

Deloitte.
University Press



CIO Survey 2016-2017

Trajetória entre perfis: No rumo da geração de valor ao negócio

Sumário Executivo

O CIO Survey 2016-2017 da Deloitte avança na compreensão mais profunda de como os Chief Information Officers (CIOs) moldam seus perfis – o valor e o impacto que os líderes de tecnologia oferecem às suas organizações.

Por meio de entrevistas e pesquisas online, coletamos opiniões e pontos de vista de mais de 1.200 CIOs em 23 segmentos de indústria em 48 países.

Neste ano, incluímos três dimensões à nossa análise de 2015:

- Primeiro, analisamos se personalidade e estilo de trabalho impactam o perfil do CIO. Examinamos 20 traços e atributos de estilo de trabalho para determinar se eles foram um diferencial para entregar valor.
- Segundo, investigamos como as habilidades e os talentos de Tecnologia da Informação (TI) impactam o perfil do CIO e identificamos as competências em liderança críticas necessárias para construir um legado duradouro. Exploramos se os CIOs estão atendendo às expectativas de negócios por meio da comparação de habilidades e investimentos de TI com as prioridades de negócios.
- Por último, olhamos mais profundamente os três padrões de perfil que descobrimos no ano passado. Ao utilizar a análise de agrupamento para segmentar a população respondente em três padrões, exploramos a transição entre os perfis de acordo com a necessidade de negócios e gatilhos específicos para a mudança. Operadores confiáveis, que garantem excelência operacional, representaram 55% dos respondentes deste ano; instigadores de mudanças, que possibilitam grandes transformações corporativas, 11%; e cocriadores de negócios, que se concentram na entrega para a estratégia de negócios, foram 34% dos pesquisados. A nossa análise permitirá que os CIOs avaliem seu padrão atual e os ajudará a determinar como mover-se entre padrões na medida em que suas necessidades de negócios se alteram hoje e no futuro.

Aqui estão alguns destaques dos resultados da pesquisa. Acesse o relatório completo em: www.deloitte.com/cioprogram.

Adaptação ganha da natureza: Personalidade não é uma barreira para o sucesso

Neste ano, buscamos descobrir o nível de controle que os CIOs têm na criação de seus perfis. Exploramos se o sucesso de um líder poderia ser atribuído às habilidades inerentes e traços de personalidade – aquilo que chamamos de “natureza” – ou às habilidades que eles incutem em suas organizações de TI e competências de liderança que eles desenvolvem no trabalho – “adaptação”.

Avaliamos os CIOs em 20 atributos pessoais e de estilo de trabalho para compreender como a “natureza” impactou a função e os padrões de perfil do CIO. Para nossa surpresa, não encontramos diferenças significativas em 18 dos 20 atributos. Na verdade, 75% dos CIOs compartilharam os mesmos sete traços de personalidade.

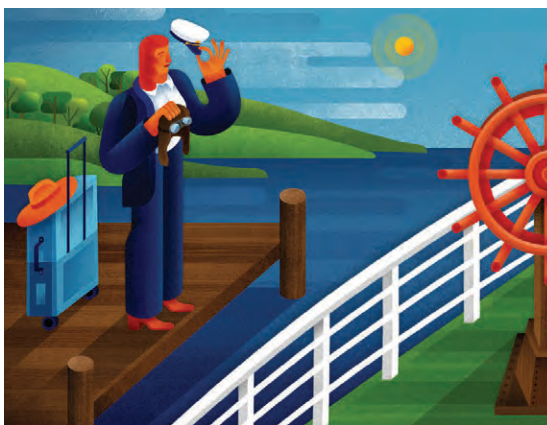


Avaliamos, então, 10 habilidades de TI e 12 competências de liderança que são um resultado direto da “adaptação” ou do ambiente de negócios. Aqui, encontramos diferenças significativas e diferentes níveis de maturidade entre estas dimensões. Concluímos que essas habilidades de TI e as competências de liderança são um diferenciador muito maior do que traços de personalidade na modelagem do perfil de um CIO.

Essa é uma grande notícia para os CIOs – isso pode significar que seus perfis não estão vinculados à personalidade ou ao estilo de trabalho, ou seja, à sua natureza. Na verdade, seus perfis provavelmente serão moldados por quão bem eles respondem e antecipam-se às necessidades de negócios, ou seja, adaptação.

