

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Departamento de Gestão de Empresas
Mestrado em Organização e Sistemas de Informação



A LIDERANÇA NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
O CIO – CHIEF INFORMATION OFFICER

Dissertação de MESTRADO

Trabalho de Ana Cristina Silva Martins De Almeida

Orientada por:

Professor Doutor Luís Alfredo Martins Do Amaral

Évora

2006

Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri

**A LIDERANÇA NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
O CIO – CHIEF INFORMATION OFFICER**

Dissertação apresentada à
Universidade Évora
para obtenção do grau de
Mestre em Organização e Sistemas de Informação

Orientador
Professor Doutor Luís Alfredo Martins Do Amaral



154 532

Évora
2006

Esta dissertação não inclui as críticas feitas pelo júri

“Em tempo de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia [Teixeira, 1998].”

AGRADECIMENTOS

Quero colocar em primeiro lugar na minha lista de agradecimentos o meu Pai, pela força e pelo encorajamento que sempre me deu. Homenageando-o, dedico-lhe este trabalho.

Não querendo enunciar exaustivamente todas as pessoas que contribuírem para a elaboração deste trabalho, um especial obrigado pela sua simpatia e compreensão ao Professor Doutor Luís Amaral, que muito admiro como pessoa e como profissional.

Um obrigado ao Professor Doutor Carlos Zorrinho, ao Professor Doutor António Serrano, à Professora Doutora Palmira Lacerda, sem esquecer demais docentes deste Mestrado pelo empenho e partilha de saber.

Aos meus colegas de Mestrado pela amizade e pela força que sempre me transmitiram.

À minha família, em particular ao meu marido, à minha filha e à minha mãe sempre presentes.

Quero agradecer à Portugal Telecom Sistemas de Informação por me ter aberto as portas a este Mestrado.

A todos um Muito Obrigado.

Évora, Março 2006

RESUMO

O conhecimento e o saber colectivo da organização são temas incontornáveis para a gestão organizacional. As pessoas com as suas capacidades, as novas tecnologias e a propagação de toda a informação são factores fundamentais à sustentação de novas visões na organização.

A necessidade de pessoas especializadas e adaptadas aos sistemas actuais é cada vez mais acentuada. Novos profissionais irão contribuir para novas estratégias organizacionais visando a introdução de políticas e plataformas necessárias na área dos Sistemas de Informação.

O Chief Information Officer é o executivo sénior responsável por todos os aspectos que envolvem os Sistemas de Informação e o negócio da organização. A sua função é moldar as Tecnologias de informação em prol da organização.

Nas organizações portuguesas, a designação de CIO não é muito comum. A pessoa que desempenha as funções do CIO é chamada de “Director ou Líder de Sistemas de Informação” e o seu papel também difere.

Information System Leadership CIO – Chief Information Officer

ABSTRACT

The knowledge and the collective knowing of the organization are themes unavoidable for the organizational management. The people with its capacities, the new technologies and the propagation of all the information are fundamental elements for the maintenance of new visions in the organization.

The need of specialized people and adapted to the modern systems it is more and more emphasized. New professionals will contribute to new organizational strategy seeking the introduction of necessary politics and platforms in the area of the Information Systems.

Chief Information Officer is the senior executive responsible for all the aspects that involve the Information Systems and the business of the organization. Its function is to mold the Information Technologies in favour of the organization.

In Portuguese organizations, the designation of CIO is not very common. The person that carries out the functions of CIO is called “Director” or “Leader of Systems of Information” and its role also differs.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT.....	III
SIGLAS	VII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento do Tema.....	2
1.2 Motivação para este Tema.....	8
1.3 Identificação do Problema.....	10
1.3.1. Ausência de Estratégia nos Sistemas de Informação	10
1.3.2. Ausência de Líder na Área de Sistemas de Informação.....	11
1.4 Objectivos.....	13
1.5 Metodologia.....	15
2. A GESTÃO, A LIDERANÇA E A NECESSIDADE DE MUDANÇA.....	16
2.1 A Gestão	18
2.2 O Líder.....	20
2.3 A Mudança	23
2.3.1. A Inteligência Emocional.....	24
2.3.2. Gestão do Conhecimento	26
2.3.3. A Informação e a Comunicação.....	27
2.3.4. As Novas Hierarquias	28

3.	OS NOVOS LÍDERES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	31
3.1	Chief Knowledge Officer	35
3.2	Chief Technology Officer.....	38
3.3	Chief Security Officer.....	40
3.4	Chief Executive Officer.....	42
3.5	Chief Information Officer.....	43
4.	O PAPEL DO CIO NA ORGANIZAÇÃO.....	45
4.1	A Necessidade de um Líder na Área dos SI	48
4.2	O Alinhamento Estratégico entre o CIO e a CE.....	52
4.2.1	Partilha de Ideologia e Valores.....	54
4.2.2	Partilha de Conhecimentos	55
4.2.3	Partilha de Modelos	56
4.2.4	Alinhamento Estratégico dos SI.....	57
4.3	O Papel do CIO na Organização e Seu Crescimento.....	58
4.4	A Responsabilidade do CIO	63
4.5	O Futuro do CIO na Organização.....	65
5.	OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS	67
5.1	O Grupo Portugal Telecom (Telecomunicações).....	70
5.2	A Empresa Volkswagen Autoeuropa (em Portugal)	71
5.3	O Montepio Geral - Direcção de Informática e Organização.....	72
5.4	A Essilor Portugal.....	73
5.5	A Gestão dos Sistemas de Informação em Portugal.....	74
5.5.1.	Os Gestores	74
5.5.2.	A Suas Funções.....	75

5.5.3. A Visão Estratégica.....	77
5.5.4. O Futuro do Responsável pelos SI.....	78
6. CONCLUSÃO	80
6.1 A Estratégia nos Sistemas de Informação em Portugal.....	81
6.2 A Necessidade de Líder na Área de Sistemas de Informação	83
6.3 Conclusão	84
BILIOGRAFIA.....	85
LINK.....	88
APÊNDICE A	1
APÊNDICE B.....	5
APÊNDICE C.....	9
APÊNDICE D	13

SIGLAS

Para facilitar a leitura a qualquer leitor desta dissertação, apresento aqui as letras iniciais utilizadas como abreviaturas, expostas ao longo deste trabalho.

CE	Comissão Executiva
CEO	Chief Executive Officer (Director de Execução – Direcção de topo)
CIO	Chief Information Officer (Director de Sistemas de Informação)
CKO	Chief Knowledge Officer (Director de Novos Conhecimentos)
CSO	Chief Security Officer (Director de “Segurança”)
CTO	Chief Technology Officer (Director de Novas Tecnologias)
GSI	Gestão dos Sistemas de Informação
GPT	Grupo Portugal Telecom
RH	Recursos Humanos

PE	Planeamento Estratégico
PO	Planeamento Organizacional
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologia de Informação

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Cooperação Estrutural de Funções	6
Figura 2.1 – Funções da Gestão	19
Figura 2.2 – O Gestor e o Líder	22
Figura 2.3 – Estrutura Organizacional em Círculos.....	29
Figura 3.1 – Os três círculos de John Adair sobre as funções da liderança...	33
Figura 4.1 – Matriz de Actividades de Planeamento e Desenvolvimento Organizacional e do SI.....	50
Figura 4.2 – Modelo Conceptual entre o CIO e toda a CE	54
Figura 4.3 – Influências na acção do CIO	60

1. INTRODUÇÃO

“A liderança pode ser definida como a vontade de controlar acontecimentos, o conhecimento para delinear uma estratégia e o poder para fazer com que uma tarefa seja cumprida, através do uso cooperativo das competências e dos conhecimentos de outras pessoas. Os objectivos e os requisitos de uma liderança sólida e eficaz são os mesmos de há 2500 anos quando Sun Tzu e Confúcio viveram [Krause, 1999]”.

É uma realidade contemporânea, a certeza que grande parte das organizações do nosso país, independentemente do sector de actividade, é gerida de forma desorganizada ou com demência. Gestores com currículos ultrapassados ou desenquadrados das funções assumidas, criadores de utopias alegóricas e administradores conservadores, ocupam lugares de gestão de topo, em muitas das organizações portuguesas. A perseverança de uma visão unilateral e quimérica na organização é um dos agentes que entrava todo e qualquer desenvolvimento possível.

Quando se fala em gestão, o pensamento imediato vai para os membros da Comissão Executiva (CE). A administração de topo seria a entidade mais absorvida pelo sucesso da organização e intendência de toda a informação necessária ao bom funcionamento da mesma.

Mas, nem todas as pessoas inerentes a empresa têm responsabilidades pela organização como um todo. Enquanto que uns têm função de gestão, outros têm função de liderança, independentemente de se ter uma óptica global ou segmentada da organização.

Assumir o “comando” e conduzir o “leme” da direcção de uma organização, peculiarmente de grande porte, não é tarefa fácil para o líder. Este tem de estar sempre inteirado de todas as acções internas e externas à organização. É fundamental que ele conheça bem a organização que lidera e saiba avaliar tudo o que esteja ligado directamente ou indirectamente a ela. Permanecer de “braço dado” com o(s) responsável(eis) ou gestor(es) de cada departamento dá ao líder uma maior liberdade de acção e de confiança.

Liderar é um requisito necessário e fundamental para a eficiência e para se definir o poder da organização. São os grandes líderes que encorajam os seus colaboradores a bom posto, que transformam as organizações em vencedoras e, por conseguinte, que ganham gradualmente posições favoráveis no mercado económico. É essencial saber quem deve ocupar que lugar. O conhecimento, o carácter, a formação e as competências de um profissional são bases primordiais para a determinação do cargo que ele irá ocupar.

1.1 Enquadramento do Tema

Para compreender a liderança e conhecer os “novos” líderes da sociedade actual no âmbito dos Sistemas de Informação (SI), é importante dar o devido apreço à evolução dos SI. Tais como em outras áreas, a introdução de novas necessidades, de novos objectivos, de novas tecnologias obrigou o homem como ser, a ter uma maior curiosidade, maior dinamismo, mais conhecimento e caminhar para novos horizontes assumindo novas posturas.

Foi a partir dos anos oitenta que o departamento de SI começou a ter um peso distinto. A necessidade de processar grandes volumes de dados, eliminar redundâncias e implementar novos centros tecnológicos foram passos essenciais em todos os departamentos de SI de qualquer estrutura.

Nos anos noventa, presenciou-se um impressionante desenvolvimento tecnológico. Utilizadores e gestores inseguros do passado passam agora a dominar a informação olhando para os SI como uma ferramenta de gestão da informação, melhorando assim, as suas *performances* de gestão competitivas e as suas táticas empresariais. Além de um grande avanço tecnológico (software e hardware), contempla-se nesta década um elevado crescimento do conhecimento humano e da sua evolução profissional.

Hoje, a área dos SI têm uma acção plena nas organizações. A implementação de novas soluções tecnológicas envolvidas pela inovação que é hoje exigida torna-se exógena à competitividade da organização. O rápido desenvolvimento das TI como ferramentas de suporte à decisão organizacional traz um avanço significativo à gestão empresarial. Apenas pessoas especializadas e profissionalmente qualificadas, que possam lidar com esta tecnologia de forma adequada, trazem novas estratégias às organizações.

Os organigramas organizacionais estão elaborados de forma mais completa e mais estratégica. É importante ter em cada organização e em cada departamento de informática, pessoas especializadas em determinadas áreas capazes de dar a volta a potenciais problemas presentes evitando assim, situações de falências, fracassos ou mesmo acidentes fatais.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional estão assim cada vez mais interligadas. As necessidades das organizações foram-se modificando com o evoluir dos anos. Clientes mais exigentes, mercados mais concorridos além de tecnologias cada vez mais avançadas, proporcionam o aparecimento de profissionais melhor adaptados às necessidades actuais.

Autor de um dos artigos mais completos relacionado com a divisão estrutural de funções “*Structuring Professional Cooperation*”, Walter compara de forma graciosa e cativante o desenvolvimento de software com a edificação de imóveis e o crescimento na área da construção [Walters, 2004].

Enquanto que o arquitecto, o engenheiro de obras, o electricista ou mesmo o canalizador têm de melhorar e aperfeiçoar os métodos de trabalho introduzindo novas técnicas mais sofisticadas e novos materiais, o líder, o estratega, o analista e o programador têm um papel que leva a efeito uma constante evolução tecnológica e cognitiva. Quer seja na área da construção civil ou na área das Tecnologias de Informação (TI), existe a necessidade de um igual progresso contínuo entre o conhecimento humano e os progressos tecnológicos, nomeadamente nas novas tecnologias. A arquitectura está para a engenharia civil assim como os SI estão para a informática [Magalhães, 2005].

Conhecer e compreender bem o negócio, conhecer a cultura organizacional da empresa, ter educação, ser capaz, ter experiência, incorporar novas tecnologias, entre outros, são valores e atitudes de um recurso com elevado activo individual. É fundamental para qualquer organização saber atribuir a cada um a sua devida função. Além de saber quem faz o quê, saber qual a posição de cada profissional é essencial ao bom funcionamento da organização. A necessidade de uma divisão de tarefas onde cada profissional aplica os seus conhecimentos e as suas experiências profissionais, está retratada no esboço seguinte.

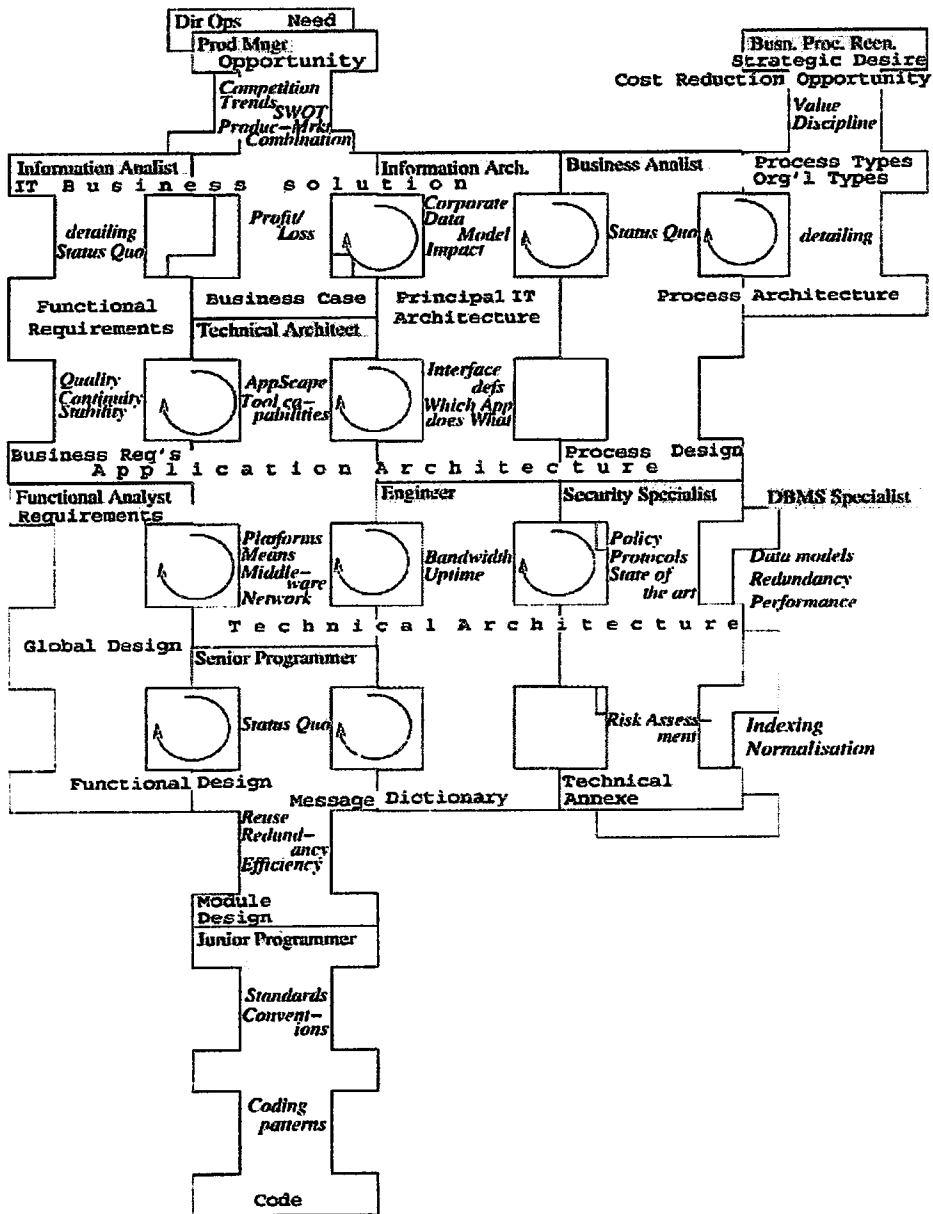


Figura 1.1 – Cooperação Estrutural de Funções [Walters, 2004]

A figura 1.1 representa uma estrutura profissional organizada onde a existência de um trabalho individual, isto é de um perito no seu serviço e a cooperação entre vários profissionais qualificados são uma mais valia para a organização.

