

CARACTERÍSTICAS COMUNS AO PERFIL DO CIO

Marcelo Dias Junqueira da Silva, Universidade de São Paulo, marcelodj@uol.com.br
Fernando José Barbin Laurindo, Universidade de São Paulo, fjblau@usp.br
Renato Oliveira de Moraes, Universidade de São Paulo, remo@usp.br

Resumo:

Com a crescente importância da tecnologia da informação nas organizações o cargo de CIO (*Chief Information Officer*) tem se tornando, também, mais relevante. Este artigo se propõe a levantar as características principais, existentes na literatura, para validá-las através de um estudo de multicasos. O estudo se deu através de entrevistas com *head hunter's* que tenham demanda para este cargo. Foram entrevistados três *head hunter's* que responderam sobre três empresas clientes que solicitaram serviço de recrutamento e seleção de CIO, um roteiro foi desenvolvido para a empresa para enquadrá-la no Grid Estratégico (NOLAN E MCFARLAN, 2005) e, depois quais são os perfis solicitados por essas empresas. Os resultados foram reduzidos e colocados sob a forma de tabela para melhor entendimento. As empresas foram alocadas no Grid Estratégico e foi medida a frequência com que as empresas solicitaram as características do perfil. Concluiu-se que nas empresas, objetos do estudo de caso, as características levantadas na literatura são relevantes para o cargo de CIO.

Palavras-chave: CIO, Perfil, Tecnologia da informação, Diretor de TI

COMMON CIO PROFILE CHARACTERISTICS

Abstract:

With the growing importance of information technology in organizations, the CIO (Chief Information Officer) is becoming also more relevant. This paper aims to identify the main characteristics in the literature, to validate them through a multiple case study. The study will be through interviews with head hunters who have demand for this post. It was interviewed three head hunters who responded on three companies clients who requested recruitment service and selection of CIO, a road map was developed for the company and fit it in the Strategic Grid (NOLAN E MCFARLAN, 2005) and then what are the requested profiles by the companies. The results were reduced and placed into the form table for better understanding. The companies were placed in the Strategic Grid and was measured as often as companies claimed the characteristics of the profile. It was concluded that the companies, case study objects, characteristics raised in the literature are relevant to the position of CIO.

Key words: CIO, Profile, Information Technology, Chief Information Office

1. Introdução

Em meados dos anos 80, com o crescimento da importância da tecnologia da informação, os CEO's (*Chief Executive Officer*) das empresas começaram a chamar para mesa de reunião de diretoria, os principais líderes de tecnologia da informação, dividindo a mesa com outros CxO's (Principais Executivos de cada Diretoria). Entre as primeiras empresas a adotar o título de CIO (*Chief Information Officer*), estavam a American Airlines e Bank of America. Era o começo da integração de tecnologia da informação com a estratégia da empresa (IBM, 2015)

A função de CIO tem sido de grande importância nas empresas, essa sigla, em tradução livre, representa o principal executivo de tecnologia da informação na empresa. Os estudos de Stephens *et al.* (1992) concluem que o CIO tem um papel estratégico na definição de tecnologia de informação nas empresas.

Os CIO's estão se tornando essenciais para a governança corporativa e assumindo um papel cada vez mais importante nos negócios em estratégia e operações. (YAYLA e HU, 2014).

Segundo Kallaf, Skantz (2015) e Chatterjee *et al.* (2001), a escolha de um CIO pode elevar a valor das ações da empresa nos Estados Unidos. A maioria das empresas tem acesso a recursos de tecnologia da informação semelhantes, mas não são igualmente eficazes na utilização de tecnologia da informação para fins estratégicos (BARUA *et al.*, 1995, 2008).

Nesse artigo serão revisados artigos na literatura que abordam temas envolvendo o CIO, sua importância para a estratégia da empresa, sua interação com seus pares e quais devem ser as características do ocupante do cargo. As questões que surgem são:

- Quando recrutam, quais características são solicitadas?
- Nos casos estudados, com que frequência apareceram essas características?
- Para empresas com estratégias de tecnologia da informação diferentes, os perfis serão diferentes?

