Além da tecnologia nova vs. velha

Uma nova perspectiva para a modernização empresarial

Thoughtworks FORBES INSIGHTS | Programa Pago

20 de março de 2024

Por Annie Cusack

"Nenhum consultor pode melhorar o seu negócio. Somente o seu time pode fazer isso." Essa é a opinião de Shodhan Sheth, líder de Modernização Empresarial na consultoria global de tecnologia Thoughtworks, afirma que as lideranças deveriam, em vez disso, adotar a estratégia de "colaboração em projetos" indo à raiz da questão de saber se uma solução tecnológica irá ajudá-los a entregar valor aos clientes. "A forma de adoção ao projeto é… como você julga se está em um ponto que requer mudança ou não", diz ele.

Shodhan compartilhou perguntas-chave que os tomadores de decisão devem considerar para alinhar as iniciativas de TI com objetivos estratégicos e fomentar o crescimento organizacional holístico.

44%

dos CXOs afirmam que sistemas legados dificultam a adaptação às mudanças e os consideram uma fraqueza organizacional.

Fonte: Pesquisa Forbes CXO Growth 4.0, 2024

01

Como equilibrar tecnologia, pessoas e processos?

Shodhan afirma que a abordagem padrão da indústria para modernização, chamada de modelo 8, inclui quatro estratégias: aposentadoria, replanejamento, refatoração e rearquitetura. Elas são importantes, mas focam apenas na tecnologia.

"Se você apenas reestruturar a tecnologia e não qualificar sua equipe… ou não mudar seus processos, na verdade você estará criando mais entrar", diz Shodhan. **A Thoughtworks adiciona duas estratégias holísticas ao mix:**

Reimaginar as capacidades de negócio

A Thoughtworks ajuda os clientes a se desfazerem de processos antigos que não funcionam mais, reinventando capacidades centrais para entregar resultados significativos e um ROI positivo e mensurável. As equipes fazem uma pergunta importante às empresas: Como você vê o futuro de suas capacidades de negócio? Shodhan diz que qualquer sistema futuro precisa ser projetado pensando nas necessidades futuras. "Se você não precisa de um processo de negócios de 20 anos atrás, pode abandonar isso", diz ele. "E o que desativamos e que, ao abandonar esse processo de negócios antigo, você se livra de alguma tecnologia que foi feita especificamente nele."

Redefinir a cultura de engenharia

A Thoughtworks também ajuda suas clientes a reposicionar suas equipes de engenharia. Isso inclui treinamento e mentoria para que possam prosperar e se adaptar às mudanças, diz Shodhan. "Em alguns casos, você pode até tomar algumas funções redundantes e cada lea em outra função", diz ele.

Ao todo, ele diz que a abordagem deles garante uma transformação sustentável para toda a empresa, desde a tecnologia até as pessoas e processos, trazendo mais alinhamento.

02

Como estabelecer e manter seu foco estratégico?

As lideranças de TI buscam identificar seu foco estratégico - a visão e missão do projeto de modernização - para garantir que as equipes a usem como guia. Mas para promover o engajamento contínuo das partes interessadas e a harmonia ao longo do processo, Shodhan afirma que a gestão deve estabelecer formatos para compartilhamento de informações e sincronização contínua. **Para definir e sustentar seu foco estratégico:**

Vincular planos de tecnologia às prioridades de negócio

A complexidade de modernização é frequentemente subestimada, diz Rina Diniger, Diretora de Parceria de Consultoria da Amazon Web Services, parceira estratégica da Thoughtworks. "Um modelo abrangente, porém rígido, de avaliação e priorização considerando valor de negócio e viabilidade técnica é crucial." Obter essa clareza ajuda as lideranças a evitar prolongamento impedimentos, como tentar abordar muitas aplicativos de uma só vez.

A Thoughtworks colabora com suas clientes para definir grandes iniciativas tecnológicas e alinhá-las com suas maiores prioridades, para manter as organizações focadas nos principais impulsionadores que movem o valor de negócio. "Digo-lhes a coisa mais importante e então garantiremos que todas as novas decisões estejam alinhadas a essa importância relativa", diz Shodhan.

Documentar a visão de longo prazo

Outra cliente da Thoughtworks, a empresa de relatórios de crédito ao consumidor Experian, trabalha com a consultoria para migrar de um mainframe para um novo ambiente de nuvem. CCO da Experian, Conor Whalen, afirma que o vital que qualquer plano de modernização prepare futuras funcionalizar e partes interessadas para o sucesso, o que requer documentar desde o início o retorno tecnológico de longo prazo, o processo de tomada de decisão, riscos e oportunidades.

"[Se] um registro da decisão que está sendo tomada já esteve[?], ele diz. "Normalmente se passaram anos, e muitas vezes as pessoas que tomaram esses decisões não estão mais presentes, e alguém precisa falar com as consequências."

Engajamento contínuo das partes interessadas

Um esforço abrangente de modernização envolve várias partes interessadas, desde a fase inicial de decisão até a adoção. A Experian realizou reuniões periódicas com as gerentes de tecnologia responsáveis pela implementação, juntamente com as gerentes de processos de negócios responsáveis pelas operações e relatórios. "Nos últimos anos, nós apenas pois estão alguns conflitos e confusão na abordagem… e com o tempo, as pessoas se envolveram cada vez mais e o programa foi um grande sucesso", diz Whalen.

Diniger da AWS acrescenta abordagem. "Quando as pessoas executivas de negócios e liranças, lideranças de linhas de negócios e equipes de entrega estão todas envolvidas, [a modernização] se torna um projeto de negócios, em vez de um projeto de tecnologia."

