

VALUE STREAM MANAGEMENT E A CERTIFICAÇÃO DAVSC DO PMI

Carla Kriger, DAVSC, DAC

Value Stream, fluxo de valor ou cadeia de valor em português, é uma série de etapas que ocorrem para fornecer o produto ou serviço que os clientes desejam ou necessitam. A fim de entregar valor através do produto ou serviço que os clientes desejam, cada empresa tem um conjunto de etapas que são necessárias.

No Lean costuma ser chamado de fluxo “*end to end*” muitas vezes representado em um Customer Kanban.

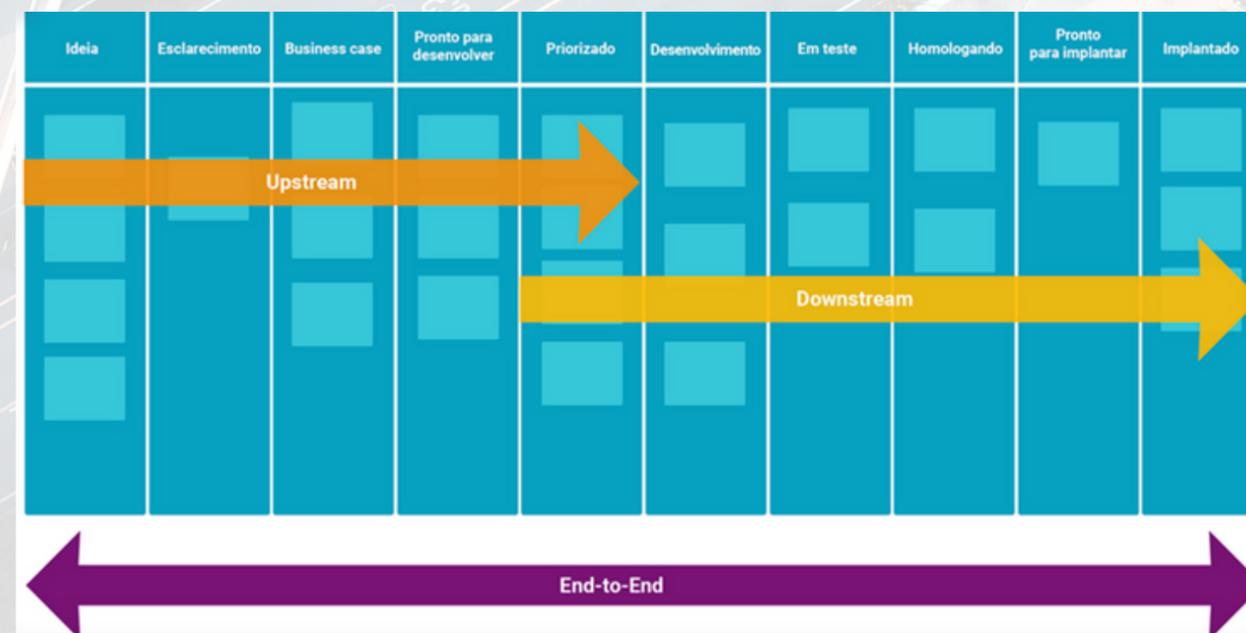


FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DE UM FLUXO “END TO END” DE UM CUSTOMER KANBAN FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

Upstream: é a gestão do fluxo estruturado de trabalho para avaliar, preparar e refinar ideias, oportunidades e opções, antes de chegar para o desenvolvimento, de maneira que as tarefas cheguem sem ruídos e na granularidade correta para serem desenvolvidas, permitindo um fluxo mais fluído e sustentável.

Downstream: é a gestão do fluxo das etapas relacionadas ao desenvolvimento do produto ou serviço, Delivery. É nele que, no caso de desenvolvimento de software, encontramos a execução do Desenvolvimento, Teste, Homologação e Deployment, por exemplo.

Realizar o mapeamento do fluxo de valor permite que se tenha um melhor entendimento de quais são essas etapas, onde o valor é agregado, onde não é, e o mais importante, como melhorar o processo coletivo. O mapeamento do fluxo de valor (VSM) fornece uma visualização estruturada das principais etapas e dos dados correspondentes necessários para compreender e fazer melhorias de forma inteligente que otimizam todo o processo, não apenas de uma seção às custas de outra (silos). Nos fornece uma visão holística e impulsiona o pensamento sistêmico (System Thinking)

O mapeamento do fluxo de valor é uma técnica originária do lean manufacturing ou lean enterprise technique, para documentar, analisar e melhorar o fluxo de informações ou materiais necessários para produzir um produto ou serviço para um cliente, impulsionando a melhoria contínua.

