

O novo CIO: visão do Centro para Liderança de CIOs

Entrevista com Harvey Koeppel, Diretor Executivo do Centro para Liderança de CIOs



Destaques

O Centro para Liderança de CIOs treina e capacita CIOs através de liderança de idéias, pesquisas, educação e envolvimento.

O Centro melhora as habilidades e competências de CIOs atuais e futuros através de programas próprios e de sua influência em currículos universitários.

Introdução

Harvey Koeppel, Diretor Executivo do Centro para Liderança de CIOs, fala sobre os desafios que os CIOs enfrentam atualmente e do papel emergente do CIO como um líder de negócios que ajuda a impulsionar mudanças e inovações.

P: O que é o Centro para Liderança de CIOs e qual a sua finalidade?

R: O Centro foi estabelecido em outubro passado. Foi oficialmente anunciado na IBM CIO Leadership Exchange, realizada em Nova York em outubro de 2007. É uma organização muito nova, cuja missão é desenvolver a profissão do CIO e estabelecer uma comunidade global desses profissionais. O Centro está realizando essa missão através de uma combinação de liderança de idéias, pesquisas, educação e envolvimento. Esses são seus quatro princípios fundamentais.

O Centro é uma organização sem fins lucrativos que está criando uma comunidade ativa de CIOs capazes de interagir e dialogar. Ele facilita esse diálogo e está totalmente voltado para as prioridades dos CIOs, determinadas através de pesquisas internas primárias e secundárias.

Mas, o mais importante é que o Centro se concentra na compreensão das habilidades e competências do novo CIO e em compará-las com as habilidades e competências atuais dos CIOs e suas equipes.

Destaques

O papel do CIO não é mais apenas tratar questões táticas, mas também impulsionar o valor geral dos negócios.

O Centro identificou as lacunas para orientar seus programas educativos, e lida com essas lacunas através de uma combinação de atividades, seminários, aconselhamentos P2P e webinários. Atualmente, o material educativo e de pesquisa no site do Centro é o maior veículo para o estabelecimento de um plano de longo prazo para influenciar o currículo educacional universitário nos níveis de graduação e pós-graduação.

P: Em sua nova função, à frente do Centro para Liderança de CIOs, quais são as mudanças percebidas no mundo dos CIOs?

R: O mundo dos CIOs está mudando drasticamente. Da perspectiva do Centro, essa mudança envolve principalmente a evolução do papel do CIO para uma função importante de liderança administrativa. A função atual do CIO tem uma natureza muito tática, voltada para a manutenção das operações e preocupada com a diminuição do custo geral de TI ano a ano. A transformação que está ocorrendo agora vê o CIO utilizando a função de TI para fornecer mais valor de negócio.

P: O CIO é capaz de propiciar essas mudanças ou isso é algo que qualquer um pode aproveitar simplesmente porque está acontecendo nos negócios?

R: O desafio dos CIOs é propiciar as mudanças e investir em tendências do setor que abram as portas para um papel de liderança. Na verdade, provavelmente não há uma resposta “única” para essa pergunta. Os conjuntos de habilidades e competências dos CIOs variam muito, dependendo do setor, do local e da maturidade da empresa.

Destaques

Habilidades de liderança e tino comercial são competências essenciais para um CIO.

Além disso, os CIOs devem desenvolver habilidades em transformação dos negócios, governança, gerenciamento de talentos e comunicações.

Os CIOs já estão começando a assumir essas funções de liderança em alguns setores e locais. Em outras áreas, as pesquisas realizadas pelo Centro revelaram uma grande necessidade de educação e treinamento para que os CIOs obtenham os conjuntos de habilidades necessários para evoluir para uma posição de liderança.

P: Em sua opinião, quais são as competências essenciais necessárias para que os CIOs consigam assumir essa posição?

R: A competência essencial é, basicamente, liderança. As pesquisas realizadas nos últimos dois anos mostram que liderança é definitivamente uma alta prioridade, assim como compreensão dos processos administrativos. Habilidades de transformação e governança também estão emergindo como competências muito importantes.