Colocadas essas questões o objetivo desta pesquisa é encontrar o perfil do CIO, realizando um estudo multicase, com três empresas e verificar, através de entrevistas o que empresas com estratégias diferentes de TI solicitam para o perfil profissional do seu principal executivo de Tecnologia da Informação (CIO).

Assim, a pergunta principal dessa pesquisa é “quais características são comuns ao perfil do CIO?”.

A pesquisa tratará do momento que a empresa vai ao mercado para a contratação de um profissional para ocupar este cargo que pode estar vago, ou mesmo, para a substituição de um profissional que deverá ser desligado.

É comum, nesta situação, que as empresas recorram a profissionais especializados na busca de executivos quer seja por preservar a confidencialidade, coisa impossível num processo interno feito pelo departamento de recursos humanos, ou pela baixa familiaridade deste departamento na contratação de posições de alto escalão.

Estes profissionais são comumente chamados de *head hunters* (caçadores de talentos). Eles são especializados em recrutamento e seleção e ajudam uma empresa cliente na busca de profissionais quando os recursos internos para recrutamento e seleção não são suficientes ou esses recursos não possuem a experiência necessária para essa tarefa.

As entrevistas foram realizadas com esses profissionais que possuem uma especificação do perfil que as empresas contratantes buscam (os requisitos solicitados pelas empresas). A utilização dessa metodologia pretende obter um ponto de vista diferente, baseado em especificações, pois se supõe que o *head hunter* responderá baseado na solicitação formal da empresa cliente.

As entrevistas produzirão uma classificação para um elenco de características e isto permitirá analisar quais características são frequentes e em qual grau de importância.

Com estes resultados, poderá se verificar se o que a literatura entende como características necessárias para ocupar a vaga de CIO de uma empresa são levadas em consideração no processo de recrutamento e seleção desses profissionais.

2. Revisão bibliográfica

A literatura apresenta artigos descrevendo o CIO, seu perfil e sua relação com seus pares e com o CEO, principal executivo da empresa.

Em um artigo que discute a mudança do papel do CIO nos últimos vinte e cinco anos, Chun e Mooney (2009) relatam que o cargo de principal executivo de tecnologia da informação teve início nos anos 50 com os gerentes de processamento de dados e a função foi evoluindo junto com a utilização da tecnologia da informação, nas suas utilizações sociais, econômicas e do ponto de vista do gerenciamento estratégico. Com isto os CIO's começaram a interpretar as demandas internas e externas do negócio.

Esse artigo apresenta como principais características de um CIO atual:

- Capacidade de contribuir para a estratégia corporativa;
- Competência em inovação de processos de negócios, projetos e a capacidade de antecipar as necessidades do negócio;
- Especialização em gestão, demonstrando os custos de TI e seu impacto;
- Eficácia na divulgação e crescimento de TI no perfil e posicionamento dentro da empresa;
- Forte capacidade de comunicação, negociação e ser um facilitador.

A liderança em sistemas de informação, papel do CIO, é mais do que uma liderança convencional porque exige uma dimensão extra de inteligência em sistemas de informação e essa liderança tem efeitos diretos na qualidade dos sistemas de informações e nos benefícios organizacionais (DING *et al.*, 2014).

O artigo de Banker *et al.* (2011) apresenta um estudo de relação entre a posição na hierarquia do CIO, se respondendo diretamente ao principal executivo (CEO) ou a um outro membro de direção, e o desempenho da empresa e conclui que não há uma forma ideal, pois essa relação depende da estratégia da empresa. Preston *et al.* (2008) mostram que a contribuição da tecnologia da informação para o desempenho da empresa depende do perfil de liderança do CIO. Por outro lado, existe a necessidade de alinhamento estratégico do CIO em relação à empresa, esta relação pode ser facilitada quando há entendimento mútuo entre o CEO, principal executivo da organização e o CIO (JOHNSON e LEDERER, 2010).

Segundo Weill e Aral (2005), balancear o portfólio de tecnologia da informação e integrá-lo ao processo de governança de tecnologia de informação é papel da liderança sênior de tecnologia da informação (CIO).