Alinhamento: Existem lacunas no alinhamento das habilidades de TI com as expectativas de negócios

Para criar valor, os CIOs devem entregar habilidades de TI que estejam alinhadas com as principais prioridades de negócios – os CIOs disseram que suas cinco principais prioridades são clientes, crescimento, desempenho, custo e inovação. Além de prioridades de negócios, eles devem atender às expectativas dos seus negócios, tais como melhorar os processos, reduzir custos, manter os sistemas de TI e gerenciar a segurança cibernética.



No entanto, dados da pesquisa mostram que as habilidades e as expectativas de negócios de TI estão fora de sincronia em várias áreas, incluindo o foco no cliente, crescimento dos negócios com base em tecnologia e inovação. Por exemplo, apesar de 57% dos CIOs entrevistados afirmarem que os clientes são a maior prioridade dos negócios da organização, menos de metade estão envolvidos na entrega de experiência

ao cliente (45%) ou no trabalho de aquisição, retenção e fidelidade de clientes (44%).

Além disso, embora 78% dos CIOs tenham dito que o alinhamento estratégico de atividades de TI com a estratégia de negócios foi fundamental para o seu sucesso, apenas 5% disseram que isto é uma habilidade de classe primordial em sua organização de TI. Isso apresenta aos CIOs uma enorme oportunidade para impulsionar o alinhamento estratégico por meio das habilidades de TI. Para acompanhar as necessidades de negócios em constante mudança, os CIOs devem desenvolver habilidades de TI que impulsionem o valor dos negócios, aprimorar suas próprias competências pessoais, desenvolver relacionamentos com outros executivos e desenvolver o seu talento e suas equipes.

Entrega de valor: Adaptar-se às necessidades de negócios requer alternar entre padrões de perfil do CIO

À medida que prioridades e expectativas de negócios evoluem, os CIOs devem antecipar o tipo de padrão (operadores, instigadores ou cocriadores) que corresponde às futuras necessidades de negócios e alternar de forma proativa entre padrões conforme necessário. A habilidade dos CIOs de entregar valor para a empresa por meio da adoção de um dos três tipos de padrão é determinada, em grande parte, pelas habilidades de TI e competências de liderança que eles



desenvolvem em suas organizações de TI – não por sua própria personalidade ou estilo de trabalho

Os CIOs mais experientes avaliarão as atuais prioridades e expectativas de negócios e farão uma previsão da direção dos negócios – e mapearão o rumo da jornada que envolve transitar entre padrões, adaptando-se e conduzindo a mudança em habilidades de TI, competências de liderança e influência, talento e cultura e soluções de tecnologia e investimento. Nossos entrevistados já estão pensando em se posicionar para um sucesso futuro alterando o tipo de padrão: 44% disseram que querem adotar um padrão diferente do atual.

Transformação digital: Mapeie sua jornada individual

Dependendo do contexto de negócios, a definição de digital variará; assim também será a jornada de transformação digital do CIO. Digital deve ser definido de acordo com a necessidade de negócios, não pela nomenclatura do setor. Por exemplo, para uma organização da área de saúde, digital pode significar o uso de tecnologia para alcançar melhores resultados para pacientes, enquanto a transformação digital de uma empresa *business to business* pode envolver o uso de tecnologia na cadeia de suprimento para melhorar a eficiência e a tomada de decisão.

Nossos dados e entrevistas nos levam a crer que alguns CIOs e líderes de negócios veem “digital” apenas como ferramentas e tecnologias voltadas ao cliente, *front-end* – aquilo que chamamos de a ponta do iceberg digital. Outros veem digital



como um estado de espírito, no qual a tecnologia fundamentalmente transforma e molda futuros modelos de negócios e novos fluxos de receita e passa a ser o motor do crescimento de suas organizações. Isso requer a incorporação de tecnologia em todas as facetas do negócio e exige uma função diferente para os CIOs.