Gerenciamento de talentos é um aspecto cada vez mais importante da função de CIO. À medida que os negócios e as empresas se globalizam e os processos se tornam mais distribuídos, a base de talentos se torna mais diversificada e geograficamente dispersa, tornando as habilidades de comunicação competências adicionais importantes para um CIO.

Outro aspecto significativo da cadeia de competências, identificado pelo Centro, é a capacidade do CIO de compreender e desenvolver métricas adequadas relativas à função de TI e ao portfolio de programas e projetos individuais. Essa competência pode ser utilizada pelos CIOs na comunicação direta com seus CFOs ou CEOs para demonstrar a importância e o valor estratégico de esforços específicos de TI. As métricas também proporcionam ao CIO informações relativas ao status de determinados esforços e ajudam a garantir o alinhamento adequado dos programas com a estratégia geral de negócios da empresa. As métricas também deslocam o foco de redução dos custos para obtenção de mais receita e melhora das eficiências operacionais.

Destaques

Os CIOs e CEOs estão trabalhando juntos para aprimorar as comunicações e a compreensão mútua.

P: Fazer com que os CEOs e os demais executivos compreendessem verdadeiramente o valor da contribuição do CIO para os negócios era um dos maiores desafios no passado?

R: Sim, essa afirmativa é verdadeira. Convencer outros executivos sêniores sobre a transformação do valor do CIO tem sido um dos principais desafios que os CIOs vêm enfrentando. Em muitas empresas, o desafio se caracteriza pelo fato de os executivos administrativos e os de TI falarem línguas totalmente diferentes. Isso fica muito claro quando CIOs que normalmente evoluem através de carreiras tecnológicas não possuem ou desconhecem a linguagem dos CFOs ou CEOs.

Isso se reflete no fato de que os CIOs muitas vezes não estão a par dos vários fatores e disciplinas que impulsionam os negócios como um todo. Entretanto, por mérito próprio, os CIOs e CEOs têm percebido essa enorme lacuna nas comunicações e estão começando a tomar medidas para conseguir resolver o problema.

P: Você vê empresas que estão buscando a liderança de CIOs fora das organizações tecnológicas – ou seja, em funções relacionadas à administração? Ou observa que os CIOs mais bem-sucedidos vêm das áreas tecnológicas?

R: As duas coisas. Em muitos casos, CIOs que evoluíram em carreiras tecnológicas foram muito bem-sucedidos ao passarem para o mundo administrativo. Por outro lado, uma grande empresa recentemente apontou um novo CIO que antes chefiava o departamento de Recursos Humanos. Portanto, existe claramente uma tendência de selecionar indivíduos com experiência em disciplinas não técnicas para a função de CIO.

Destaques

Formação interdisciplinar e experiência fora de TI estão se tornando cada vez mais importantes para os futuros líderes de TI.

A preparação de futuros CIOs está sendo prejudicada pela falta de candidatos e pelas dúvidas dos estudantes sobre TI como profissão.

P: Você mencionou anteriormente que deveríamos estar preparando indivíduos para as posições de liderança do futuro. Isso vai fazer parte das atribuições futuras do CIO? É possível obter as habilidades críticas necessárias a um CIO através desse processo de preparação?

R: Sim, o processo de preparação é absolutamente necessário tanto para os CIOs propriamente ditos quanto para o desenvolvimento de uma linha de talentos. Nossas pesquisas mostram que os CIOs atuais estão preocupados com a qualidade e a quantidade de talentos na linha. Eles percebem uma grande lacuna entre suas próprias habilidades e as das pessoas que estão em cargos um ou dois níveis abaixo. A falta de indivíduos qualificados se estende a todos os níveis profissionais. Mas esse número diminuiu muito à medida que nos aproximamos do nível de CIO.

O problema da contribuição com a linha de talentos é que, entre os estudantes universitários atuais, há muito ceticismo em relação à profissão de TI. Isso é muito claro na América do Norte. Acho que esse ceticismo começou com os esforços para a virada do milênio, quando as empresas gastaram bilhões de dólares para remediar um problema que, para todos os efeitos, nunca existiu. É claro que os CIOs acham que o problema não ocorreu porque o trabalho deles para alcançar a solução foi excelente.