A estratégia da organização está totalmente relacionada com a estratégia dos SI e vice-versa. O planeamento do negócio e a gestão da oportunidade são ponto de partida para uma progressiva evolução nas carreiras profissionais ligadas ao departamento de SI. Existe aqui uma necessária sequência de funções todas ligadas continuamente. Partindo da escolha das TI, de um processo de arquitectura adequado, ao analista funcional até ao programador, a estrutura de funções será mais completa e eficiente quando cada profissional ocupa o seu devido lugar e quando a liderança sabe quais as necessidades da organização.

Apresenta-se o seguinte exemplo. O trabalho do programador seria executado sobre bases e procedimentos precários sem a contribuição do analista funcional. Por sua vez o analista funcional precisa da especialização do técnico de arquitectura inserido no negócio da organização.

Independentemente de existir uma cooperação entre a estratégia da organização e a estratégias dos SI, como já mencionado, o departamento de SI necessita de estratégias suas. O trabalho em equipa apoiado em profissionais especializados torna a arquitectura da organização mais sólida e poderosa, valorizando as vantagens competitivas no mercado empresarial.

Para finalizar esta secção, será interessante constatar que, de igual forma como as novas construções necessitaram de engenheiros especializados e de arquitectos mais adaptados às novas tendências, às novas estruturas e aos novos padrões arquitectónicos, os SI carecem agora de profissionais com novos conhecimentos e formações adequadas às suas funções. A descoberta de novas tarefas e de novos cargos torna o departamento de SI, uma área mais organizada, repartida e inserida num todo.

1.2 Motivação para este Tema

As pessoas são fundamentais em qualquer organização e as organizações não existiriam sem elas. Desde a secretária ao director, do programador ao analista, todos têm um papel essencial. A importância de saber quem deve ocupar que lugar e relembrar que a motivação dos funcionários depende da actividade que eles exercem dentro da organização é necessário.

Qualquer membro da organização deve ser susceptível às mudanças e é importante que o perfil de cada um se enquadre nos objectivos da área onde ele se insere e nas funções que ele irá exercer. Os recursos humanos são agentes utilizados pela organização no cumprimento da sua missão. O planeamento, a contratação, a remuneração, a atribuição de funções, a alteração de cargo são acções de suporte à organização [Amaral, 1994].

O departamento de SI é hoje de grande importância estratégica para as organizações. É aqui que toda a informação deixa de permanecer isolada, recolhendo todos os dados existentes dentro e fora da organização. É necessário gerir a informação olhando para os objectivos da organização.

O primeiro passo do responsável do departamento de SI é procurar os recursos que saibam destacar os seus conhecimentos. A escolha das pessoas que trabalham num departamento de SI é elaborada de forma selectiva. Os recursos nesta área devem ser pessoas em constante evolução e suficientemente idóneos. Estes têm de possuir a capacidade de acompanhar as contínuas alterações provocadas pelas próprias tecnologias, pelas mudanças nos processos de gestão e pelas alterações peculiares da organização. O bom profissional não se deixa levar pelo espírito conservador e de estagnação de outros colegas menos capazes. O comodismo e o conforto são características de fácil contágio [Bach Olmedo, 2001].

A gestão dos SI é uma necessidade das organizações que muitas vezes é esquecida. O planeamento, o desenvolvimento e a exploração da informação são tarefas necessárias dentro da área científica dos SI. É necessário saber qual, como, onde e quando utilizar a informação. Saber investir nas pessoas, atribuir novos cargos, novas funções, dar formação, acreditar nas capacidades de cada um e saber reconhecer o desempenho dos recursos são acções de distinção para qualquer organização e uma satisfação para os funcionários. A evolução tecnológica vai muito para além de um simples sistema técnico.

1.3 Identificação do Problema

1.3.1. Ausência de Estratégia nos Sistemas de Informação

As constantes inovações tecnológicas criaram novos posicionamentos estratégicos. A abertura de novas portas às TI obriga as organizações como um todo a percorrer caminho com os próprios departamentos de SI. Novos horizontes, novos desafios e novas experiências são dirigidos com fim de um futuro promissório da organização.

Todavia, este facto não é regra geral nas organizações. Enquanto que algumas organizações apenas se preocupam com o facto de possuírem novas tecnologias sem saberem tomar o melhor partido destas, outras acham que a administração e a gestão tradicional, ignorando as TI, é o suficiente para alcançarem os objectivos pretendidos.

A grande maioria das organizações não utiliza o pleno potencial das TI. A remodelação e a modernização das estruturas funcionais e organizacionais são postas de lado. Os SI são utilizados para automatizar processos primitivos e remotos [Taurion, 2002]. Nem sempre a estratégia dos SI faz parte da estratégia da organização. A estratégia dos SI é vista como um suporte, um condutor do negócio, apoiando as diferentes áreas da organização a sustentar as necessidades da organização. Cada organização tem processos próprios de gestão e de controlo. Em particular a gestão do departamento de SI que é cada vez mais complicada e mais crítica.

A grande maioria das organizações ainda utiliza folhas de cálculo para o planeamento e controlo de gestão. As folhas de cálculos eram uma ferramenta muito útil e adequada para a gestão, planeamento e controlo dos negócios. Nos dias de hoje e após a adaptação de novas soluções mais sofisticadas, as dificuldades começaram a se constatar [Pinto, 2003].

O crescimento e a evolução das TI têm de acompanhar as organizações. Será sempre sinónimo de sucesso, êxito e distinção o nome da organização cujo desenvolvimento tecnológico faça a diferença. As TI e os SI são parte essencial e favorável a estratégia da organização.

1.3.2. Ausência de Líder na Área de Sistemas de Informação

Além da estratégia, escolher a pessoa adequada é um passo essencial na história das organizações. As empresas de sucesso operam como uma comunidade de pessoas que sabem dar as mãos e vencer desafios por vezes complicados. Assim, todos os recursos são importantes, cada um desempenha a sua função e atinge os seus objectivos. O conhecimento humano é uma mais valia para qualquer organização e o reconhecimento pessoal é verdadeiramente importante.

Dentro da organização, todas as funções são necessárias. De entre elas, o papel do dirigente é talvez, por um lado o mais cobiçado mas por outro o mais temido. Saber gerir uma organização, saber dar as mãos, administrar e acreditar nos responsáveis departamentais e nos diferentes hierárquicos, é com certeza uma tarefa espinhosa.

Embora as acções descritas atrás sejam de grande valor e de árdua responsabilidade, existe um dos factores chave nas organizações que por vezes é esquecido e suficientemente confuso, saber quem deve fazer o quê. O conhecimento humano é por vezes ignorado. A constante necessidade de estar a par de novos horizontes, de novos mercados e de estar sempre na recta da frente leva ao desdém frente ao capital intelectual humano nas organizações. Nas organizações portuguesas é frequente encontrar profissionais cuja formação base seja na área de gestão (gestão financeira, gestão de recursos, gestão de empresas, entre outras) tomando as rédeas de todo e qualquer assunto envolvendo os SI.

A habilidade portuguesa do “desenrasque” tem uma elevada reputação. Os conhecimentos de determinado profissional poderão não ser suficientes para a realização de um projecto mas ele saberá realizar suas tarefas, provavelmente “à marretada”. Deploradamente é um pouco assim que determinados profissionais exercem no nosso país. Ver um escriturário fazer papel de um gestor, um programador exercer funções de analistas ou mesmo um auxiliar tirar raios-x num hospital é constante nos nossos dias. O planeamento e o desenvolvimento do SI são executados, no nosso país, na sua grande parte das situações, por profissionais pertencente a áreas específicas de gestão distinta dos SI. Cito por exemplo, área de gestão financeira, gestão de recursos entre outras [Amaral, 1994].

A liderança de um cargo não pode ser exercida por uma pessoa sem incumbência. Conhecer a organização de forma minuciosa, ter uma visão de uma gestão adequada e avançada e conhecer algumas das estratégias de mercado são características favoráveis a qualquer líder de topo. Cada líder de topo será recordado na história de cada organização como uma fase do crescimento da mesma. O dedo é sempre apontado aquele que celebrou a empresa ou que por sua vez destruiu o seu património.

Será que um gestor financeiro terá a capacidade de se integrar nos SI, sintetizar sistemas complexos, dominar processos e deter ferramentas capazes de controlar sistemas diversos?

A exigência profissional e a negligência de cada profissão devem-se ao facto de existir atributos associados a cada ofício. A área dos SI é uma área complexa onde todas as medidas, decisões e alterações são tomadas com responsabilidade do líder. Ele terá de conhecer as novas tecnologias, saber quando, como e quem irá aplicá-las perante as necessidades apresentadas na organização.

1.4 Objectivos

O departamento de SI é, nos nossos dias, visto como uma área complexa e multifacetada. As novas tecnologias, as seguranças dos sistemas, os novos conhecimentos são, entre outros, domínios fundamentais. A existência, neste departamento, de pessoas especializadas e capazes nas organizações é uma das estratégias do presente.

Mas, nem todas as organizações em Portugal têm departamento de SI, ou ainda, aquelas que o possuem não têm qualquer dirigente especializado nessa área. O gestor é, na grande maioria dos casos, a pessoa que tem como função liderar os SI.

Contudo, nem todos os gestores são líderes. A importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se “Liderança” com “Gestão”. Será o gestor um líder adequado para este departamento crítico e imprescindível?

É fundamental saber planejar e definir funções que competem a cada elemento nas organizações. Atribuir a cada profissional o devido título segundo os conhecimentos, as capacidades e as aptidões de cada um é de grande importâncias nas organizações dos nossos dias. O departamento de SI é assim composto por um conjunto de indivíduos, sendo cada um perito numa determinada área e possuindo metas próprias. Elaborar novas políticas internas, criar plataformas susceptíveis à organização e responder às estratégias existentes na organização são objectivos desses profissionais.

O CIO (*Chief Information Officers*)¹ é assim o líder do departamento de SI na era actual. Relacionar a estratégia organizacional e a estratégia dos SI pertence-lhe a ele sendo ele o responsável do departamento de SI. Levar a organização ao sucesso e à distinção são metas obrigatórias de qualquer líder bem sucedido. Metas que um simples gestor nem sempre alcança.

¹ A tradução de “*Chief Information Officers*” será “Líder dos Sistemas de Informação”. Esta definição não é nem muito utilizada nem totalmente correcta.

Concluindo a síntese apresentada em torno do tema desta dissertação segue-se a identificação dos objectivos da mesma:

- Apresentar o CIO como novo responsável do departamento de SI;
- Realçar a necessária existência de um líder especializado nos SI, uma pessoa que saiba gerir, liderar e alcançar os objectivos da organização através da presença de uma estratégia ligada aos SI.

1.5 Metodologia

Para a realização desta dissertação, a leitura de artigos, a consulta de sites, a leitura de entrevistas de CIO's norte americanos e a pesquisa de títulos na área de "Gestão dos Sistemas de Informação", "Liderança", entre outras foram fundamentais. A necessidade de uma máxima informação em redor deste tema era essencial para atingir os objectivos pretendidos.

Além de uma vasta revisão bibliográfica, um estudo de casos vem complementar esta dissertação. A elaboração de entrevistas a responsáveis de departamentos de SI de diferentes organizações portuguesas permitiu uma análise comparativa.

2. A GESTÃO, A LIDERANÇA E A NECESSIDADE DE MUDANÇA

“Basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos [Teixeira, 1998].

“A liderança tem de ser o nosso ponto de partida para tentar compreender como lidar com a questão da mudança [Hooper et al, 2003]”.

Contrariamente à gestão do passado, a valorização do capital intelectual e a importância do conhecimento são temas contemporâneos. As forças autoritárias e as emoções do passado são hoje lembranças de um tempo em que a dignidade e a compaixão pelo próximo eram reduzidas a insignificância aquando a soberania e o poder caracterizavam o líder.

Em organizações do presente, a forma como as pessoas são avaliadas define o comportamento das mesmas e os sucessos das organizações. A diferenciação empresarial começa pelas pessoas que laboram na organização. São as pessoas que criam vantagens competitivas dentro das organizações, as TI apenas complementam-nas. Fazer com que as pessoas façam o seu trabalho é um papel muito crítico e complexo para qualquer dirigente. Perante a personalidade de cada um, as atitudes do gestor serão dissemelhantes. O trato à imagem de cada um trará resultados positivos à organização.

O papel do gestor de cada departamento é conseguir que cada colaborador que lhe seja subordinado esteja mais motivado e que melhor desempenhe as tarefas que lhe são atribuídas. Mas nem todos os gestores desempenham o mesmo papel já que a função do gestor depende do tipo de organização, de suas características e do departamento que ele gere. Porque a organização atribui formalmente a um gestor determinados direitos, nada garante que ele seja um líder efectivo. Todavia, em algumas organizações ou empresas verifica-se a existência de liderança informal, ou seja, pessoas capazes de motivar, comunicar e influenciar o comportamento de outras.

Porque nem todos os gestores são líderes, a liderança é vista nesta nova era como um processo evolutivo. A liderança é essencialmente apoiada em emoções. A emoção é cada vez mais reconhecida como tendo um elevado impacto na determinação do sucesso da organização.

Esta secção permite assim apresentar as diferenças entre o gestor e o líder. Numa época de grandes mudanças organizacional é fundamental saber quem deve gerir e quem deve liderar.

2.1 A Gestão

Ao longo dos últimos anos, a elevada competição dos mercados económicos levou às organizações a uma necessária actualização de suas TI. O departamento de SI é assim um sector vital para o sucesso da organização.