Peppard (2010) defende a importância do papel do CIO porque: “a maioria das organizações não sobreviverão, por longo tempo, sem seus sistemas de tecnologia da informação.” Esse autor lista como competências do CIO:

- Liderança;
- Visão de futuro;
- Pensamento estratégico;
- Habilidade de relacionamento;
- Ser diplomata;
- Realizar entregas combinadas;
- Ler o mercado.

Segundo Turban *et al.* (2010), os principais papéis e responsabilidades do CIO são:

- alinhamento entre a TI e o negócio;
- atrair, desenvolver e reter profissionais de TI;
- segurança e privacidade;
- planejamento estratégico de TI;
- velocidade e agilidade;
- regulamentos governamentais;
- redução da complexidade;
- medir o desempenho da organização de TI;
- criar uma arquitetura de informações e governança de TI.

Armstrong e Sambamurthy (1999) afirmam que o CIO e seus pares CxO, principais dirigentes de cada departamento, que têm assento nas reuniões de diretoria e tomam decisões na empresa, são todos responsáveis pela facilitação do uso de TI e o sucesso na inovação deste uso. Apesar desta responsabilidade e a necessidade apresentada anteriormente, o artigo de Kaarst-Brown (2005) afirma que a função de CIO ainda não foi assimilada pelas organizações, existindo em alguns casos certa discriminação em relação a tecnologia da informação.

A responsabilidade, segundo Chen *et al.* (2010), de todo o desenvolvimento e operação de tecnologia da informação da empresa é de responsabilidade do CIO. Ainda neste artigo, os autores citam que uma responsabilidade que recentemente foi incorporada às atribuições do CIO é gerar valor estratégico para a empresa na qual está inserido, permitindo a inovação e a transformação do negócio.

A defesa dos projetos e investimento em tecnologia da informação é função do CIO (XUE *et al.*, 2008). Por outro lado, Guillemette e Paré (2012) afirmam que a principal função do CIO é promover o alinhamento da função de tecnologia da informação com os objetivos do negócio.

As mudanças nas estruturas de poder dentro da empresa, segundo Jasperson *et al.* (2002), podem ser um importante fator de decisão na:

- Adoção;
- Promoção;
- Desenvolvimento.

Em tecnologia da informação mesmo que as ações resultantes não sejam carregadas de poder ou políticas.

Por fim, Mata *et al.* (1995) afirmam que o gerenciamento das habilidades em tecnologia da informação são os únicos atributos que podem promover sustentabilidade para empresa. Função esta que deve ser desenvolvida pelo CIO.

Os artigos apresentados nesta secção são apresentados num quadro resumo na Tabela 1. Os conceitos apresentados nesses artigos mostram, em maior ou menor número de citações, a presença das características apresentadas por Peppard (2010) e Turban *et al.* (2010) e essas características serão a base para elaboração do roteiro de entrevistas sobre o perfil do CIO.

Autores	Características						
	Liderança	Visão de futuro	Pensamento estratégico	Habilidade de relacionamento	Ser diplomata	Realizar entregas combinadas	Ler o mercado
Armstrong e Sambamurthy (1999)					X		
Banker <i>et al.</i> (2011)					X		
Chen <i>et al.</i> (2010)							X
Chun e Mooney (2009)	X	X	X	X	X	X	X
Ding <i>et al.</i> (2014)	X						
Guillemette e Paré (2012)			X				
Jasperon <i>et al.</i> (2002)		X				X	
Jonhson e Lederer (2010)					X		
Kaarst-Brown (2005)				X	X		X
Mata <i>et al.</i> (2005)						X	
Preston <i>et al.</i> (2008)	x						
Turban <i>et al.</i> (2010)	X	X	X	X	X	X	X
Xue <i>et al.</i> (2008)		X					
Weill e Aral (2005)				X		X	

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 1 – Quadro resumo de artigos, com citações a características do CIO

Além das características do CIO, um outro conceito importante será abordado, referente ao Grid Estratégico apresentado por Nolan, McFarlan (2005) que trata da importância estratégica de TI. Esse modelo divide as empresas em quatro quadrantes: Fábrica, Suporte, Estratégico e Transição; separados por dois eixos.