Entretanto, é difícil generalizar as raízes desse ceticismo, pois ele muda de acordo com o local. Na América do Norte, devido a toda a atenção e atividade em relação às terceirizações, o que observamos é que muitos dos estudantes que ingressam em ambientes universitários não estão tão interessados como antes em tornar-se programadores ou profissionais de TI – ou não estão tão interessados quanto os estudantes de outras partes do mundo. Sua preocupação é que a função ou profissão seja eliminada e substituída por fontes mais baratas de trabalho em outros países.

Destaques

A convergência entre TI e o currículo de negócios pode propiciar a formação interdisciplinar necessária para os futuros CIOs.

O Centro analisou as inscrições em cursos de TI nas universidades, assim como em todas as áreas relacionadas a ciência e matemática. Os números atuais são muito menores que os números de cinco ou dez anos atrás e a tendência é diminuir ainda mais. As causas dessa diminuição devem ser tratadas, pelo menos na América do Norte.

P: Qual é a tendência de foco atual dos cursos universitários de ciência da computação e outros cursos de TI? Seriam principalmente os aspectos tecnológicos, ignorando os aspectos mais administrativos ou de comunicações que você mencionou como vitais para a liderança no futuro?

R: Um fator crucial ao discutir currículos universitários é determinar se você vai fazer um curso de TI em uma escola de administração ou se vai fazer um curso de administração em uma escola de TI. Por exemplo, uma aula sobre sistemas de informações gerenciais (MIS) em um departamento de ciências da computação e a mesma matéria em uma escola de administração são coisas totalmente diferentes. Não há compartilhamento de currículo ou conteúdo e, claramente, essa não é a maneira mais eficiente ou eficaz de educar as pessoas – quer do ponto de vista da instituição quer do estudante.

O interessante é que algumas escolas com as quais conversamos, através do Centro, estão começando a perceber que elas mesmas criaram essas divisões verticais de currículo, que são muito similares aos locais verticais de informações, processos e produtos estabelecidos pelas empresas. Portanto, pouco a pouco, estamos observando alguma convergência nos currículos educacionais, o que, por sua vez, vai afetar a preparação dos futuros CIOs e demais profissionais de TI.

Destaques

Experiências diretas e treinamento em sala de aula são as maneiras principais pelas quais os CIOs atuais e futuros podem adquirir as habilidades necessárias.

P: À medida que os CIOs buscam ampliar suas habilidades e preparar os líderes de amanhã, quais são os melhores caminhos para se obterem as experiências e habilidades necessárias para prosperar?

R: É necessário um conjunto de experiências. Percebemos que os CIOs mais bem-sucedidos também tiveram experiências em gerenciamento em algum momento de suas carreiras, assim como experiências de gerenciamento de programas tecnológicos grandes e complexos. O treinamento em sala de aula é importante e atualmente pode ser realizado através de aprendizado on-line, virtual ou em workshops. Contudo, muitas das habilidades necessárias ao CIO também podem ser obtidas no próprio ambiente de trabalho e através de comunidades on-line colaborativas.

P: Você mencionou a importância de ter experiência em linha de negócios. Isso faz parte do processo de preparação? Em outras palavras, os CIOs estão colocando seus novos talentos em cargos de linha de negócios ou administrativos e depois trazendo-os de volta à TI?

R: Sim, cada vez mais CIOs estão fazendo com que suas equipes se revezem em programas que incluem literalmente de tudo, desde o setor de separação da correspondência até posições com responsabilidades de gerência. Também estamos observando o contrário, quando indivíduos do lado administrativo – principalmente em análise de negócios e liderança de projetos – se revezam em cargos de TI.

P: No futuro, vamos continuar precisando de pessoas com experiência em sistemas e pessoas com experiências em aplicativos e soluções, ou os sistemas vão chegar a um ponto em que serão tão autogerenciáveis que as pessoas vão poder se concentrar somente na administração, sem terem de se preocupar com as operações?

R: É claro que o estabelecimento de sistemas autodefiníveis e autogerenciáveis sempre foi o objetivo principal da TI. Acho que chegaremos lá um dia, mas pelo menos nos próximos cinco a dez anos ainda vamos precisar de programadores e pessoal para realizar tarefas muito técnicas.