São os gestores dos SI, com a ajuda das novas tecnologias, os responsáveis pelo planeamento, pela coordenação e pela gestão de todas as actividades ligadas às TI e conseqüentemente aos SI. O gestor trabalha, conjuntamente com a CE, na organização das metas estipuladas pelos líderes, dando o seu cunho pessoal e profissional. Segue-se um exemplo: O gestor pode ajudar a CE a pensar numa possível estratégia que relaciona a entrada de um novo produto e a possível necessidade de mão-de-obra. Será ele a pessoa mais indicada para identificar o trabalho dos profissionais presentes na organização.

É ele que coordena o trabalho do analista de sistemas, do programador e de todos os outros profissionais directamente ligados ao(s) projecto(s) gerido(s) por ele. Ele conhece cada profissional e o trabalho que cada um exerce melhor do que qualquer líder de topo. É função do gestor nomear e revisar o trabalho de cada subordinado.

Para poder controlar os recursos, organizá-los e geri-los, o gestor é a pessoa chave numa empresa de sucesso.

Segue-se assim uma relação circular retratada pela figura apresentada.

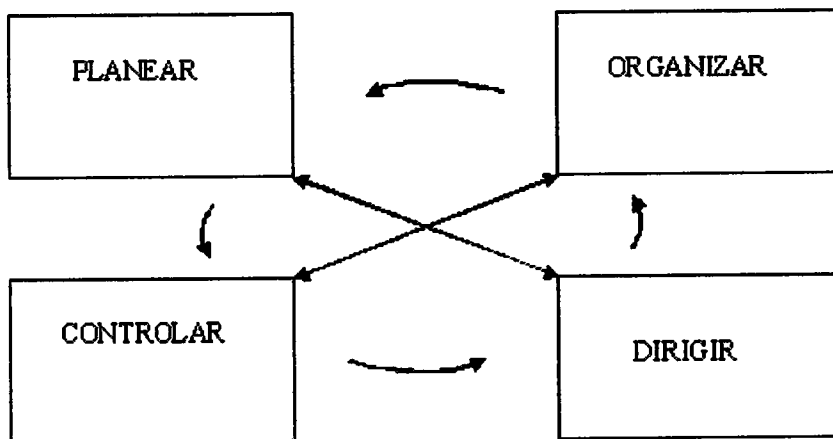


Figura 2.1 – Funções da Gestão [Teixeira, 1998]

A figura 2.1 demonstra a relação entre as quatro funções do gestor. O planeamento, a direcção, a organização e o controlo são tarefas onde existe uma constante ligação. Qualquer uma das funções enunciadas dependem umas das outras e nenhuma poderia ser executada isoladamente.

O grande desafio da gestão é conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidos, acompanhando as mudanças do mercado e as estratégias da mesma.

O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade de conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades, as tecnologias disponíveis e a gestão da informação, ele é o elemento motor da administração.

Além de um constante controlo dos recursos envolvidos no seu departamento, o gestor tem em sua incumbência a gestão de toda a informação que ele irá necessitar para a elaboração do seu trabalho. A capacidade de converter informação em conhecimento, o conhecimento em decisão e a decisão em acção reflectem uma gestão dinâmica, aberta e flexível.

2.2 O Líder

No tempo que corre, a liderança é muito valorizada, tanto no âmbito profissional como no pessoal. Estar na vanguarda de uma organização delinea o responsável como a pessoa que dá a cara perante o nome e o prestígio da organização.

Ser o líder não é ser apenas quem dirige ou quem responde perante a organização, ser líder é um papel muito mais completo e muito mais amplo. A liderança é uma das competências chave na elaboração de objectivos e estratégias, e no envolvimento de recursos nas mesmas. Essas são pensadas e trabalhadas pelo líder executivo em colaboração com os outros membros da CE.

Durante muito tempo, não existia qualquer distinção entre o gestor e o líder. Administrar, dirigir, gerir e liderar eram funções de uma mesma pessoa. Hoje, sabe-se que o gestor pondera perante atitudes racionais enquanto que o líder contorna a criatividade, a inovação e o empreendimento. Assim, o líder age de forma mais emocional, atingindo os objectivos pretendidos com a ajuda do bom senso.

Para que qualquer organização seja bem sucedida, no âmbito actual de uma necessária liderança organizacional, o mérito do gestor não é de todo menosprezado. As duas funções são absolutamente necessárias ao bom funcionamento da organização, elas são fundamentalmente complementares.

Ninguém nasce líder, a liderança é uma competência que necessita de ser trabalhada. A formação base e a experiência profissional de cada líder executivo retratam a natureza da responsabilidade de cada um. Na sua grande maioria, o líder de sucesso tem anos de experiência profissional suficiente para não recear qualquer atitude de risco que ele possa eventualmente enfrentar. Além da experiência profissional, qualquer líder de sucesso necessita de desenvolvimento através de formações que enfatizam o lado da emoção e da inovação. Uma gestão emocional do líder permite-lhe um maior domínio sobre as suas emoções em prol de um bom relacionamento. O sucesso da organização também depende da credibilidade do líder perante os funcionários.

Encarar os reais problemas da organização é um desafio para o líder e não uma ameaça. A presença de um espírito de mudança contribui para uma cultura organizacional mais moderna e mais actualizada. O capital intelectual do negócio, o valor do conhecimento existente na organização, as competências e as experiências dos profissionais são, agora, valores da organização que o líder estima.

O Gestor	O Líder
Administra	Inova
É um a cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Desperta para a base	Desperta para o horizonte
Imita	Origina
Aceita o status quo	Desafia o status quo
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve mas pensa
Faz as coisas correctamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
Os gestores operam dentro da cultura	Os líderes criam a cultura

Figura 2.2 – O Gestor e o Líder [Hooper et al, 2003]

A figura 2.2 demonstra claramente a existencial confiança e o desenvolvimento de uma imagem positiva do líder. O novo líder é um visionário mais emotivo onde a presença das pessoas na organização é para ele de grande importância.

Cada profissional passa a olhar para o líder identificando-se e acreditando nas suas atitudes. Uma presença obrigatória do líder perante cada profissional é agora necessária. Os métodos comportamentais do passado dão auge a novas estratégias com elevado impacto emocional nos profissionais da organização.

2.3 A Mudança

Não existe qualquer dúvida que a nova era das TI e dos SI estão em paralelo com conceitos como “a mudança”. As organizações de hoje necessitam, cada vez mais, de objectivos competitivos, de diferenciação e de evolução perante as organizações concorrentes [Goman, 2004].

Sejam esses meios tecnológicos ou humanos, o *empowermen* e o *rightsizing* são conceitos mágicos, sinónimos de mudanças e de reprocessamentos dentro da organização. No seio da organização, o factor mudança está muitas das vezes ligado à liderança da mesma. Os líderes passam a utilizar estratégias com um elevado impacto emocional nos profissionais. A comunicação, a presença física e a flexibilidade do líder aproxima-o mais dos profissionais e conseqüentemente de toda a organização.

É importante garantir que todos, dentro da organização, tenham acesso ao conhecimento da organização, quando, onde e na forma que eles necessitam. Cada profissional deixa de ser um custo, uma despesa para a organização como era visto no passado para passar a ser um investimento a ser desenvolvido.

A conjuntura entre o conhecimento e a divulgação da informação é um dos factores primordiais da mesma. Simultaneamente às novas mutações organizacionais surgem os novos líderes.

2.3.1. A Inteligência Emocional

Até pouco tempo atrás, o sucesso de um profissional era determinado pelo seu raciocínio lógico e pelas suas capacidades intelectuais.

Hoje, a inteligência emocional é um conceito em voga, dito como sendo um factor de sucesso ou insucesso do profissional. Características como o bom relacionamento humano, a afabilidade, a compreensão e bom carácter são qualidades acrescidas a um profissional apazado. As novas mudanças trazem às organizações novas necessidades. Um maior controlo emocional, um auto-conhecimento, o reconhecimento das emoções dos outros e uma auto-motivação são características essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização [Rodrigues, 2004].

Na liderança e nos níveis superiores das organizações, a inteligência emocional desempenhou um papel crescentemente importante. Ser apenas um líder não é suficiente. É fundamental saber falar com diplomacia e com sensatez, transmitindo informação necessária e proveitosa, garantindo o sucesso da organização.

Motivar e persuadir os profissionais na elaboração e no emprenho de um objectivo comum, no desenvolvimento de talentos, no crescimento de organização são aptidões emocionais necessárias à arte de liderar. Os líderes mais eficazes aplicam de forma flexível diferentes estilos de liderança segundo a acção em causa, conseguido assim melhores resultados. A meta do líder é desenvolver o profissional de modo que esse possa ser autónomo e ter um desempenho auto-suficiente [Henderson, 1993].

Concluindo, a inteligência emocional desenvolvida pelo líder trás uma mais valia para a sua progressão como pessoa e como profissional dentro da organização.

Seguem algumas qualidades do desempenho de uma liderança emocional:

- Novo visionário, catalisador para uma mudança organizacional;
- Ajuda os profissionais a aperfeiçoarem o desempenho estabelecendo capacidades de longo prazo;
- Autoconfiança, empatia, comunicação;
- Atenua períodos de tensão e de crise;
- Motiva e estimula o desenvolvimento profissional [Rodrigues, 2004].

Despertar todo o interesse no profissional em prol da organização leva-a a uma distinção no mercado e ao vantajoso sucesso da mesma.

2.3.2. Gestão do Conhecimento

O conhecimento de cada recurso é um factor fundamental no sucesso e na distinção da organização. As pessoas e o conhecimento que cada uma possui, cria e armazena na organização através de suas capacidades de criar e inovar são entidades essenciais. Uma grande maioria de organizações reconhece a importância na gestão do conhecimento e procura desenvolver o conhecimento organizacional, garantindo assim uma maior competitividade.

Além das TI existentes na organização, a gestão de conhecimento trabalha o capital humano da organização. A capacidade individual, as competências, as experiências e os valores de cada profissional deixam de ser ignoradas em proveito do êxito da organização. A marca de um capital intelectual diferenciado traz vantagens competitivas [Mendes, Data Desconhecida].

O papel do líder é aqui de grande peso. A cultura orientada para o conhecimento parte de uma gestão de topo. Tirar partido do conhecimento de cada funcionário, gerir os diferentes saberes e promover formações de desenvolvimento são estratégias favoráveis à qualquer organização.

2.3.3. A Informação e a Comunicação

Além do conhecimento, toda a informação relevante à organização é primordial. Um SI tem o poder de encaminhar e orientar o sucesso da organização. As tomadas de decisões, o conhecimento dos vários métodos de trabalho e o conhecimento do relacionamento interpessoal dinamizam a cadeia do sucesso empresarial. A falta de informação e a ausência de comunicação são factores conhecidos pela grande maioria de organizações. Informação inútil, ausência de diálogo e de contacto físico são problemas ainda contemporâneos.

Uma necessidade de equilíbrio em redor de toda a informação inerente à organização leva o líder a assegurar uma eficaz propagação da mesma. Os profissionais têm o máximo interesse em conhecer quais as regras, quais as mudanças e quais as consequências de uma nova liderança.

Trabalhar em equipa dentro de uma organização ajuda e estimula a comunicação. É saudável tanto para a organização como para os seus profissionais, a permanente atmosfera aberta e o ambiente descontraído, onde o fluxo da informação e da comunicação estão de mãos dadas. Os talentos escondidos na organização, a necessidade de mudança e troca de funções, um profissional mal enquadrado, a necessidade de um responsável para pequenas áreas são situações salvas pela comunicação na organização [Loureiro, 2003]

2.3.4. As Novas Hierarquias

Em qualquer organização de mudanças, as grandes decisões não ficam nas mãos de uma só pessoa. As posições isoladas e de chefia do CEO resultam, na sua grande parte, em sentenças cruciais e mal-afortunadas tomadas com pouco ou sem aconselhamento. O poder leva as pessoas, em certos casos, a um elevado egocentrismo, sem reflexão e sem desejo de partilha. A opinião e o comportamento do CEO são chave na cultura da organização. Basta ele não estar interessado em qualquer acção mais ou menos benéfica para a organização, numa abordagem de equipa, que tal não sucede.

A abordagem das estratégias da organização tem de ser desenvolvida em equipa, ou seja, um grupo empenhado de pessoas capazes e com conhecimento das diferentes áreas contidas na organização. A rejeição das hierarquias tradicionais é factor de mudanças nas novas organizações [Hooper et al, 2003].

Existe assim uma tendência para reduzir as hierarquias e para torna-las mais planas, já que as velhas hierarquias verticais se tornam cada vez menos eficazes. Trabalho em equipas, tarefas mais complexas, centralização de competências e autonomia na realização de funções, confiança nas relações laborais e uma aprendizagem contínua individual e colectiva são características de uma nova liderança e de sua equipa.

Empenhado numa liderança moderna, o CEO deixa de olhar por cima dos funcionários, passando a estar lado a lado. Em conjunto com a sua nova hierarquia, permanece na liderança da organização uma ampla divisa de trabalhos, partilha de conhecimentos, de opiniões e tomadas de decisões em equipa.

Uma visão futurista abre as portas à mudança e à novas estruturas organizacionais. As pessoas deixam de estar “arrumadas” em caixas e dispostas numa pirâmide imaginária. Nesta nova estrutura organizacional os vários líderes movem-se em três círculos concêntricos com a posição do CEO.

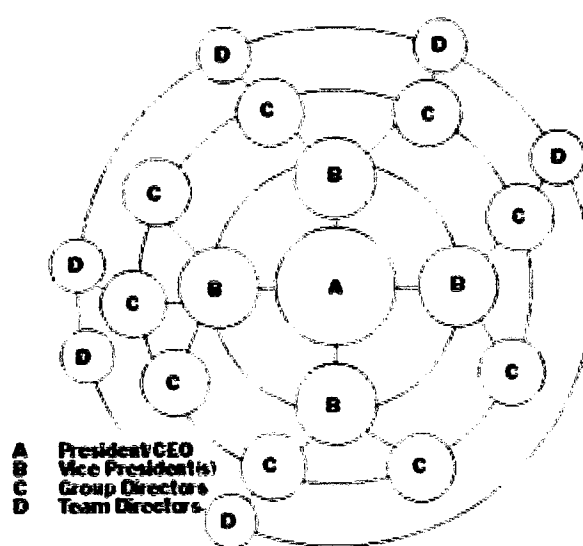


Figura 2.3 – Estrutura Organizacional em Círculos [Teixeira, 1998]

A figura 2.3 representa uma CE centrada num mesmo anel. Numa organização “moderna” o CEO deixa de estar posicionado numa posição superior para estar lado a lado com os seus hierárquicos. Assim, toda a liderança de topo permanece de mãos dadas, preparada para enfrentar qualquer desafio e para qualquer risco empresarial.

A CE é mais exigente e mais prudente tanto na contratação, na nomeação de cargos de topo como na celebração de qualquer negócio comercial. Exige-se assim uma estratégia pró-activa da CE.

Porque a estratégia é a chave da sobrevivência como do crescimento da organização, é importante que a responsabilidade das acções seja dividida entre os vários líderes da CE, atribuindo metas diferentes à imagem de cada profissional. A decisão da realização de projectos específicos (de diferentes áreas), a gestão dos mesmos, os benefícios obtidos e a avaliação de toda a estratégia entre outros passos, são decursos executados por um responsável específico.