Um dos eixos, necessidades de novas aplicações de TI, avalia como novas aplicações de TI são importantes para o negócio e mantém sua competitividade, gerando menor custo, melhor processo ou serviço.

O outro eixo trata da confiabilidade de TI, quando respostas e falhas do sistema trazem grandes prejuízos às organizações.

3. Metodologia

Foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semi-estruturado, sendo as cinco perguntas sobre as empresas que solicitaram ao *head hunter* a contratação de CIO/Diretor de TI. Essas primeiras cinco perguntas do roteiro qualificam as empresas segundo os quadrantes, entre dois eixos: necessidade de TI confiável e novas aplicações de TI, essa classificação está presente no Grid Estratégico (NOLAN e MCFARLAN, 2005). Esse modelo é relevante porque avalia as empresas segundo a importância estratégica de TI. Nessas cinco perguntas, as duas primeiras

perguntas referem-se ao eixo da necessidade de TI confiável; as outras três fazem referência a necessidade de novas aplicações de TI.

As outras sete questões do roteiro foram baseadas na Tabela 1, que apresenta itens que são comuns a todas as referências apresentadas na revisão bibliográfica, apresentados no capítulo 2.Revisão Bibliográfica.

Participaram das entrevistas três *head hunter's* diferentes que apresentaram três empresas diferentes com os perfis solicitados para a vaga de CIO. Os nomes dos *head hunter's* e das empresas são mantidos em sigilo. O *head hunter* I apresentou a solicitação da empresa A: uma empresa multinacional que atua em vários segmentos, dentre eles: geração de energia, soluções hidráulicas e sistemas de transmissão para automóveis. O *head hunter* II apresentou a solicitação da empresa B: uma empresa de grande porte do segmento financeiro, na área de assessoria de cobrança. O *head hunter* III apresentou a solicitação da empresa C: uma indústria de grande porte do segmento automobilístico, área de autopeças.

4. Resultados

A primeira parte das entrevistas refere-se à classificação das empresas no Grid Estratégico de Nolan e McFarlan (2005) e pelos resultados apresentados pelas mesmas, as empresas foram enquadradas no eixo de alta necessidade de novas aplicações de TI. No eixo referente a TI confiável, houve uma variação entre as empresas pesquisadas entre alta, média e baixa. Isso demonstra que para o perfil do CIO dessas empresas as características relacionadas ao desenvolvimento de novas aplicações de TI são muito importantes.

A Tabela 3 apresenta os resultados coletados.

Eixo	Característica do Grid Estratégico (NOLAN e MCFARLAN, 2005)	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Necessidade de TI confiável	Não pode haver falha do sistema de informações	Alta	Média	Média
	Não pode haver demora nas respostas do sistema de informações	Alta	Média	Baixa
Classificação no eixo		Alta	Média	Média/Baixa
Necessidade de novas aplicações de TI	Novas aplicações gerarão processos melhores para <i>stakeholders</i>	Alta	Alta	Alta
	Novas aplicações gerarão menor custo	Baixa	Alta	Alta
	Novas aplicações gerarão serviços ou processos melhores que competidores	Alta	Alta	Alta
Classificação no eixo		Média/Alta	Alta	Alta

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 2 – Resultados das entrevistas referentes às empresas

A Figura 1 apresenta uma melhor visualização das empresas no Grid Estratégico. No gráfico vemos que as empresas A e B estão no quadrante definido como Estratégico. A empresa C encontra-se no quadrante definido como Transição. Porém, quando o critério adotado é de envolvimento da direção, definido por Nolan e McFarlan (2005) que divide as empresas em Defensivas e Ofensivas, todas as três empresas encontram-se na divisão Ofensiva. A posição Ofensiva nesse Grid representa quando a empresa precisa alterar sua tecnologia para competir de uma forma mais eficaz ou liderar seu mercado. (NOLAN e MCFARLAN, 2005).



Fonte: Adaptado de Nolan e McFarlan (2005)

Figura 1 – Classificação das empresas no Grid Estratégico

Para as entrevistas cujo foco era o perfil, foram elencadas sete características tendo por base o que foi apresentado por Peppard (2010) e Turban *et al.* (2010), com contribuições e colaborações do material encontrado na literatura. As respostas iriam ser reduzidas a quatro categorias: Imprescindível, Importante, Desejável e Indiferente. Porém, as respostas dadas às entrevistas só permitiram a redução a duas categorias: Imprescindível e Importante.

