

QUALIDADE EM SI: O FENÓMENO SIX SIGMA

Amedrontadas com o poderio económico do Japão nos anos 80, as empresas ocidentais converteram-se à religião da qualidade a partir dos anos 90. Tornou-se fundamental refinar os processos de negócio e adoptar normas ou modelos de qualidade e boas práticas, como a ISO 9000 para a corporação, Six Sigma para a produção e ISO 15504 (CMMI ou SPICE) para a avaliação da maturidade e capacidade em engenharia de *software*.

Hoje, quem organiza sistemas de informação tem uma larga escolha no que diz respeito a normas e/ou metodologias de enquadramento de qualidade e boas práticas. Algumas, como Six Sigma e ISO 9000, podem ser impostas ao director de TI pelo CEO. Outras, como CobIT (Control Objectives for Information and Related Technology), são exigidas pelos auditores. Os controlers impõem a aproximação à ITIL (Information Technology

Infrastructure Library) para refinar os processos de TI.

Embora haja alguma sobreposição entre esses modelos de qualidade, não existe conflito. A maioria das grandes empresas usa mais de um modelo em simultâneo. A IBM, por exemplo, utiliza ISO 9000, CMMI, ITIL, Six Sigma e vários programas de qualidade criados internamente.

Um selo de aprovação de um organismo externo, como a certificação ISO 9000 ou ISO 15504, é um factor importante. Uma empresa fornecedora na área de telecomunicações, banca ou defesa, por exemplo, pode não obter encomendas se não tiver uma alta avaliação ISO 15504. E um selo deste tipo pode ser uma exigência para

fazer negócio, principalmente, em empresas com economias mais maduras. Um exemplo de caso de sucesso da aplicação da Six Sigma é a Ford, cujos resultados mudaram radicalmente após a adopção a nível mundial da Six Sigma em 2001. Procurando satisfazer clientes externos e internos, o Six Sigma impôs-se em todas as áreas da Ford e, em particular, nos sistemas de informação. Vários dos CIOs geográficos são "black belt" (topo da qualificação Six Sigma).

A metodologia está tão alinhada à estratégia da empresa que a Ford criou uma área exclusiva para cuidar do tema. Além de um VP corporativo de Six

Sigma, há também um "master black belt" e "black belts" distribuídos por todos os departamentos da organização, que cuidam da implantação do Six Sigma e de outras iniciativas de mudança. Os "black belts" actuam como líderes de projecto e de equipas, além de treinarem os "green belts", funcionários que passam a conhecer a metodologia e a aplicá-la no dia-a-dia. Cada área tem pelo menos um "black belt" que coloca o Six Sigma em prática, definindo projectos e metas. Na área de TI, a adopção da metodologia trouxe uma série de benefícios como a redução do trabalho redundante e um melhor atendimento ao cliente interno. Um bom exemplo foi um projecto iniciado em 2002 com o objectivo de melhorar a satisfação dos clientes internos do "help desk". Na época, dois problemas foram identificados: demora no atendimento e a necessidade de telefonar mais de uma vez para resolver um problema.

O CIO corporativo da Ford recorda que, no início do projecto, apenas 15% dos acordos de nível de serviço (SLAs) eram cumpridos. Um mês depois de implementado o Six Sigma, a percentagem subiu para 50% e, após três meses, atingiu o nível de 90%. Outro benefício do Six Sigma foi a redução de 20% com os gastos de telefonia. Neste momento, 100% dos profissionais de TI da Ford são pelo menos "green belt".

A Six Sigma é uma metodologia desenvolvida pela Motorola para melhoria de processos, perseguindo estatisticamente um aumento tangível da qualidade e referenciando essas medições sempre do ponto de vista do cliente. Define níveis de serviço e mede variações em relação a estes níveis. Os projectos dividem-se em cinco fases: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar. A variante «Design for Six Sigma» aplica os princípios deste método à criação de produtos ou serviços "sem defeitos à nascença", e não à melhoria dos processos existentes.

Os pontos fortes são: uma abordagem orientada a dados para descobrir a raiz de problemas de negócio e resolvê-los; leva em conta o custo de qualidade; em TI é indicado para actividades homogéneas e passíveis de repetição como *call centre* ou *help desk*. O Design for Six Sigma pode ajudar a desenvolver boas especificações de *software*.

* Partner SQS Portugal



**CARLOS
A. CRUZ***