Para concluir, realça-se a ideia exposta de que a liderança e a mudança são, em diversos aspectos, sinónimos. Criar compreensão, libertar as capacidades dos profissionais, comunicar e demonstrar mudanças favoráveis à organização são pontos de uma estratégia positiva. O comportamento do líder é particularmente importante. Criar um clima de confiança, permite ao líder fazer acreditar a cada profissional no empenhamento e no trabalho de cada um. Assim, a criatividade e a inovação estarão sempre presentes num ambiente de contínua mudança.

3. OS NOVOS LÍDERES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

“A liderança é um assunto fascinante. É uma palavra usada quase diariamente pelas pessoas, quer como referência à sua experiência no trabalho quer às suas reacções aos exemplos estabelecidos pelos líderes políticos, empresariais, comunitários e desportivos. É também uma palavra que aparece diariamente nos jornais, na televisão ou na rádio. Mas será que sabemos o que queremos dizer quando utilizamos a palavra “líder”? O que está na essência desta palavra? E como é que isto se relaciona com o mundo constantemente em mudança que é hoje o nosso ambiente? [Hooper et al, 2003]”.

A arte de saber liderar é cada vez mais uma necessidade dentro de qualquer organização. Possuir um bom líder é uma das competências chave nas estratégias da organização contribuindo para o envolvimento dos profissionais nos objectivos da mesma. O líder tem responsabilidades penosas já que os riscos empresariais de que a organização é confrontada são da sua responsabilidade. O conhecimento e a experiência profissional do líder ajudam a valorização da organização, influenciando a cultura organizacional.

O receio do fracasso, de perda de poder e o acto de desacreditar nos outros profissionais poderão arruinar qualquer organização. A ambição e o desejo de conquista em exclusivo são características de uma liderança ultrapassada.

Esta análise revela que existe um distanciamento entre as organizações que sabem gerir as mudanças necessárias e as que não sabem. As mudanças organizacionais são um processo indispensável, contínuo e global, isto é, em toda a organização independente das áreas. Desenvolver uma cultura de desafio e mudar as regras do jogo existentes e desadequadas à era em causa são passos cruciais à serem adoptados em qualquer organização de sucesso. A liderança de topo necessita de ser transformada dando lugar a líderes mais actuais e conscientes de uma realidade mais contemporânea.

Prosperar o capital intelectual é outro aspecto presente nas mudanças organizacionais. É necessário investir no recrutamento e no desenvolvimento de indivíduos possuindo capacidade de aprendizagem, determinação e desejo de serem bem sucedidos. A cultura de equipa dentro da organização incumbe e necessita da ajuda de todos os profissionais que aí laboram. Muitas situações de fracassos devem-se ao facto de existir apenas um pessoa a tomar decisões. O presidente executivo é a pessoa que repetidas vezes assume uma posição isolada de poder com desdenho perante os indivíduos que o rodeiam [Hooper et al, 2003].

É necessário promover uma cultura de equipa dentro de qualquer organização. Ninguém trabalha sozinho. A constante necessidade de incentivo e de abordagem em equipa leva muitos líderes de topo a abrir mão do seu poder e estatuto de líder pragmático.

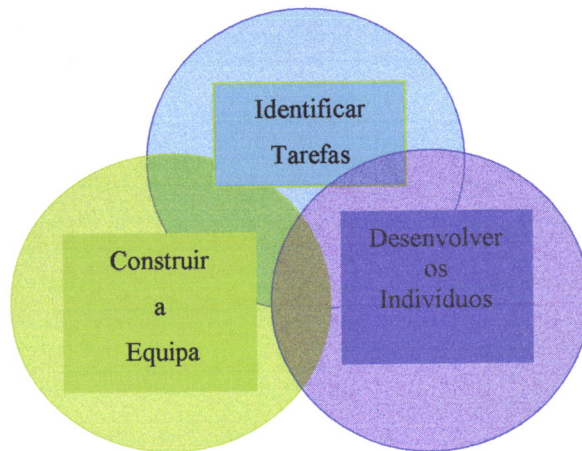


Figura 3.1 – Os três círculos de John Adair sobre as funções da liderança
[Adair, 1988]

A figura 3.1 é baseada no estudo de John Adair que defende a ideia de que os líderes devem ter em atenção três necessidades: as relacionadas com as tarefas/objectivos da organização, as relacionadas com as equipas e as relacionadas com os indivíduos/pessoas [Adair, 1988]. A ideia do trabalho em equipa é aqui realçada em dois pontos: a equipa e o profissional em si.

A permanência de um trabalho em equipa permite assim uma evolução na comunicação interna. Uma comunicação mais aberta onde a existência de dialogo e confronto de ideias tem como base a confiança dando, por sua vez, ênfase ao esforço de talentos criativos no seio da organização.

As pessoas perdem assim o medo de exprimir as suas ideias. A partilha de opiniões, de conhecimentos, a partilha de poderes e a partilha de experiências profissionais tem uma consequência reveladora. É fundamental que todas as decisões sejam tomadas por mais do que uma só pessoa onde o parecer e os conhecimentos são compartilhados [Adair, 1988].

A necessária presença de um grupo executivo permite ao presidente uma divisão de acções e um prévio estudo de sucessão e de novas funções na organização. A CE trabalha como uma equipa multidisciplinar com envolvimento internos e externos a organização, direccionando a troca de experiência e de conhecimento para o sucesso da organização. A área dos SI é composta por diferentes componentes cognitivos. A necessidade de pessoas especializadas é uma constante no desenvolvimento desse departamento. O sucesso da organização é determinado pela actuação de profissionais certos, ou seja, que saibam desempenhar suas funções sem esquecer o trabalho em equipa.

A apresentação de uma extensa lista de cargos relacionados com a liderança, embora de características dissemelhantes, transformava esta dissertação numa leitura extenuante. Os líderes descritos são talvez os mais conhecidos e os mais actuais no mundo dos SI das empresas portuguesas. São assim apresentados cargos tais como:

Chief Knowledge Officer - Director de Novos Conhecimentos (CKO);

Chief Technology Officer - Director de Novas Tecnologias (CTO);

Chief Security Officer - Director de “Segurança” (CSO);

Chief Executive Officer - Director Executivo (CEO); e por fim

Chief Information Officer - Líder dos Sistemas de Informação (CIO).

3.1 Chief Knowledge Officer

As experiências adquiridas ao longo dos tempos pelos homens tiveram uma repercussão favorável ao desenvolvimento do conhecimento. Cada novo avanço científico trazia mais conhecimento para a humanidade.

O avanço colossal da tecnologia encaminhou o conhecimento em rumo a uma nova era, a era das TI. A necessidade de se administrar vastos tamanhos de informação, o aparecimento de novas tecnologias e simultaneamente o aparecimento de novos componentes económicos e sociais nas organizações, introduz uma nova administração: “A Gestão do Conhecimento” [Merlo, 2005].

A gestão do conhecimento representa assim um novo campo na confluência das teorias organizacionais. A necessidade de uma mudança contínua leva o conhecimento a novas estratégias de gestão, em particular nas áreas de SI. Para as organizações mais inovadoras, o conhecimento colectivo é já reconhecido como uma competência fundamental para um desempenho qualificado, baseando-se nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado.

A gestão do conhecimento é na nova era um novo paradigma organizacional. O capital intelectual é hoje discutido em várias organizações sob várias temáticas. A gestão do conhecimento é um ponto importante de confluência entre a cultura administrativa da organização e a TI que esta utiliza.

Nesta gestão estão envolvidos todos os colaboradores da organização. A partilha e a utilização de conhecimentos presentes nas actividades da organização aumentem e refinem o conhecimento organizacional da mesma.

De entre os colaboradores da organização, existe um sénior que tem especial destaque por possuir amplos conhecimentos da própria organização e do mercado onde ela actua. O CKO, director dos novos conhecimentos, trabalha todo o conhecimento e a informação que envolve a organização. Para ele a valorização do capital humano tem uma importância que ressalta. A conquista, a conservação e a transferência do conhecimento tácito tem de ser incitado. Este cargo surgiu quando as grandes organizações perceberam que as intranets poderiam ajudar a difundir informações preciosas. Saber relacionar o saber e confrontar o conhecimento dos colaboradores com determinados projectos são objectivos necessários.

Assim, o CKO necessita de conhecer todas as áreas da organização, as características de cada uma e relaciona-las com o mercado onde a organização se insere, assim como as possíveis ameaças que possam incidir sobre qualquer decisão estratégica.

Nos nossos dias, aquilo que cada um conhece é tão importante como quem conhece. Isso porque, o saber e o ser são atributos complementares. Que importa o indivíduo ter um conhecimento invejável se a sua forma de pensar for ultrapassada ou autoritária [Bontis 2002]. O aprendizado dos colaboradores tem de estar em paralelo com os processos organizacionais de forma a realizar alterações culturais e técnicas necessárias às estratégias e processos organizacionais.

Ainda segundo a pesquisa da Information Strategy Online [May, 2004], os atributos necessários para uma gestão do conhecimento com elevada qualidade são:

- Compartilhar o conhecimento internamente:
- Actualizar o conhecimento,
- Processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional,
- Encontrar o conhecimento internamente,
- Adquirir conhecimento externamente,
- Reutilizar todo o conhecimento em prol da inovação,
- Criar novos conhecimentos e
- Compartilhar o conhecimento com a comunidade externa a organização.

O desenvolvimento do trabalho do CKO está directamente relacionado com o trabalho de todos os executivos da organização. A interacção de todos os responsáveis das áreas de TI e de SI tem como objectivo organizar adequadamente a gestão do conhecimento dos profissionais da organização em direcção a estratégia global da mesma.

3.2 Chief Technology Officer

Na visão dos gestores e dos executivos, a gestão do conhecimento é vista como uma “coleção” de processos em redor do conhecimento para atingir os objectivos da organização [May, 2004]. Processos tais como: partilhar o conhecimento internamente (na organização), actualizar o conhecimento, aplicar o conhecimento para benefício da organização, adquirir conhecimento externo à organização e criar novos conhecimentos. Qualquer uma destas acções seria penosa sem a ajuda das TI. Existe assim uma confluência necessária entre a cultura administrativa da organização e as TI que ela utiliza.

O maior desafio para a área das TI é identificar, desenvolver e implementar tecnologias e SI capazes de apoiar uma intensa comunicação organizacional, incentivando o conhecimento e a informação entre as pessoas. As TI têm um papel primordial nas organizações. Não se pode falar em TI sem se mencionar o seu mentor: O CTO – director das novas tecnologias. O CTO é muitas vezes confundido com o CIO. Enquanto que o CIO é a pessoa responsável pela estratégia utilizando as tecnologias, o CTO domina a arquitectura da organização e a infra-estrutura dos sistemas [Moore, 2001].

Trabalhar com novas tecnologias é um ambiente simultaneamente estimulante e apreensivo. Nunca se sabe se a tecnologia que se está a utilizar é ou não compatível com as mudanças e as necessidades organizacionais. O desafio de gerir as tecnologias é processado com bastante escrupulo.

As tecnologias e os SI são vitais para a gestão de qualquer organização, independentemente da dimensão da mesma. Para atingir os objectivos previamente estudados e propostos pelos estrategos da organização é essencial a disponibilidade de toda a informação em redor da organização, interna e externa a mesma, além do conhecimento das TI necessárias.

O CTO de qualquer organização inserida na sociedade de informação deverá tirar primazia no uso de modernas tecnologias para ganhar competitividade e vantagens estratégicas perante outras organizações do mesmo sector de actividade. Quando se fala em TI não se pretende apenas dar ênfase a todo o hardware (computadores) e software (programas) existente na organização. Redes tais como a Internet e a World Wide Web, equipamentos móveis como PDA's e Palm Top's, além de soluções de telecomunicações são de grande importância e necessidade nas áreas de TI [Building, Data Desconhecida].

Estas “novas ” TI são o suporte para que qualquer organização compreenda e atinja os novos paradigmas organizacionais cujo foco está centrado na mudança, na inovação, na rapidez de acção e na aprendizagem organizacional. Saber gerir as TI é por vezes um desafio difícil. Relacionar as necessidades e os objectivos da organização com as potencialidades das novas tecnologias e construir uma arquitectura de informação ajustada aos negócios da organização são processos associados às estratégias da organização. O custo e a disponibilidade das tecnologias podem ser apontados como entrave ao avanço e sucesso da organização.

3.3 Chief Security Officer

Até alguns anos atrás, eram poucas as organizações que se preocupavam com a segurança dos dados, com a segurança nas suas redes e em todo os seus SI. A indefinição de quem poderia ter ou não acesso a determinados documentos e pastas era um facto constante. Toda a informação sigilosa era de fácil acesso. A destruição e a confidencialidade da informação, independentemente do grau de importância para a organização, não eram processos suficientemente reflectidos.

À medida que os SI assumem um papel de maior preponderância, tanto ao nível dos processos como dos objectivos do negócio, a pertinência da sua segurança aumenta consideravelmente, despertando o interesse de todos os intervenientes nos processos decisórios, estratégicos e técnicos. A simples criação de normas e procedimentos ou a adopção de ferramentas de segurança nem sempre é suficiente para minimizar os riscos de incidentes de segurança. O processo de gestão da segurança nas organizações é uma evolução necessária e relativamente moderna

Também aqui, a existência de uma permanente mudança organizacional obriga os interlocutores da organização a terem uma visão mais alargada da segurança organizacional de toda a informação e dos SI existentes. Hoje, a informação é o bem mais valioso das organizações. Quem detém a informação e sabe usá-la com inteligência e com habilidade obtém destaque e sucesso no mundo empresarial. É aqui que o papel do responsável da área de segurança, em redor das TI, intervém.

O CSO – director da segurança tecnológica tem como função aplicar à organização, independentemente do ramo de acção, normas de segurança e definir requisitos para o bom funcionamento de um sistema de gestão de segurança de toda a informação. A função do CSO está cada vez mais presente nas organizações mundiais, seja a nível de supervisão, de gestão ou mesmo de direcção. O conhecimento que ele tem da organização tem de ser completo e total. Ele tem de conhecer todos os passos administrativos e estratégicos para alinhar o nível da segurança da organização com os negócios e os planeamentos estratégicos presentes. É um elemento que pertence na maior parte das vezes à CE da organização [Guidelines, 2003].

Além de conhecer todos os processos, todos os modelos de gestão e das tecnologias existentes na organização, o CSO necessita possuir uma formação basicamente técnica. Ele necessita possuir uma elevada pró-actividade, acompanhar toda a evolução tecnológica com precisão, desempenhar um eficiente dinamismo profissional e ter uma visão objectiva da gestão e da estratégia da organização.

Em qualquer decisão estratégica de alto risco, ele tem o papel de escolher qual a melhor estratégia, a menor custo. Este executivo sénior tem a capacidade de construir vantagens competitivas pensando sempre em soluções contendo seguranças pragmáticas e inovadoras. Uma das responsabilidades chave do CSO é desenvolver e implementar, com a ajuda da CE, estratégias que estejam protegidas de qualquer risco e cuja probabilidade de uma provável catástrofe seja redundante. É a ele que cabe a acção de desenvolver estratégias preventivas e controlos internos à organização, apropriados a cada desenlace menos ditoso.