Mas mapear fluxo de valor não é algo trivial e é comum as empresas caírem em algumas armadilhas como (Martin, 2013):

- Mapeamento do fluxo somente como um exercício de desenho do trabalho: Muitas vezes o facilitador de uma reunião ou workshop se utiliza da ferramenta de VSM para desenvolver o entendimento da forma que um time trabalha e o material, que é de grade valor para a melhoria contínua, é deixado de lado, esquecido.
- Mapa apenas para realizar melhorias no nível Tático: Uma cadeia de valor transcende e todos os níveis de uma organização, mas nem sempre conseguimos engajar todos os envolvidos nas etapas do fluxo de valor, realizando apenas o mapeamento das etapas no nível tático e operacional. Essa prática vai limitar a possibilidade de otimização de fluxo, em que, muitas vezes gargalos e impedimentos, que ocorrem em um nível tático/operacional, são causados por falhas em etapas anteriores, no nível estratégico, e não se tornam visíveis.

- Criar o Value Stream Mapping durante eventos de Kaizen: A boa prática indica que sejam mapeados os fluxos da maneira com que eles estão sendo executados e não com base em um desejo de melhoria de fluxo, uma vez que, precisamos executar algumas vezes as etapas do fluxo mapeado, coletando métricas que apontem os principais pontos de oportunidades de melhorias, tornando as mudanças mais eficazes.
- Criar Mapas e não fazer nenhuma ação: É bastante comum serem desenhados os mapas de fluxos de trabalho para a adoção de kanban, por exemplo, e os times não adotarem a prática de retrospectiva para que se faça a melhoria contínua.
- Mapeamento sem o time adequado: Para um bom mapeamento de fluxo de trabalho é importante que todas as partes envolvidas na cadeia de valor façam parte do exercício de construção. Mapear uma VS apenas com parte do time ou ainda representantes somente de uma etapa, não trará a visibilidade necessária.
- Mapas sem métricas: Se não existem indicadores não há como saber a eficiência do fluxo e nem identificar as oportunidades de melhorias.

As métricas do lean nos permitem acompanhar performance e realizamos a melhoria contínua, medindo a eficiência de um fluxo de trabalho:

- **Lead Time médio:** Tempo entre a data de compromisso e a entrega para o cliente.
- **Cycle Time médio:** Tempo entre o compromisso e o término do desenvolvimento do item de trabalho.
- **Throughput:** Quantidade de itens entregues em um período de tempo. Também conhecido como taxa de vazão.
- **WIP (Work in Progress):** O WIP deixa visível o trabalho em progresso, estabelecendo o número de atividades que um determinado time possui, evidenciando a capacidade do fluxo de trabalho de acordo com um quadro Kanban.
- **Limite do WIP:** Ao se limitar o WIP de um time, coloca-se em prática o conceito de finalizar mais atividades do que puxar novas e colocar várias atividades em andamento, garantindo maior foco do time e, conseqüentemente, atividades são encerradas com menos tempo. A limitação do WIP permite que sejam identificados pontos de gargalos no fluxo de trabalho, evitando que determinados processos tenham sobrecarga de trabalho, aumentando a frequência de entrega de valor para o cliente final.

