

Melhorando os processos de tecnologia da informação com os princípios lean: Uma entrevista com Steve Bell

Steve Bell, um líder, praticante e autor sobre lean TI, é um pioneiro no uso do lean para melhorar a tecnologia da informação. Bell é autor do livro “Run Grow Transform”, “Lean Enterprise Systems” e coautor do livro ganhador do Shingo Prize “Lean TI”, recém lançado pelo LIB. Aqui, Bell compartilha seus pensamentos em aplicar o pensamento lean à função de TI com o LEI (Lean Enterprise Institute).

LEI: *Qual é o exemplo de um fluxo de valor no contexto de integração da TI com o negócio?*

Bell: Nós lemos e ouvimos sobre como os grupos de TI geralmente tem dificuldades de fornecer valor para a organização. Parece haver uma condição crônica que pode ser rastreada pelos problemas que o negócio e a TI têm tido em se superarem. O problema com a TI fornecer valor para o negócio tem a ver com a ideia dos fluxos de valor.

O que o lean traz para essa questão é a ideia de que temos que olhar detalhadamente para o que a TI faz no contexto do negócio. Pouquíssimas empresas têm feito isso de forma efetiva. Uma das indústrias que utilizou a TI profundamente e amplamente são os serviços financeiros. De fato, a TI é realmente o chão de fábrica das operações dos serviços financeiros.

Infelizmente, em muitas organizações, a TI e suas funções são altamente distribuídas em silos e altamente especializadas. Como resultado, elas são vistas como sendo não dando respostas ao negócio. Acredito que essa é a razão por haver tanta terceirização e mudança das operações de TI para a “nuvem”, por causa desse senso de que a TI interna da organização não está provendo essas funções com sucesso.

É essencial para as organizações de TI manterem-se focadas na visão mais ampla – que o *software* existe para agregar valor ao negócio, para que o negócio possa, da mesma forma, agregar valor ao cliente.

LEI: *Onde o lean atua?*

Bell: O pensamento lean pode ter um papel importante ajudando a integrar a TI com os processos do negócio. No processo de desenvolvimento de *software*, por exemplo, há muito do pensamento lean em ação que está ajudando a capacitar o casamento do desenvolvimento de aplicações e as operações. Em vez do desenvolvimento de *software* apenas arremessar seu trabalho finalizado na parede, eles

deveriam estar olhando para seu papel no fluxo de valor todo. A noção das Operações de Desenvolvimento, chamadas Dev Ops, surgiu nos últimos anos, unindo as operações ao desenvolvimento de aplicações. Esse é um passo importante na maturidade do pensamento lean para a TI.

LEI: *O que é desperdício de informações?*

Bell: Um dos fundamentos do pensamento lean é ser capaz de identificar e eliminar desperdícios. Os sete clássicos tipos de desperdício não são muito difíceis de perceber em um ambiente físico, mas em um escritório ou no ambiente de TI, os desperdícios são geralmente intangíveis e difíceis de serem percebidos. Há muitos exemplos de desperdício de informações. Estamos desenvolvendo ferramentas para ajudar as pessoas fazer uma caminhada pelo desperdício por suas organizações de TI. Mas isso é igual em qualquer local do negócio – o comportamento desperdiçador entra no caminho de sua habilidade para entregar valor ao cliente.

Infelizmente, nos últimos anos tem se dado muita ênfase em corte de custos que muitas empresas têm feito, não apenas das “gorduras”, mas também de recursos essenciais, tornando fraca a capacidade da TI servir ao cliente. Isso continuará a ser um problema para muitas organizações até que o CIO ou alguém em uma posição de responsabilidade seja capaz de diferenciar simplesmente um corte de custos e uma real redução de desperdícios.

Um exemplo óbvio é o excesso de coisas desnecessárias na sua caixa de entrada. Outro é a baixa qualidade de informações dos clientes em muitas bases de dados do negócio. As organizações podem resolver esses problemas, adotando uma abordagem sistemática, implementando um programa de governança que inclui um sistema de gestão de dados para assegurar a integridade desses dados.

LEI: *Como métodos com o A3 e 5S se aplicam ao local da TI?*

Bell: Na manufatura e outras indústrias, o A3 provê uma disciplina de solução de problemas que uma equipe interfuncional pode usar para avaliar um problema e alcançar um estado futuro no qual os problemas sejam resolvidos no longo prazo. Pessoas com experiência em lean entendem que você precisa gastar tempo identificando as causas raízes ocultas de um problema.

Mas as pessoas da TI geralmente estão sobrecarregadas com o trabalho. Elas estão habituadas a resolver o problema correndo. Elas estão acostumadas a se esforçarem independente do que aconteça e, então, elas voltam a fazer o trabalho a mão. Elas raramente fazem análise da causa raiz fora de da TI, o que é pouco visualizado, já

que geralmente problemas crônicos ou recorrentes podem ser relacionados aos problemas de gestão e comunicação fora de suas áreas. Elas precisam adotar uma abordagem lean, visualizando o problema nos mais diversos silos funcionais, enxergando-os do início ao fim e, finalmente, medindo os resultados. Esse é um verdadeiro desafio cultural para engajar o pessoal da TI nesse tipo de resolução de problemas.

LEI: *Por que é importante para a TI ser um parceiro completo do negócio e ter uma pessoa da TI envolvida nos esforços de kaizen do negócio?*

Bell: Você precisa de alguém que seja responsável pelo fluxo de valor do negócio e alguém do lado dos serviços de aplicação quando você está trabalhando na estratégia, modelagem e no projeto para um determinado fluxo de valor do negócio. Infelizmente, muito frequentemente vemos o negócio fazendo um kaizen sem nenhuma pessoa da TI. As mudanças que elas fazem exigem mudanças a serem feitas para o sistema de informação, portanto, como resultado, elas arremessam isso na parede para que a TI faça as mudanças necessárias. Geralmente, as mudanças que as pessoas pedem, sem a colaboração da TI, são desnecessárias. Em alguns casos, as mudanças no processo são necessárias ou as capacidades necessárias já existem no sistema. De qualquer forma, a falta de colaboração pode criar trabalho que não agrega valor na parte da TI, causando complexidade desnecessária no sistema.

A TI deveria ser um participante pró-ativo em quaisquer atividades de melhoria dos processos. Certamente, o verdadeiro problema fundamental é que as organizações de TI são, de forma crônica, sobrecarregadas e reativas. De fato, quando você observa suas operações, elas se parecem muito com o que vemos em uma fábrica não lean. A organização de TI precisa avançar e melhorar seus processos. E para a TI ser uma parceira melhor para o negócio, as pessoas da TI precisam estar mais disponíveis para o negócio.