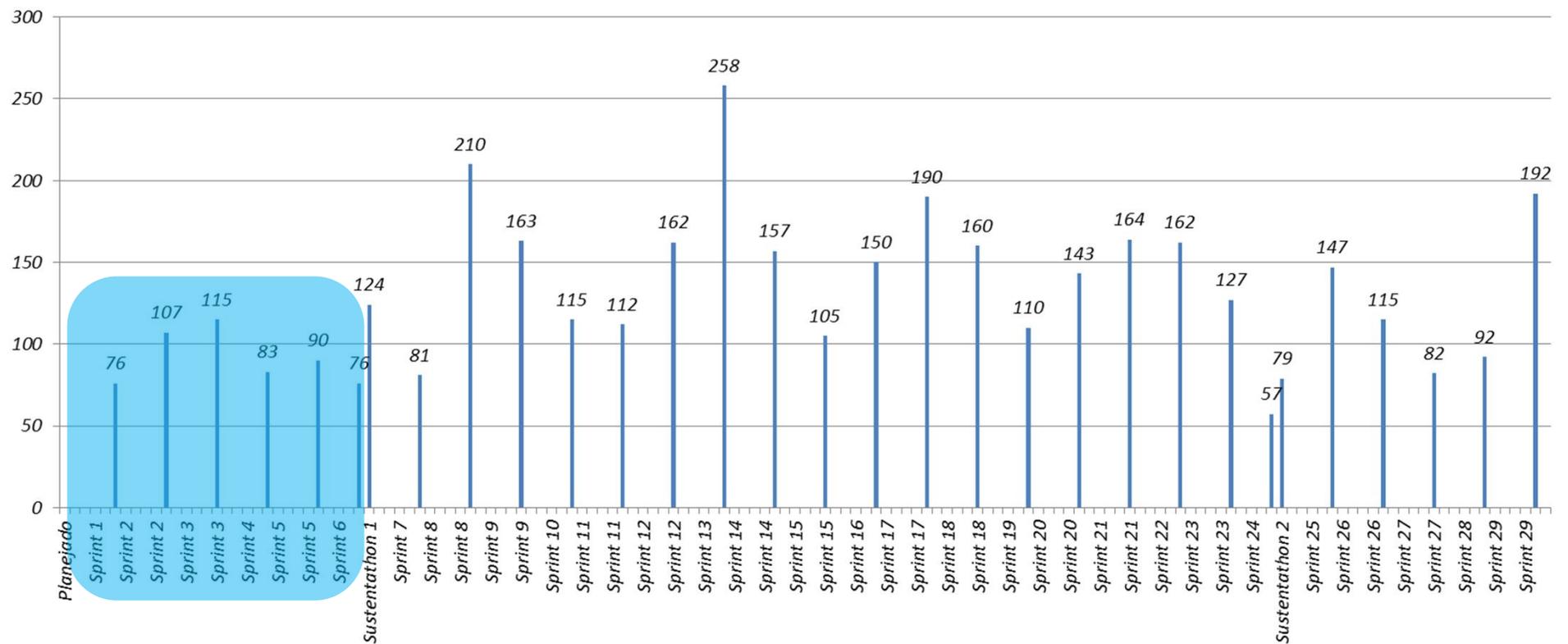
# Entregas

## Throughput SERI



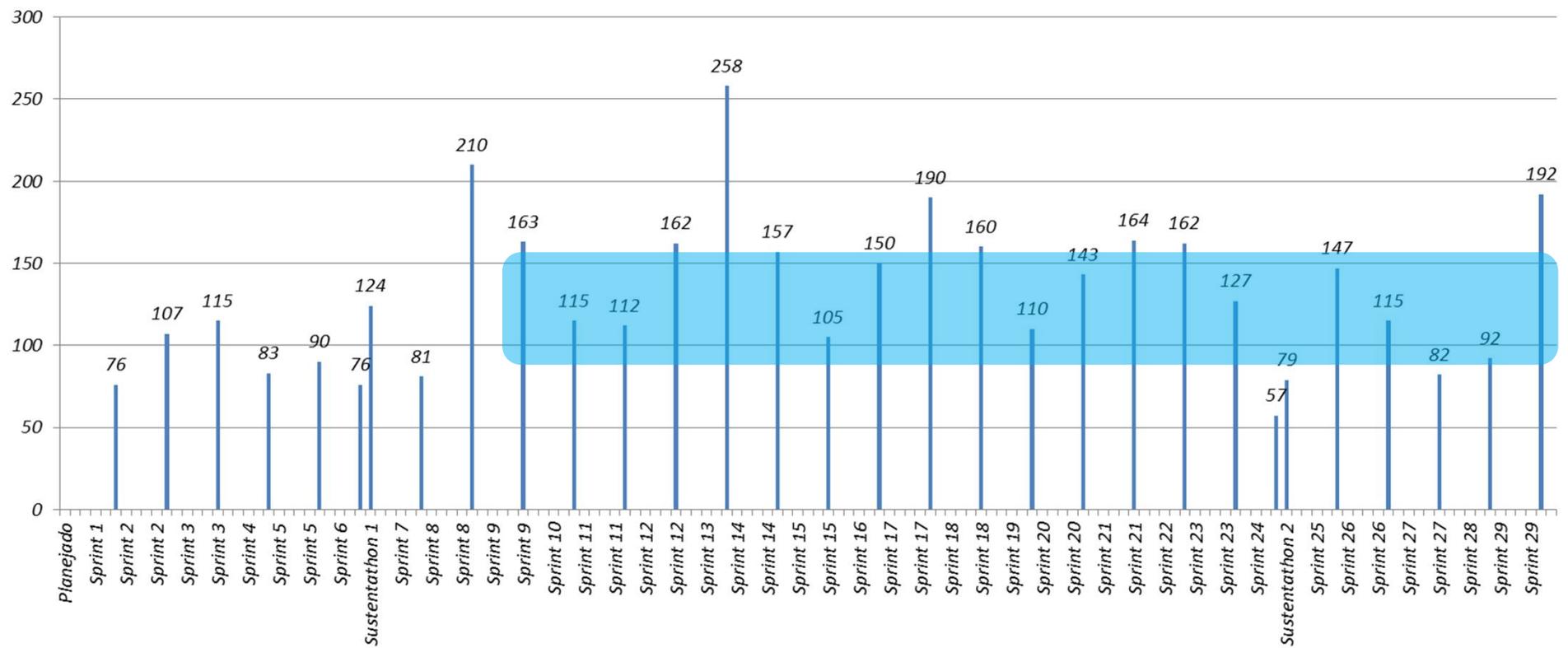
# Entregas

## Throughput SERI



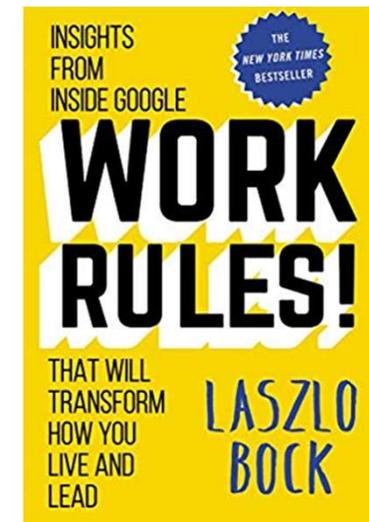
# Entregas

## Throughput SERI



# Empoderamento do time

1. Dê significado ao Trabalho.
2. Confie nas pessoas.
3. Contrate pessoas melhores que você.
4. Não confunda desenvolvimento com gestão de desempenho.
5. Concentre-se nos dois extremos.
6. Seja frugal e generoso.
7. Pague salários diferenciados.
8. Dê um empurrãozinho.
9. Gerencie Expectativas Crescentes.



Reference: Laszlo Bock. Um Novo Jeito de Trabalhar: O Que o Google Faz de Diferente Para Ser Uma Das Empresas Mais Criativa

# Empoderamento do time

1. Dê significado ao Trabalho.
2. Confie nas pessoas.
3. Contrate pessoas melhores que você.
4. Não confunda desenvolvimento com gestão de desempenho.
5. Concentre-se nos dois extremos.
6. Seja frugal e generoso.
7. Pague salários diferenciados.
8. Dê um empurrãozinho.
9. Gerencie Expectativas Crescentes.