O CSO tem de conhecer e estar familiarizado com as habilidades das pessoas com quem ele trabalha. As ajudas humanas e tecnológicas que cooperarem com ele em qualquer processo de risco fazem parte das estratégias preventivas apropriadas para cada organização [Alexandria, 2004].

3.4 Chief Executive Officer

Todas as organizações possuem metas e objectivos que serão alcançados através de estratégias e de táticas próprias da política da organização. Qualquer estratégia tem de ser pensada de forma sensata, evitando assim qualquer desastre.

Entre os líderes atrás descritos, é difícil encontrar todas as qualidades de um grande executivo numa só pessoa. O domínio de cada área está centrado num responsável. Enquanto que o CKO tem como responsabilidade a gestão do conhecimento e a divulgação do saber, o CTO possui o desafio do domínio das tecnologias e sua aplicação e o CSO trabalha com a estratégia da segurança da organização.

Uma das maiores responsabilidades do líder é a fardo pesado da decisão, da última palavra. De entre a CE, cabe ao CEO – director geral, o cargo de “líder de topo”. É dever do CEO promover ou dar seguimento a todas as decisões e iniciativas tomadas em assembleia pela CE. O CEO é o líder sénior a quem os responsáveis de cada área têm de referir e apresentar relatórios de situação de seus trabalhos. Toda a estratégia da organização inteira é conduzida por ele [King, Data Desconhecida].

Embora a formação académica possa ser variada e a personalidade ser diferente pessoa a pessoa, o indivíduo que exerça a função de CEO em qualquer organização possui um histórico profissional meritório e uma carreira invejável.

Títulos como “Director Geral”, “Presidente Executivo” ou mesmo “Gerente de uma Empresa” usufruem um posto de intensa pressão, extrema dedicação profissional e longas horas de trabalho.

3.5 Chief Information Officer

A pessoa que será delegada como responsável da tecnologia e de toda a estratégia em seu redor, em qualquer organização, devera possuir uma formação adequada ao seu cargo. É importante que os conhecimentos de cada líder sejam acomodados a função exercida. O plano empresarial e estratégico da organização abrange crescentes envolvimentos tecnológicos. Mudanças e novidades de tecnologias, novas ferramentas de gestão da informação, novas estratégias tecnológicas benéficas à organização entre outras características, são da responsabilidade de um líder cujos conhecimentos e procedimentos de gestão sejam direccionados para os SI e para as TI.

O papel do CIO apareceu nas organizações Norte Americanas como sendo um cargo censurado. A necessária coexistência de um líder especializado e de um director geral na mesma organização era por vezes visto com critica. Radicais mudanças tecnológicas transformaram a imagem que o CIO poderia ter até aí. Progressivamente, o CIO passa a sentar-se lado a lado com os executivos já existentes tomando, de igual forma, partido nas estratégias da organização.

Essa transformação na forma de pensar de gestores e líderes de outrora conduziu a muitas mudanças de foro tecnológico [Preston, 2004]. O CIO é hoje o executivo sénior responsável por todos os aspectos ligados as TI e relacionados com os SI. Ele dirige a área de SI/TI apoiando as estratégias empresariais, os processos de negócio, os objectivos e as metas da organização num processo cruzado.

O alinhamento da estratégia empresarial com a estratégia de desenvolvimento tecnológico da organização é necessário e essencial. Possuindo indiscutivelmente um conhecimento tecnológico extenso, o CIO possui o poder de decisão de compras e implementação de tecnologias admoestando sempre o departamento de SI. As TI são para ele ferramentas competitivas.

Embora, exista uma grande cumplicidade entre os respectivos líderes da organização, independente das áreas, é ao CEO que o CIO deve dar qualquer tipo de satisfação. A cumplicidade e a confiança são qualidades influentes numa relação profissional desta dimensão. Enquanto que, juntamente com os responsáveis das áreas de planeamento e estratégia o CEO decide o futuro da organização, cabe ao CIO o acolhimento de toda a informação necessária e a decisão de toda a estratégica tecnológica na organização.

4. O PAPEL DO CIO NA ORGANIZAÇÃO

“Os empregados reflectem invariavelmente a atitude dos seus executivos. O líder é que dá o tom. O seu ânimo e a sua capacidade comunicam-se naturalmente àquelas que o seguem. Há um antigo provérbio que diz: «Se é necessário ganhar uma batalha, é melhor ter um exército de asnos comandados por um leão do que um exército de leões comandados por um asno [Krause 1999]”.

Durante as últimas décadas, as organizações do mundo inteiro sofreram alterações de ordens dissemelhantes. Novos desenvolvimentos tecnológicos, novos mercados económicos, uma acentuada evolução do conhecimento humano acompanhada por um aumento demográfico da classe salarial entre outras características obrigaram as organizações de outrora, a harmonizar estas novas configurações às organizações dos nossos dias.

Sejam organizações do sector público ou organizações do sector privado, a definição de organização necessitou de uma revisão. Todos os modelos tradicionais de hierarquia e de direcção foram postos em causa, assim como os tipos de lideranças e as metodologias de gestão.

As novas mudanças e as novas necessidades, acompanhadas por uma constante presença de um maior fluxo de informação nas organizações, foram um ponto de partida para uma união mais sólida entre os líderes e a direcção. As TI e os novos conhecimentos abriram assim horizontes regenerados para as organizações. Correntes de informação abundantes e completas além de melhores relações entre líderes e seguidores são desenvolvimentos prósperos para a partilha do conhecimento dentro da organização e para o bom funcionamento da mesma.

Os líderes do passado prevaleciam o líder audaz, astuto e dinâmico. Ele conseguia vencer sozinho jogando com o poder hierárquico que ele possuía. O seu principal instrumento era a rigidez no trabalho e o controlo directo das suas equipas de trabalho. Assim, investigadores e líderes organizacionais olham agora para as teorias clássicas como uma ancestralidade do passado.

Hoje, também dinâmico e audaz, o líder tem de ser empreendedor e criativo para trabalhar conjuntamente com as equipas. Ele tem de saber trabalhar com os colaboradores e dividir as vitórias. Independentemente da qualidade do material físico, existe uma elevada necessidade de se ter profissionais cuja vontade de partilhar e trabalhar em equipa seja reforçada. É importante relembrar que a partilha de conhecimento no seio da organização pertence à cultura organizacional da mesma [Hesselbein, 1996].

O papel do líder é fulcral em qualquer organização. É ele que dirige e influencia, directa ou indirectamente, qualquer mudança dentro da organização. O sucesso do desenvolvimento e da partilha de conhecimento na globalidade dos recursos e das pessoas envolvidas na organização é o resultado da estrutura e dos diferentes processos organizacionais conduzidos pelo líder. Ser líder não é uma forma de estar uniforme. Independentemente do sector de actividade da organização a que pertencem, enquanto que uns promovem novas tecnologias, moldando os aspectos inovadores e benéficos de novos instrumentos em pró da organização e de seus recursos, outros preferem preservar as suas visões e cultivar as normas e os valores organizacionais existentes na organização [Hooper et al, 2003].

A liderança é um pouco um jogo de comportamentos exibido pelo líder de cada organização. Saber estar, proferir e trabalhar o dom de influenciar os indivíduos dentro e fora da organização realizando as metas desejadas são alguns dos comportamentos necessários. Assim, indivíduos diferentes podem representar papéis semelhantes. Além do jogo comportamental, certas características de um líder podem ditar o sucesso ou insucesso da organização. Nem só a aparência valida, é necessário agir. Converter informação em conhecimento, conhecimento em decisão, decisão em acção e acção em satisfação é a cadeia mais eficiente para se definir a liderança.

A capacidade de definir metas pessoais, persegui-las energicamente com entusiasmo e optimismo, possuir um comportamento flexível pronto a adaptar-se a situações novas e vencer paradigmas, são desempenhos necessários ao comando de qualquer organização. Uma total dedicação e uma admirável proficiência são peculiaridades de uma administração de topo.

4.1 A Necessidade de um Líder na Área dos SI

No início da era informática, a pessoa responsável pelos conhecimentos tecnológicos e por toda a informação e gestão da mesma nas organizações ou em qualquer empresa, era o gestor, o economista, o contabilista ou mesmo o pequeno estudante que trabalhava em *part-time* na organização. O conhecimento da pessoa responsável por estas actividades era adquirido pela sua experiência profissional, pela necessidade de mudanças e/ou por formações obtidas ou pequenas aprendizagens adquiridas na área das tecnologias.

Tempos depois e em particular na década da conversão dos SI para ao ano 2000 (Y2K – nos anos 90), as organizações sentiram a necessidade de contar com a colaboração de uma pessoa mais conhecedora das TI em voga. Ou seja, uma pessoa ou um conjunto de pessoas que fossem capazes de resolver qualquer problema relacionado com os SI da organização e que conhecessem os objectivos necessários ao favorável funcionamento da mesma. Assim, a forma mais prática de se ter *experts* em TI e em SI, para qualquer organização, era contratar empresas de *outsourcing* especializadas nessa área. Assim, o poder e o monopólio da informação dentro da organização pertenciam aos fornecedores de serviços de aplicação (ASP), às cadeias de fornecimento de trabalho, aos mercados electrónicos entre outros consórcios externos [Moore, 2001].

A necessidade de se criar um departamento de SI e tornar as organizações autónomas, é hoje um facto necessário em qualquer organização de grande porte ou média empresa. Formar pessoas internas à organização e desenvolver o saber e o conhecimento é assim uma nova meta organizacional. O casamento entre o conhecimento, os SI e qualquer ferramenta ligada as TI geram informações oportunas e discernimento na organização que se podem tornar poderosos utensílios de planeamento. O Planeamento Organizacional (PO) e o planeamento das TI devem ser coerentes e integrados para enfrentar qualquer porfia empresarial.

A actividade de Gestão dos Sistemas de Informação (GSI) é um desafio constante para qualquer organização. Gerir os SI é, em primeiro lugar, a gestão de toda a informação envolta a organização e dos recursos humanos que pertencem ao planeamento, ao desenvolvimento, a exploração e a manutenção dos SI [Amaral, 1994].

Para qualquer organização, os gastos financeiros, os investimentos em TI e a gestão dos recursos humanos devem ser geridos de forma benéfica. Qualquer gestão medíocre em redor dos SI e/ou das TI seria uma grande lacuna para a organização. A ligação entre as TI, as estratégias da organização e os objectivos fazem parte do PO. Donde, a análise estratégica de qualquer organização está dividida em duas grandes componentes: a análise estratégica organizacional e a análise estratégica dos SI. Estes dois planeamentos devem ser coerentes e integrados entre eles.

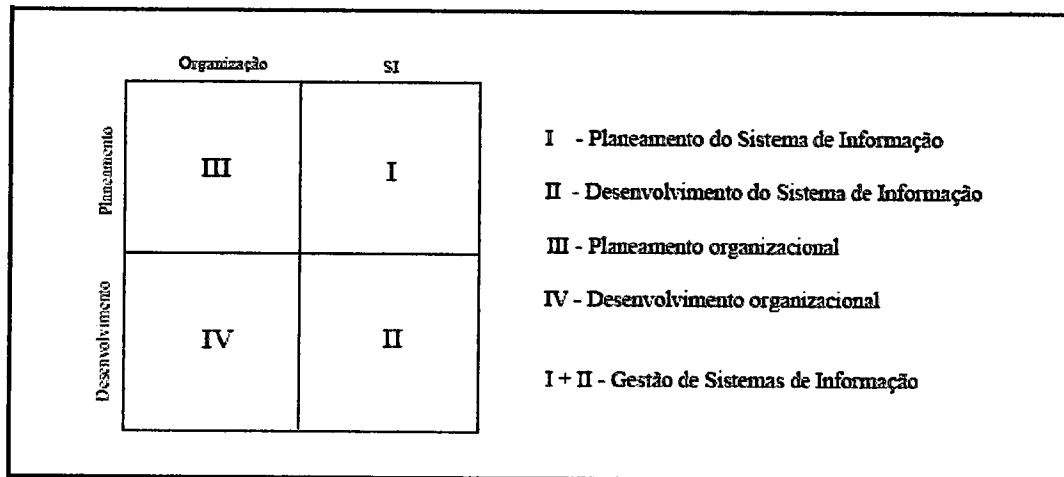


Figura 4.1 – Matriz de Actividades de Planeamento e Desenvolvimento Organizacional e do SI [Amaral, 1994].

Esta matriz retrata a forte ligação entre os SI (Planeamento e Desenvolvimento dos SI) e a organização (Planeamento e Desenvolvimento Organizacional). É necessário planear e definir processos dinâmicos e interactivos com objectivos e políticas internas. Aqui, as estratégias definidas relacionam as funções desejadas e os procedimentos e processos existentes na organização.

As estratégias dos SI e as estratégias globais da organização deverão estar devidamente relacionadas e alinhadas. Os SI são hoje suporte necessário aos objectivos da organização. É importante usar as novas tecnologias e saber usá-las [Bontis, 2002].

A confluência entre estes dois planeamentos exige um responsável com um eminente conhecimento da organização, uma propensão competitiva, propicio à mudança e que goze de conceitos empresariais de qualidade, virados para a produtividade e a objectividade. Não será de forma alguma excessiva a ênfase que se atribui à imagem do responsável pelo departamento dos SI. Assim, o perfil profissional adequado ao alinhamento definido anteriormente deve atender às necessidades do negócio da organização, aos desenvolvimentos técnicos existentes no mercado e necessários aos objectivos da organização e conhecer os comportamentos humanos dentro da organização.

O CIO, elemento pertencente à CE da organização é a figura presente nas decisões estratégicas da organização. Com alguma evidência, sua responsabilidade terá uma directriz orientada para as TI e os SI. Compra de equipamento e programas, contratação de especialistas na computação e trabalhadores na área de tecnologias de informação, sempre ligados aos objectivos e estratégias da organização, são algumas das tarefas do CIO [Ross, 1999].

Para concluir esta secção será importante frisar que cada membro da CE está directamente ligado a toda a estrutura estratégica, operacional e cultural da organização, em conformidade com a sua função e formação. A necessidade do tipo de informação é diferente para cada dirigente, envolvendo diferentes medidas e motivações de desempenho dissemelhantes.

Qualquer elemento pertencente à CE, em particular o CEO e o CIO, tem de possuir um forte carácter pessoal e profissional. Todas as acções realizadas e as decisões tomadas em prol do PO irão influenciar directamente o êxito da posição estratégica da organização.

O papel do CIO é fundamentalmente de cooperação numa liderança global com o CEO. Enquanto que o CEO responde perante o conhecimento do negócio da organização, o CIO salienta o conhecimento dos recursos estratégicos das TI. Qualquer actividade presente na organização é evidentemente facilitada perante a presença de diálogo, comunicação e uma favorável relação entre o CEO e o CIO e todos os profissionais envolvidos interna e externamente à organização, actuando como uma equipa multidisciplinar.

4.2 O Alinhamento Estratégico entre o CIO e a CE

Os SI são hoje uma das preocupações de qualquer líder da organização. A presença do CIO tem um peso fulcral na organização. Desde a selecção e aquisição de qualquer material informático ou na implementação de um novo sistema que seja benéfico e necessário ao bom funcionamento da organização o CIO é o sénior responsável pelo departamento de SI [Preston et al, 2004].

