

Por Alexandre do Monte Lee, Partner e Director da unidade de Consultoria de Negócio da Infosistema

# Lean Six Sigma – O 1.º passo para Sistemas de Informação mais eficazes

Lean Six Sigma é a união de duas filosofias de melhoria de qualidade: Lean, focada na eliminação do desperdício (actividades que não acrescentam valor), e Six Sigma, focada na redução da variância nos processos. Pode ser definida como um filosofia de melhoria baseada em factos e impulsio-nada por dados, que valoriza a prevenção de defeitos em detrimento da detecção dos mesmos, visando a máxima satisfação do cliente através da entrega da melhor qualidade ao menor custo possível. Embora as filosofias de base sejam originárias de ambientes de manufactura e tornadas célebres por empresas como a Toyota, Xerox ou General Electric, os conceitos, métodos e ferramentas Lean Six Sigma têm sido nos últimos anos transpostos para os serviços e transacções, os quais têm vindo a dominar os ambientes empresariais de uma forma crescente.

## LEAN SIX SIGMA EM PROJECTOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Muitos dos projectos de implementação de sistemas de informação são justificados pela necessidade da organização em automatizar tarefas ou actividades num processo, aumentando o seu desempenho, e standardizar etapas e procedimentos. No entanto, frequentemente iniciam-se projectos desta natureza sem se efectuar uma reflexão prévia sobre o(s) processo(s) alvo. Existe muitas vezes a expectativa, errada, de que o sistema de informação irá solucionar os problemas dos processos de uma organização. Um exemplo típico é o da implementação de soluções de BPM (Business Process Management) e Workflow, onde actividades que não acrescentam valor, como é o caso de aprovações e etapas de delegação desnecessárias, que criam constrangimentos no desempenho de um processo, são directamente transpostas para o sistema de informação desenvolvido.

A aplicação de técnicas e ferramentas Lean Six Sigma numa fase prévia ao projecto de implementação de sistemas de informação permite reflectir atempadamente sobre os processos da organização e consequentemente tornar os sistemas mais eficazes e facilitar a sua adopção pelos utilizadores.

Eis alguns dos métodos e ferramentas Lean Six Sigma que podem ser utilizados em conjunto com a implementação de um sistema de informação:

- Kaizen DMAIC: método lean para acelerar o ritmo de melhoria num processo, adaptado à metodologia usada pelo Six Sigma e denominada DMAIC, acrónimo para as 5 etapas: Definir (Define), Medir (Measure), Analisar (Analyse), Melhorar (Improve) e Controlar (Control). É caracterizado pela forma intensiva e rápida como o projecto decorre (3 a 5 dias), ao qual os participantes se dedicam a tempo inteiro. A utilização deste método permite rapidamente encontrar

problemas concretos em processos, designadamente etapas que não acrescentam valor para o cliente;

- Em muitos projectos de sistemas de informação, mais de 30% das funcionalidades são raramente ou nunca utilizadas. Não se trata, em muitos casos, de uma implementação tecnológica errada, nem de um design menos adequado, nem de uma falha no entendimento dos requisitos de funcionalidade associados, mas de uma falha no envolvimento do cliente do sistema de informação (interno ou externo à organização) na percepção das suas reais necessidades. Nestas situações, são de extrema utilidade as ferramentas associadas à Voz do Cliente (Voice of the Customer), que têm por objectivo, na etapa Definir, entender os requisitos do cliente e atribuir prioridades e objectivos consistentes com as suas necessidades;

- Mapa de Fluxo de Valor (Value stream map): tem por objectivo, na etapa Medir, a identificação dos fluxos-chave de trabalho, informação ou materiais num processo e a captura das métricas mais relevantes associadas ao mesmo;

- Diagramas Causa-Efeito (fishbone/Ishikawa): utilizados na etapa Analisar, têm por objectivo auxiliar a equipa a identificar causas que estão na origem dos problemas a partir dos sintomas e assegurar que, através da geração de ideias por brainstorming, são consideradas todas as possíveis causas relevantes para o problema.

## CONCLUSÃO

A aplicação dos conceitos e ferramentas Lean Six Sigma às iniciativas de reengenharia e optimização de processos permite que os Sistemas de Informação, desenvolvidos a jusante com vista a uma melhoria contínua, sejam mais eficazes como principal motor de suporte ao fornecimento de serviços e produtos de uma determinada organização, trazendo-lhe competitividade e reais benefícios e gerando mais valor para os seus clientes. 📌



“ A aplicação dos conceitos e ferramentas Lean Six Sigma às iniciativas de reengenharia e optimização de processos permite que os Sistemas de Informação, desenvolvidos a jusante com vista a uma melhoria contínua, sejam mais eficazes como principal motor de suporte ao fornecimento de serviços e produtos de uma determinada organização, trazendo-lhe competitividade e reais benefícios e gerando mais valor para os seus clientes ”