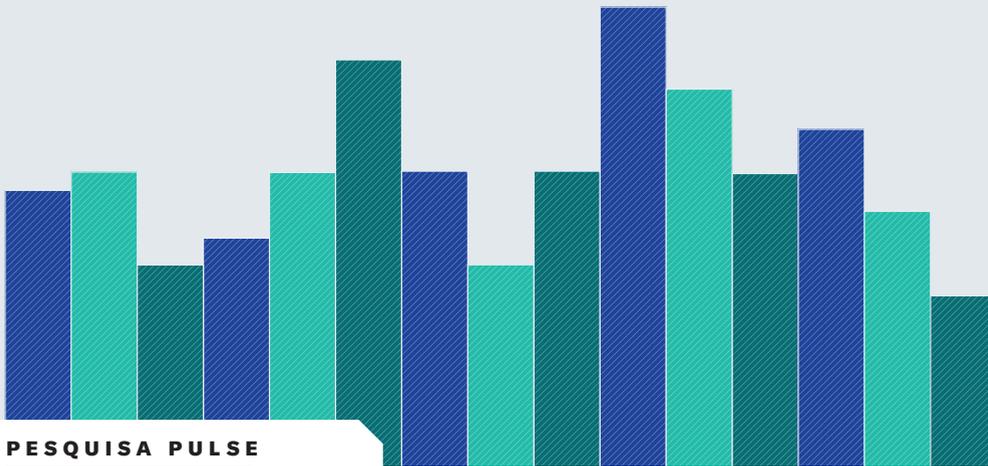




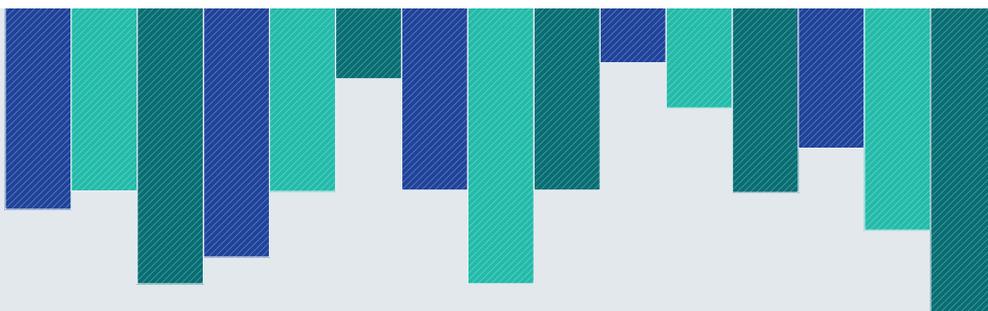
**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



# Assumindo a liderança na automação de TI:

## Líderes de TI como promotores de suas estratégias de automação



Patrocinada por



**Red Hat**



**Joe Fitzgerald**  
**Vice-presidente e diretor geral da**  
**unidade de negócios Ansible**  
**Red Hat**

Depois de ser relegada ao papel de tecnologia secundária e obscura por décadas, a automação finalmente está tomando um lugar de destaque e se tornando fundamental para o estilo de vida do consumidor e para soluções empresariais. No conforto das nossas casas, os dispositivos da Amazon, Apple e Samsung, entre tantos outros, apresentam automação residencial como um requisito-chave de design. Nas nossas lojas, estamos começando a ver que a automação proporciona experiências sem caixa em Seattle, Londres e Nova York. E, é claro, nas nossas estradas, a automação é um ingrediente essencial para alcançar a direção autônoma.

No entanto, a automação de carros não é novidade. Ao longo das décadas, vimos o surgimento de tecnologias como transmissão automática e cruise control. Esses recursos foram implantados de forma tática para resolver problemas específicos, que não estavam relacionados uns aos outros. Por outro lado, estamos vivendo uma nova era na história da fabricação de carros, considerando que a automação está sendo aplicada a todos os aspectos do veículo para alcançar a direção autônoma e transformar a jornada.

Assim como ocorre com a evolução do carro, há 30 anos, a TI implanta a automação de maneira tática para sustentar o negócio. Pense em scripts e macros. A diferença é que, pela primeira vez, agora estamos analisando a automação por uma perspectiva estratégica e holística – e aplicando-a a todos os aspectos do negócio.

### **Essa evolução está acontecendo de duas formas paralelas:**

- De um lado, estamos passando da implantação da automação em pequenas e escassas áreas de operações de TI para a adoção generalizada em todos os aspectos do ambiente de TI; assim, seguimos marchando para alcançar sistemas de TI de autorrecuperação, autodefesa e auto-otimização.
- De outro, estamos expandindo a adoção da automação para domínios que estão além da TI e trabalhando para automatizar processos de negócios em todas as áreas da organização, do marketing aos departamentos jurídicos.

