Eles formam a nova força-tarefa

Experts em redes sociais. Peritos no desenvolvimento de aplicações móveis. Conhecedores de processos de negócios. Especialistas em gestão de cloud computing

KIM S. NASH, CIO

Por conta da velocidade da mudança da tecnologia dominante e da aceleração das expectativas dos negócios, as qualidades dos profissionais que você precisa para competir com seus rivais estão mudando ao seu redor.

Aparentemente, não estamos contando nenhuma novidade. CIOs têm identificado sérias falhas nas competências de seus grupos de TI e em suas empresas, segundo demonstra pesquisa realizada em conjunto pela revista CIO e o MIT Center for Information Systems Research (CISR) com 370 IT leaders.

As grandes lacunas ficam por conta da mídia social, colaboração e tecnologia móvel. Mais de 40% dos CIOs disseram que suas empresas carecem de especialização em colaboração e apenas 44% nomearam colaboração uma habilidade formal corporativa. Simultaneamente, 27% disseram ter falta de experiência para avaliar equipamentos móveis, tablets e outras novas tecnologias, (veja mais sobre a pesquisa na página 28).

Em paralelo, aumenta a pressão para liberação de sistemas que possibilitam o uso das mídias sociais e das tecnologias colaborativas e que sejam acessados pelos funcionários de qualquer lugar. E um grande volume de empresas se esforça para descobrir como fazer uso do tsunami de dados que deságua sobre elas. Adicione a essa mistura também o movimento entre empresas que, saindo da recessão, estão reprogramando processos de negócios para competir melhor, diz Jeanne Ross, diretora e principal cientista do MIT CISR.

"O que temos? A métrica dominante do valor da TI, mudando do tradicional, quão bem os sistemas são construídos e mantidos, para quão bem

os funcionários vão usar esses sistemas com o propósito de encontrar novos clientes, tomar decisões mais rápidas e melhores e acelerar novas vendas", diz Jeanne.

Os CIOs sempre tiveram de antecipar e contratar para mudanças em tecnologia e negócios. Mas as mudanças agora vêm mais rápido, diz Frank Wander, CIO da Guardian Life Insurance Company of America. Wander e outros CIOs também estão trabalhando muito próximos de outros departamentos para passar conhecimento de tecnologia dos executivos de negócios, tanto quanto a seus próprios times de TI, de forma a garantir que a tecnologia migre de um lado para outro, atendendo projetos críticos para os negócios. Mas não há garantia de que essa fórmula vá funcionar.

Sinais recentes indicam que existem pelo menos quatro novos cargos para profissionais de TI emergindo: especialistas híbridos em negócios e TI; gestores de fornecedores de cloud computing; especialistas em análise e gestão de dados; designers de aplicativos dinâmicos que misturam tecnologias móveis, sociais e de colaboração. Procurar esses profissionais nos nichos tradicionais não vai dar certo. Esses cargos exigem conhecimento profundo de negócios e capacidade de gestão. E quando você encontrar essas pessoas, prepare-se para pagar caro: nos EUA, alguns desses "superstars" têm salários anuais acima de 170 mil reais.

De acordo com Jeanne, gerentes de projeto, desenvolvedores de aplicativos e designers com conhecimento em mobilidade, social media e colaboração podem transformar sistemas preexistentes e construir novos para atingir as metas. Conhecimento prévio em desenvolvimento web e interface com usuário ajudam. CIOs devem procurar pessoas que não só são proficientes nessas tecnologias mas também entendem de sistemas corporativos e compliance, incluindo ERP. Aqueles que conseguem enxergar o quadro completo serão capazes de blindar esses sistemas principais e torná-los acessíveis de qualquer lugar sem interromper o fluxo dos negócios, garante a pesquisadora do MIT

Uma boa combinação também tem sido contratar estudantes recém-formados em ciência da computação e engenharia, que já usam redes sociais e ferramentas colaborativas no seu dia a dia, e colocá-los para trabalhar com profissionais sênior, especializados na "velha realidade", digamos assim. O resultado, segundo Tom Flanagan, que recentemente se aposentou como CIO da Amgem, empresa farmacêutica de 14,6 bilhões em faturamento, é inovação com troca de aprendizado entre ambos. No time de TI da Amgem, 1/6 dos 1 mil profissionais é formado por jovens que acabaram de sair da faculdade.

Assim como a tecnologia se infiltra nas nossas vidas, o conhecimento de TI tem-se infiltrado nas áreas de negócios. Essa tendência produziu um tipo de profissional que entende das duas coisas e que consegue trafegar entre funções diferentes, diz Rick Swanborg, professor da Boston University.

Swanborg prevê que os CEOs vão exigir dos CIOs que distribuam conhecimento de TI por todas as unidades de negócios. O professor comenta que empresas têm brigado por recém-graduados do programa de MS - MBA da Boston University — que combina graduação em sistemas de informação com um currículo regular de economia e negócios - e chegam a oferecer a

Jeanne Ross, Diretora do MIT CISR: a métrica dominante do valor da TI está mudando

eles salários iniciais que superam os 190 mil reais por ano.

