



Deloitte CIO Survey 2015

Criando um legado

Sumário executivo



Bem-vindo à pesquisa “Deloitte CIO Survey 2015 – Criando um legado”. Nosso objetivo na realização deste estudo é iniciar um diálogo permanente entre os Chief Information Officers (CIOs) sobre os atributos, habilidades e competências que definem o seu papel e, finalmente, determinam o seu sucesso. Realizamos entrevistas em profundidade com mais de 1.200 líderes de tecnologia em 43 países. Mais de uma centena de empresas da Fortune, 500 dos Estados Unidos e mais de um quarto das empresas Fortune Global 1000 estão representadas na pesquisa deste ano.

Apesar de nossa hipótese inicial, não encontramos diferenças significativas nos setores da indústria, regiões geográficas ou tamanho das empresas na forma como os CIOs entregam valor para suas organizações. Dito isto, nossa análise rendeu *insights* importantes sobre como os CIOs operam dentro da liderança de ecossistemas corporativos das organizações a que servem. Identificamos que os CIOs estão compreendendo como têm gerado impacto e valor hoje, e como a sua proposição de valor está focada no futuro.

Khalid Kark, Bill Briggs e Mark White

Quatro elementos que configuram o legado de um CIO

Com base em nossa experiência em transições executivas, identificamos quatro elementos que configuram o legado de um CIO: prioridades de negócios, liderança e talento, relacionamentos e prioridades de investimento.

- **Prioridades de negócios:** CIOs de todo o mundo foram quase unânimes em identificar as cinco principais prioridades de negócios:
 - Desempenho
 - Custo
 - Clientes
 - Inovação
 - Crescimento

Essas prioridades principais foram coerentes em todas as indústrias e regiões e em organizações de diversos tamanhos. Uma exceção compreensível: somente CIOs envolvidos no setor público selecionaram “segurança cibernética” como uma prioridade de negócio superior ao “crescimento”.

- **Liderança e talento:** Entre as 12 capacidades de liderança, CIOs escolheram unanimemente seis como as mais importantes para o seu sucesso:
 - Influência das partes interessadas internas
 - Habilidades de comunicação
 - Entendimento das prioridades estratégicas de negócios
 - Gestão de talentos
 - Visão de tecnologia e liderança
 - Capacidade de liderar em ambientes complexos de mudança rápida

Dos CIOs em nossa pesquisa global, 91% reconheceram a falta de pelo menos uma habilidade fundamental. Três habilidades com as maiores lacunas foram: capacidade de influenciar as partes interessadas internas, gestão de talentos e visão de tecnologia e liderança.

- **Relacionamentos:** Não surpreendentemente, os CIOs identificaram as lideranças executiva (presidente), financeira, de unidades de negócios e operacionais como seus relacionamentos mais importantes. A maioria dos CIOs afirma ter relações excelentes ou muito boas com essas quatro partes interessadas no negócio, mas fora deste grupo, há uma longa trilha de relacionamentos que precisa de mais atenção. Por exemplo, apenas um terço dos respondentes apontou um estreito relacionamento com executivos de vendas e marketing. CIOs precisam ter cuidado para não negligenciar outras partes interessadas.
- **Investimentos em tecnologia:** Quando perguntado quais tecnologias terão impacto significativo sobre o negócio nos próximos dois anos, os CIOs apontaram, seguramente, *analytics*, *business intelligence* e digital. A definição, o alcance e os investimentos em tecnologias específicas para cada uma dessas iniciativas tecnológicas variaram significativamente de organização para organização.

Três modelos que configuram o legado de um CIO

Enquanto explorávamos os dados da pesquisa mais profundamente, descobrimos três modelos distintos que descrevem como os CIOs estão entregando valor hoje e como eles estão se preparando para o futuro. Para cada modelo os CIOs têm prioridades distintas de negócios, competências de liderança, relacionamentos e investimentos em tecnologia que definem o seu modelo. Os três modelos são:

Operadores confiáveis promovem a disciplina operacional dentro de suas organizações, concentrando-se em custo, eficiência operacional, desempenho e confiabilidade. Eles também fornecem tecnologias facilitadoras, apoiam os esforços de transformação de negócios e alinham a estratégia de negócios.