Apesar disso, não é uma transformação fácil. As pessoas levarão muito tempo para se sentir confortáveis em um carro sem volante. Por gerações, nos acostumamos com a sensação de estar no controle, não importa quão cansativo e impreciso fosse o processo. E agora nos pedem para esquecer tudo isso.

Da mesma forma, a automação no local de trabalho não será adotada de um dia para o outro.

Hoje, cada vez mais líderes percebem que a automação se tornou uma prioridade estratégica. Muitos chegaram à conclusão de que os ambientes de computação atuais dependem de uma escala, complexidade e velocidade que não podem ser alcançadas sem recursos de automação. Sem eles, haverá cada vez menos oportunidades de competir e vencer.

Chegou a hora de compartilhar essa percepção com o resto da empresa e defender a automação como um imperativo de negócios.

Cabe àqueles que estão sempre de olho no futuro compartilhar essa visão e traçar o caminho a seguir. Se você é um desses líderes, pode começar com este relatório. Ele mostra como a automação vai além da simples economia de custos e da eliminação de tarefas repetitivas: ele mostra que, no fim das contas, os aspectos mais importantes da automação são velocidade, agilidade e sobrevivência. É hora de dar à sua organização o incentivo e o apoio necessários para fazer essa mudança acontecer.

# Assumindo a liderança na automação de TI:

## Líderes de TI como promotores de suas estratégias de automação

À medida que as empresas se esforçavam para agilizar e digitalizar suas operações, a automação de TI evoluiu e se tornou um imperativo de negócios. A automação de TI, antes considerada exclusivamente como um simples conjunto de ferramentas ou scripts para ajudar os profissionais de TI a simplificar tarefas, agora está sendo vista como uma iniciativa estratégica de TI de longo prazo.

Uma pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services com 338 executivos de negócios em todo o mundo destaca a importância da automação de TI: 80% dos entrevistados dizem que adotar automação é “extremamente importante” ou “muito importante” para o sucesso futuro das suas respectivas organizações. Mais de dois terços dos entrevistados (68%) concordam que, nos últimos 12 meses, a automação de TI nas suas organizações passou de “útil” para “obrigatória”.

As empresas que estão explorando ou implementando a automação de TI no momento esperam colher muitos benefícios comerciais das tecnologias. O aumento na eficiência dos processos de negócios, citado por 75% dos entrevistados, é o principal benefício que as organizações de negócios mais pretendem obter com seus investimentos na automação. Outras vantagens que as organizações buscam alcançar mais incluem a redução do custo operacional (63%), a melhoria da experiência do cliente (53%) e a melhoria da agilidade/flexibilidade (48%).

“A megatendência por trás da automação de TI é reconhecer a necessidade de reduzir o atrito em um mundo de negócios altamente digitalizado”, explica Mary Johnston Turner, vice-presidente de pesquisa para a Agenda do Futuro da Infraestrutura Digital, na consultoria de tecnologia IDC. “Você tem que prestar bastante atenção ao que está retardando as etapas nas suas operações, pois isso tem um impacto direto na experiência do cliente e em outros objetivos de negócios importantes.”

### DESTAQUES



80% dos entrevistados dizem que **adotar a automação de TI** é “extremamente importante” ou “muito importante” para o **sucesso futuro** das suas organizações.



68% dos entrevistados concordam que, nos últimos 12 meses, **a automação de TI nas suas organizações** passou de “útil” para “obrigatória”.



68% dos entrevistados dizem que os líderes de TI têm que **desenvolver e compartilhar uma visão de como a automação beneficiará** a organização e os trabalhos dos profissionais de TI, mas apenas 34% dizem que os líderes estão fazendo isso agora.

Alguns dos números deste relatório podem não somar 100% porque foram arredondados.



## O aumento na eficiência dos processos de negócios, citado por 75% dos entrevistados, é o principal benefício que as organizações de negócios mais pretendem obter com seus investimentos na automação de TI.

Ironicamente, um dos principais fatores que estão atrasando a adoção da automação de TI são os próprios líderes de TI. Sessenta e oito por cento dos entrevistados dizem que esses líderes deveriam compartilhar uma visão única de como a automação de TI beneficiará suas respectivas organizações e os empregos dos trabalhadores. No entanto, apenas metade desse número de entrevistados (34%) acredita que os líderes de TI estão acolhendo essa função de fato.