Em empresas que trabalham com serviços e produtos para consumidor final, os CIOs estão procurando profissionais de TI com experiência anterior em e-commerce e marketing web. Por exemplo, Bruce Shuman é vice-presidente de E-business na Hartford, mas iniciou sua carreira como consultor focado em ERP. Na última década, ele trabalhou com e-commerce para empresas como Timberland, DuPont. GE Capital e HSBC.

Reportando-se diretamente ao principal executivo de e-business da Hartford, Shuman é responsável por aumentar o faturamento de apenas um tipo de consumidor: aposentados em busca de seguro de automóvel. Seu dia a dia inclui gestão de Search-Engine Optimization (SEO) para assegurar que as páginas da Hartford apareçam bem no Page Rank quando alguém procura no Google sobre seguro de

automóveis, e atrair consumidores para comprar seguros diretamente online.

Quanto mais as empresas fazem negócios com fornecedores de cloud computing, mais os CIOs lidam com um leque maior de empresas provendo pedaços menores de TI. E o bloco todo não tem a visão geral do quebra-cabeças que o CIO quer montar com sua estratégia de TI.

Gente com experiência em negociação e relacionamento que consiga conduzir o grupo de fornecedores, mais ou menos como um pastor conduz seu rebanho, pode salvar muito dinheiro para a empresa. Fazer isso requer um especialista em vendas e gestão, diz Marc Cecere, vice presidente e principal analista da Forrester Research.

> **Precisamos de gestores de fornecedores fortes, capazes de evitar ao máximo os atritos**
>
> **William Swislow,** CIO da Cars.com

Esses "pastores" precisam ganhar conhecimento de questões legais e jurídicas, além de TI, lembra Swanborg. E, adicionalmente, excelentes qualidades de comunicação e capacidade de persuasão. No passado, um gestor de fornecedores que quisesse renegociar ou se desfazer de um fornecedor teria de estar acompanhado do responsável pelos negócios.

Hoje, o cenário é tão veloz que a TI precisa ter gente com autonomia para atacar o problema rápido e especialmente evitar ficar vulnerável, diz William Swislow, CIO da Cars.com. Unidades de negócio podem ir ao mercado e contratar um provedor cloud por conta própria para um tipo de serviço de tecnologia passando por cima de TI. "Precisamos de gestores de fornecedores fortes que sejam capazes de fazer alianças internas com seus colegas e evitar ao máximo os atritos", diz Swislow.

Você já sabe quanto é um exabyte de dados, certo? Graças à web, à computação móvel e ao crescimento da computação corporativa nós humanos criamos cerca de cinco exabytes de dados todos os dias. São 5 quintilhões de bytes, representando números, letras, imagens e sons. Nós sabemos como montar bancos de dados e planilhas com estruturas definidas, mas não como trabalhar com dados não estruturados. Email, vídeo, apresentações em PowerPoint, mensagens instantâneas, diagramas de novos produtos, mensagens de voz, conversas via social networking com consumidores, tudo pode ser uma potencial fonte de receita.

O problema é duplo: gerenciar esses dados e interpretá-los. Extrair a informação correta no tempo correto para dar vantagem competitiva é o grande desafio de hoje. Por isso, os CIOs buscam por profissionais de TI escolados e com grande experiência em Business Intelligence (BI) e sistemas analíticos. Os mais indicados para o cargo são aqueles que têm conhecimento profundo dos sistemas corporativos, que conseguem dar um passo atrás para olhar e entender como a informação circula, que forças estão sob essas correntes, qual o melhor jeito de pescar ideias desse mar de dados e como uma empresa influencia quais dados deixará disponíveis e quem poderá usá-los.

Na Amgen, um projeto imenso de busca está tentando ganhar forma: permitir que os pesquisadores de drogas possam criar conexões entre diferentes dados e compartilhar isso rapidamente com outros pesquisadores internos e externos de forma a acelerar o nascimento de novos remédios e ampliar as receitas, diz Flanagan. Mas até agora a Amgen não encontrou uma só pessoa para resolver o problema e Flanagan está tentando criar um time misto, buscando, por exemplo, especialistas em dados em departamentos jurídicos que sabem como procurar informações relevantes numa pilha de dados não estruturados.

Na Guardian Life, Wander está às voltas com um plano chamado Talent 2020, pelo qual ele pretende fazer o inventário das especializações do seu departamento de TI e sistematicamente adicionar funcionários com novas habilidades. O trabalho é conjunto com o departamento de recursos humanos e isso envolve um processo de aposentadoria e contratação de novos especialistas, entre eles gente que entende de mobilidade e análise de dados e, claro, gestores de fornecedores.

Dica de Wander para os CIOs: calculem, entre outras variáveis, o grau de competência de cada membro do grupo em várias plataformas e adicione pesos para idade e tempo de casa. "Conseguimos uma métrica bem precisa para talentos de forma a garantir a troca de pessoas sem perder a transferência do conhecimento", diz ele

Fonte: CIO, São Paulo, n. 31, p. 30-32, mar/ abr. 2011.