O estudo e a realização da estratégia dos SI, como um todo, são definidos pela congruência entre a estratégia empresarial da organização e a estratégia dos SI presentes na organização. O sucesso e o desempenho organizacional dependem da importância que se dá a qualquer um desses passos. Assim, o reconhecimento da introdução dos SI nas organizações é uma chave estratégica que muitas empresas adoptam.

Embora o CIO pertença à CE, o simples acto de querer convencer a própria CE à adopção de qualquer nova TI ligada aos SI não lhe é sempre facilitada. O CIO tem de expor suas ideias relacionadas com os SI e os seus factores favoráveis perante a organização, acompanhando sempre as necessidades e as estratégias da mesma. A exposição das necessidades tem de ser apresentada de forma clara e de fácil compreensão perante os elementos de áreas distintas. Os termos técnicos, a forma de pensar, os conhecimentos e a formação base entre os diferentes elementos da CE são na sua maioria próprio a cada membro. É compreensível que o financeiro tenha um léxico diferente do tecnológico [Preston, 2004].

Donde, o seguinte modelo representa toda a relação entre a estratégia organizacional, os conhecimentos existentes e as diferentes formas de ser e de estar de todos os elementos da CE. Independentemente da área em causa, os vários líderes tendem apenas para um só objectivo, a realização das estratégias da organização, podendo ou não serem ligadas aos SI.

É importante realçar a necessidade de um elevado grau de comunicação e de feedback entre os elementos da CE

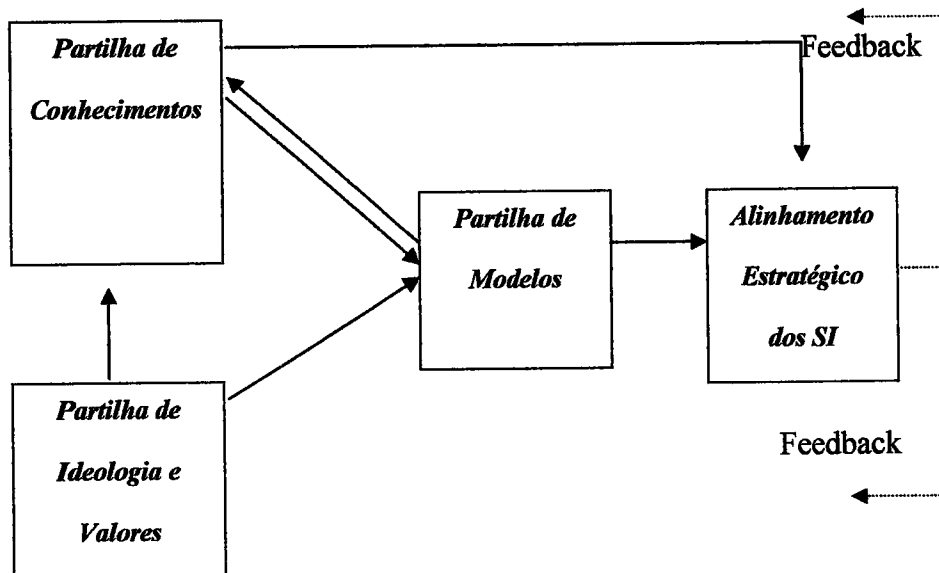


Figura 4.2 – Modelo Conceptual entre o CIO e toda a CE [Preston et al, 2004]

As secções seguintes descrevem cada um dos módulos contidos no modelo acima.

4.2.1 Partilha de Ideologia e Valores

O líder é antes de mais uma pessoa e cada pessoa tem a sua forma de pensar e as suas ideologias. Cada elemento da CE possui assim ideias com características próprias. O módulo aqui representado pretende demonstrar a necessária existência de ideias e de projectos comum a todos os elementos entre si.

Os objectivos e as estratégias utilizadas são pensados com base na organização e na área do negócio pelos próprios líderes da organização em causa. O trabalho em equipa é aqui retratado através da compreensão e do bom senso entre os profissionais [Hesselbein, 1999].

Aqui tem-se em conta a importância do líder como um comunicador. As pessoas são feitas de emoções. O comum acordo e a partilha de valores entre eles leva a organização a bom rumo. A liderança não é um comando, nem o acto de se forçar as pessoas a confrontarem-se. É preciso conquistar corações e mentes através de uma liderança eficaz e persuasiva, utilizando as relações e a comunicação. Numa situação de mudança, seja qual for a natureza do desafio, uma CE mais jovem terá mais probabilidades de sucesso e êxitos.

4.2.2 Partilha de Conhecimentos

Pertencer à CE de uma organização não é tarefa fácil. Qualquer acontecimento que possa ocasionar na organização, qualquer novo objectivo, nova oportunidade de negócio ou qualquer novo segmento de trabalho terá de ser partilhado por todos os elementos da CE.

Assim, conhecer os alvos de negocio existente na organização, quais as decisões estratégicas estudadas e pensadas pelo CEO e pelo CKO são passos que o CIO tem de seguir para assim poder dar sugestões e ideias susceptíveis ao desenvolvimento estratégico da informação dentro da organização. O desenvolvimento tecnológico e o crescimento dos SI na organização têm de ser geridos pelo CIO em prol da organização [Preston et al, 2004].

Nem todos os elementos da CE têm conhecimento suficiente de TI para compreender ou estarem elucidados de todas as possíveis soluções estratégicas ligadas aos desenvolvimentos tecnológicos existentes. O CIO tem assim, uma faceta educacional. A partilha de conhecimento entre o CIO e os membros da CE, esclarecem estes últimos sobre quais as alternativas a adoptar. A realização de conferência, apresentações formais e colóquios presididos pelo CIO esclarecem dúvidas e incertezas demonstradas pela CE.

4.2.3 Partilha de Modelos

Falar uma linguagem comum e participada por todos os elementos da CE facilita a relação entre os seus membros. Um constante diálogo e a presença de comunicação facilitam a existência de compreensão mútua onde os valores, as convicções e as suposições são partilhados. Cada membro pertence a determinada área, possuindo uma função própria onde a linguagem e o vocabulário não são sempre partilhados pelos restantes elementos.

Alem do léxico existente em cada área do negócio, as metodologias de trabalho podem ser dissemelhantes. Existe assim a necessidade de um acordo comum a todos os elementos da CE. A solução mais adequada é a de existir uma correspondência adaptada a uma linguagem comum. O CIO deverá assim comunicar com os outros elementos da CE numa linguagem mais empresarial no lugar de uma linguagem tecnológica, que é a sua [Preston et al, 2004].

4.2.4 Alinhamento Estratégico dos SI

Como complemento à partilha de ideologia e de valores, à partilha de conhecimentos e à partilha de modelos entre os elementos da CE, toda a estratégia ligada aos SI está agora preparada para ser pensada e determinada. É de ter em atenção que nem todos os objectivos ligados à organização necessitam da acção da área dos SI ou qualquer investimento em TI.

Incontestavelmente, investir em toda a TI que rodeia os SI não é a única arena da organização. Os benefícios organizacionais e os lucros finais obtidos com os investimentos tecnológicos têm de ser positivos para a organização. A estratégia organizacional ocupa o primeiro lugar na organização, conquanto, é importante saber tomar partido do que rodeia a mesma e saber qual investimento tecnológico a adoptar.

O CIO tem aqui um papel prestigiado. Ele tem de possuir um conhecimento avançado das tecnologias e partilhar esse conhecimento com a CE. Uma relação e um entendimento benigno entre o CIO e a CE assim como a existência de comunicação entre os mesmos são factores que irão favorecer o alinhamento estratégico dos SI [Williams, Data Desconhecida].

4.3 O Papel do CIO na Organização e Seu Crescimento

Foi a partir dos anos 80 que a necessidade de existência de um líder na área operacional e tecnológica originou um novo cargo de gestão. O CIO é visto como um novo gestor da informação. Homem de negócio, gestor e tecnológico são as principais características de um líder de SI.

Durante os anos 90, as mudanças tecnológicas e a abertura a novos horizontes empresariais tiveram um crescimento desmedido. A indústria informática deixou de ser um recurso “prestável” para ser um meio “essencial” à estratégia empresarial. Esta transformação conduziu a muitas mudanças na utilização e na gestão das TI, assim como nas necessidades pretendidas e na qualificação dos utilizadores e profissionais ligados aos SI [Williams, Data Desconhecida].

Com esta transformação, a responsabilidade do CIO enriqueceu. A sua interacção no seio da organização foi sendo cada vez mais laboriosa, aperfeiçoando o seu trabalho e os seus conhecimentos.

Após vários anos de experiência, o CIO tem agora um papel diversificado e benéfico para a sua expansão profissional. Ele já domina as estratégias empresariais de forma elogiadas e mais seguro de si. O CIO tem um conhecimento geral de todas as áreas da organização e de qualquer informação em redor de cada uma. A gestão dos SI dá-lhe o poder de se inteirar em qualquer assunto empresarial.

As constantes alterações existentes no mundo tecnológico fazem com que o CIO tenha um papel cada vez mais empenhado. As responsabilidades tornam-se mais imponentes levando o líder a assumir obrigações mais árduas e íngremes.

O crescimento sucessivo do CIO deve-se à sua própria interação com três forças intermédias [Ross et al, 1999]:

- A atitude executiva do CIO, sendo um executivo sénior perante as TI;
- O planeamento de aplicações, independentemente da área mas de seu âmbito e perante à adaptação de tecnologias na organização;
- O controlo e avaliação das principais tecnologias necessárias à resolução de objectivos e estratégias na organização.

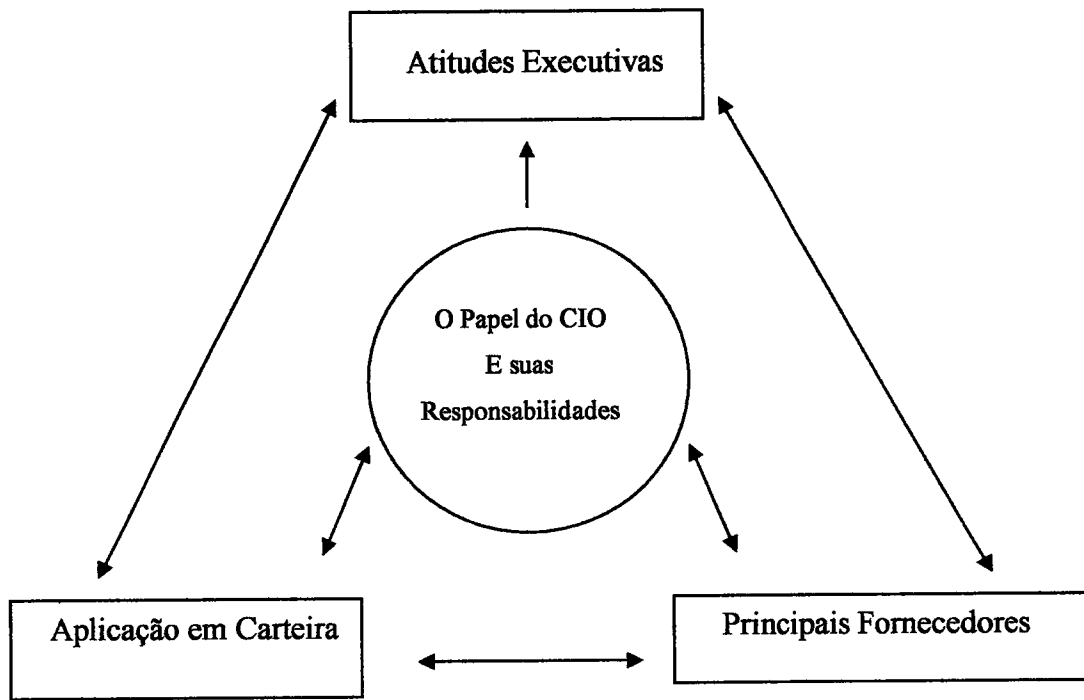


Figura 4.2 – Influencias na acção do CIO [Smaltz et al, 2004]

A figura 4.2 representa a ligação entre os diferentes factores e as funções da responsabilidade do CIO. A CE não será a única influência directa perante o desempenho das funções do CIO. A interferência entre o CIO e outros sectores presentes na organização e o necessário conhecimento de todos os fornecedores leva o líder a tomar uma posição de liderança executiva, onde a sua postura será a de um dirigente de topo [Smaltz et al, 2004].

4.3.1 Atitudes Executivas

É fundamental que o CIO desempenhe uma “Atitude Executiva”. Ele possui um poder muito semelhante ao do CEO, ainda que, por vezes, sua experiência profissional seja mais sucinta. Seus conhecimentos estratégicos e de planeamento em redor de todos os SI da organização são base do seu trabalho. As suas decisões ao nível tecnológico são sempre tomadas de forma estratégica e cogitada.

Os objectivos principais da acção dos SI e das TI da organização têm de estar sempre voltadas para a diferenciação da organização. A escolha de profissionais especializados em qualquer área ligada aos SI e a selecção de fornecedores com distinção nos mercados económicos realçam as decisões do CIO. É essencial marcar a diferença nos mercados económicos auferindo proveito das ferramentas existentes na organização e da gestão do CIO na área da informação [Ross, 1999].

4.3.2 Aplicação em Carteiras

Com a evolução dos SI, o papel do líder é mais patente. Qualquer organização contém áreas de planeamento, de estratégia, de controlo e gestão, de segurança, entre outras não menos importantes. Perante as necessidades da organização, as responsabilidades operacionais do CIO expandiram-se para lá da simples gestão da informação. O CIO passou a ser o “Arquitecto da Tecnologia” sempre ligado aos SI.

A presença das TI é nos nossos dias evidente em qualquer sector da organização, seja no departamento financeiro, no departamento de recursos humanos, nas áreas de estratégia ou de planeamento. O papel do CIO foi fortalecido e tomou um peso significativo através das várias carteiras existentes na organização. A aplicação dos SI em projecto de grande risco e de elevados montantes financeiros dá ao CIO uma acção profissional de alta expectativa [Smaltz et al, 2004].

Assim, o êxito das estratégias depende, com consistência, da acção das TI e do exercício positivo dos SI, numa visão global do negócio. O CIO conhece cada tecnologia perante a necessidade da organização. Ele tem de estar preparado para qualquer actualização das TI na organização interagindo com os diversos departamentos da organização.

4.3.3 Principais Fornecedores

Empresas prestigiadas de fornecimento de TI existentes no mercado irão, de igual forma, influenciar o CIO na escolha das tecnologias e das soluções necessárias à organização. Seja em área de *mainframe* (área de grande porte) ou em área de WEB, o papel do CIO passa a desfrutar o perfil de “gerente operacional”.

No início da era informática, a IBM era tutor de toda e qualquer TI nas organizações mundiais. Ao longo do tempo, empresas como a Microsoft e a Intel obtiveram resultados positivos na propagação de novas TI [Eom, 2004].

Além da escolha do material físico, o CIO tem um parecer sobre a necessidade de admissão de novos recursos humanos, sobre a extensão a recursos externos (contratação de empresas de serviços e *outsourcing*) e sobre quaisquer outros serviços que poderão ser adquiridos para substituir ou complementar os recursos internos [Group, Data Desconhecida].