Destaques

Entretanto, essa é uma ótima observação. Mesmo que ainda não sejam autogerenciáveis ou autosustentáveis, muitas tecnologias estão se tornando mais fáceis para o usuário final. Além disso, mais aplicativos estão sendo desenvolvidos fora do departamento de TI tradicional, por pessoas que não são necessariamente treinadas como programadores. Sendo assim, por enquanto, ainda vamos precisar de pessoas com habilidades técnicas e administrativas – e o ideal é que o mesmo indivíduo tenha as duas.

P: A tecnologia, principalmente a de TI, está se tornando claramente cada vez mais importante para todas as empresas, à medida que elas se inserem em uma economia global. O que as pesquisas do Centro revelam sobre as mudanças que estão de fato acontecendo à medida que os negócios migram para essa nova economia mundial?

R: Em relação aos negócios, um grande propulsor da nova economia mundial é a mudança que está ocorrendo nos modelos operacionais. Isso é notório quando observamos o planejamento de recursos empresariais (ERP, enterprise resource planning) e o gerenciamento da cadeia de fornecimento. Embora nunca tenham se imaginado ocupando uma posição global, muitas empresas agora estão percebendo o valor da distribuição de partes da cadeia de fornecimento por diferentes locais, seja por razões econômicas ou pela inserção em uma fonte mundial de talentos.

Na nova economia global, a eficácia nos negócios depende da integração horizontal de processos e dados – o que é cada vez mais possível através das tecnologias de internet e de web 2.0.

Quer por questões de Recursos Humanos, financeiras, de aquisições ou de transações com o cliente, muitas empresas estão claramente começando a explorar mercados globais. Para beneficiarem-se ao máximo da globalização, o CIO e a organização de TI devem gerenciar a transformação dos atuais modelos de negócios de locais verticais independentes em processos horizontais integrados. A integração horizontal reduz a redundância e permite que a empresa padronize e simplifique os processos administrativos em todas as partes do mundo onde realiza uma função específica. Isso aumenta a eficiência para o usuário e para os negócios e, no final, também tende a reduzir os custos operacionais.

Destaques

Pesquisas mostram que a confluência entre tecnologias de computação pessoal, comércio e local de trabalho vão afetar tanto a infra-estrutura de TI quanto a capacidade das empresas de atrair talentos.

Grande parte dessa mudança é propiciada e suportada pela internet. Muitas das tecnologias de web 2.0 que surgiram nos últimos anos estão propiciando a globalização. Isso está ligado a outra tendência que estamos observando, que tem sido descrita como a “maioridade” da geração da internet – jovens que cresceram com a internet e não conhecem o mundo sem ela. Pessoas que consideram as comunicações globais como algo natural – textos, fotos e vídeos.

P: É verdade que alguns jovens nem pensam em trabalhar em uma empresa que não adote todas essas tecnologias?

R: Sim, é uma verdade absoluta. Por exemplo, em meu último cargo, eu era responsável por uma rede de dados e voz razoavelmente grande. Uma tarde, aprovei algumas faturas bem altas de um fornecedor de comunicações, para a habilitação de videoconferências. No mesmo dia, à noite, vi meu filho de 15 anos no computador fazendo uma videoconferência perfeita com um amigo de outra cidade e utilizando software totalmente gratuito. Isso me fez pensar no aspecto econômico implícito à maneira pela qual adquirimos e implantamos essa tecnologia.

Outra tendência interessante, revelada pelas pesquisas do Centro, é a confluência das tecnologias de computação pessoal com os processos comerciais ou industriais. Por exemplo, muitas empresas estão começando a usar os perfis do Face Book e do MySpace como parte do processo de recrutamento, para terem uma melhor noção do histórico e dos interesses de um candidato. Há três ou quatro anos isso nunca ocorreria no âmbito do comércio.

Destaques

Os CIOs que estão tentando implementar iniciativas de TI, estão descobrindo que o verdadeiro desafio está em fazer com que as pessoas mudem suas formas de pensar e trabalhar.

P: Isso não impõe novos riscos aos CIOs, que são responsáveis pelo fornecimento de sistemas altamente seguros, confiáveis e flexíveis?