03

Como gerenciar prioridades conflitantes?

Com recursos e orçamento finitos, as lideranças provavelmente terão que fazer concessões ao longo da jornada de modernização. As vezes, as organizações estão focadas na expansão da receita, e outras vezes, na redução de custos. Projetos de modernização são o "o quê" para as organizações, mas definir o "por quê" é crucial. Shodhan diz que referiu-se consistentemente ao "por quê" durante a tomada de decisões funciona como um teste decisivo, garantindo que as equipes permanecem fiéis à intenção e ao plano original do projeto.

E fazer concessões não é uma coisa ruim, ele acrescenta, a tragem pode ajudar a empresas a se concentrarem nas principais iniciativas com o maior impacto. **Para alcançar prioridades e construir uma estratégia flexível:**

Classifique as iniciativas por impacto

Shodhan diz que a Thoughtworks faz um exercício com clientes chamado de "vídeo de trade-off", onde os as lideranças classificam as principais funcionalidades e prioridades do produto, como experiência do pessoa usuária, segurança, orçamento e cronograma. Isso ajuda as equipes a tomar decisões concretas entre qualitadas ou atributos conflitantes que resultam na adoção de novas tecnologias ou arquiteturas.

"É difícil dizer "expanda de receita não é importante para mim" [ou] "redução de custo não é importante." Nenhum CxO vai dizer isso", diz Shodhan. "Mas, ao construir a classificação consensual dessas compensações, as lideranças estão ajudando as equipes se fazer uma declaração [e a sustentar] sobre o que é mais importante para eles em um determinado período."

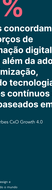
Sinta-se à vontade para mudar os planos

Os negócios não são estáticos. As prioridades muitem junto com a dinâmica do mercado e as exigências tecnológicas. Shodhan diz que a avaliação regular das decisões gerente uma arquitetura ereativ e adaptável. "O mundo muda… ambiz, se trocam uma mudança em seu mercado… muda esse trade-offs, e então o plano muda novamente", diz ele.

Um dos principais princípios de arquitetura da Thoughtworks é a "arquitetura evolutiva" – que se baseia em deixar o fato de que a mudança é constante no mundo de tecnologia. E melhor construir para evitar do que construir para dura, diz Shodhan.

04

Como gerenciar riscos e oportunidades?



Shodhan afirma que a modernização holística se concentra em mitigar riscos e alcançar benefícios transformadores. Para o sucesso dos esforços, as lideranças precisam considerar ambos os lados. **Para avaliar seus riscos e recompensas:**

Pontuar fatores de risco

"É importante manter o foco nos resultados durante o processo", diz Shodhan. Para ajudar a manter o impulso de seus esforços de modernização, a Experian trabalhou com a Thoughtworks para desenvolver uma rubrica, quantificando riscos como dívida técnica, riscos de oportunidade e tempo de mudança, juntamente com resultados positivos como aumento da receita e velocidade de lançamento no mercado.

A tente objetiva ajudar a dividir as decisões. "Tinhamos uma maneira consistente em todos os diversos tecnológicos de pensar o risco", diz Whelan da Experian. "Tentamos colocar um pouco de ciência por trás disso e remover parte do viés que os indivíduos tinham."

Equilibre benefícios ofensivos e defensivos

Shodhan diz que para um plano de modernização ser valioso, é importante considerar tanto os "benefícios defensivos" (como mitigação de riscos, redução de custos e compliance) quanto os "benefícios ofensivos" (como crescimento, inovação e obtenção de vantagem competitiva). A adoção dessa tente abrangente ajuda as empresas a evitar desalinhamento estratégico ao focar apenas no mitigação ou negligenciar oportunidades de maior progresso.

"Estamos dizendo: 'Pense em benefícios defensivos e benefícios ofensivos, e é aí que você tem um bom argumento de investimento'", diz Shodhan.

Conclusão

Uma nova abordagem para a modernização

De acordo com a pesquisa de Forbes, 60% dos CxOs concordam que seus esforços de transformação digital evoluíram além da adoção para a otimização, integrando tecnologia para processos contínuos e insights baseados em dados. Mas para chegar lá, a modernização sustentável envolve mais do que apenas adotar as últimas inovações.

Shodhan afirma que, quando feita de maneira certa, a modernização é um processo evolutivo que pode se basear em triunfos iniciais.

"Busque entregar valor rapidamente", diz Shodhan. "Tente alcançar algo em menos de três meses, não importa o quão pequeno seja, e então, de forma incremental e iterativa, comece a entregar valor adicional. Isso gerará ganhos motivação e impulso e garantirá que o programa de modernização continue gerando receita."

60%

dos CxOs concordam que seus esforços de transformação digital evoluíram além da adoção para a otimização, integrando tecnologia para processos contínuos e insights baseados em dados.

Fonte: Pesquisa Forbes CXO Growth 4.0

Thoughtworks

A Thoughtworks é uma consultoria global líder em tecnologia que cria soluções digitais de impacto e ajuda as empresas a fazer o que é preciso para se tornarem mais ágeis, inteligentes e preparadas para o futuro. Nossa abordagem ágil e centrada no ser humano, nos princípios de tecnologia aberta e de pensamento na vanguarda da inovação, mobiliza e aceleram transformações digitais. Nossa cultura colaborativa e nossos valores de diversidade, equidade e inclusão geram uma força de trabalho criativa e inovadora que ajuda nossos clientes a transformarem organizações para que elas possam ser mais ágeis, inteligentes e preparadas para o futuro. Para mais informações, visite www.thoughtworks.com.

Annie Cusack, Editora, Parceria e Desenvolvimento de Insights Interativos dos EUA