Diversas áreas refletiram a desconexão entre o que os líderes deveriam fazer e o que estão fazendo para promover a automação de TI. Cinquenta e três por cento dos entrevistados dizem que a TI precisa ser proponente da mudança de cultura para garantir que a automação seja aceita, mas apenas 26% afirmam que isso está acontecendo. Há uma discrepância de dois dígitos entre a ação e a expectativa de ações na definição de prioridades de automação de TI e na busca de adesão por equipes executivas mais amplas também. **FIGURA 1**

“Historicamente, as organizações adotaram uma abordagem única para a gestão de mudanças e alguns dos processos internos”, diz Jayne Groll, CEO do DevOps Institute, uma organização de TI profissional global que promove os elementos humanos da profissão de DevOps. “O resultado foi confuso e burocrático. Os líderes de TI precisam tomar iniciativa, entender os objetivos estratégicos que a automação de TI cumprirá e, em seguida, comunicar esses benefícios a todos os seus subordinados. Eles têm a função de moldar uma organização que seja feliz, confiável e auto-organizada – para que as pessoas acordem todos os dias sabendo que tarefas executarão, por que precisam executá-las e como podem trabalhar juntas para alcançar essas metas.”

As consequências da falta de promoção em automação de TI por parte dos líderes são graves. “Em curto prazo, o negócio digital sofre porque não fica ágil o suficiente”, relata Turner, da IDC. “O maior perigo é que, em longo prazo, a função de TI perderá sua relevância se não conseguir acompanhar o ritmo do negócio digital.”

Os líderes de TI precisam voltar sua visão para os resultados dos negócios, em vez de apenas a tecnologia. “Trata-se de um espaço em rápida evolução, no qual estamos tentando oferecer experiências técnicas de alta qualidade interna e externamente”, comenta Groll do DevOps Institute. “A experiência pode ser exaustiva e quase paralisante para os líderes de TI. Eu diria que, primeiro, eles têm que descobrir o que estão tentando alcançar e como podem criar valor. Em seguida, precisam começar a analisar suas estratégias de automação para que o processo seja menos esgotante.”

### Começando a jornada

Às vezes conhecida como automação de infraestrutura, a automação de TI tem a ver com o uso de softwares para criar instruções e processos repetíveis para substituir ou reduzir a quantidade de interações manuais que os profissionais de TI têm com os sistemas com os quais trabalham. Existem ofertas de automação, que vão desde ferramentas de gestão de fornecedores que automatizam funções singulares para soluções de fornecedores específicas até plataformas completas capazes de automatizar domínios diferentes de forma flexível.

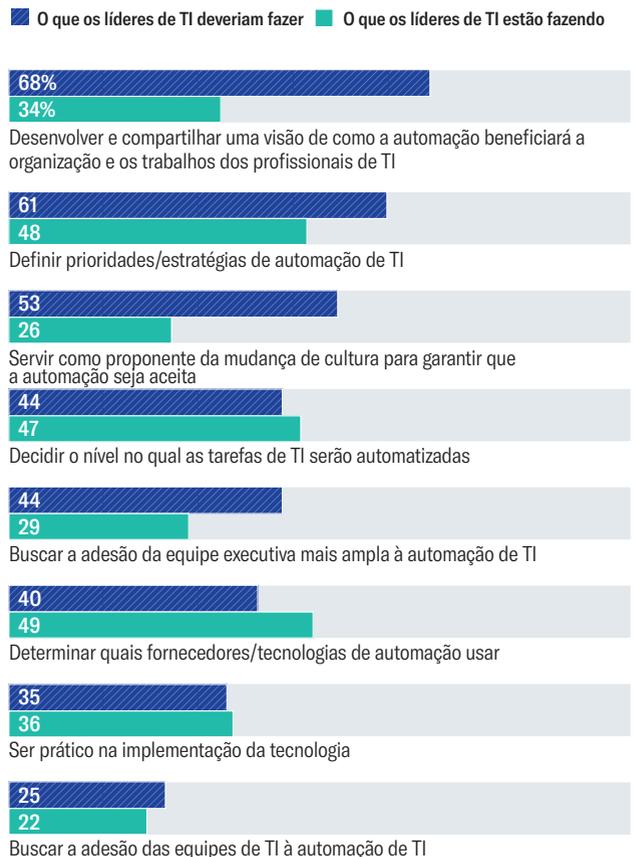
FIGURA 1

### Buscando uma visão

As empresas desafiam os líderes de TI a definir prioridades de automação de TI e promover a mudança de cultura

Quais papéis os líderes de TI na sua organização deveriam desempenhar na adoção da automação de TI? [SELECIONE TODAS AS ALTERNATIVAS APLICÁVEIS]

Quais papéis os líderes de TI na sua organização desempenham atualmente na adoção da automação de TI? [SELECIONE TODAS AS ALTERNATIVAS APLICÁVEIS]



Fonte: pesquisa Harvard Business Review Analytic Services, novembro de 2021

Embora a automação de TI tenha se tornado comum em várias áreas de negócios, muitas organizações ainda estão nos estágios iniciais da sua jornada de adoção dessas estratégias. Quase metade (49%) dos entrevistados agora está apenas planejando/explorando a automação de TI – ou, na melhor das hipóteses, automatizaram apenas determinados processos simples e repetitivos. Somente 16% automatizaram alguns processos complexos de TI, e apenas 13% implantaram a automação em escala em toda a organização. **FIGURA 2**

A divisão entre a importância declarada da automação de TI e sua falta de uso generalizado pode ser associada à forma como essas ferramentas vem sendo empregadas historicamente.