A necessidade simultânea de mão-de-obra qualificada com um escasso tempo de acção resultou no investimento de vários bilhões de dólares às empresas de *outsourcing*. Empresas como a EDS, a Andersen Consulting e a IBM sempre foram empresas de *outsourcing* muito aliciantes ao interesse de qualquer CIO com o objectivo de contratação de recursos externos.

4.4 A Responsabilidade do CIO

A responsabilidade e as acções do CIO serão sempre influenciadas por qualquer uma das três forças descritas na secção anterior. As atitudes do executivo orientadas para os SI com o desempenho das TI moldam a aplicação das várias carteiras. Assim, a necessidade de um novo investimento tecnológico irá intervir em vários outros departamentos da organização, como por exemplo o financeiro [Smaltz et al, 2004].

Por sua vez, a credibilidade de uma empresa de *outsourcing* no seio da organização será baseada no abono do CIO. Os investimentos de novas TI, a entrada de recursos externos, a abertura à novos passos ligados aos SI serão sempre elaborados com inerência às necessidades, objectivos e estratégias presentes na organização.

O CIO será um sujeito activo à circunvizinhança das três forças intermédias. É fundamental ter em atenção que o CIO é hoje, uma figura chave na organização operando em decisões importantes, participando em estratégias operacionais e intervindo directa ou indirectamente nas vendas e compras (operações financeiras) da organização.

Como líder, o CIO tem as suas responsabilidades em ascensão. Sendo um executivo ligado à estratégia operacional, é-lhe atribuído o mérito de ser figurativamente um pouco um “vidente empresarial”, onde o sentido da oportunidade no campo dos SI e das TI lhe é favorável [Ross, 1999].

Em algumas organizações, o CIO tem a ajuda do CTO. O CTO tem a função exclusiva de avaliar e identificar tecnologias estrategicamente importantes para o desenvolvimento de determinados projectos na organização.

Para finalizar, realça-se a ideia de que a influência do CIO sobre a CE é de grande ostentação. No seio da organização é ele quem responde pela árdua tarefa de escolher as TI perante as estratégias da organização e de gerir de toda a informação necessária ao bom funcionamento de todos os departamentos. Além das TI, a administração e a selecção dos mercados ligados às TI (clientes e fornecedores) são incumbências de grande cuidado. É assim clara a posição do CIO como um membro de alto nível em qualquer organização.

4.5 O Futuro do CIO na Organização

Estará o CIO em condições de ser o novo CEO da organização?

Para ser CEO, o CIO necessita de amadurecer a sua carreira. Uma vasta experiência de vida profissional, na sua maioria na própria organização, e um largo conhecimento de tudo o que rodeia a organização em particular os negócios e as pessoas, são etapas que o CIO necessita alcançar [Carr, 2000].

O CIO é considerado o executivo visionário das organizações, isto é, o líder da gestão das tecnologias que se empenha nas mudanças. Qualquer estratégia funciona eficazmente quando se concentra em tornar realidade uma visão ou uma imagem convincente do futuro.

É importante criar objectivos arrojados e audaciosos, garantindo mecanismos catalizadores para garantir a sua realização. O PO, a gestão de recursos, a gestão de carteiras, o controlo de fornecedores e clientes, a gestão de *outsourcing*, entre outras actividades, atribuem ao CIO um dinamismo de apreendimento admirável. Tendo conhecimento das estratégias geridas pelos estrategos da organização, cabe-lhe o papel de planeamento e execução das mesmas investindo nos conhecimentos tecnológicos e comerciais que possui.

O CIO tem assim de possuir senso de oportunidade. O domínio da estratégia da tecnologia converge para a estratégia do negócio e reciprocamente. É fundamental que o líder saiba aplicar a tecnologia adequada às necessidades de todos os negócio da organização [Barros, 2004].

A liderança de amanhã terá de possuir um alto nível de conhecimento tecnológico para que possa atribuir novos desafios às organizações lideradas e escolher objectivos empresariais ligados à mudança. A área dos SI está cada vez mais em voga e será com certeza a chave de sucesso nas organizações do futuro.

5. OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

“O Conhecimento é a essência de uma liderança com êxito. O conhecimento tem três aspectos. O primeiro, o conhecimento fundamental, lida com o estudo da ciência, da história e da natureza humana; por outras palavras, a aprendizagem dos fundamentos da arte da liderança. O segundo aspecto consiste na compreensão das necessidades e dos objectivos, tanto dos constituintes, como da concorrência, e o planeamento de operações eficazes para atingir os objectivos. O terceiro, o conhecimento tático, concentra-se na descoberta das ameaças e oportunidades em evolução e na capacidade de responder rápida e apropriadamente perante elas, tendo como base uma estrutura estratégica, aberta à inovação e à improvisação [Krause, 1999].”

Durante longos anos, a arte de gerir e a arte de liderar não eram diferenciadas. Possuir o poder de chefiar e uma posição de autoridade era um dos principais objectivos do “chefe” de qualquer organização. Nos dias de hoje, sabe-se que um bom gestor nem sempre é um bom líder. Como já apresentado numa secção anterior, a definição de gestor e a definição de líder têm grandes diferenças.

Enquanto que o gestor está sempre atento às diferentes situações que se possam atravessar no seu caminho, o líder procura uma constante mudança apostando nos riscos, no carisma e no prazer de trabalhar e de liderar. O gestor tem de saber pensar. Cabe-lhe a ele o papel de gerir projectos, saber lidar com qualquer divergências e desacordos de recursos dentro da organização. Lidar com profissionais de diferentes níveis hierárquicos, resolver os problemas de sua própria gestão são problemas que dificultam o dia a dia de um gestor assim como a sua forma de pensar e estar dentro da organização [Hooper et al, 2003].

As atitudes do gestor são assim racionais, já que a postura emocional é tomada pelo líder. Este, deixa de ter objectivos passando a ter visões estratégicas necessárias à organização. O líder não deixa de ser um gestor, embora com outra forma de ver.

Nas grandes organizações, os líderes possuem um papel vital. Seja no trabalho das estratégias da organização, na liderança dos recursos e no constante incentivo de luta para com os recursos, o bom líder tem de desenvolver uma extraordinária confiança de sua imagem para com a organização. Ser líder não se aprende nem se herde, desenvolve-se. Uma vasta experiência profissional e uma aprendizagem contínua dão ao líder o poder de envolver os profissionais e a arte de desenvolver uma visão estratégica adequada à organização [Teixeira, 1998].

Possuir um líder nas organizações é assim um factor crítico de sucesso. O cumprimento de objectivos previamente estabelecidos e uma elevada competitividade são medidas essenciais para o sucesso de qualquer organização. Em organizações viradas para os SI, o líder tem de saber combinar a visão estratégica com os conhecimentos tecnológicos existentes no mercado. A necessidade de diferença e de mudança, perante os mercados concorrentes, exige ao líder um conhecimento detalhado do negócio, das constantes inovações tecnológicas e o uso das TI em prol da organização.

Como todo o líder, o CIO é um executivo sénior que possui características especiais. Visionário, apaixonado, inspirado, com pensamento sábio, positivista, tranquilo, criativo, possuindo metas fixas, útil, encorajador, honrado e ser um indivíduo aberto são peculiaridades de um líder reconhecido, possuindo uma carreira invejável [Ross, 1999].

O papel do CIO, em algumas organizações, é substituído pelo de Director de Departamento de SI. Embora possam ser óptimos profissionais e com vasto conhecimento em TI, as qualificações académicas e os conhecimentos envolto às estratégias e os SI são, na sua maioria, diminutas perante qualquer necessária actuação nos Planeamento Estratégico (PE) e no PO da organização.

Assim, com o objectivo de demonstrar a importância do papel do CIO nas organizações, foram realizadas duas entrevistas a CIO's de duas grandes organizações portuguesas e duas entrevistas a Directores de SI de outras duas organizações portuguesas.

É relevante referir que o questionário elaborado é ligeiramente dissemelhante entre o colocado aos CIO's e o colocado aos Directores.

As organizações são:

- O Grupo Portugal Telecom – Líder no mercado das Telecomunicações;
- A Autoeuropa – Empresa sede da Volkswagen em Portugal;
- O Montepio Geral – Departamento de Informática;
- A Essilor Portugal – Do Grupo Essilor Europa.

5.1 O Grupo Portugal Telecom (Telecomunicações)

O Grupo Portugal Telecom (GPT) é um operador global de telecomunicações líder a nível nacional em todos os sectores em que actua. Assume-se como a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e dispõe de um *portfólio* de negócios diversificado estando ao nível das mais avançadas organizações internacionais do sector.

A actividade da organização abarca todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Estes serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em favorável crescimento. O crescimento da organização tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido expansão. Desta forma, o GPT contribui para o desenvolvimento da sociedade de informação o que, alias, constitui uma prioridade para o Grupo no sentido de desenvolver soluções inovadoras e responder com êxito aos desafios que se colocam às empresas e aos cidadãos. As parcerias e acordos estratégicos com empresas de referência dos vários sectores têm contribuído para a melhoria das capacidades e produtos disponibilizados.

O GPT está organizado em cinco unidades organizacionais: negócio fixo, negócio móvel, negócios multimédia, negócios internacionais e empresas instrumentais.

5.2 A Empresa Volkswagen Autoeuropa (em Portugal)

Fundada em 1991, a fábrica da Volkswagen (VW) denominada Autoeuropa, localizada em Palmela, representa o investimento estrangeiro industrial mais importante até hoje realizado em Portugal. A partir da data de 1 de Janeiro de 1999, o Grupo Volkswagen passou a deter 100% do capital social da VW Autoeuropa. A empresa VW Autoeuropa tem um papel fundamental e muito positivo na economia portuguesa, sobretudo no que diz respeito às exportações.

Aquando da constituição em 1991, a VW e a Ford constituíram a “Joint-Venture” Autoeuropa Automóveis, Lda. As responsabilidades do projecto de estruturação foram divididas: a VW liderou a construção do veículo e a Ford o planeamento das instalações fabris e aprovisionamento. A elevada coordenação e um estreito contacto entre as áreas das duas companhias envolvidas no projecto VW Autoeuropa são asseguradas com recursos qualificados, modernos meios de comunicação e uma elevada troca de informação.

Várias equipas de especialistas da organização estudam algumas unidades industriais mais produtivas do mundo para assim poderem por em prática, os conhecimentos, os conceitos, os procedimentos e os métodos aqui na VW Autoeuropa. Os métodos e os processos inovadores utilizados na VW Autoeuropa enquadram as melhores soluções mundiais. A visão da VW Autoeuropa é ser líder no fornecimento dos melhores produtos e serviços no mercado automóvel a nível mundial de acordo com os mais elevados padrões de protecção ambiental. Este complexo industrial é assim altamente competitivo a quaisquer níveis em termos europeus e mundiais.

5.3 O Montepio Geral - Direcção de Informática e Organização

A Caixa Económica Montepio Geral foi criada em 1844 com a finalidade de apoiar a concretização dos objectivos da Associação Mutualista Montepio Geral. A necessidade de desenvolvimento de uma estratégia de expansão comercial levou o Montepio Geral a participar em aplicações financeiras de outras empresas.

Consciente das profundas alterações decorrentes da crescente globalização e dos desafios e oportunidades que se colocavam às empresas, particularmente às da área da Banca, o Montepio sentiu, em 1998, a necessidade de consolidar o seu sistema de informação.

Até essa data, o Montepio não tinha qualquer informação de gestão, de forma expedita. A informação era processada através de folhas de cálculo e disponibilizada em papel. A mesma encontrava-se disponibilizada na sede do banco, encontrando-se já desactualizada aquando da sua chegada aos directores de balcão ou aos directores comerciais. A missão da Direcção de Informática e Organização é assim desenvolver, seguindo as orientações do Conselho de Administração do Montepio Geral, os SI numa perspectiva integrada da qualidade total e promover a sua implementação de forma que o Montepio Geral obtenha vantagens competitivas.

5.5 A Gestão dos Sistemas de Informação em Portugal

Durante os últimos anos, verificou-se nas organizações portuguesas a constante necessidade de uma actualização tecnológica orientada para o futuro. Permanecer competitivo e diferenciado no mercado económico nacional é o objectivo de qualquer organização de grande nome. Assim, os SI e seus gestores representam hoje um papel vital na organização [Rodrigues, 2004].

Coordenar, pesquisar e planear qualquer projecto ligado aos SI e às metas empresariais da organização são tarefas executadas pelo gestor dos SI em consulta com a CE. A função e a acção do gerente dos SI têm particularidades diferentes entre organizações. Enquanto que uns têm um papel da análise, de programação, de apoio profissional (escolha e instalação de hardware e software) procurando as mais recentes tecnologias outros possuem títulos específicos dentro dos SI.

5.5.1. Os Gestores

Após a leitura das entrevistas em anexo, é possível constatar dois tipos diferentes de departamentos:

- Os departamentos de SI do Montepio e da Essilor Portugal, dirigidos pelo próprio Director de SI em conjunto com outros profissionais ligados à área de SI;
- Os departamentos do GPT e da VW Autoeuropa, dirigidos por uma equipa onde cada profissional possui uma função e um título executivo específico.

Enquanto que os SI do Montepio e do Grupo Essilor são dirigidos por gestores, os SI do GPT e da Autoeuropa são dirigidos por líderes especializados em determinado área. A dimensão da organização assim como o seu *background* comercial definem as necessidades da mesma no que se refere ao perfil dos profissionais necessários.

Assim, enquanto que numa organização de menor dimensão o responsável pela selecção de todo e qualquer equipamento tecnológico será a pessoa responsável pelo departamento de SI, numa organização de maior dimensão a avaliação e a selecção das TI da organização são determinadas pelo CTO, como se verifica no GPT e na VW Autoeuropa. O CTO é o funcionário mais capaz de informar o CIO de quais as TI mais adequadas às necessidades e às estratégias da organização. A constante inovação tecnológica existente no mercado informático obriga o CTO a uma contínua investigação em prol dos benefícios da organização, ou seja, procurando uma acentuada vantagem competitiva no mercado, uma distinção no sector económico sem esquecer a relação custos / investimentos tecnológicos.

5.5.2. A Suas Funções

Ser o responsável dos SI em qualquer organização, obriga o gestor/líder a possuir fortes capacidades de comunicação, de relação entre as pessoas e saber liderar. A sua acção fora e dentro da organização é assim fundamental para o bom funcionamento dos SI da mesma. Além de uma forte capacidade de correlação entre as pessoas, o conhecimento cognitivo do responsável e o conhecimento de todo o negócio relacionado com a organização dão ênfases a uma posição determinada.

Segue-se uma pequena análise às entrevistas em anexo:

O CIO do GPT define o seu papel dizendo “O CIO é o responsável por criar infra-estruturas definidas pelo CEO. É uma pessoa que entende o negócio da empresa. É importante que ele seja um gestor e que esteja enquadrado na comissão executiva da empresa”.

Por sua vez. O CIO da AutoEuropa define a sua funções da seguinte forma: “Plena concentração nos aspectos empresariais da organização, garantir uma alta eficiência estabelecendo redes de trabalho entre o negócio da organização e as competências das TI’s e optimização nas tomadas de decisão”.

O CIO é hoje o líder com maior desafio exercendo uma acção dinâmica em várias organizações mundiais. O seu papel deixa de ser de planeamento tecnológico evoluindo para o planeamento estratégico [Desconhecido, 1999]. A posição do CIO nas estratégias organizacionais é importante para o sucesso da organização ponderando o seu vasto conhecimento do negócio. O CIO é um líder e um gestor mas o gestor nem sempre é líder.