R: É uma ótima pergunta e, francamente, é o pesadelo de todo CIO. Com o fluxo de informações e aplicativos dentro e fora da empresa, é mais importante do que nunca garantir que a infra-estrutura esteja adequadamente protegida e respaldada. É claro que quanto mais longe estivermos dos aplicativos de negócios predominantes, mais difícil se tornará garantir a segurança dos aplicativos e das informações. Esse é um desafio diário para os CIOs da atualidade.

P: Percebe-se que a tecnologia está claramente disponível. Como a cultura da organização pode ser levada a adotar algumas das mudanças que a tecnologia vai permitir?

R: Quase sempre, os problemas culturais ou organizacionais são mais difíceis de lidar do que a tecnologia em si, pois as pessoas estão compenetradas em seus estilos de trabalho. Por isso, não é raro encontrar negócios que utilizam sistemas, operações e processos legados ou herdados que já existem há 10, 15, 20 ou até 30 anos.

Fazer as pessoas mudarem a maneira de operar ou pensar é um grande desafio – quanto mais significativa a mudança, maior o desafio. A integração horizontal de processos, necessária para permitir a globalização, representa uma mudança importante no modelo operacional de uma empresa. Essa mudança não só afeta a governança, como também, por exemplo, a forma como as pessoas são remuneradas.

Destaques

Outro grande desafio para os CIOs é comunicar o valor para o negócio da mudança de executivos capacitados em tecnologia para o C-level .

Embora alguns CIOs sejam resistentes à mudança, muitos percebem que essa era de transformações cria grandes oportunidades para elevar seu papel para uma posição de verdadeira liderança.

P: É correto supor que para promover algumas das mudanças possíveis atualmente, o CIO deve realizar parcerias com outros executivos e articular o valor comercial da mudança, em vez de só vender a tecnologia?

R: Essa suposição é totalmente confirmada pelas pesquisas realizadas pelo Centro. Os CIOs reconhecem que, devido à maturidade e à sofisticação das tecnologias disponíveis, o apoio a muitas dessas mudanças é relativamente simples. Entretanto, a decisão de implementar esses tipos de programas depende totalmente da capacidade do CIO de desenvolver parcerias e conversar diretamente com os demais executivos, para que as pautas estratégicas dos negócios dêem certo.

P: No futuro, você acha que o CIO vai estar diretamente subordinado ao CEO e no mesmo nível de seus colegas C-level? Essa tendência está aumentando?

R: Observamos uma divisão no Centro. Por um lado, os CIOs se reportam historicamente ao CEO, o que os coloca nas melhores posições para se tornarem verdadeiros líderes de negócios. Por outro, observamos uma tendência dos CIOs de se reportarem aos CFOs ou COOs. Em ambos os casos, existe a preocupação de que o foco real desses outros cargos C-level seja mais tático, concentrando-se na contenção ou redução de despesas, e menos preocupado com a pauta estratégica da empresa ou com a utilização de tecnologias inovadoras. Essa divisão é um obstáculo significativo para a transformação do papel do CIO em uma função de liderança administrativa.

P: Os CIOs com os quais você conversa vêem os tempos atuais como uma época de grandes oportunidades, de ameaça ou de um pouco das duas coisas?

R: A melhor maneira de ver a era em que estamos vivendo é como uma encruzilhada para os CIOs. Eles têm muitas oportunidades de aprimorar seus conjuntos de habilidades específicas, criar valor de negócio, aumentar a satisfação dos clientes e dos funcionários, e agregar valor para os acionistas. Muitos CIOs estão bem sintonizados com esses tipos de dinâmicas. Outros não estão tão abertos a mudanças. Alguns CIOs enxergam as oportunidades, mas

Destaques

as empresas talvez não. Como resultado, são mais lentas na adoção de novas tecnologias e na obtenção de novas oportunidades. Muitas até mesmo se recusam a se alinhar e a alinhar suas organizações com esses novos modelos. Mesmo assim, os CIOs estão cada vez mais conscientes da existência dessa encruzilhada e da oportunidade de assumirem uma função de liderança administrativa.

P: Como a questão da conformidade com as regulamentações e a governança afetam o CIO atual?

