Três Maneiras de Tornar seu Departamento de TI Mais Ágil

Brad Power

Se você quer melhorar a forma como sua organização desenvolve, entrega e apoia seus produtos e serviços, é difícil evitar mudanças nos sistemas de informação que viabilizam esses processos. Ainda vejo organizações frequentemente tentando. Por quê? Porque elas sofreram com atrasos e altos custos ao mudarem a tecnologia da informação (TI), algumas escolhem soluções manuais que são menos eficientes. Outros acreditam que deveriam primeiro melhorar um processo falho e somente depois fazer mudanças nos sistemas de informação, se ainda for necessário.

A TI pode fazer processos de negócio muito mais eficientes e manter os processos de melhoria. Ainda que a TI possa também limitar a velocidade e flexibilidade. Empresas como CSX, Morningstar e IBM mostram como a TI pode ser mais amiga do que inimiga para as mudanças de processo.

Para destacar essas questões, vamos considerar uma grande empresa multinacional de energia que gastou bilhões de dólares nos últimos seis anos para implementar processos padronizados e globais em mais de 100 países em seu negócio “fluxo abaixo” (refinaria e varejo). A empresa construiu seus processos padronizados para realizar os pedidos dos clientes com sistemas de informação padronizados. Esses sistemas padronizados forçam as unidades de negócio ao redor do mundo a aderirem a novas políticas e “melhores práticas”. O novo sistema também provê a alta gestão com dados de desempenho operacional pelos países, tais como a porcentagem de “pedidos perfeitos” – aqueles entregues no tempo certo, na quantidade correta e com uma fatura correta.

Mas essa nova plataforma de TI poderia facilmente desacelerar a próxima rodada de melhorias no processo da empresa. Os executivos devem reconciliar uma variedade de requisitos globais de mais de 100 países em um único sistema de *software*, onde antes eles tinham um para cada país. Depois, o departamento de TI precisa fazer lançamentos e apoiar uma plataforma global consistente.

Como os departamentos de TI podem dar melhores respostas quando suas empresas precisam melhorar o processo do negócio para atender as necessidades dos clientes e aproveitar as oportunidades de mercado? E como as organizações podem fazer isso por um longo período de tempo, não apenas por um momento?

Eu enxergo três maneiras para um departamento de TI dar boas respostas aos gerentes, que deve fazer as mudanças de processo:

1. Tenha um relacionamento de trabalho altamente colaborativo com os líderes de melhoria do processo e adote suas técnicas.

Na CSX, uma empresa ferroviária de \$11 bilhões, o grupo de Excelência do Processo de Operações tem uma relação colaborativa com o grupo de TI. O Vice-Presidente Assistente John Murphy me disse que os líderes de melhoria dos processos da CSX descobriram que, documentando processos e usando “técnicas lean” – a voz do cliente, a gestão da demanda, just-in-time, programação de nível, lotes menores, modelo misto de produção e treinamento cruzado –, o departamento de TI pode implementar mudanças tecnológicas mais rapidamente.

2. Priorize os recursos de TI para ser capaz de fazer mudanças de processo rapidamente.

Anu George, chefe de qualidade da Morningstar, um fornecedor independente, líder de pesquisa de investimento, explicou isso a mim. “A tecnologia é parte integral do nosso negócio. Nossas equipes de operações, qualidade e tecnologia trabalham muito próximas umas das outras para guiar as melhorias de processo que acentuam a experiência total do cliente. Por exemplo, recentemente desenvolvemos uma interface personalizada para melhorar a qualidade de nossos minuciosos critérios de investimentos, que levou aproximadamente de dois a três meses. Bloqueando as revisões ou migrações grandes do sistema, os desenvolvimentos da nossa TI aconteceram muito rapidamente.”

Mas em ter recursos de TI adequados para fazer mudanças sistêmicas rapidamente, a Morningstar não é típica. A maioria das

organizações de TI estão em excesso diariamente com alta demanda para seus serviços. E muitas são vistas com demandas urgentes repetitivas, que criam uma cultura de “apagar incêndios” e deixam apenas 10% de seus recursos para iniciativas de melhorias do processo.

Para liberar mais recursos para o processo de melhoria, as organizações de TI poderiam aplicar técnicas de melhoria internamente, como a CSX fez. Uma empresa de energia grande e diversificada reduziu seus custos fixos de TI de mais de 80% dos seus gastos para 60% em três anos, empregando uma gestão muito mais rigorosa em projetos menores, eliminando etapas desnecessárias e estabelecendo níveis de serviço de vendas consistente e melhores negociações. O resultado: isso liberou muitos milhões de dólares para apoiar projetos decisivos de melhoria do processo.

3. Construa uma infraestrutura de TI que faça mudanças fáceis e direcione o controle para os gerentes de linha.

O departamento de TI pode projetar aplicações de forma que possam ser mudadas mais rapidamente. Isso também pode proporcionar aplicações na web de usuários, dados e ferramentas analíticas para que possam gerenciar os processos por si mesmos. Susan Watson, vice-presidente de simplificação do processo empresarial na IBM, é responsável por dirigir melhores práticas na gestão do processo de negócios neste negócio de 107 bilhões de dólares espalhados por 170 países. “Em minha atual função como líder de transformação de processo, estou focada em como as tecnologias de TI podem capacitar as mudanças de processo”, ela me disse recentemente. Por exemplo, a IBM hoje usa um software que deixa usuários de negócio fazer mudanças de preços de propósito em horas ou dias, em vez de semanas como acontecia quando mudanças tinham de ser feitas como um projeto de TI. “Agora temos um conjunto de regras de preços e os usuários de negócio têm controle para rapidamente mudar os preços”, disse Watson. O sistema foi expandido para 32 países em poucos meses. “Novas tecnologias

estão nos habilitando a dar o negócio de volta para o negócio. Essa é a chave para nossa habilidade se transformar”.

De que maneiras você tem visto os grupos de TI se tornarem mais responsáveis para mudanças de processo do negócio?

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.