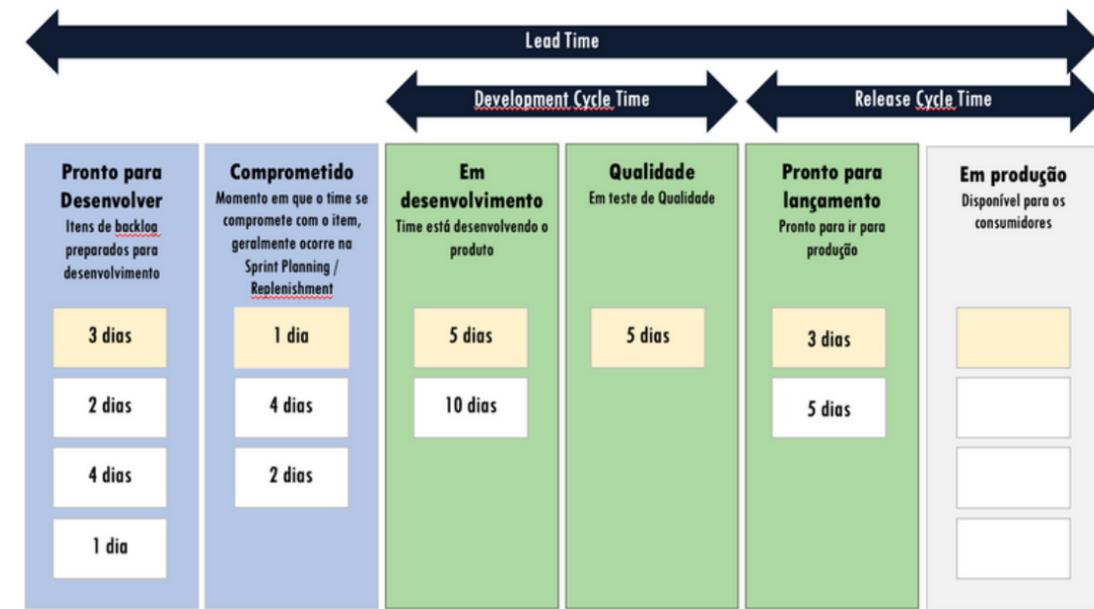


FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DE UM FLUXO "END TO END" DE UM CUSTOMER KANBAN FONTE: PRÓPRIO AUTOR.

É importante observar que os pontos de partida e de chegada do exercício de mapeamento podem diferir dependendo das metas e objetivos. Além disso, uma única empresa pode ter vários fluxos de valor diferentes. Os mapas de fluxos de valor podem ser criados para cada produto e serviço individual para cada tipo de negócio. Entretanto, o fluxo de valor, na maioria das empresas, segue tipicamente as etapas que o DA Flex apresenta. inclusive é a sugestão do DA que se utilize o DA Flex como base de desenho inicial para o trabalho de mapeamento de Value Stream.

O DA FLEX pode ser usado com qualquer tipo de método ágil que a organização tenha definido como seu caminho para a jornada em busca da agilidade nos negócios (Business Agility), Faz parte do toolkit do Disciplined Agile (DA) para ajudar organizações e consultores na tomada de decisão.

Baseado em Lean e Flow-Thinking, usa padrões de identificação de desafios e soluções com foco em resolução, o que melhora a capacidade de uma organização de obter agilidade nos negócios – com uma rápida realização de valor de forma previsível, sustentável e de alta qualidade. São sugeridos os seguintes passos (KRIEGER, 2020):

1. **Entender** qual deve ser o fluxo de trabalho e a estrutura da organização que o adota
2. **Identificar** os desafios que estão sendo enfrentados na organização em relação a essa estrutura desejada
3. **Identificar** possíveis soluções para os desafios
4. **Usar** um entendimento básico de sistemas e o pensamento enxuto para ver qual ordem de adoção dessas soluções provavelmente será eficaz, dada a cultura da organização.
5. **Implementar** essas possíveis soluções e verificar se elas alcançam uma melhoria real.
6. **Estudar** os resultados, replanejar e repetir o processo (PDSA- Plan Do Study and Act)

Com base nos princípios do DA e na ferramenta do DA Flex, a gestão dos fluxos de valores (Value Stream Management) de uma organização se tornam bem mais efetivos. E, para quem busca se especializar em gestão de Value Stream, que a certificação DA Value Stream Consultant (DAVSC) surgiu.

O workshop do DAVSC trabalha as práticas de Fluxo, Lean, a Teoria das Restrições e Desenvolvimento Organizacional, trazendo ferramentas para otimizar os fluxos de valor de toda a empresa.