Instigadores da mudança assumem a liderança na transformação de negócios e



mudanças nas iniciativas de tecnologia. Eles alocam tempo significativo para apoiar a estratégia de negócios e fornecimento de tecnologias emergentes.

Cocriadores de negócio passam a maior parte do seu tempo direcionando a estratégia de negócio e permitindo a mudança dentro de suas empresas, para avaliar a efetiva execução da estratégia.

Necessidades de negócios direcionam o modelo de um CIO

Um modelo legado de um CIO não é melhor que o outro. O que importa é escolher o modelo que corresponde à necessidade do negócio. À medida que as necessidades de negócio e competências pessoais evoluem, os CIOs podem precisar alterar estes modelos. Na verdade, os principais CIOs, conscientemente, passam de um modelo para o outro com base em seu tempo e posição; eles desenvolvem, contratam ou alocam talento para preencher eventuais lacunas em habilidades complementares, necessárias para ter sucesso e agregar valor aos negócios. Quando os CIOs encontram-se em situações adversas, eles têm que assumir o modelo adequado para atender as expectativas de suas partes interessadas.

- **Quando um CIO precisa ser um operador de confiança?** Quando as organizações enfrentam questões fundamentais relacionadas à confiabilidade e desempenho que necessitam de operadores confiáveis na direção; o mesmo é válido, durante os ciclos de redução de custos. Quando uma empresa deve estabilizar o seu *core business* ou diminuir o orçamento de Tecnologia de Informação (TI), um operador de confiança tende a ser o perfil certo para o trabalho.
- **Quando um CIO precisa ser um instigador da mudança?** Quando os tempos exigem visão clara, decisões difíceis e ajustes rápidos, você precisa melhorar suas habilidades como instigador da mudança. Isso significa intensificar tal habilidade quando há uma solicitação organizacional para o crescimento e apetite de mudança. O trabalho vai muito além da tecnologia e de processos de negócios. Está relacionado à mudança cultural.
- **Quando um CIO precisa ser um cocriador do negócio?** Quando as empresas estão crescendo rapidamente, sua organização provavelmente precisará de um cocriador de negócio na função do CIO. Quanto a perspicácia nos negócios, as partes interessadas se envolvem e uma visão de longo prazo dos investimentos em tecnologia são



fundamentais neste cenário, onde o CIO cocriador é insubstituível. Este papel é muitas vezes adquirido ao longo do tempo e raramente é atribuído a novos CIOs. Às vezes, uma mudança em relações de subordinação pode enviar um sinal para o resto da organização que está esperando um novo tipo de liderança.

Paixões pessoais inspiram legados duradouros

Durante a fase de pesquisa, tivemos o privilégio de conduzir entrevistas detalhadas com CIOs que lideram algumas das organizações de TI mais bem-sucedidas do mundo. Quatro temas significativos relacionados a paixões e motivações pessoais emergiram dessas discussões.

Tornando a TI importante. Estes CIOs foram campeões exemplares para a TI, almejando que suas empresas entendam e valorizem a contribuição que a TI pode provocar em suas organizações. Eles também descreveram a sua paixão por desenvolver e engajar pessoas e tornar o trabalho divertido e emocionante.

Ajudando as pessoas a serem mais eficazes no trabalho e na vida. Um número expressivo de CIOs veem como uma das suas principais contribuições a capacitação de pessoas. Eles querem usar a tecnologia para ajudar seus

funcionários a tornarem-se mais eficazes em seus postos de trabalho, tomar melhores decisões e liderarem com mais alegria e disposição.

Alcançando a liderança dos negócios além do exercício como CIO. Alguns CIOs têm aspirações de liderança mais ampla, especialmente porque suas empresas reconhecem como a tecnologia pode trazer vantagem competitiva. Eles têm o respeito de outros líderes de negócios e o desejo de transformar suas organizações.

Retribuindo. Para alguns CIOs, a ideia de legado tem uma dimensão muito pessoal. Eles querem usar sua posição como uma plataforma para retribuir às suas comunidades e à sociedade; eles gastam muito de seu tempo pessoal orientando e desenvolvendo líderes empresariais.