Para o *head hunter* entrevistado da empresa A, as características 1,3,4,5 e 6 foram consideradas imprescindíveis para a contratação no perfil de CIO. Apesar das características 2 e 7 não serem consideradas imprescindíveis, o entrevistado disse que apesar de o CIO não precisar ser visionário, ele “precisava estar a frente do seu tempo” e, no caso, da característica de ler o mercado, o candidato a vaga deveria estar “perto do novo”.

Para o entrevistado da empresa B, as características 1,3,4 e 6 foram consideradas imprescindíveis. Em relação as outras características, foram consideradas importantes e sobre as características 2 e 7 foram feitos os seguintes comentários: com relação a ser visionário: “acompanhar inovações no cenário global e descobrir oportunidades de melhoria”; com relação a ler o mercado: “prever o impacto na organização e definir estratégias e objetivos numa perspectiva direcionada para o futuro.”

O *head hunter* entrevistado, no caso da empresa C, considerou que excetuando-se a característica de ser diplomata, todas as características são imprescindíveis.

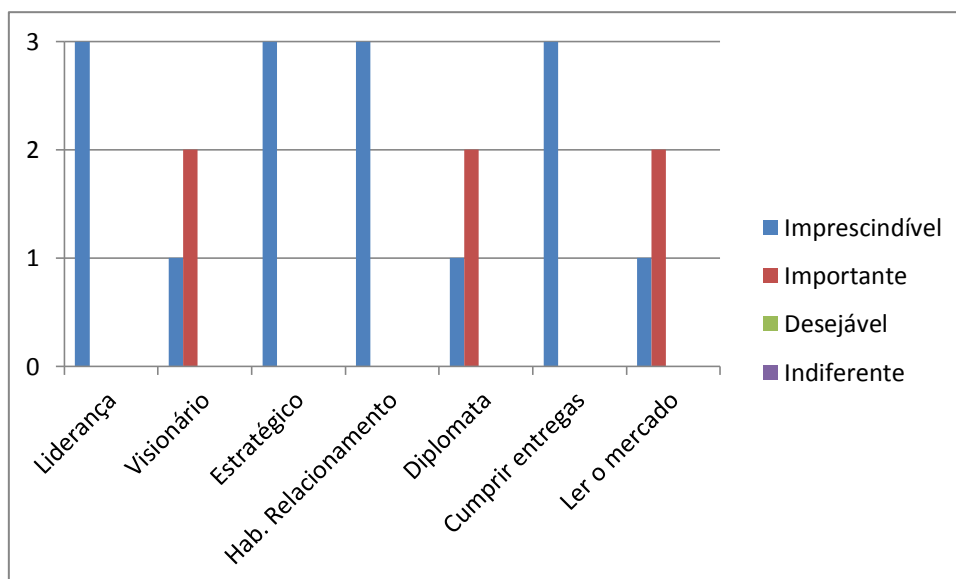
Os resultados encontrados estão dispostos na Tabela 3 e podem ser visualizados graficamente na Figura 2. Esses resultados são de empresas onde a necessidade de novas aplicações de tecnologia da informação é alta, segundo o Grid Estratégico (NOLAN e MCFARLAN, 2005). Isso mostra uma preocupação com o futuro de TI.

Nos *head hunter's* consultados não foram encontrados empresas que tivessem baixa necessidade de novas aplicações de TI, uma possível explicação para esse fato seria que a contratação do CIO dessas organizações seria uma tarefa desenvolvida internamente e/ou nessas empresas hierarquicamente o principal executivo de TI não seria membro da diretoria da empresa, sendo subordinada a alguma das diretorias existentes.