“No passado, muitas empresas se automatizavam sem grandes planos ou metas específicas”, diz Groll. “Ironicamente, a TI automatizou processos para os clientes, mas esqueceu de automatizar a si mesma. Estávamos tão ocupados fornecendo tecnologias para nossos clientes externos e internos que nos esquecemos das vantagens de implantar as ferramentas dentro das nossas organizações. Mas estamos nos atualizando.”

Do ponto de vista histórico, a automação de TI sempre ocupou um espaço próximo a funções administrativas relativamente orientadas a tarefas dentro das organizações – como equipes de DevOps e administradores de rede. Muitos líderes seniores reconhecem que a automação de TI é primordial para um ambiente de negócios digital em rápida evolução, e a automação de TI precisa estar vinculada a resultados de negócios mais



**Muitos líderes seniores reconhecem que a automação de TI é primordial para um ambiente de negócios digital em rápida evolução, e essa automação precisa estar vinculada a resultados de negócios mais significativos.**

significativos. “Muitos líderes seniores não reconheceram que não podem mais colocar no centro das discussões o que trabalhadores individuais conseguem fazer com as ferramentas de automação”, declara Turner. “Para eles, o correto seria dar mais vazão aos resultados de ponta a ponta que a empresa está buscando, como dar aos clientes a melhor experiência on-line possível.”

Para Turner, as empresas tendem a se concentrar em uma lista muito extensa de indicadores-chave de desempenho para automação, como o número de transações na forma de porcentagens das tarefas automatizadas. Entretanto, essas métricas granulares nem sempre identificam como as operações de TI afetam a satisfação dos clientes, desenvolvem novos mercados mais rapidamente ou geram outros resultados de negócios. Sem esse foco preciso nos benefícios comerciais, é fácil menosprezar o impacto que a automação de TI pode gerar.

Da mesma forma, alguns líderes de TI podem estar perdendo oportunidades de promover a automação. As respostas da pesquisa indicam que, em vez de se concentrar na mudança organizacional e na cultura, os líderes de TI têm mais probabilidade de dedicar atenção demais a problemas técnicos, a exemplo de escolher quais tecnologias e fornecedores de automação querem usar. Nesse caso, 40% dos entrevistados relatam que os líderes de TI tinham que se concentrar na escolha de fornecedores e tecnologias, enquanto 49% dizem que eles estão cumprindo essa tarefa.

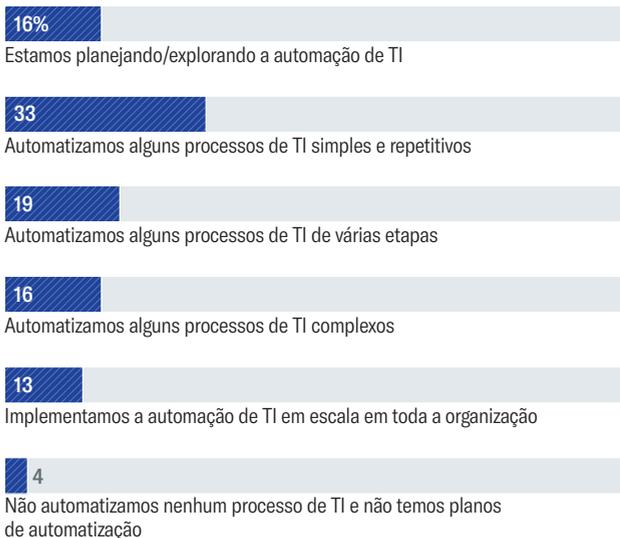
O curioso é que muitos dos líderes de TI foram contratados justamente para se tornar grandes promotores da automação. É o que diz Lee Howells, especialista digital da PA Consulting, uma consultoria global de inovação e transformação. “Nos últimos dois a cinco anos, os líderes de TI tornaram-se promotores da tecnologia porque viram a necessidade de suas organizações progredirem em suas capacidades de tecnologia da informação”, explica ele. “Eles provavelmente ganharam essa função por causa da visão de futuro presente nas suas atitudes – sobretudo na época que estamos vivendo, em que há tantas capacidades disponíveis. A pandemia nos impulsionou em termos de capacidade digital; ela demonstrou o que podemos fazer até o nível da diretoria, que detém os fundos.”

FIGURA 2

## Começando a jornada

As empresas estão apenas começando a implementar a automação de TI

Qual é o nível atual de automação de TI da sua organização?



