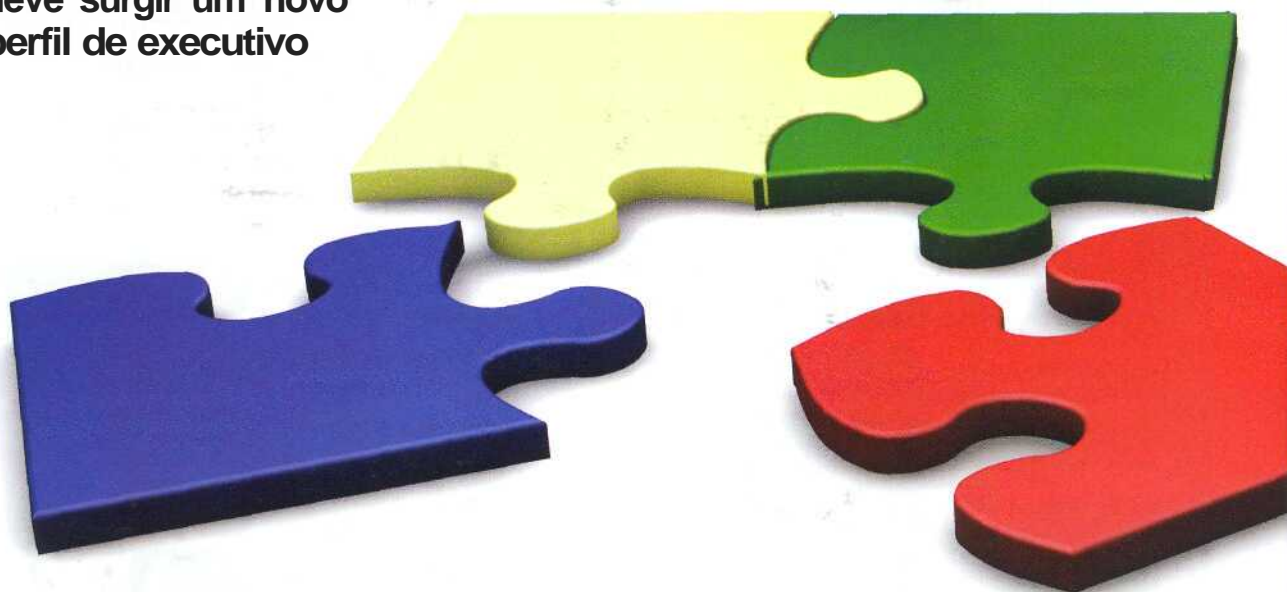


Tecnologia da Informação vai se transformar em Tecnologia do Conhecimento. Como efeito, deve surgir um novo perfil de executivo



18

COOs e CIOs. Haverá diferença?

EM TEMPOS DE COMPETIÇÃO AGUDA E CRISES FINANCEIRAS, EFETIVAMENTE REALIZAR O PLANEJADO PASSOU A SER O MAIOR DESAFIO DOS EXECUTIVOS DE ALTO

ESCALÃO. É também o que mais falta nas organizações. Principalmente porque entram aí outras preocupações como intenções de abertura de capital, imposições globais de padronização e governança, e

planejamentos estratégicos inconsistentes. Em tudo isso, falta execução.

Parece que a onda de trabalhadores do conhecimento treinados para serem "tomadores de decisão"

acabou produzindo uma geração recheada de "pensadores e planejadores criativos e inovadores", mas com pouca propensão à execução e, de certa forma, descolados da realidade.

Sem execução controlada e medida os planos, estratégias, táticas, idéias e inovações são vento. O mercado hoje é uma ventania e tanto, uma coleção impressionante de modismos, verborragias, "tendências"... Muito vapor, fumaça... vento.

O que separa a empresa de sucesso da empresa lenta e fadada a perder não é a estratégia. É a estratégia executada, gerenciada, mensurada, premiada e punida. Saber formular a estratégia é só o começo do ciclo competitivo. Importante, mas insuficiente.

As empresas precisam aprender a gostar de executar e gerenciar. Os gestores precisam valorizar isso. Valorizar, medir tanto quanto valorizam decidir; valorizar fazer, tanto quanto valorizam pensar. Empresas agressivas, famintas e rápidas são assim. Executam e são obcecadas por performance. Premiam e punem, buscam

o próximo nível, o próximo patamar de competitividade. Empresas vencedoras vivem diariamente as olimpíadas do mercado e têm em suas marcas atuais seu benchmarking a ser batido.