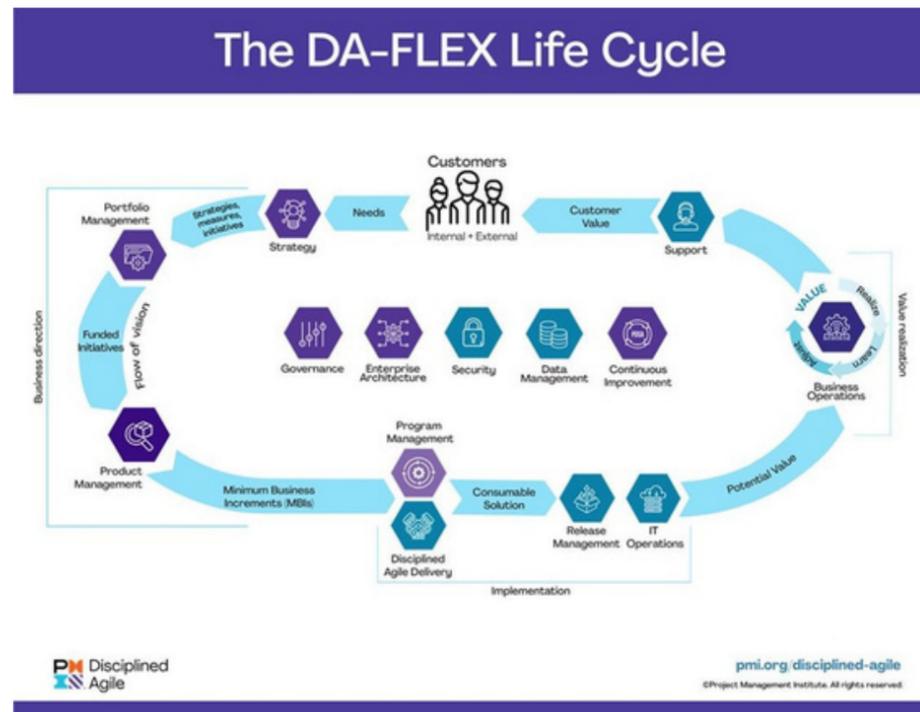


FIGURA 3: DA FLEX FONTE:PMI

São 3 dias de workshops práticos, em que o aluno vivencia atividades e desafios do dia a dia de um Consultor de Value Stream, tratando temas como:

- Papéis e responsabilidades envolvidos na gestão de fluxo de valor
- Como mapear um fluxo de valor idealizado
- Técnicas de remoção de atrasos no fluxo de trabalho, incluindo topologia de times
- Como trabalhar com incremento mínimo de negócios (MBI – Minimum Business Increment)
- Fluxos de trabalho da descoberta (discovery) e de desenvolvimento
- Cadências de Value Stream
- Reduzir e não apenas tornar as dependências visíveis.
- Fatores relevantes para ter fluxos de valor efetivos
- Estruturas de criação de valor
- Agile budgeting e lean funding
- Como aumentar a visibilidade em toda a organização

Essa certificação tem como pré-requisitos o profissional ter pelo menos 3 anos de experiência em agilidade e já possuir a certificação DASSM (Disciplined Agile Senior Scrum Master).

Como DAVSC certificada e com algum tempo de estrada no que tange abordagens ágeis, posso dizer que os conceitos e práticas que o DA traz para a gestão de Value Stream são bastante completos e agregaram muito ao dia a dia de líderes de agilidade, como Enterprise Agile Coach, adicionando ferramentas que permitam trabalhar o tailoring de forma muito mais eficaz.

Sobre o processo de certificação:

- O exame DA Value Stream Consultant é realizado online através da Pearson Vue.
- É composto de 40 perguntas de múltipla escolha. Todas as perguntas são colocadas aleatoriamente durante todo o exame.
- Não há perguntas prévias incluídas no exame DA Value Stream Consultant.
- Várias questões são relacionadas ao "Estudo de caso BigBank", o mesmo utilizado na certificação do DA Coach (DAC).
- O tempo total de exame é de 150 minutos.
- Apresenta um Acordo de Não Divulgação (NDA) antes de iniciar o exame com uma duração de cinco minutos
- Tem um tutorial opcional, com a duração de 10 minutos, e uma pesquisa, também opcional, pós-exame, de 15 minutos.

Referências:

1. Matinn, Karen & Osterling, Mike. Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation. Ed. McGraw-Hill. 2013.
2. Krieger, Carla - FLEX: FLOW for Enterprise Transformation <https://carlakrieger.com.br/?p=1636> - 2020 - Último acesso: 29/05/2022
3. PMI - DA FLEX poster - <https://www.pmi.org/disciplined-agile/posters#DAFLEX> - Último acesso: 29/05/2022
4. PMI(2) - Disciplined Agile® Value Stream Consultant (DAVSC) Certification <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-value-stream-consultant-davsc>

Sobre a Autora

Carla Krieger, DAVSC, DAC
Enterprise Agile Coach no VMO do Hub Digital da Globo, DA Trainer na Hiflex, Head de Negócios e Cultura na Jornada Colaborativa, Trustee na Comunidade Access Agile, Mentora de Startup, host do Agile World News in Portuguese, Director of Communities no Agile World Charity, curadora e coautora de diversos livros e professora em MBAs.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/carla-krieger/>
Webpage: <https://carlakrieger.com.br/>
Instagram: https://www.instagram.com/ckrieger_/



VALUE STREAM MANAGEMENT E A CERTIFICAÇÃO DAVSC DO PMI