Fonte: pesquisa Harvard Business Review Analytic Services, novembro de 2021

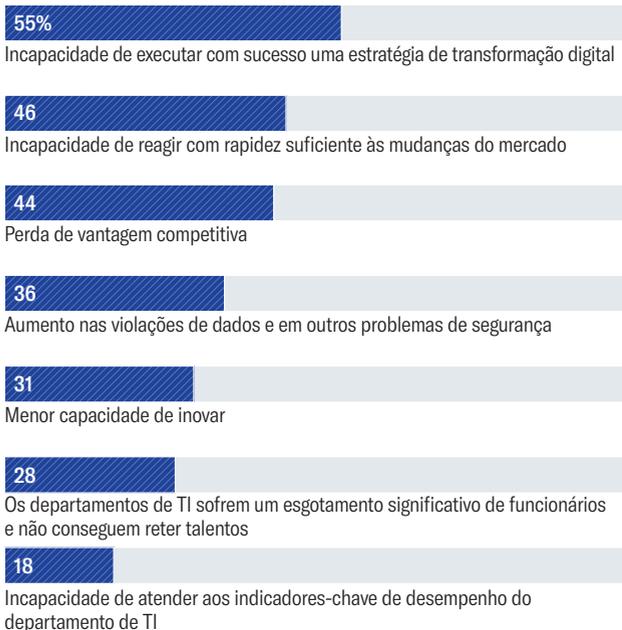
**Muitos diretores de informação e líderes de TI se concentram em uma lista muito extensa de indicadores-chave de desempenho para automação. Entretanto, essas métricas granulares nem sempre identificam como as operações de TI afetam a satisfação dos clientes, desenvolvem novos mercados mais rapidamente ou geram outros resultados de negócios.**

FIGURA 3

## Tornando-se ágil e digital

Sem a automação de TI, as empresas não sabem se conseguirão executar estratégias fundamentais

Quais são as maiores consequências de não adotar a automação de TI em toda a organização? [SELECIONE TODAS AS ALTERNATIVAS APLICÁVEIS]



Fonte: pesquisa Harvard Business Review Analytic Services, novembro de 2021

Inclusive, mais da metade dos entrevistados (55%) afirma que a maior consequência que suas respectivas organizações enfrentam por não adotarem a automação de TI em todos os níveis é a incapacidade de executar com sucesso estratégias de transformação digital. **FIGURA 3** A inaptidão para reagir às mudanças nas condições do mercado e a perda de vantagem competitiva são as próximas maiores consequências.

Esses três grandes fatores citados pelos entrevistados estão entrelaçados. A implementação de estratégias de transformação digital depende do uso da automação de TI para acelerar os processos de desenvolvimento e poupar profissionais de TI de tarefas manuais de baixo valor. Sendo assim, as empresas que não adotam a automação podem ser prejudicadas na execução dessas estratégias de transformação. Esse obstáculo, por sua vez, é capaz de impedir que as organizações reajam rapidamente às mudanças do mercado – e a falta de agilidade inevitavelmente leva a uma perda de vantagem competitiva.

A pandemia mostrou a necessidade de transformação digital e automação de TI. Os departamentos de TI passaram a usar recursos de automação com mais frequência durante esse período, uma vez que faziam o possível para transferir trabalhadores e clientes para tarefas e interações on-line. Por consequência, os técnicos de TI se familiarizaram mais com a

automação em menos tempo. Isso gerou um efeito cascata em todos os departamentos de tecnologia da informação, já que eles resolveram muitos dos problemas de tecnologia trazidos pela pandemia e, agora, conseguem se concentrar no que o novo normal exigirá em termos de novas estratégias de força de trabalho, expectativas elevadas dos clientes e a necessidade de reagir rapidamente a possíveis interrupções no futuro.

“Nos últimos 21 meses, vimos que quem não entende seus próprios sistemas de negócios e a arquitetura subjacente a eles – e nem os aumenta e automatiza – perde oportunidades e desafios”, diz Brad Shimmin, analista-chefe de plataformas de inteligência artificial, análise e gerenciamento de dados para a consultoria de tecnologia Omdia.

À medida que o ritmo dos negócios acelera, quanto mais rápido os líderes de TI abraçarem e divulgarem a automação de TI, mais rápido eles poderão ficar à frente dos concorrentes. “Se não combaterem essa inércia, eles manterão processos e procedimentos legados, que se tornam cada vez mais frágeis ao longo do tempo, gradualmente mais resistentes às novidades e cegos a mudanças e requisitos imprevistos no ambiente”, afirma Shimmin. “Quanto mais tempo eles esperarem, menos pessoas que trabalham com eles entenderão como esses processos funcionam.”

## É preciso adotar uma estratégia para toda a organização

Implementar uma estratégia unificada de automação de TI em toda a organização, em vez de seguir uma abordagem segmentada, tornou-se essencial para que as empresas aprimorem sua eficiência e busquem esforços de transformação digital. Mais de três quartos (79%) dos entrevistados afirmam que esse tipo de estratégia unificada é “extremamente importante” ou “muito importante” no que tange à implementação da automação de TI.