Na empresa, o responsável por gestão de operações, controle de execuções e entrega de resultados operacionais é o COO, ou Chief Operating Officer ou Chief Operations Officer. Ele

O que separa a empresa de sucesso da empresa fracassada é a estratégia executada, gerenciada, mensurada, premiada e punida

é, digamos assim, o CEO de fato, o CEO que executa. É claro que em muitas empresas o COO é o CEO. Mas isso é questão de governança e, principalmente, de perfil e aptidão.

Independentemente da arquitetura de cargos, hierarquias e nomeações, a função operações é, cada vez mais, associada diretamente ao resultado da empresa (bottom line), porque é responsável por garantir a entrega.

E o que o CIO tem a ver com isso?

No início da década, a TI rachou em duas. As intensas pressões por visão mais estratégica, melhores performances nas implementações e eficiência orçamentária fizeram com que o cargo de diretor de TI se rachasse em dois: de um lado, o CIO (Chief Information Officer), a quem foi designada a atribuição de cuidar dos assuntos

funcionais da TI, ou seja, governança, processos, arquiteturas, software, aplicativos, informação, conhecimento; de outro, o CTO (Chief Technology Officer), a quem coube o controle das questões de infra-estrutura, conectividade, hardware, segurança, dentre outros.

Essa quebra perdura até os dias de hoje, com evoluções particulares: do CIO, demanda-se a competência em gerir processos e



operações;
do CTO,

gerenciar o centro de serviços compartilhados (shared services), cada vez mais comum nas empresas, englobando de facilities a eletricidade.

Se analisarmos atentamente, na atual gama de funções do CIO está inserida a construção e gestão dos novos processos corporativos, cada vez mais suportados por TI. Processos, hoje em dia, são TI. ERP, CRM, EIS, BI... todos os sistemas de gestão estão digitalizando os processos, beneficiando a informação, gerando conhecimento.

O CIO antenado, estratégico, integrado aos seus pares das áreas de negócios e parceiro do CEO já percebeu que o esqueleto digital corporativo está em seus domínios. O CIO é, de fato, quem conhece, estrutura de processos, a arquitetura de sistemas e o fluxo de informações na empresa. Cabe a ele suportar sua expansão, melhorar sua performance, reduzir custos, aumentar o valor dos ativos

imobilizados, tornar a companhia mais ágil, transformar dados em conhecimento, zelar pela segurança da informação.

A lógica do acionista é a lógica do mercado. Maximização do capital racional é nome do jogo. Há séculos. TI depende da economia. O acionista não gosta de duplicidades, gosta de resultados.

Com a evolução acelerada dos processos corporativos para sistemas corporativos, gerenciar processos, execução e entrega será gerenciar sistemas de informação. É inexorável.

Escrevemos isso em 2004, por conta de nosso estudo anual 7Hot Techs. Alguns não gostaram. Repetimos agora, quatro anos depois, sem receio algum.

Com a reformulação do papel do CTO, englobando toda infra-estrutura corporativa, seu papel de "provider master" se tornou extremamente importante. Sem ele não há operações, não há empresa. Por outro lado, com a angustiante demanda por execução no mercado, o papel do COO é chave para o sucesso das organizações.

E o CIO? Bem, o CIO vai disputar com o COO uma posição na gestão das operações da companhia. Não vejo lugar para ambos, com suas atuais atribuições. Entretanto também entendo que uma nova função será necessária nas corporações: a de inteligência, de agregação de valor a partir da informação, de geração e disseminação de conhecimento "ready to use" para colaboradores.

A tecnologia da informação, commodity, tem de se transformar em tecnologia do conhecimento, essa sim geradora de valor. TI evoluiu para TC. Atualmente, não sei se o melhor nome para essa função é CKO (Chief Knowledge Officer). Não quero confundir o cargo que descrevo com o atual cargo e job description do CKO (que quase não temos no Brasil), um cargo pouco prático, pouco respeitado e pouco útil.

O CIO vai rachar em dois. Ou vai sumir. COO ou CKO. Essas são as opções do CIO. Escolham.