Qualquer que seja a sua definição de digital, a transformação nesse âmbito frequentemente requer grandes mudanças em tecnologias de *back-end*, sistemas de TI legados, cultura e habilidades. O panorama digital geral – a área de especialização e controle do CIO – se encontra oculto e pode ser a maior parte do iceberg digital. Por esta razão, acreditamos que os CIOs estão melhor posicionados do que qualquer outro ocupante do nível executivo para impulsionar o digital em toda a organização.

Todavia, primeiro os CIOs devem desenvolver e melhorar as suas habilidades e investimentos digitais. Mais de um quarto (28%) classificou suas organizações de TI como abaixo da média em conjuntos de habilidades digitais, especialmente experiência digital, do cliente e analytics. Dois em cada cinco CIOs disseram que não estavam investindo o suficiente em tecnologias emergentes e analytics.

Conclusão: Os CIOs podem controlar a direção digital – e seus próprios perfis

Esta época decisiva oferece uma oportunidade para os CIOs moldarem um perfil não só para si mesmos, mas também para suas equipes e empresas. Na medida em que alinham estratégia, habilidades, equipes e cultura tecnológicas com necessidades de negócios, prioridades e expectativas em constante evolução, os CIOs estão em uma posição única para promover a transformação na empresa, mobilizar o ecossistema digital e se tornar um catalisador para monumentais mudanças em toda a organização.

Aqui estão cinco pontos principais para a construção do perfil do CIO:

- **Ser adaptável.** Os CIOs não estão limitados por traços de personalidade ou estilos de

trabalho. Na verdade, vimos que eles podem controlar suas carreiras – e seus perfis – desenvolvendo competências de liderança e habilidades de TI necessárias e alternando entre os três tipos de padrão (operadores, instigadores ou cocriadores) de perfil à medida em que suas organizações evoluem. Alternando entre os tipos de padrão de CIO com base nas necessidades organizacionais, os CIOs podem forjar seus perfis e causar um impacto indelével em suas equipes e empresas.

- **Investir em talentos e habilidades para impulsionar valor.** Os CIOs não podem construir seus perfis sozinhos. As habilidades, equipes e talentos de TI que os CIOs desenvolvem desempenham um papel importante em seus perfis. Para serem bem-sucedidos, os CIOs precisam engajar, atrair, investir e reter talentos e habilidades.
- **Repensar o digital.** Os CIOs devem colaborar com outros líderes para definir o “digital” com base no contexto de seus

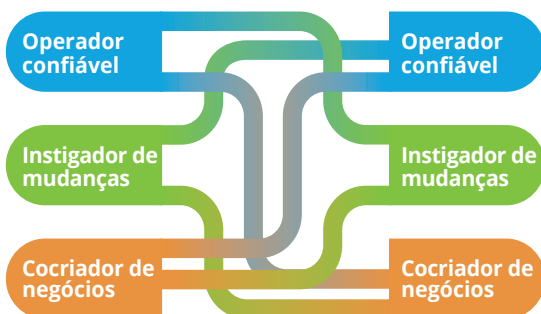
negócios. Eles devem reconhecer o seu papel como impulsionadores da transformação digital da organização, demonstrar liderança e exercer influência sobre as futuras necessidades de negócios e estratégia.

- **Desenvolver uma rede maior de relacionamentos e de influência.** Para se tornar e se manter influente, os CIOs devem desenvolver e manter relações com as principais partes interessadas. Eles precisam construir alianças e parcerias dentro e fora do nível executivo, de sua empresa e de seu setor.
- **Intensificar os esforços para não se acomodar.** Os CIOs estão em um ponto de inflexão. Independentemente do setor ou do ambiente concorrencial, a tecnologia transformará radicalmente os seus negócios. Os CIOs estão melhor posicionados para conduzir suas organizações nesta jornada transformacional e se não intensificarem seus esforços, outros líderes empresariais o farão.