Característica do perfil do CIO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Resultado (Fator que mais aparece, entre parênteses o numero de vezes)
Ser líder	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível (3)
Ser visionário	Importante	Importante	Imprescindível	Importante (2)
Ser estratégico	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível (3)
Ser habilidoso em relacionamentos	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível (3)
Ser diplomata	Imprescindível	Importante	Importante	Importante (2)
Ser cumpridor de entregas	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível	Imprescindível (3)
Ser capaz de ler o mercado	Importante	Importante	Imprescindível	Importante (2)

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 3 – Resultados referentes às características do CIO



Fonte: Elaborada pelo Autor

Figura 2 – Frequência das características do CIO

5. Considerações finais

Os resultados mostram que as características descritas na literatura são realmente solicitadas pelas empresas e a pesquisa respondeu às perguntas anteriormente formuladas. Considerando o resultado apresentado, observamos que: liderança, visão estratégica, habilidade de relacionamento e cumprir as entregas estabelecidas são consideradas características imprescindíveis para todas as empresas, no caso, quatro das sete características consultadas. As outras três características foram consideradas importantes por duas organizações e

imprescindíveis pela outra organização, nesse caso, em cada momento uma organização diferente considerou a característica com Importante ou Imprescindível, não havendo total coincidência entre as respostas.

Uma das limitações do estudo foi o número de casos. Os segmentos da indústria, também, foram limitados.

Novos estudos e pesquisas podem ampliar o número de casos e ramos de negócios a serem pesquisados, verificando se há alguma diferença de perfil conforme empresas e mesmo abrangendo todos os quadrantes do Grid Estratégico. Outra possibilidade de pesquisa que não foi objeto deste estudo é verificar se o perfil contratado é aderente à solicitação das empresas, em outras palavras se o perfil do profissional contratado atendia ao solicitado pelas mesmas aos *head hunter's*.

6. Referências

- ARMSTRONG, C.P.; SAMBAMURTHY, V. Information technology assimilation in firms: the influence of senior leadership and IT infrastructures. *Information System Research*, v. 10, p. 304-327, 1999.
- BANKER, R.D.; HU, N.; PAVLOU, P.A.; LUFTMAN, J. CIO reporting structure, strategic positioning, and firm performance *MIS Quarterly Executive*, v.35, p. 487-504, 2011.
- BARUA, A.; KRIEBEL, C. H.; MUKHOPADHYAY, T. An economic analysis of strategic information technology investments. *MIS Quarterly Executive*. v. 15, p. 313-331. 2008.
- BARUA, A.; KRIEBEL, C. H.; MUKHOPADHYAY, T. Information Technologies and business value - an analytic and empirical-investigation. *Information Systems Research*, v.6, p. 3-22. 1995.
- CHATTERJEE, D.; RICHARDSON, V.; ZMUD, R. W. Examining the shareholder wealth effects of announcements of newly created CIO positions. *MIS Quarterly Executive*. v. 25, p. 43-70. 2001.
- CHEN, D. Q.; PRESTON, D. S.; XIA, W. Antecedents and Effects of a CIO Supply-side and Demand-side Leadership: A Staged Maturity Model. *Journal of Management Information System*. v. 27, p. 231-271. 2010
- CHUN, M. ; MOONEY, J. CIO roles and responsibilities: Twenty-five years of evolution and change. *Information & Management*. v. 46, p. 323-334, 2009.
- DING, F. ; LI, D.; GEORGE, J. F. Investigating the effects of IS strategic leadership on organizational benefits from the perspectives of CIO strategic roles. . *Information & Management*, v. 51, p. 865-879, 2014.
- GUILLEMETTE, M. G.; PARÉ, G. Toward a new theory of the contribution of the IT function in organizations. *MIS Quarterly Executive*. v. 36, p. 529-551. 2012.
- IBM. The emergence of CIO. Disponível em: <<http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/emergenceofcio/>> Acesso em 10/maio/2015.
- JASPERSON, J. ; CARTI, T. A.; SAUNDERS, C.S.; BUTLER, B. S.; CROES, H. J. P.; ZENG, W. Review: Power and information technology research: A metatriangulation review. . *MIS Quarterly Executive*, v.26, p. 397-459. 2002
- JOHNSON, A.; LEDERER, A. CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization. *Information & Management*, v.47 – pgs. 138-149, 2010.
- KAARST-BROWN, M. L. Understanding an organization's view of a CIO: the role of assumption about IT. *MIS Quarterly Executive*, v. 4, p. 287-301, 2005
- KHALLAF, A.; SKANTZ, T. R. R&D Productivity following first-time CIO appointments. *International Journal of Accounting Information Systems*. v. 16, p. 55-72. 2015.
- MATA, F. J.; FUERST, W. L.; BARNEY, J. B. Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly Executive*. v. 19, p. 487-505. 1995
- NOLAN, R.; MCFARLAN, F. W. Information Technology and the Board of Directors. *Havard Business Review*, v.83, p.1-11, 2005.
- PEPPARD, J. Unlocking the Performance of the Chief Information Officer (CIO). *California Review Management*, v. 52, p. 73-99, 2010.