R: A consciência da necessidade de conformidade com as regulamentações cria tanto estresse quanto oportunidades para o CIO. Para garantir que as informações adequadas sejam mantidas e estejam disponíveis, é crítico compreender os requisitos regulatórios. Mudanças na tecnologia aumentam ainda mais os desafios apresentados pela conformidade com as regulamentações. Por exemplo, há cinco anos, acho que nenhum CIO se preocuparia muito com o conteúdo de uma mensagem instantânea ou mensagem de texto. Atualmente, esse tipo de conteúdo causa tantos problemas que o CIO deve considerar a retenção de e-mails.

Os requisitos regulamentares desafiam os CIOs a compreender o ambiente de TI em detalhes e, ao mesmo tempo, envolver os executivos na abordagem dos problemas.

Entretanto, com esse desafio, surge uma grande oportunidade para que o CIO se engaje em diálogos com os executivos administrativos, necessários para a criação de parcerias dentro da organização. Sendo assim, mesmo que a conformidade seja, em grande parte, um problema tático do ponto de vista de TI, ela também pode ajudar os CIOs a criar relacionamentos diretos com os executivos.

P: Os problemas enfrentados atualmente pelos CIOs são discutidos por analistas ou podemos encontrá-los em blogs? São apresentados em artigos de destaque? Quais outros indicadores estão sendo observados?

R: Em relação à descrição da mudança do papel do CIO, o termo “novo CIO” está aparecendo claramente. Podemos observá-lo na imprensa, tanto em revistas técnicas quanto de negócios, e também o utilizamos no Centro.

Destaques

O novo papel dos CIOs está sendo amplamente exposto na imprensa, o que está educando tanto as comunidades de TI como as administrativas.

Os excelentes feedbacks sobre o Centro garantiram sua função no desenvolvimento das habilidades de gerenciamento que impulsionam o crescimento dos negócios.

Na verdade, uma matéria de capa recente de uma grande revista falava sobre como a tecnologia precisa ser versátil e como o CIO deve ser capaz de assumir várias responsabilidades. O artigo se referia a essa função transformada do CIO como “CIO 2.0,” e o CIO apresentado nesse artigo faz parte do conselho consultivo do Centro. Na verdade, ele é um grande exemplo do “novo CIO.” A empresa em si é um bom exemplo do tipo novo e inovador de modelo administrativo que está surgindo como resultado das novas tecnologias e da utilização inovadora da web. Ela é uma organização de marketing baseada em informações, que terceirizou grande parte de suas funções administrativas e do processamento. Esse tipo de modelo provavelmente não poderia existir há dez anos, ou até, quem sabe, há 5 anos, da maneira que existe hoje.

P: As empresas lhe dizem que precisam desse modelo de negócios novo e mais inovador?

R: Elas nos dizem que não somente precisam desse novo modelo de negócios, como também perguntam sobre como podem implementá-lo em suas organizações e sobre como podem se engajar totalmente nele. Nós, do Centro, gostamos muito desse interesse.

P: Quais reações vocês já obtiveram dos CIOs em relação ao Centro para Liderança de CIOs?

R: É um prazer dizer que as reações têm sido extremamente positivas, quase sem exceções. Como descrevemos nossa missão, nossas metas e objetivos em relação aos CIOs e outros membros C-level, o feedback obtido caracterizou o Centro como único no reconhecimento dessa necessidade, com a missão exclusiva de desenvolver a profissão de CIO. Tem havido grandes repercussões em relação ao que estamos fazendo e recebemos muito apoio aos trabalhos que estamos realizando no Centro.

Para mais informações

Para saber mais sobre o Centro para
Liderança de CIOs, acesse:

<http://cioleadershipcenter.com>

Para mais artigos, estudos de casos
e outras informações desenvolvidas
especificamente para CIOs, acesse:

ibm.com/cio



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
EUA

Produzido nos Estados Unidos da América
março de 2008

Todos os direitos reservados

IBM e o logotipo IBM são marcas comerciais da
International Business Machines Corporation
nos Estados Unidos, em outros países ou em
ambos.

Outras empresas, nomes de serviços e
produtos podem ser marcas comerciais ou
registradas de terceiros.

O fato de esta publicação conter referências a
produtos ou serviços IBM não implica que a
empresa pretenda disponibilizá-los em todos os
países nos quais opera.