Seja intencionalmente ou por acaso, todo CIO está criando um legado de um tipo ou de outro. Como o seu legado é definido, em grande parte, mas não exclusivamente, depende dele mesmo. As circunstâncias nas quais você se encontra operando têm uma grande influência sobre o que você precisa realizar hoje e o que você deveria preparar para o futuro.

O relatório completo, em inglês, está disponível em www.deloitte.com.br. Esperamos que você aprecie a leitura. Estamos ansiosos para continuar este diálogo e explorar como os CIOs podem se adaptar para cumprir os requisitos dinâmicos de seus papéis e construir um legado duradouro.

1.271 CIOs PARTICIPARAM DA PESQUISA

20% DOS PARTICIPANTES PERTENCEM A EMPRESAS GLOBAIS

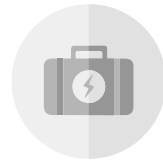
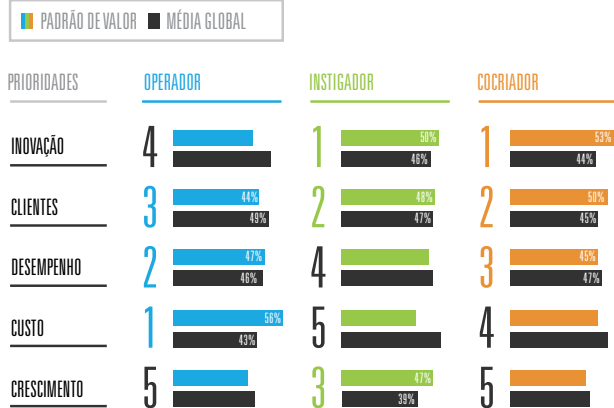
43% DOS CIOs NORTE-AMERICANOS PARTICIPANTES ATUAM EM EMPRESAS PRESENTES NA FORTUNE 500



PRIORIDADES DE NEGÓCIO

O QUE ESTÁ NO TOPO DA AGENDA DE NEGÓCIO DOS CIOs?

Hoje, toda a empresa, em seu núcleo, é uma empresa de tecnologia, e as prioridades de negócios do CIO estão ligadas ao coração do negócio. Os percentuais representam os entrevistados que identificaram objetivos que são importantes para o próximo ano.



LIDERANÇA & TALENTO

QUAIS CARACTERÍSTICAS SÃO MAIS IMPORTANTES PARA UM CIO?

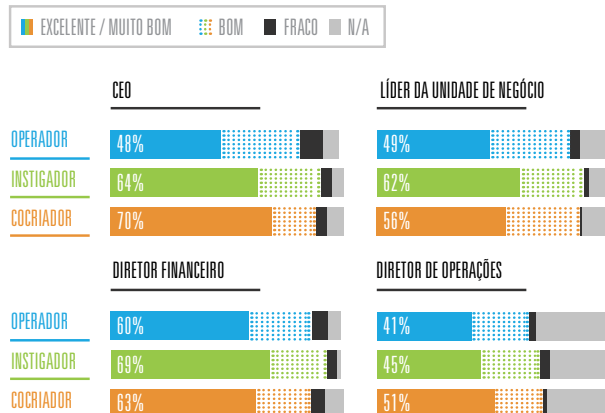
Os CIOs esperam ser ambidestros, capazes de contribuir para a estratégia de negócios e garantir que as operações estejam funcionando de maneira eficaz. Os percentuais representam os entrevistados que identificaram esses atributos pessoais como chave.



RELACIONAMENTOS E INFLUÊNCIA

QUAIS RELACIONAMENTOS SÃO OS MAIS FORTES?