PRESTON, D.S.; LEIDNER, D.E.; CHEN, D. CIO leadership profiles: implications of matching cio authority and leadership capability on IT impact. *MIS Quarterly Executive*, v.7, p. 57-59, 2008.

STEPHENS, C. S.; LEDBETTER, W. N.; MITRA, A.; FORD, F. N. Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job. *MIS Quartely*.v. 16. p. 449-467. 1992.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia da Informação para a Gestão. Porto Alegre. Bookman. 2010.

XUE, Y.; LIANG, H.; BOULTON, W. R. Information technology governance in information technology investment decision processes: The impact of investment characteristics, external environment, and internal contexto. *MIS Quartely*.v. 32, P. 67-96. 2008.

YAYLA, A. A.; HU, Q. The effect of Board Directors' IT Awareness on CIO Compensation and Firm Performance. *Decision Science*. v. 45. p. 401-436.2014

WEILL, P.; ARAL, S. IT savvy pays off: How top performers match IT portfolios and organizational practices. *MIT Sloan*. v. 353, p. 1-15. 2005.

7. Anexos

Roteiro para entrevista:

Sobre a empresa

As questões abaixo devem ser respondidas tendo em vista os negócios que praticam a empresa que solicitou o seu serviço de recrutamento e seleção do Diretor de TI (CIO).

1. Nesta empresa, se o sistema de informação falhar mais que um minuto há uma grande perda de negócios? Ou é possível adotar um meio alternativo sem maiores danos?
2. Respostas relacionadas a sistemas de informação de mais de um minuto geram perdas internas e externas? Por exemplo, bancos e companhias aéreas.
3. Novos sistemas de informação gerarão melhores processos e transformações? Trarão grandes benefícios para *stakeholders* em geral, como, por exemplo, foi a criação de caixas eletrônicos?
4. Novos sistemas de informação gerarão grandes reduções de custo? Eliminarão processos que geram custos e não agregam valor?
5. Novos sistemas de informação gerarão custo, serviço ou processos melhores que nos competidores? Pode gerar um diferencial competitivo que demorará em ser copiado?

Sobre a vaga de CIO/Diretor de TI

As perguntas abaixo devem ser respondidas baseadas no que a empresa cliente escreveu e solicitou no perfil e características para a vaga, considerando cada uma das sete competências, envolvidas nas perguntas. A competência principal está grifada, o restante da setença ajuda a explicar a competência.

1. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato seja líder: guiando a organização no uso de TI; criando expectativas de valores compartilhados nas áreas na utilização de TI; influenciando stakeholders chaves; criando e desenvolvendo um time que lidera?
2. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato seja visionário: prevendo opções e oportunidades; lutando por novas tecnologias?

3. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato seja estratégico: tendo visão holística do negócio e contribuía em discussões estratégicas?
4. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato tenha habilidade de relacionamentos: expressando empatia, escutando e sendo apaixonado?
5. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato seja diplomata: colaborando com os colegas no sentido do ganha-ganha, construindo redes pessoais dentro da organização?
6. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato cumpra com as entregas: atingindo credibilidade com os negócios e pessoas técnicas através da entrega de projetos e programas, mantendo custos em operações de TI e serviços, gerenciando riscos, cumprindo expectativas?
7. Foi solicitado pela empresa no perfil da vaga que o candidato consiga ler o mercado: utilizando pesquisas, entendendo os riscos, tendo perspicácia comercial, ter uma rede de contatos externos?