## Próximos Passos

---

- Nova sala com o dobro de paredes.
- Aplicar KMM (limitar o WIP, medir Cycle time, medir Lead Time).
- Capacitação de facilitadores.

# Referências

LEHIGH UNIVERSITY

August, 2007

**The Seven Deadly Wastes of Logistics:  
Applying Toyota Production System Principles  
to Create Logistics Value**

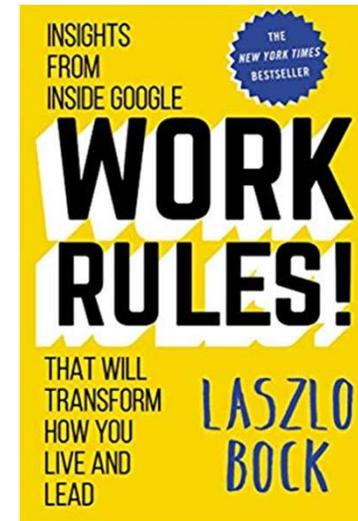
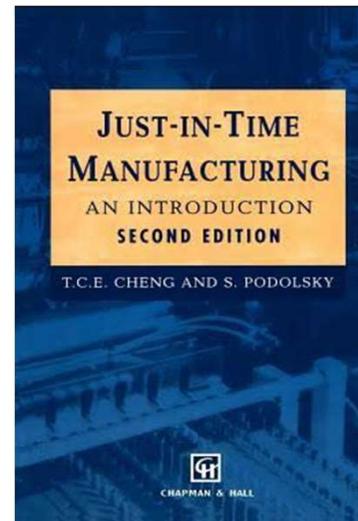
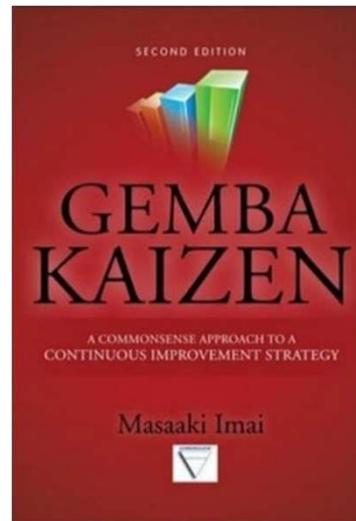
Joel Sutherland  
Managing Director  
Center for Value Chain Research  
Lehigh University  
621 Taylor Street  
Bethlehem, PA 18015  
E-mail: js206@lehigh.edu

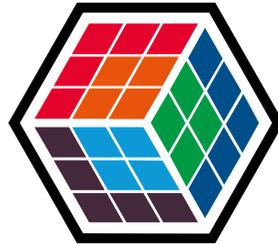
Bob Bennett  
President  
Lean Consulting Associates, LLC, and  
Group Vice President (retired)  
Toyota Motor Sales USA, Inc.  
15 Quentel Drive  
Rolling Hills Estates, CA 90274  
E-mail: bobben1@cox.net

CVCR White Paper #0701

**Abstract**  
A business value chain is an end-to-end set of activities that can be applied to a product or service making it ready for the next activity. Most resources used in an activity add value—some do not. The resources consumed (such as people, time or equipment) that do not add value add cost and should be eliminated. This is the essence of the Toyota Production System, or Lean (the term used in the U.S. for what was originally known as the “Toyota Production System”). This article reviews the evolution of Lean principles from the beginning of Henry Ford’s revolutionary assembly line process for his Model T automobile in the early 1900’s, through Taiichi Ohno’s creation of the famous Toyota Production System in the mid-20<sup>th</sup> century, to adoption of these principles in addressing today’s logistics and transportation challenges. This paper presents real examples from executives who worked within the Toyota Production System and were effective in expanding these principles beyond the traditional manufacturing assembly environment.

Lehigh University Center for Value Chain Research  
www.lehigh.edu/~cvcr





# THE DEVELOPER'S CONFERENCE

Obrigado!



[www.linkedin.com/in/tiagoweber](https://www.linkedin.com/in/tiagoweber)