

“É preciso ter consciência do negócio para acertar nas tech capabilities adotadas”



Por EloInsights

- *Rodrigo Bassani, sócio e diretor de tecnologia da EloGroup, fala sobre como organizações podem incorporar novas tech capabilities ao seu negócio;*
- *Ele destaca a importância de se ter consciência durante esse processo, para adotar as tecnologias que respondam às necessidades de negócio;*
- *Bassani fala ainda do papel que a tecnologia desempenha no processo de atração de talentos de desenvolvimento.*

Cloud computing, segurança digital, analytics, blockchain... Certamente você já ouviu falar nessas tendências tecnológicas e na sua importância para um negócio que queira se manter relevante, na fronteira da transformação digital. Mas, afinal, essas tecnologias precisam ser adotadas por todo o tipo de organização? Como saber onde cada uma delas se encaixa? E por onde começar?

Nesta entrevista para EloInsights, o diretor de tecnologia da EloGroup, Rodrigo Bassani, aborda esses temas, e explica por que uma organização precisa ter

consciência na hora de escolher qual stack tecnológico será implementado a partir das necessidades específicas do negócio. Assim, é possível evitar aumentos desnecessários de custo.

Na conversa, Bassani fala também sobre a importância do acultramento da liderança nas competências tecnológicas – as tech capabilities – para que as engrenagens entre a área de negócios e TI se tornem mais harmônicas. Ele discute ainda o papel que essas tecnologias desempenham na atração de talentos e na formulação de uma estratégia TAM, que integre tecnologia, analytics e gestão.

Qual a importância das tech capabilities para uma organização?

Se olharmos para as capabilities tecnológicas que o mercado está tratando agora, como cloud computing, analytics, cyber security, digital media, e as tecnologias emergentes, não significa que a adoção de todas elas vai deixar sua empresa mais digital. Depende da indústria em que você está inserido e em qual negócio aquela capability ou conjunto de capabilities vão ter mais impacto.

É importante desenvolver essa cultura para entender a realidade do negócio versus as capabilities que precisam ser adotadas.

Por exemplo, quando você está focado em eficiência, vai investir em capabilities que apoiem na redução de custos, em ser mais eficiente, reduzir processos. Outra coisa é quando você está pensando em redefinir valor, criar novos negócios; aí você vai fazer adoção ou até mesmo ter uma certa experimentação com essas capabilities que vão fazer parte da sua realidade.

Em termos de cultura, a gente tem que tomar cuidado ao querer adotar tudo para parecer “cool”.

Pode acontecer de uma empresa adotar cloud computing, mas duplicar o custo porque tem o sistema *on-premise* [gerenciado internamente], por exemplo. Ou investir em analytics e querer construir um *data lake* e não ter uma estratégia por trás disso, o que acaba trazendo mais custos para a operação.

Precisa investir em cloud computing, em analytics, em segurança? Sim; mas eu tenho que ter o devido peso para o contexto em que se está inserido para poder fazer um roadmap dessa evolução de forma estruturada.

Se a empresa não tiver isso bem claro na sua cultura, ela pode gerar, primeiro, mais problemas para administrar. Isso porque ela aumenta muito seu portfólio de tecnologias e de capabilities voltadas para essa visão de transformação digital, em vez de realmente adotar aquilo que vai fazer sentido, e que vai trazer o benefício esperado nessa jornada. Então é importante fazer um investimento no acultramento do time para que ele seja coeso e essas decisões sejam aderentes ao negócio.

“Em termos de cultura, a gente tem que tomar cuidado ao querer adotar tudo para parecer 'cool'.”

Qual o ponto de partida para uma organização entender quais competências tecnológicas ela pode aplicar, para fugir da generalização e entender o que o seu negócio realmente precisa?

Independente do ponto de partida, o importante é convergir para um mesmo lugar. Ou pelo menos ter um direcionamento quanto a isso. A velocidade do negócio hoje está muito dinâmica, e a dificuldade da TI normalmente é acompanhar essa velocidade. Nessa tomada de decisão cada vez mais rápida, que os negócios precisam estar adaptáveis, a TI precisa estar harmonicamente conectada.

Se o ponto de partida é através de uma necessidade do negócio, é preciso ter o processo minimamente adequado para responder na velocidade que o negócio espera.

Eu diria que adaptar processos e fazer o acultramento da jornada da transformação digital é um dos pilares. É preciso mudar os processos e mudar a forma com que a organização está estruturada para que seja possível produzir uma boa resposta, organizar esses processos.

