

Cinco maneiras de como a TI pode derrubar o sistema corporativo de castas

Coverlet Meshing

Executivos C-level gostam de falar sobre parceria entre negócio e TI, mas no fim do dia, você precisa compreender o mundo deles e avaliar sua expertise

A verdade nua e crua é que existe um sistema de castas na América corporativa de hoje. No topo, fica “o negócio”, e abaixo, TI e operações. A maioria dos executivos C-level aprendeu o discurso da parceria, mas, no fim do dia, quando o negócio diz “pule”, a TI não tem opção além de perguntar “quão alto”.

A boa notícia é que nós, da TI, podemos aprimorar nossa sorte na vida e o resultado final de nossa empresa com empatia. E não o tipo que nos força a dar as mãos e contar “Kumbaya”; mas, o tipo que a revista Wired chamou de “uma força de mudança revolucionária”.

Aqui estão cinco passos sequenciais que lista empatia como forma de derrubar o sistema de castas corporativo.

1. Questione o valor da desintermediação.

Se você estiver em TI, os stakeholders da área de negócios são os intermediários, entre você e o cliente. E você tem sorte se for apenas um grau de separação. Muitas funções em grandes organizações de TI precisam passar por seis níveis até chegar ao cliente.

Então, a primeira pergunta é: O que os executivos do negócio acrescentam ao jogo? Se sua resposta for “exigências”, talvez você seja inexperiente o bastante para pensar que existe uma camada mais rica e atenciosa por trás deles. Uma estratégia sólida de negócio, talvez. Voz real de consumidor. A próxima grande ideia. Ou, pelo menos, as próximas 20 pequenas ideias que pavimentam o caminho.

Você está errado. Em questão de estratégia, a maior parte do que é manifestado em grandes organizações é tão destituído de dados reais e tão banal no nível da indústria, que se apresenta como um quadro cômico na defesa contra seus concorrentes como uma vantagem competitiva. Na geração de ideias, três palavras me veem à mente: ideias são abundantes. E essas são as três palavras agradáveis. As três não tão agradáveis são “absolutamente”, “extraordinárias” e “inúteis”.

Na maioria das organizações em que trabalhei, o papel principal dos executivos é governança – controles burocráticos sobre orçamento e financiamentos que, com mais frequência do que se pensa, simplesmente reafirmam o status quo.

Agora, aqui está sua primeira oportunidade para empatia, uma chance para pôr em prática a primeira regra dos “Seis Hábitos de Pessoas Altamente Empáticas”, de Roman Krznaric: cultivar a curiosidade sobre o desconhecido.

Coloque-se no lugar do negócio. O que ele pode entregar sem você? Ou, mais precisamente, pelo seu preço? (Porque todo mundo sabe que se eles precisarem de alguma coisa urgente ou não convencional, eles estarão dispostos a pagar um alto preço para engajar fornecedor, porque os fornecedores contratam duendes em suas organizações. Duendes!).

Dado que estamos na era da informação: a resposta é nada. Nesta economia, TI é execução. E, ideias sem execução são como bicicletas sem acentos – e tão confortáveis quanto. Portanto, caso você já tenha percebido ou não, você tem vantagem. E a empatia pode te ajudar a compreender esse fato.

O primeiro passo para exercitar essa vantagem é aprender tudo que puder sobre seu negócio. Não pense em MBA – aquilo ali é um caça-níquel. Pegue alguns livros e...

2. Siga o negócio

O calcanhar de Aquiles da maioria dos nerds é que eles (geralmente) não compreendem o negócio a que devem servir. Isto vem, em parte, de anos de desinteresse e, em parte, de anos da balela de que cada um deve se focar no que faz melhor. É balela porque é possível fazer bem mais de uma coisa, especialmente quando se tem muito a ganhar.

Preencha o vazio do conhecimento do negócio, e rápido. Não há necessidade de invadir nenhuma festa. Você se surpreenderia se soubesse o quão barato são os convites para uma reunião de negócios. Participe se quiser, mas se possível, seja a mosquinha no cantinho.

Eis o que aprendi ao exercer os hábitos dois e três das pessoas altamente empáticas (descobrir pontos em comum e experimentar a vida de outra pessoa), tanto quanto seguindo executivos: nós, na TI, vivemos uma vida paralela com nossos executivos. Não podemos escrever código ou implementar infraestrutura porque eles entram e saem de reuniões o tempo todo. E eles não conseguem formar uma estratégia de negócio para salvar suas vidas. Ponto.

Não, espere. É ainda mais estranho do que isso. É quase como se um professor de Wharton, com senso apurado de negócios e muita influência – alguém que eu imagino usando uma máscara e autointitulado Dr. Inércia – decidisse que entrar e sair de incessantes reuniões é como os executivos devem desenvolver uma estratégia de negócio. E essa é a parte mais estranha: você poderia ganhar a presidência global de todos os negócios, numa vitória esmagadora, com uma única promessa de campanha: o fim das reuniões. Se os negócios tivessem um arqui-inimigo, seriam as reuniões.