Perfis do CIO

Transições na jornada do CIO

Os CIOs com visão de futuro muitas vezes atendem às expectativas de negócios atuais, olham para as futuras prioridades de negócios e mapeiam seu curso para o padrão que melhor se adapta ao que o negócio exigirá a seguir – o que dá aos CIOs seis possíveis jornadas para navegar:



Uma mudança para **operador confiável** pode ser necessária quando a organização:

- Enfrenta desafios de entrega para uma grande implementação global, juntamente com um corte no orçamento de TI
- Tem uma violação de segurança ou desafios de entrega de TI como parte de uma fusão

Uma mudança para **instigador de mudanças** pode ser necessária quando a organização:

- Requer uma transformação complexa, voltada ao cliente, com base em tecnologia
- Necessita de uma grande reforma para atender mandatos digitais

Uma mudança para **cocriador de negócios** pode ser necessária quando a organização:

- Está fazendo novas aquisições ou enfrentando um rápido crescimento em novos mercados onde seja necessário o alinhamento entre negócios e TI
- Precisa alinhar a estratégia de negócio e de TI após uma grande implementação de sistema transformacional

A participação do Brasil

2º país com maior participação

10 setores representados

Perfil dos líderes de TI se torna mais estratégico

O Brasil manteve-se alinhado às tendências globais identificadas nesta edição do CIO Survey. Apesar de a maior parte dos executivos de tecnologia do País ainda priorizar a operação, a nova edição da pesquisa mostra que houve uma migração significativa do foco desses profissionais para as áreas de negócio – o que é o primeiro grande passo para a transformação organizacional.



Natureza versus adaptação

Os atributos pessoais e profissionais dos executivos da amostra brasileira foram similares aos dos respondentes da amostra global. Tanto no Brasil quanto no mundo, o comportamento dos líderes de tecnologia é influenciado tanto por aspectos geracionais, que levam o CIO a se adaptar ao seu público considerando as transformações de personalidade (natureza) ao longo do tempo, quanto por aspectos de estilo de trabalho, que, apesar de pequenas diferenças entre os estilos avaliados, seguem a tendência de que a adaptação é necessária para lidar com os diferentes públicos hoje intimamente ligados à área de tecnologia.

Cada vez mais os líderes de tecnologia entendem a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica, o que encoraja uma maior sinergia com as áreas de negócio e propicia a interação necessária para a transformação do negócio por meio da tecnologia.

A pesquisa mostrou que o Brasil também acompanha a tendência global no que diz respeito às competências pessoais e profissionais dos CIOs. Em ambas as amostras, os líderes de tecnologia apresentaram características semelhantes no

que diz respeito a conhecimento, formas de expressão, tolerância a riscos, objetividade, relações profissionais e facilidade de adaptação a novos negócios. Já em relação a aspectos relacionados à capacidade de adaptação ao ambiente de negócios (tais como relacionamento interpessoal, estilo na tomada de decisão e método de trabalho), há diferenças de acordo com o perfil. Por exemplo, profissionais do perfil “instigador de mudanças” tendem a desenvolver relacionamentos interpessoais mais próximos do que os dos demais perfis.

Claramente, assim como o padrão mundial, o foco das lideranças de tecnologia está no desenvolvimento de relacionamentos e talentos, mais do que na execução de atividades ou projetos. Os líderes brasileiros prezam tanto a interação e a comunicação quanto a compreensão das mudanças e inovações alinhadas à cultura de alta performance. Esse é um indicador de que, cada vez mais, os líderes de tecnologia estão evoluindo para uma posição mais estratégica na organização e não somente de entrega.

No que diz respeito às capacidades técnicas esperadas, os líderes brasileiros demonstraram

valorizar a inovação, traduzida na adoção de novas tecnologias para o negócio e na melhoria de processos já existentes. Apesar de terem o foco em inovação e renovação, existe também uma grande preocupação por parte desses profissionais com a manutenção dos sistemas atuais – reflexo do próprio nível de maturidade tecnológica das organizações brasileiras e dos entraves pragmáticos no trabalho cotidiano do CIO.

Novas habilidades para maiores expectativas

Para gerar valor, os CIOs devem estar alinhados com as prioridades do negócio. Analisando as cinco prioridades de negócios mais indicadas pelos líderes globais de tecnologia, o cliente figura como a principal, com 57% das respostas. Na amostra brasileira, diferentemente do resultado global, o cliente ocupa a terceira posição entre as prioridades, sendo a principal delas os custos, com 60%. Nesse contexto, ações para a promoção de maior eficiência se fazem necessárias, como forma de possibilitar que as empresas redirecionem o seu foco dos custos para o cliente.