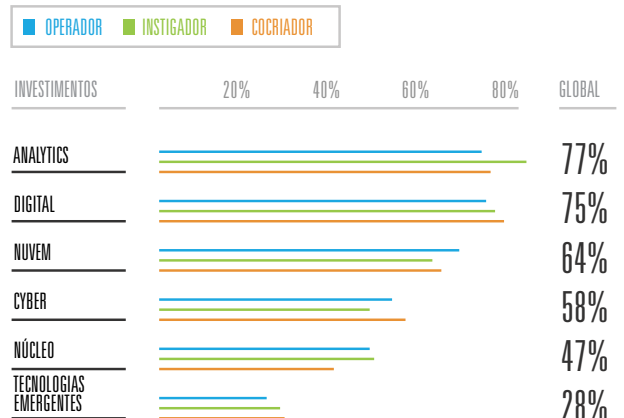
A força dos relacionamentos do CIO com as partes interessadas internas pode prever a necessidade de colaboração futura e a trajetória de impactos ao negócio. Os percentuais representam os entrevistados ordenados pela força de seus relacionamentos com o negócio.



PRIORIDADES DE INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA

ONDE OS CIOs ESTÃO INVESTINDO PARA SUPORTAR O NEGÓCIO?


O apetite ao risco dos CIOs direciona a filosofia de investimento e a capacidade de criar a mudança por meio da tecnologia. Os percentuais representam os entrevistados que disseram que estas tecnologias teriam impacto significativo nos negócios, nos próximos dois anos.



QUAIS SÃO OS 3 PADRÕES DE CIOs?

OPERADOR CONFIÁVEL

ENTREGA DISCIPLINA OPERACIONAL E APOIA AS MUDANÇAS NO NEGÓCIO POR MEIO DE TECNOLOGIAS FACILITADORAS.




INSTIGADOR DE MUDANÇAS

CONDUZ A TRANSFORMAÇÃO NO NEGÓCIO POR MEIO DA TECNOLOGIA E ENFATIZA A EXCELÊNCIA OPERACIONAL.



COCRIADOR DE NEGÓCIO

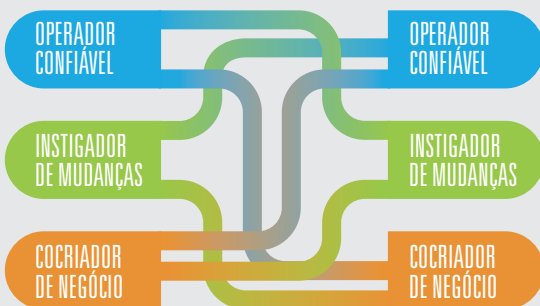
FOCO NA CONDUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, EQUILIBRANDO O SEU TEMPO COM AS ATIVIDADES DE EXECUÇÃO.






OLHAR ADIANTE

NAVEGAR SOBRE O LEGADO



Os quatro elementos se encaixam em determinado tempo e lugar. Os perfis dos CIOs não são permanentes, eles devem mudar conforme o contexto e as necessidades de negócio. Há seis caminhos que um CIO pode necessitar trilhar.





O NEGÓCIO PODE NECESSITAR DE UM OPERADOR CONFIÁVEL QUANDO...

-  Há importantes questionamentos em torno de confiabilidade e desempenho.
-  Está caminhando através de ciclos de busca por eficiência, redução de custos e integração.

O NEGÓCIO NECESSITA DE UM INSTIGADOR DE MUDANÇAS QUANDO...

-  O momento exige uma visão clara e um gerenciamento de projeto complexo.
-  Há um direcionamento organizacional pela busca do crescimento e da mudança.

O NEGÓCIO NECESSITA DE UM COCRIADOR DE NEGÓCIO QUANDO...

-  Está passando por um rápido crescimento e necessita de uma visão de longo prazo sobre os investimentos em tecnologia.
-  Investimento em exponenciais requerem um líder em tecnologia com visão de negócios.

Contatos

Ricardo Corrêa

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

Claudio Soutto

Sócio da área de Consultoria da Deloitte e líder de Technology Strategy & Architecture
csoutto@deloitte.com

cioprogrambrasil@deloitte.com
www.deloitte.com/cioprogram



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 constituem 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.

"Deloitte" é a marca sob a qual dezenas de milhares de profissionais dedicados de firmas independentes em todo o mundo trabalham em colaboração a fim de entregar serviços de Auditoria, Consultoria, Financial Advisory, Gestão de Riscos, Consultoria Tributária, Outsourcing e serviços relacionados, a uma seleta carteira de clientes. Essas firmas são membros da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL").

© 2015. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.