Enfim, seus novos poderes de empatia irão ensinar muito durante esta primeira fase (como ser gentil com os executivos porque eles têm as melhores intenções). Junte esse conhecimento com o que você já sabe sobre como o caminho para o inferno é pavimentado (por exemplo, só porque eles têm as melhores intenções, não significa que compreendem arquitetura orientada a serviço). Faça-os focarem na descrição dos problemas do negócio, não na solução de TI. Desafie-os a pensar de forma crítica e a serem direcionados por dados. E nunca, beije os anéis deles.

3. Siga o cliente.

Não de uma forma bizarra, tipo “escondido atrás da árvore em frente à sua casa”, mas com dados, tanto quantitativos quanto qualitativos.

Comece com análise web. Pegue um dos livros de Avinash Kaushik ou leia o blog dele. Ou busque no Google “estratégia da multiplicação”. A compreensão profunda de análise web é o requisito mais básico possível para líderes de TI que querem redefinir o poder dos executivos para incluir clientes.

Suba um degrau admirando, ativamente, culturas de empatia. Siga empresas que compreendem seu valor. Não as grandes e “inovadoras” que recebem toda atenção da mídia – Apple, Google, Twitter – porque esta é a visão de fora para dentro de jornalistas que fingem compreender tecnologia, o equivalente do mundo dos negócios a admirar Brangelina. Em vez disso, siga Intuit, IDEO, Zappos, Nordstrom, Southwest Airlines. E espere que a luz se acenda com ideias sobre a ligação entre culturas que valorizam a empatia (e humildade, compreensão e colaboração) e as que demonstram profundo comprometimento com o serviço ao cliente.

Por fim, o mestrado, para os mais corajosos, é fazer o que os mortais da TI não ousam: se encontrar, de fato, com clientes reais. Os executivos irão estremecer, mas eu garanto que não será porque seus clientes estão cansados de conversar com os executivos de sua empresa.

Este é o hábito quatro das pessoas altamente empáticas: escutar com atenção – e se abrir.

A voz do cliente, que é impossível ser ouvida sem as fundações sólidas da profunda empatia com clientes, é um animal infértil nas grandes organizações, geralmente delegadas aos

duendes consultores do negócio. Poucos – se alguém – descobriram o básico do engajamento, que é o que sublinha a tensão de todos.

Mas o sucesso não é para os fracos de coração. O contato com os clientes apresenta a complexidade que não pode ser gerenciada pelo departamento de relações públicas. E que Deus impeça que você deixe essa tarefa nas mãos dos profissionais de marketing. Eles destilam autenticidade.

Mas, como amadurecer o engajamento em mídias sociais ao ponto em que você genuinamente engaja clientes com autenticidade? Como ir da troca de tweets para um diálogo estabelecido quando se tem 10 milhões de clientes? Como deixar de focar na voz mais alta ou na mais familiar?

Eu não tenho a mínima ideia. Mas, quem descobrir primeiro, ganha.

4. Transforme sua organização para desintermediar seus executivos.

Dartmouth deu um workshop em 2006, chamado “O CIO como parceiro estratégico”. Talvez porque estivesse usando uma boina do Che, eu entendi essa transformação como algo menos relacionado à como conseguir um lugar à mesa e mais sobre como ter sua própria mesa.

O ponto é que você precisa superar a ideia de que o papel da TI é “servir o negócio”. Isso soa inapropriado, de qualquer forma. Seu novo escopo deve ser antecipar, de forma proativa, as necessidades do mercado. Como? Veja o item 3.

Foco único na redução de custos? Isso era na área de TI do seu pai. O seu foco deve ser renda e lucro. Você precisa relançar a TI como um contribuinte do negócio e reformulá-la como uma vantagem competitiva. Como? Veja o item 3.

Você precisa fazer a transição de suporte de operação para facilitador de inovação. Do rigor à flexibilidade. Do planejamento à agilidade. Dê quantos passos precisar para chegar a epifania, mas chegue lá.

E não se preocupe se soar revolucionário demais, porque você estará exercitando o hábito cinco: inspire ações em massa e mudanças sociais. E assim que a transformação acontecer...

5. Convide executivos de negócio a sentarem-se à sua mesa.

Lute contra o desejo de canalizar Samuel L. Jackson.

Seus músculos empáticos estarão bem desenvolvidos neste ponto, portanto, você conseguirá entender que os executivos irão se sentir tanto ameaçados quanto, estranhamente, poderosos pela credibilidade que você trouxe a TI.

Para recapitular, esta é minha declaração herege do dia: quanto maior a empresa, menor será a probabilidade de os parceiros de negócio da TI agregarem valor. E você, independentemente de onde estiver na hierarquia organizacional, deve se sentir no poder de comer o lanche deles.

Lidere as mudanças necessárias exercitando o último hábito das pessoas altamente empáticas: desenvolva imaginação ambiciosa. Para que na próxima vez que um executivo de negócio vier te comunicar o que você quer, você possa olhar nos olhos dele e viver um pouquinho. Responda: “Bem, eu quero um pônei. E um pônei pro meu pônei”.

E então, faça o que um igual faria: diga a ele o que sua empresa realmente precisa.

Fonte: Information Week. [Portal]. Disponível em:

<<http://informationweek.itweb.com.br/14033/cinco-maneras-de-como-a-ti-pode-derrubar-o-sistema-corporativo-de-castas/>>. Acesso em: 14 maio 2013.