“Se desenvolvermos a automação e pipelines que não sejam coesos e não interoperem uns com os outros, o risco de a situação ficar caótica é alto”, diz Groll. As empresas enfrentam um risco de interrupção se “encararem a automação de TI de maneira segmentada”, ela acrescenta. “Elas poderiam acabar incentivando uma cultura de silos, na qual todos os colaboradores escolhem as ferramentas de que gostam e, sem querer, retardam os processos e separam a cultura da automação.”

Ao mesmo tempo, apenas 53% dos entrevistados concordam com a afirmação de que “Nossa organização planeja automatizar completamente os processos de TI de ponta a ponta, em vez de somente automatizar partes dos processos.” Essa descoberta pode refletir o fato de que as organizações não estão sendo agressivas o suficiente em suas abordagens para a automação. Por outro lado, o fato de que algumas empresas planejam automatizar apenas partes dos seus processos internos também denota certa falta de confiança ou inexperiência com a automação de TI – é o que dizem analistas entrevistados para este relatório.



## A implementação de estratégias de transformação digital depende do uso da automação de TI para acelerar os processos de desenvolvimento e poupar os profissionais de TI de tarefas manuais de baixo valor.

Na opinião de Groll, os seres humanos sempre farão parte da automação de TI, mesmo que a tecnologia os poupe de tarefas comuns e manuais. “A automação executará todas as tarefas consistentes e redundantes, enquanto as pessoas ficarão responsáveis por supervisionar a automação e interpretar os resultados”, descreve. “A hesitação que algumas empresas têm sobre a automação de TI tem a ver com confiança. Esperamos que as organizações confiem nos seus colaboradores humanos. Agora, elas também precisam aprender a confiar na soma desses seres humanos com a automação.”

Para Turner, essa hesitação costuma diminuir à medida que as empresas se familiarizam mais com a automação de TI e desenvolvem e implementam proteções baseadas em políticas para suas respectivas estratégias de automação em toda a organização. “É claro que há uma curva de aprendizagem”, diz ela. “Conforme as organizações implementam a automação e substituem alguns dos processos manuais mais antigos e lentos, aos poucos elas compreendem cada vez mais os benefícios e ficam à vontade com uma abordagem de automação de TI mais agressiva. Além disso, elas descobrem novas formas de gerar automações mais sofisticadas vinculadas diretamente aos objetivos de negócios.”

As abordagens mais bem-sucedidas para implementar a automação de TI variam de empresa a empresa. Muitas organizações estão criando centros de excelência, ou equipes que interagem com diferentes partes do negócio, para determinar quais processos geram mais erros e riscos.

“Essas abordagens são definidas como um modelo hub e spoke, no qual existe uma figura de autoridade e controle central, mas que ainda concede autonomia e responsabilidade aos departamentos afetados pela automação”, explica Shimmin, da Omdia. “No fim das contas, estamos tentando vender a automação de TI não apenas para os CXO [executivos de nível C], mas também para as pessoas da linha de frente que interagem com os processos.”

De acordo com Shimmin, as empresas mais bem-sucedidas com automação de TI identificam os processos mais básicos, começando com iniciativas que gerem retornos imediatos – tal qual a automação de patches de segurança e outras tarefas tediosas, mas necessárias. Os departamentos de TI “entendem que a automação precisa ter a forma de uma arquitetura que envolva toda a empresa gradualmente. Por isso, eles têm que dar autonomia ao departamento de marketing para usar o software que funciona com nosso back-end.”

Groll notou mais casos de sucesso com automação de TI em setores fortemente regulamentados, como serviços financeiros, que começaram com pilotos em processos que não eram críticos do ponto de vista comercial em determinadas unidades de negócios ou pilhas de aplicativos. Por outro lado, ela também

vê um ponto comum necessário para alcançar o sucesso na forma de uma visão estratégica sólida por trás desses esforços.

“As empresas que adotaram abordagens estratégicas conseguiram experimentar e reorganizar suas equipes”, conta ela. “Isso se torna uma espécie de prova de conceito. Uma equipe adota uma nova maneira de trabalhar; outras equipes veem isso e espelham seu comportamento, criando um processo bastante orgânico. Mas a liderança tem que entender o que está acontecendo, pois as coisas podem fugir do controle quando a empresa não tiver um objetivo estratégico. Por fim, a liderança transformacional inspira os projetos que estão acontecendo e informa os objetivos de cada um deles, embora ainda permita que as equipes se organizem sozinhas para realizar cada etapa.”

### Superando barreiras

Algumas organizações de TI veem a automação de TI como uma tarefa aterrorizante, já que elas precisam lidar com sistemas legados que não foram instrumentados adequadamente para acessar todos os dados necessários. No entanto, começar com um caso de uso bem definido e com retornos claros pode ajudar essas empresas a começar a flexionar seus músculos de automação.

