Sim, Gerenciar a TI é seu Trabalho

Brad Power

A fim de enxergar o futuro mais claramente, é quase sempre útil olhar para trás – e isso, com certeza, significa olhar para a TI e seu sempre crescente impacto nas operações e, por fim, para a vantagem competitiva.

"A Tecnologia da Informação Muda a Maneira de Competir" foi um artigo pioneiro da HBR escrito por Warren McFarlan no início dos anos 80. Ele contou como a American Airlines e outras haviam introduzido sistemas para ajudar seus clientes a escolherem seus produtos e serviços. Esses sistemas de "canal" ajudaram a guiar o negócio na American Airlines. Seu uso estratégico da tecnologia da informação (TI) pressentia a explosão do comércio digital nos anos 90, quando a *internet* tornou esse tipo de encomendas*online* comum. A TI mudou de um recurso potencial de vantagem competitiva para uma necessidade para obter paridade competitiva.

Ondas similares de aplicações inovadoras de tecnologia (por exemplo, sistemas ERP, RFID, gestão do conhecimento e inteligência empresarial) têm-se propagado pelas organizações. Os competidores copiam ou os fornecedores comoditizam para anular essas vantagens. A única vantagem competitiva vem através da agilidade, mantendo-se à frente da competição, movendo-se para a nova onda de tecnologia.

Ainda com cada onda, a criticidade da TI para operações básicas e entrega de serviços aos clientes continua a aumentar. E as novas ondas de tecnologia continuam chegando: social, portátil, *cloud* e *Big Data* prometem ampliar as capacidades competitivas da organização e a dependência ulterior que se tem da TI. Toda organização em toda área está tornando-se digital, e a gestão da TI é o núcleo da entrega de serviços dessas organizações: trazendo novas funções e serviços mais rapidamente ao mercado, tirando proveito da informação, aumentando a transparência, reduzindo custos, aumentando a consistência e a segurança ao tornar os processos mais rápidos, mais baratos ou menos propensos a erros através da automação e aumentando a colaboração dentro da organização e com a cadeia de valor de parceiros inteira, desde os clientes até os fornecedores.

Essa tendência de uma dependência ainda mais forte da TI não está apenas transformando a ideia e a prática da TI corporativa, mas tem implicações

operacionais disruptivas para todo gerente. Em um artigo anterior, descrevi a troca de papéis quando o ING, o banco holandês, muda de um método tradicional de desenvolver novos sistemas em passos maiores – com documentos de projeto e especificações funcionais jogados por cima do muro – para fazer mudanças rápidas e pequenas nos sistemas (utilizando o "*Scrum*"). Os gerentes não mais podem levar meses para desenvolver exigências, então esperar pela TI, então dizer à TI que não era isso que eles queriam. Agora, em vez disso, na ING, eles dizem: "Aqui está sua equipe. Você precisa realizar *sprints*(do *Scrum)* diários ou semanais, para decidir se o trabalho está atendendo as suas necessidades". A mudança da ING é menos uma troca de paradigma no desenvolvimento (muitas companhias tentaram abordagens similares, como prototipagem, nos anos 80, e desenvolvimento rápido de aplicação, nos anos 90)e mais uma troca de responsabilidade para a TI – da organização de TI para o negócio principal.

Obviamente, a tendência para a confiança de missão crítica na TI é, sim, trocar o papel real da organização de TI. Antigamente (nos anos 80 e 90), a organização de TI era puramente sobre gerenciar a própria tecnologia: escolher qual produto comprar, então remendar os produtos juntos. Nesse modo antigo, a organização de TI era opaca, dentro de um silo, aceitando pedidos e controlando custos e riscos. Mas a realidade para a maioria das organizações de hoje é muito diferente: elas estão utilizando a TI para possibilitar valor diferenciado para o cliente, por isso a organização de TI deve ser transparente, colaborativa e responsável pelos resultados e serviços do negócio, com uma maior tolerância ao risco. E, na maioria das organizações, os serviços de *commodities* da TI têm sido colocados fora da companhia, de uma maneira que a organização de TI tem mudado seu papel de possuir de recursos de TI para adquirir serviços e gerenciar vendedores da TI.

Então, aonde a gestão da TI para adquirir vantagem competitiva está indo agora?

Acredito que a TI tornar-se-á um componente operacional mais integrado de entregar resultados do negócio, como no ING. Em vez de pensar sobre guiar valor por uma perspectiva da TI (ou do RH, das finanças, das vendas ou das operações), as equipes de liderança pensará sobre um problema que eles queiram resolver ou um processo que eles queiram mudar e, então, alinhará toda a amplitude de serviços (TI,

RH, operações) necessária para conseguir isso. Paul Dachsteiner, o vice-presidente de logística na fabricante de equipamentos de hóquei Bauer Performance Sports, disse-me: “Em vez de ser chamado de TI, eu preferiria mergulhar em uma piscina de recursos chamada Suporte ao Negócio ou às Operações e não haver diferenciações entre os departamentos. Apenas utilize os recursos que o ajudam a seguir em direção ao valor do negócio desejado”. O papel da organização de TI será gerenciar os processos de entrega e serviços e assegurar que as peças do quebra-cabeça que os feudos locais do negócio desenvolvem possam encaixar-se.

Isso significará que os executivos do negócio precisarão continuar a construir seu conforto com a gestão de TI mais diretamente, em vez de delegar isso a uma “caixa preta” ou silo organizacional separado e jogar requerimentos na parede. Meu amigo Craig Bickel, diretor na consultoria de estratégia de TI WGroup, disse-me: “Enquanto as responsabilidades funcionais continuarão especializadas, a inovação, a implementação e a realização de valor precisam ser compartilhadas entre o negócio e a TI”. E a TI precisará, continuamente, reduzir seu gasto em “manter as luzes acesas” para liberar recursos e a difusão do conhecimento para a inovação e a resolução de problemas.

Para finalizar, como “A TI Muda a Maneira de Competir” é a mesma em muitas situações hoje como era trinta anos atrás, conforme novas ondas de tecnologia inovadora difundem-se pelas organizações. O que é diferente hoje é que essas ondas sucessivas de aplicações de tecnologia têm deixado todas as organizações com um núcleo crítico das capacidades digitais. Agora que a TI é essencial para a execução de quase todos os trabalhos, enquanto nos movemos para o futuro, a gestão da TI será uma parte ainda maior de *seu* trabalho.