É importante ter o entendimento da sua jornada; o entendimento do seu portfólio de sistemas, como eles apoiam a operação do ponto de vista de entrega de valor. Existem sistemas muito críticos, que se forem parados, podem trazer prejuízos muito grandes para as companhias.

Por exemplo, se seu negócio depende 100% de exposição na internet, como os e-commerces, a capability da segurança digital é extremamente importante, porque se o site fica fora do ar, ou se tem dados sequestrados por qualquer motivo, há uma parada inesperada do negócio.

Então, vai fazer sentido investir em equipes “blue team” e “red team” — que funcionam em uma lógica de que enquanto uma equipe tenta invadir e encontrar

vulnerabilidades digitais na sua empresa, a outra está focada em aumentar o nível de segurança e se precaver contra as mesmas vulnerabilidades.

Ou seja, depende muito de qual indústria você está inserido para ter essa iniciativa com relação aos pilares. Então processos, pessoas, e esse ciclo de vida que tudo isso envolve, precisam estar direcionados para uma resposta muito rápida para o negócio.

Ter essa coerência da indústria com a realidade em que as empresas estão inseridas se torna essencial para se ter sucesso.

“É importante fazer um investimento no **acultramento** do time para que ele seja **coesos** e as decisões [por determinadas tech capabilities] sejam **aderentes ao negócio.**”

Existem tech capabilities que tangenciam várias indústrias e que as organizações precisam ter em vista?

Eu acho que sim. E vejo também as empresas se movimentando todas nesse sentido. Por exemplo, quando a gente fala de estar preparado para essa velocidade do negócio, ter o processo totalmente aderente é extremamente importante. Não adianta nada mudar a minha equipe para ágil se o meu processo é muito burocrático e manual.

Então eu preciso fazer adoção de DevOps, uma prática da engenharia de software que tem o objetivo de promover a integração entre o desenvolvimento e a operação de software. Cabe questionar: meus processos estão automatizados, eu tenho operação contínua para poder capturar valor de forma eficiente? Se todos os squads estão aderentes ao processo de DevOps, você permite que a sua velocidade nesse processo seja muito maior, se comparado ao ter somente a adoção de processos ágeis, como é o caso da adoção Safe, uma das principais referências de framework corporativo para gestão ágil.

No processo de mudança, temos as boas práticas do *ITIL* [Information Technology Infrastructure Library], cujo uso é comum na área de TI em grandes empresas. Normalmente elas estão organizadas em um comitê para aprovar essa mudança e disponibilizar a aplicação em produção. Mas, na última década, esse processo mudou e provavelmente uma empresa born digital o desconhece. Neste comitê de mudança você apresentava o seu projeto, a sua mudança de código, o que estava promovendo, para que esse grupo pudesse fazer uma análise de impacto e aprová-lo. Depois que isso era aprovado, você tinha uma janela para poder promover e, em caso de falha, realizar o procedimento de rollback. Hoje, quando falamos de agilidade, por exemplo, muitos negócios não vão caber num processo tão burocrático como esse. Precisa ter mais dinâmica.

Um aumento no número de releases lançados se traduz em maior eficiência, e no atendimento de anseios em relação a novas features que serão disponibilizadas. Para isso é comum a adoção de estratégias de deployments. A mais comum é o deployment blue-green, que consiste em rodar duas versões da aplicação ao mesmo tempo e ir movendo o tráfego da versão em produção (green version) para a nova versão (blue version); entram também outras estratégias como de Teste A/B, canary rollout e por aí vai.

Neste contexto, existem três importantes pilares: processos, pessoas e tecnologia. O autor Donovan Brown usa uma definição interessante de DevOps: a união de pessoas, processos e produtos para habilitar a entrega contínua de valor para os usuários finais da solução. Esta é uma forma simples de pensar sobre isso.

“A velocidade do negócio hoje está muito dinâmica, e a dificuldade da TI normalmente é acompanhar essa velocidade. **Nessa tomada de decisão cada vez mais rápida, que os negócios precisam estar adaptáveis, a TI precisa estar harmonicamente conectada.**”

Como se faz o acultramento da liderança e da área de negócios nessas tech capabilities?

Um dos principais benefícios da liderança entender tecnicamente é ela saber as possibilidades que estão relacionadas à entrega de tecnologia. É comum um líder pedir algo “para amanhã” sem saber a complexidade que está por trás desse pedido. Muitas vezes existem pedidos que não são aderentes à realidade de entrega possível daquele negócio.