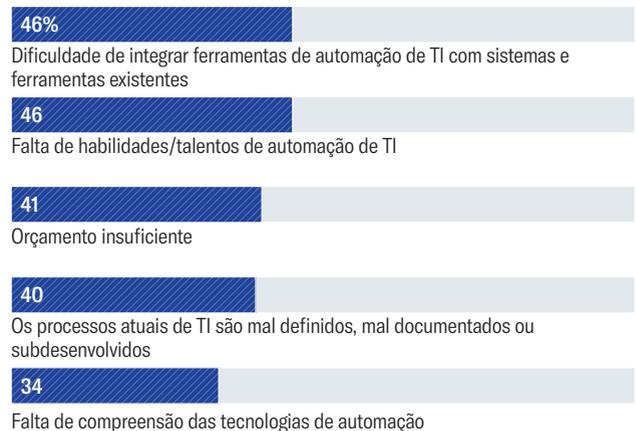
As barreiras para a adoção da automação de TI em todos os níveis de uma empresa variam de acordo com a organização, mas as ferramentas legadas e a falta de talento são os principais obstáculos. Apesar de nenhuma barreira ter sido identificada por mais da metade dos entrevistados, muitas delas foram indicadas por uma parcela considerável deles. **FIGURA 4**

FIGURA 4

#### Barreiras à automação

Os departamentos de TI precisam enfrentar desafios de integração e falta de habilidades

Quais são as maiores barreiras para a adoção da automação de TI em toda a sua organização? [SELECIONE ATÉ CINCO ALTERNATIVAS]



Fonte: pesquisa Harvard Business Review Analytic Services, novembro de 2021

**As barreiras para a adoção da automação de TI em todos os níveis de uma empresa variam de acordo com a organização, mas as ferramentas legadas e a falta de talento são os principais obstáculos. Apesar de nenhuma barreira ter sido identificada por mais da metade dos entrevistados, muitas delas foram indicadas por uma parcela considerável deles.**



**“Se há uma coisa que os líderes de TI precisam fazer, é fornecer uma comunicação clara, simples, consistente e regular da estratégia para automação de TI”, diz Lee Howells, especialista digital da PA Consulting.**

Especialistas entrevistados para este relatório dizem que alguns dos desafios serão resolvidos naturalmente, à medida que a automação de TI se torna uma parte intrínseca das operações. Embora os entrevistados da pesquisa tenham indicado a falta de habilidades/talentos em automação como um desafio, Howells acredita que hoje é mais fácil acessar esses talentos do que era no passado. “Muitas pessoas estão obtendo certificações de nuvem de forma independente para seu próprio prazer e progresso pessoal”, aponta ele. “Com isso, elas estão ficando mais experientes em automação de TI. Estudantes universitários estão aprendendo sobre automação por iniciativa própria, o que expande ainda mais o banco de talentos.”

Muitas empresas estão empenhadas em desenvolver uma cultura de automação de TI, mas precisam lidar com uma resistência considerável a essa mudança. Apesar de as respostas da pesquisa sugerirem que os líderes de TI poderiam fazer mais para promover essas culturas de automação, os entrevistados da pesquisa indicam que várias das organizações nas quais eles trabalham enxergam a importância desse processo: 61% concordam que suas respectivas organizações investem esforços e recursos no desenvolvimento de uma cultura de automação de TI.

Ainda assim, quase metade dos entrevistados (49%) concorda que suas organizações enfrentam uma resistência considerável às mudanças quando implementam soluções de automação – o que demonstra a importância de proponentes da mudança de cultura.

“Inúmeras empresas vêm operando e seguindo um mesmo fluxo de trabalho há muito tempo”, avalia Turner. “Seus processos internos se alinham de uma certa maneira. A nuvem e a automação podem mudar muitos desses processos internos.” É fundamental que os líderes de TI se comuniquem para garantir aos seus funcionários que eles continuarão contribuindo com a empresa, uma vez que reduzirão as tarefas tediosas e aprimorarão suas habilidades em outras áreas. “Não é questão de tirar ninguém do lugar, e sim de estar desesperado para conquistar e reter funcionários”, acrescenta ela.

De qualquer forma, o sucesso da automação de TI muitas vezes depende de líderes de TI ajudarem a força de trabalho a entender como esse reequilíbrio otimizará os resultados de negócios e poupará os trabalhadores de tarefas que eles consideram entediadas.

“Se há uma coisa que os líderes de TI precisam fazer, é fornecer uma comunicação clara, simples, consistente e regular da estratégia para automação de TI”, defende Howells, da PA Consulting. “Os líderes têm que deixar sempre claro aos seus funcionários o que está acontecendo e por que está acontecendo. Do contrário, os colaboradores resistirão às mudanças por terem a impressão de que as coisas estão dando errado para eles.”

