Novas tecnologias exigem novas abordagens organizacionais
Jim Ditmore

Como os desdobramentos de tecnologias como cloud, mobile e big data impulsionam a velocidade e a inovação, e não apenas questões relacionadas à eficiência e segurança

As organizações de TI são constantemente desafiadas a se manterem atualizadas quanto às últimas tendências em tecnologias como cloud, mobilidade e big data, que muitas vezes não são exatamente a área de especialização tradicional das equipes. Alguns especialistas da indústria recomendam investimentos em tecnologias mais "generalistas", já que os serviços de cloud, em particular, podem envolver vários setores especializados (como armazenamento, servidor e rede). Ou então, muitas vezes, eles indicam a contratação de "gerentes de serviços" de TI para agrupar componentes de infraestrutura e fornecer ofertas de serviços.

No entanto, certas mudanças organizacionais podem reduzir o expertise da equipe, a prestação de contas e, ainda, dificultar a entrega de serviços. Então, como aumentar o expertise da organização para lidar com as novas tecnologias? E, ainda, como se organizar para entregar demandas de negócios propiciando maior inovação no desenvolvimento de produtos, uma entrega mais rápida, garantindo também a qualidade, a eficiência e a segurança?

Em vez de adquirir profissionais generalistas e adicionar outros custos e processos de tomada de decisão para a sua equipe de infraestrutura, considere o seguinte:

Cloud computing - Designe arquitetos ou acione engenheiros para se concentrarem em software como serviço (SaaS, da sigla em inglês) e infraestrutura como serviço (IaaS), garantindo que você tenha modelos robustos de estimativas e custos e, também, modelos sólidos de implementação e operação. Além disso, estabeleça aos serviços de cloud um roteiro que aproveite SaaS e IaaS, assegurando que você não exagere ou acabe por fragmentar seu centro de dados.

Para aplicações e nuvem privada, dado os seus múltiplos componentes de tecnologia, deixe que seus melhores engenheiros de componentes aprendam sobre áreas adjacentes. Forme equipes multidisciplinares para projetar e implantar essas ofertas. E acima de tudo, não restrinja a capacidade de engenharia do seu time, selecionando generalistas que carecem de profundidade em algum determinado campo componente. Por décadas, a TI construiu sistemas complexos com múltiplos componentes, ampliando equipes multifacetadas de especialistas – o que não deve ser diferente para a nuvem.

Mobile - Se o mobile ainda não é a interface mais crítica de sua companhia, ela será em menos de três ou cinco anos. Então não trate a mobilidade como um assunto para se refletir depois e ser adaptado a partir de interfaces tradicionais.

Construa um centro de competência em mobile baseado em desenvolvimento, experiência do usuário e expertise em padrões. Sendo assim, distribua o conhecimento para todo o time de desenvolvimento, enquanto mantém a equipe principal de mobile para ajudar com os tópicos mais difíceis. E, claro, continuando com uma arquitetura central e o controle da experiência do usuário. Um visão consistente de mobile deve seguir a essência da sua companhia, que consiste em um valor inestimável na interação com os clientes.

Big data - Há dois aspectos-chave desta onda tecnológica: os dados (e seus tradicionais usos analíticos) e decisão por dados em tempo real, semelhante ao Watson da IBM. Você pode lidar com as análises de dados como sendo uma extensão do seu armazenamento de dados tradicional (embora em potencializado). No entanto, a tomada de decisão em tempo real tem o potencial de alterar dramaticamente como sua organização especifica e codifica as regras de negócio.

Considere a possibilidade de que 30% a 50% de toda a lógica comercial ser codificada em 3 ou 4 gerações de linguagens de programação, ao invés de ser decidida em tempo real. Essa

uso exclusivo para fins educacionais

capacidade vai exigir novas habilidades de desenvolvimento e de análise dos negócios. Por agora, cultive uma equipe central com essas habilidades. Enquanto você conduz e determina como alavancar a decisão por dados em tempo real, analise se será necessário semear mais amplamente essas capacidades dentro de suas equipes de desenvolvimento.

Demandas concorrentes

De forma geral, as organizações de TI devem atender a várias demandas concorrentes: trabalhe com parceiros de negócios para oferecer vantagem competitiva; execute de maneira rápida à fim de responder (e se antecipar) às demandas do mercado; proporcione qualidade, eficiência e coerência ao proteger a propriedade intelectual, dados e clientes da empresa. Em suma, há negócios e mercados que valorizam a velocidade, conhecimento do negócio e proximidade a um custo racional e risco que valorizem a eficiência, segurança, qualidade e consistência.

Portanto, devemos projetar uma organização de TI e uma abordagem de sistemas que atendam a ambos os conjuntos de drivers e antecipe mudanças nos negócios da organização. A melhor solução é sistematizar a TI como uma organização híbrida para entregar os dois tipos de capacidades.

Normalmente, as funções que devem ser consolidadas e organizadas centralmente para fornecer escalabilidade, eficiência e qualidade são infraestrutura (especialmente redes, data centers, servidores e armazenamento), as operações de TI, desk services e tudo o que deve ser executado como uma utilidade para a empresa. As funções a serem alinhadas e organizadas ao longo de linhas de negócios para promover agilidade e inovação são o desenvolvimento de aplicações (incluindo Web e um desenvolvimento maduro do mobile), data marts e business intelligence.

Algumas funções, tais como database, middleware, testes e gerenciamento de projetos, podem ser organizadas de qualquer modo. Mas se elas não forem centralizadas irão exigir um conselho para garantir que processos, instrumentos, medidas e templates estejam consistentes.

Para os serviços como mercadoria, ou onde há uma vantagem fundamental para se ter uma solução (por exemplo, uma visão única do cliente em toda a empresa), o ideal é possuir uma equipe única que seja a responsável. Seja qual for o setor de que você estiver tentando melhorar a velocidade ou o conhecimento em relação ao mercado, organize pequenas equipes de TI de maneira que elas sejam próximas ao departamento de negócio. O diagrama abaixo dá uma visão gráfica da organização híbrida

Com essa abordagem, a sua empresa de TI será capaz de oferecer o melhor dos dois mundos. E você poderá então tecer as novas competências e as equipes necessárias para oferecer as mais recentes tecnologias, como cloud e móveis.

Quais abordagens organizacionais ou variações você já viu operar melhor? Como você está se acomodando às novas tecnologias e competências dentro de suas equipes?

**Jim Ditmore é VP senior de infraestrutura e operações de TI na Allstate.*

Fonte: Information Week. [Portal]. Disponível em: <http://informationweek.itweb.com.br/13292/novas-tecnologias-exigem-novas-abordagens-organizacionais/>. Acesso em: 12 mar. 2013.

Utilização deste conteúdo é exclusiva para fins educacionais