A construção de novas plataformas é uma das bases para a otimização dos custos, no entanto, somente 12% dos respondentes indicaram desenvolver essa capacidade. O CIO da amostra global, por sua vez, entende que a criação de novas plataformas como forma de diminuição de custos e interação com o cliente está no topo das ações desenvolvidas, com 59% dos respondentes.

Assim como no resultado geral, o Brasil (com 79% dos respondentes) entende que o alinhamento estratégico entre as ações de TI e de negócios é essencial para o sucesso da organização. Essa é uma grande oportunidade para que os CIOs colaborem com a estratégia organizacional e direcionem o caminho da tecnologia em suas organizações.

Seguindo a tendência mundial, os líderes brasileiros de TI reforçaram a necessidade de que as áreas de tecnologia se adaptem às demandas das áreas de negócio. A própria amostra brasileira do estudo – que registra a prevalência de profissionais identificados como

operadores confiáveis – reflete a cobrança diária de que os CIOs dediquem mais tempo à operação do que à estratégia. Contudo, quase 50% dos líderes de tecnologia brasileiros entendem a necessidade de adaptação a um perfil mais estratégico à medida que a empresa se desenvolve em termos de tecnologia

A jornada de cada líder

Assim como os CIOs da amostra global, os líderes do Brasil tendem a relacionar a era digital a tecnologias de interface com os clientes e ferramentas front-end. Esses recursos são importantes, mas são apenas parte da grande transformação que a era digital pode trazer. O conceito de transformação digital é específico para cada indústria e segmento, e tem que ser conhecido pelos CIOs de forma mais ampla, uma vez que impacta todas as pontas do negócio da organização.

Os CIOs, de forma geral, são os profissionais mais indicados a estudar a fundo as questões digitais e as novas metodologias e ferramentas que estão surgindo para entender a sua real aplicabilidade ao negócio. Apesar de existir uma intenção das empresas brasileiras em evoluir para a era digital, mais da metade dos respondentes entendem como baixo o investimento nessa frente e identificam têm a devida habilidade em suas equipes. Essa também é uma tendência indicada pela amostra global.

Entender o momento digital

O Brasil apresenta grande potencial para impulsionar de forma mais efetiva a transformação digital em suas organizações. O interesse dos CIOs brasileiros por novas tecnologias, como digital, analytics e cloud computing é crescente, sendo esses os três temas considerados de maior impacto para o negócio nos próximos dois anos. O estudo mapeou que essas tecnologias serão também as que mais irão receber investimentos no mesmo período. Esse resultado sugere que o líder de tecnologia do Brasil está se preparando para o impacto que a nova onda digital irá trazer para as organizações, e tem procurado compreender cada vez mais o atual momento digital de negócio e o papel central que sua posição exige.

Contatos

Ricardo Correa

Sócio da área de Consultoria da Deloitte e líder para soluções em tecnologia
rcorrea@deloitte.com

Fabio Pereira

Diretor da área de Consultoria da Deloitte para soluções em tecnologia
fabpereira@deloitte.com

cioprogrambrasil@deloitte.com

www.deloitte.com/cioprogram

Deloitte.
University Press



Siga @DU_Press

Registre-se para atualizações da Deloitte University Press em DUPress.com.

Sobre a Deloitte University Press

A Deloitte University Press publica artigos originais, relatórios e periódicos que fornecem insights para as empresas, órgãos públicos e não-governamentais. Nosso objetivo é contar com a pesquisa e experiência de toda a nossa organização de serviços profissionais e dos coautores nas universidades e empresas, para fazer avançar a conversa sobre um amplo espectro de temas de interesse para executivos e líderes governamentais.

Deloitte University Press é uma marca da Deloitte Development LLC.

Sobre esta publicação

Esta publicação contém apenas informações gerais e nem a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, suas firmas-membro ou as suas entidades relacionadas (coletivamente, a "Deloitte Network") está, por meio desta publicação, prestando serviços ou conselhos profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou tomar qualquer ação que possa afetar suas finanças ou o seu negócio, você deve consultar um conselheiro profissional qualificado. Nenhuma entidade da Deloitte Network será responsável por qualquer perda, de qualquer espécie, sofrida por qualquer pessoa que se baseie nesta publicação.

Sobre a Deloitte

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 244.400 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.

©2017 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.