Em particular, Howells recomenda reuniões gerais que coloquem os líderes de TI frente a frente com suas equipes enquanto promovem a necessidade de automação de TI. “Quando existe essa interação, os líderes podem olhar nos olhos das pessoas e ver se elas se sentem incentivadas ou ameaçadas”, analisa ele. “É possível aumentar isso com boletins informativos, e-mails e canais do Slack, desde que as estratégias sejam consistentes.”

Algumas organizações usaram abordagens inteligentes para incentivar a integração dos trabalhadores com a automação de TI. Por exemplo: uma empresa gamificou sua abordagem apresentando um caso de uso de automação de TI para cada mês, distribuindo bônus para grupos que fossem capazes de automatizar a maior porcentagem de fluxos de trabalho com base nesses casos de uso específicos. Turner diz que a abordagem que essa empresa adotou foi “Sigam em frente e veja como vocês podem aplicar essa estratégia. Se conseguirem demonstrar um benefício mensurável, vocês receberão uma recompensa.”

## Conclusão

À medida que a automação de TI se torna um elemento fundamental na transformação digital e na busca por outras metas de negócios relevantes, os líderes de TI não podem se concentrar exclusivamente em questões técnicas, como selecionar as tecnologias certas. Eles também precisam se tornar promotores desse processo, desenvolvendo uma visão estratégica para a automação de TI e servindo como proponentes da mudança de cultura para superar a resistência que ainda existe em muitas organizações.

“O sucesso e a resiliência dos negócios digitais exigem uma infraestrutura segura, altamente autônoma e autorrecuperável – e que seja consistente em todas as diferentes áreas, da nuvem pública à borda”, diz Turner. “É preciso ter uma visão de cima para baixo que alinhe os modelos operacionais e de financiamento dessa tecnologia complexa com aquilo de que a empresa precisa.”

Entender como a automação de TI beneficiará os negócios e transmitir esse conhecimento a profissionais de TI de todos os níveis e por toda a empresa não apenas impulsionará os esforços de automação, mas também ajudará a garantir a relevância da tecnologia da informação e seu status dentro da organização.

“A empresa sofrerá se não tiver uma infraestrutura altamente eficiente, escalável e ágil”, avisa Turner. “Se a TI não fornecer essa infraestrutura, os negócios passarão para outra – que a fornecerá. Os DevOps e a nuvem serviram de aviso, mas muitas empresas perceberam que o mundo atual é multiplataformas e tudo precisa funcionar em conjunto. Isso exige um alto grau de automação de TI.”

## METODOLOGIA E PERFIL DOS PARTICIPANTES

Um total de 338 participantes provenientes do público de leitores da HBR (leitores da revista/do boletim informativo digital, clientes, usuários do site HBR.org) concluíram a pesquisa.

Tamanho da organização	Alta administração	Setor	Função	Região
<b>18%</b> 10.000 funcionários ou mais	<b>39%</b> Gestão executiva/membros de conselhos	<b>15%</b> Tecnologia	<b>28%</b> Gestão executiva/geral	<b>42%</b> América do Norte
<b>8%</b> De 5.000 a 9.999 funcionários	<b>29%</b> Gestão sênior	<b>13%</b> Serviços financeiros	<b>11%</b> TI	<b>23%</b> Europa
<b>15%</b> De 1.000 a 4.999 funcionários	<b>30%</b> Gestão intermediária	<b>15%</b> Público/sem fins lucrativos	<b>8%</b> Consultoria	<b>19%</b> Ásia/Pacífico/Oceania
<b>10%</b> De 500 a 999 funcionários	<b>2%</b> Outros	<b>10%</b> Assistência médica	<b>8%</b> Administração	<b>9%</b> América Latina
<b>21%</b> De 100 a 499 funcionários		<b>10%</b> Serviços especializados/de negócios	Todas as outras funções têm menos de 8% cada.	<b>7%</b> Oriente Médio/África
<b>27%</b> Menos de 100 funcionários		<b>9%</b> Consultoria		
		Todos os outros setores têm menos de 8% cada.		

Os números podem não somar 100% devido ao arredondamento.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## **SOBRE NÓS**

Os Serviços Analíticos da Harvard Business Review são uma unidade de pesquisa comercial independente do Harvard Business Review Group, que conduz pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes. Visando fornecer business intelligence e insights de grupos de pares, cada relatório é publicado com base nas descobertas da pesquisa quantitativa e/ou qualitativa original e em análises. Pesquisas quantitativas são conduzidas com o Conselho consultivo da HBR, o painel de pesquisa global da HBR, e pesquisas qualitativas são conduzidas com executivos seniores e especialistas do assunto de dentro e fora da *comunidade de autores* da Harvard Business Review. Envie um e-mail para [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**