Do que a gente abre mão, por exemplo, com um pedido desse? Qualidade, performance, aderência ao requisito... Se é um negócio que está num ciclo de vida de experimentação, cabe testar essas hipóteses e validar isso de forma experimental até se ter uma clareza sobre aquela adoção.

Quando você tem esse acultramento da alta liderança, facilita até mesmo trabalhar os imperativos de forma harmônica. O líder vai entender que não precisa disruptar dentro da área de negócio dele, mas ser mais eficiente, e vai saber quais tecnologias vão dar suporte nesse processo.

Um líder da área de negócios não precisa entender tanto quanto o desenvolvedor, porque são trajetórias de carreira muito diferentes. É sobre como dar instrumentos que vão capacitar esse gestor a tomar a melhor decisão. Dado o nível em que ele

está, qual seria o programa de formação ideal para que ele cumpra bem seu papel?

Assim, a liderança vai ter mais entendimento com relação à tomada de decisão, que é muitas vezes distribuída para o time técnico; vai conseguir fazer pedidos ou ter diálogo de forma mais estruturada. Cria-se uma melhor comunicação entre esses mundos que têm linguagens totalmente diferentes.

Tecnicamente é uma mudança muito radical de cultura.

Como desenvolver tech capabilities habilita uma organização a se posicionar melhor na atual guerra de talentos do mercado de trabalho?

Um dos indicadores são relatórios que sites como o Stack Overflow publicam, que mostram a adoção das tecnologias pelos próprios desenvolvedores. Entram aí tecnologias como AngularJS, React, por exemplo, que são ferramentas voltadas para o front-end.

Hoje existe uma “sopa” de stacks relacionados; partindo das mais tradicionais, como Java, que são as mais maduras, então esse é um bom indicador para você saber onde estão os profissionais.

Mas é preciso também olhar para dentro da sua organização, para o portfólio estabelecido.

É importante combinar essas duas informações para direcionar quais tecnologias devem ser adotadas, de forma minimamente aderente ao mercado. Uma das preocupações que os devs têm é de não ficarem defasados; eles querem adotar tecnologias que estão em alta no mercado, mas isso tem um custo para a organização. Quanto mais você amplia esse portfólio de stacks, mais complexa fica a manutenção disso posteriormente. Então o ideal é não ter tantas adoções assim. Pode ficar muito pulverizado.

É importante questionar: o que eu preciso no meu ambiente para que o clima seja favorável; para que eles queiram cada vez mais estar aqui? Está sempre atrelado a um propósito. Eu acho que cada vez menos as pessoas têm ficado só por uma questão salarial. Elas querem ter um impacto positivo na vida delas e aí a gente tem um desafio de tentar combinar ao máximo essas coisas.

“O autor Donovan Brown usa uma definição interessante de DevOps: **a união de pessoas, processos e produtos para habilitar a entrega contínua de valor para os usuários finais da solução.** Esta é uma forma simples de pensar sobre isso.”

Quando a gente fala de integrar tecnologia, analytics e gestão, o TAM, qual a importância da tecnologia nesse trio?

Do ponto de vista de como a tecnologia pode contribuir para essa visão da estruturação de uma empresa que cada vez mais precisa de uma engrenagem que evolua consistentemente, aderente aos processos das organizações, dos anseios, e a gente consiga construir algo que vai entregar valor para o negócio, eu acho que o papel da tecnologia tem que ser cada vez mais consciente.

As organizações não podem mais adotar a tecnologia pela tecnologia, ou porque é uma *buzzword*. Elas devem entender o movimento do mercado, para onde as tecnologias estão se direcionando, como isso converge para que o negócio seja mais eficiente, e consiga entregar impacto através daquela tecnologia. É importante compreender quais práticas técnicas serão adotadas para que haja uma responsividade aderente ao negócio.

Se o negócio está sofrendo disrupção o tempo todo, por exemplo, eu preciso ter um stack que me direcione para ser adaptável a essa mudança constante.

Quais são as práticas dentro do ciclo de vida de desenvolvimento do software que vão possibilitar que os meus talentos estejam satisfeitos com o caminho que a empresa está tomando, e que permita à organização receber também o impacto positivo dessa contribuição da área de tecnologia?

Quando falamos dessa importância, cada vez mais falamos em contribuir com várias

dimensões: do ponto de vista técnico, do ponto de vista de propósito, de geração de valor... Um olhar que traga tudo isso de forma integrada.