O Director do Montepio Geral Informática define a sua função como sendo um gestor, “A gestão de meios, projectos e recursos e a adequação à resposta imediata às solicitações de mercado”.

Os SI do Grupo Essilor Portugal são dirigidos por uma *IT/IS Manager*: “existem várias definições e responsabilidades para os CIO, mas, penso que não existe comparação possível entre a minha função (IT/IS MANAGER) e um CIO”.

Constata-se assim que nem todas as organizações necessitam de um CIO, propriamente chamado, na sua CE ou Direcção Geral. “A pessoa responsável pelos Sistemas de Informação não tem de ser um CIO. O mais importante é que seja alguém que entende o negócio. É fundamental que essa pessoa veja para além dos Sistemas de Informação”, CIO do GPT.

5.5.3. A Visão Estratégica

O papel do responsável pelos SI deixa de ser, cada vez mais, um técnico para passar a ser um estrategista. A constante necessidade de inovação tecnológica, o acompanhamento entre as novas TI e os objectivos da organização e uma necessária divulgação do conhecimento humano dentro da organização permite ao líder uma participação activa nas decisões tomadas pelos executivos de topo.

O CIO do GPT e o CIO da VW AutoEuropa assumem a ligação entre a toda a estratégia da organização e os SI da mesma. A estratégia terá assim de estar em harmonia com as novas TI, “é a mão da empresa” CIO do GPT.

É notória a constante ligação entre as TI e as decisões tomadas pela direcção, isso porque a visão estratégica da organização está directamente ligada aos SI. É talvez neste ponto que a dissemelhança entre os dois grupos entrevistados tem maior peso: a visão da estratégia empresarial e sua correlação com os SI.

O CIO deve ser capaz de resolver qualquer enigma ou questão ligado à organização de forma sensata e com uma visão clara da situação e de sua resolução. Este necessita de estar sempre atento às tendências comerciais ligadas aos negócios da organização assim como às forças tecnológicas, assegurando um favorável crescimento económico [Passori, Data Desconhecida].

5.5.4. O Futuro do Responsável pelos SI

O trabalho de equipa está presente em qualquer uma das entrevistas realizadas. A presença de profissionais especializados nos SI trás mais valias à organização e um peso significativo na diferenciação empresarial.

A audácia, a ambição, a divulgação da informação, a procura de novos horizontes, a total concentração em todos os aspectos empresariais da organização, boa ética profissional, ter performance sem esquecer a discrição são características que qualquer CIO ou responsável pelos SI necessitam ter, assentimento presente nos entrevistados apresentados.

O futuro profissional do CIO estará sempre ligado aos negócios da organização. A sua visão das necessidades e das metas da organização sustenta uma evolução utópica. Consequentemente, a sua relação com os elementos pertencente à CE será fortalecida. A presença do CKO, do CTO entre outros profissionais qualificados complementa o trabalho do CIO.

Os tempos mudam, as políticas empresariais mudam, as necessidades mudam e as funções dentro da organização tendem também a mudar. O CIO é assim cada vez mais uma peça chave na estrutura organizacional da organização.

6. CONCLUSÃO

“As empresas precisam de líderes que saibam apontar a melhor direcção, que inspirem pelo seu exemplo e carácter. Isso não quer dizer indivíduos super-dotados e carismáticos, nem apoiados em plataforma de autoridade hierárquica ou valorizados por aparato de marketing [Rinaldi, 2006].”

O tema da “liderança” ganha importância no meio empresarial onde a palavra “gestão” era até então palavra-chave. Como descrito atrás, o gestor sempre desempenhou o seu trabalho baseado no exercício dos profissionais que lhe eram delegados. Planear, organizar, dirigir e controlar são funções do gestor.

Num actual era de constantes incertezas, de revoluções cognitivas e tecnológicas e de conturbadas ideologias, as organizações necessitam de uma administração mais capaz e mais firme, composta por líderes eleitos. Estar sempre a par de todos os avanços tecnológicos, de todas as TI [Zang et al, 2004] e saber olhar para as ameaças e para as oportunidades são acções que conduzem a um favorável posicionamento na liderança de mercado. A informação também desempenha um papel importante e essencial. A definição de estratégias competitivas e a capacidade de executar essas estratégias possuem como plataforma toda a informação necessária e actualizada.

Os SI são assim vitais e extremamente importantes para a concretização dos objectivos e das estratégias estabelecidas na organização. O conhecimento é assim especializado e partilhado entre os profissionais dos SI. Cada um possui uma função específica onde a experiência, o saber e o conhecimento são características de distinção.

6.1 A Estratégia nos Sistemas de Informação em Portugal

Toda a aquisição, manutenção ou gestão dos SI e das TI existentes ocupam, em grande parte das organizações portuguesas, uma parcela irrisória no orçamento das mesmas. As TI são frequentemente adquiridas, desenvolvidas e implementadas sem que se pense nos potenciais requisitos ou mesmo sem quaisquer propostos estratégicos.

É uma realidade que as estratégias pensadas, nem sempre se relacionam com os SI ou mesmo que os SI não exercem qualquer plano de acção em redor das estratégias de gestão da organização. Este facto é a base de uma grande maioria de fracasso presentes nos desenvolvimentos dos SI e na aplicação de TI em organizações do nosso país.

Existe assim, uma necessária mudança organizacional onde os SI e as TI se integrem no alinhamento estratégico da organização. O empenho dos líderes de topo é aqui essencial. Eles são os protagonistas numa liderança de mudanças conduzindo novas ideias e novos paradigmas.

Saber em que equipamento investir, quais as aplicações necessárias perante às necessidades do negócio, quais os profissionais necessários e capazes para suportar o funcionamento dos SI e saber relacionar e aplicar os SI e as TI em redor da estratégia da organização são passos absolutamente necessários, que nem sempre se encontram presentes nas organizações em Portugal [Rodrigues, 2004].

Além da aquisição e gestão de novas TI, a gestão dos recursos é também, em muitos casos, mal dirigida. Poucos são os administradores que consideram o conhecimento interno da organização parte do capital da mesma. As pessoas são assim processadores de informação, ou seja, criadoras de conhecimento onde a cognição e o conhecimento (individual ou colectivo) estão sempre interligados [Magalhães, 2005].

Uma grande maioria de organizações, em particular de grande dimensão, opta pelo *outsourcing*, ou seja, pela subcontratação não apenas do desenvolvimento mas também da implementação, manutenção e gestão dos seus SI, de forma parcial ou total. Nestes casos, todo o conhecimento inerente a organização e ligada a gestão dos SI da mesma são *outsourcing*, o que prejudica de forma insensata a própria organização e o desenvolvimento profissional dos recursos da mesma.

Das quatro organizações apresentadas, apenas uma não subcontrata profissionais em regime de *outsourcing*. Cada uma delas possui métodos de gestão próprios, onde a especialização do negócio, a gestão dos recursos internos, a ligação entre a estratégia organizacional, os SI e as TI são avaliados segundo a dimensão da própria organização.

6.2 A Necessidade de Líder na Área de Sistemas de Informação

A gestão da informação interna e externa à organização não depende apenas de factores tecnológicos mas também de factores humanos. A persistente identificação de “quem deve fazer o quê” não é de todo, um facto claro nas organizações, em particular em função de liderança. A escolha de cargos de topo é crucial para a organização. Saber avaliar as necessidades da organização e seleccionar os profissionais adequados pode levar a mesma a perder muito dinheiro ou, por sua vez, conduzi-la ao sucesso, dependendo da importância que se dá à referida análise.

A tomada de decisão em redor de toda a informação é da responsabilidade do Director de Sistemas de Informação ou do CIO, onde o título depende da dimensão da organização, da função que o profissional exerce e de sua relação com os negócios e com as estratégias. Evidentemente, nem todas as organizações necessitam de cargos específicos e peculiares. Segue-se o exemplo da Essilor Portugal onde a líder do departamento de SI não estará directamente relacionada com as estratégias de negócio da organização.

A função de liderança dos SI não pode ser apenas uma responsabilidade de linha horizontal, mas sim distribuída por várias funções e diferentes níveis hierárquicos. É importante que todo o trabalho ligado aos SI seja executado por profissionais com um nível de conhecimento específico onde cada um cumpre a sua função.

O genuíno conhecimento técnico do CIO e sua larga experiência ligada aos negócios e a toda a estratégia da organização são contributos absolutamente necessários. É fundamental que ele trabalhe com profissionais que complementem a sua função, ou seja a formação de uma equipa especializada.

Para finalizar esta secção, é necessário lembrar que as empresas e as organizações portuguesas não estão sensibilizadas para a importância dos recursos humanos. A importância do recrutamento de quadros médios e de topo necessita de maior rigor no processo de selecção e melhor adequação do perfil do candidato às necessidades e objectivos da organização [Rodrigues, 2004].

6.3 Conclusão

Fazer entrevistas a líderes de grandes organizações tais como a Portugal Telecom e a VW AutoEuropa não foi tarefa facilitada, trazendo algumas restrições a este trabalho. A ausência de líderes designados de “CIO” em Portugal é um facto eminente.

Levantar outras questões, aprofundar temas como a estratégia e a ligação entre os objectivos da organização, os SI, as novas TI e a CE como um todo, teria todavia desenvolvido este trabalho de forma mais acentuada.

BILIOGRAFIA

Amaral, L., *PRAXIS – Um Referencial para o Planeamento de sistemas de Informação*, Universidade do Minho. 1994.

Bach, O., *A Gestão dos Sistemas de Informação*, C. Atlântico. Lisboa. 2001.

Bontis, N., *The Rising Star of the Chief Knowledge Officer*, Ivey Business Journal. 2002.

Cardoso, L., *Gestão Estratégica das Organizações – Como vencer os desafios do século XXI*, ed. Verbo. Lisboa. 2001

Eom, M., *Integrated Model of IS Leadership, Strategy and IS Unit Performance*, School of Management. Binghamton University. 2004

Goman, C., *This Isn't the Company I Joined": How to Lead in a Business Turned Upside Down*, ed. K. Publishing. USA. 2004

Gonçalves, J.P., *Pessoas e Tecnologias*, Semanário Económico, n.º 802. 2002

Gonçalves, J.P., *IT – Governance – Gestão da Informação*, Computer World, 2003a.

Gonçalves, J.P., *Liderança e Vitória*, Semanário Económico, n.º 858. 2003b

Gottschalk, P., *Is the CIO the Future Leader of the Firm?*, H.M. College Editor. UK. 2001

Henderson, J.C., *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*, IBM Systems Journal, v.32, p.4-16. 1993

Hesselbein, F., *Managing in a World That is Round - Leader to Leader2*, ed. Fall. 1996.

Hesselbein, F.& Cohen, P., *Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership*, ed. J.-B. Publishers. San Francisco. 1999

Hooper, A.& Potter, J., *Liderança Inteligente, Criar a Paixão pela Mudança*, ed. Actual Editora. Lisboa. 2003

Krause, D., *A Arte da Liderança para Executivos*, Lyon Edições. 1999

Loureiro, J., *Gestão do Conhecimento*, Centro Atlântico. Lisboa. 2003

Magalhães, R., *Gestão do Conhecimento Organizacional*, Edições Sílabo. Lisboa. 2005

Preston, D. & Karahanna, E., *Shared Mental Models between the CIO and TMT: Towards is Strategic Alignment*, University of Georgia. Athens. 2004

Ross, J.& Fanny, D., *The Evolving role of the CIO*, Center for Information Systems Research. Cambridge. 1999

Serrano, A.& Samuel, D., *Sistemas de Informação e Estruturas Organizacionais*, Revista Portuguesa de Gestão, nº1. 2000



Silva, P.& Carvalho, H.& Torres, C., *Segurança dos Sistemas de Informação – Gestão Estratégica da Segurança Empresarial*, ed. Centro Atlântico. Lisboa. 2003

Smaltz, D.& Agarwal, R.& Sambamurthy, V., *An Empirical Analysis of the Antecedents of CIO Role Effectiveness*, Eli Broad Graduate School of Management. Michigan State University. 2004

Sprague, R.& McNurlin., B., *Information Systems Management in Practice*, ed. Prentice Hall. 2000

Teixeira, J., *Gerenciando Conhecimento*, ed. e.E.S. Rio. Rio de Janeiro. 2000

Teixeira, S., *Gestão das Organizações*, ed. McGraw-Hill. Lisboa. 1998

Walters, H.R., *Structuring Professional Cooperation*, Information and software Technology, nº 46 p. 415-421. 2004

Zhang, J.& Faerman, S., *Distributed Leadership in the Development of a Knowledge Sharing System*, Graduate School of Management. Clark University. 2004

Zorrinho, C., *Gestão da Informação*, ed. E. Presença. Lisboa. 1991

LINK

Alexandria, V. , *Chief Security Officer Guideline Released*. 2004
[Http://www.asisonline.org/newsroom/pressReleases/071404cso.doc](http://www.asisonline.org/newsroom/pressReleases/071404cso.doc).

Barros, F., *O Que Dizem os CIO's Que Viraram CEO's*. 2004
[Http://www.computerwold.com.br](http://www.computerwold.com.br).

Building, J., *Office of the Chief Technology Officer*. Data Desconhecida.
[Http://www.octo.dc.gov/octo/site/default.asp](http://www.octo.dc.gov/octo/site/default.asp)

Carr, D., *What Do You Think the Future Holds for the CIO?* 2000
[Http://comment.cio.com/comments/1653.html](http://comment.cio.com/comments/1653.html).

Autor Desconhecido, *The Changing Role of the Chief Information Officer*. 1999
[Http://www.cio.com/research/executive/edit/kornferry.html](http://www.cio.com/research/executive/edit/kornferry.html).

Group, G., *Mission of the CIO*. Data Desconhecida
[Http://www.cio.com/research/executive/edit/gartner_description.html](http://www.cio.com/research/executive/edit/gartner_description.html).

Guidelines, A., *Chief Security Officer (CSO) - Guideline*. 2003
[Http://www.asisonline.org/guidelines/guidelinesform.pdf](http://www.asisonline.org/guidelines/guidelinesform.pdf).

King, J.B., *CEO Personality Characteristics*. Data Desconhecida.
[Http://www.seniormag.com/marketing/ceo-characteristics.htm](http://www.seniormag.com/marketing/ceo-characteristics.htm).

Koch, C., *The Bright Stuff*. 2002

[Http://inst.santafe.cc.fl.us/~mwehr/Humanrel/15EmotIntArt.htm](http://inst.santafe.cc.fl.us/~mwehr/Humanrel/15EmotIntArt.htm).

Kumar, R., *Understanding the Value of Information Technology Enabled Responsiveness*. 2003

[Http://www.ejise.com/volume-1/volume1-issue1/issue1-art1.htm](http://www.ejise.com/volume-1/volume1-issue1/issue1-art1.htm).

May, M., *Information Strategy Online*. 2004

[Http://www.info-strategy.com](http://www.info-strategy.com).

Malhotra, Y., *Role of Information Technology in Managing Organizational Change and Organizational Interdependence*. 1993

[Http://www.kmbook.com/change](http://www.kmbook.com/change).

Mendes, A.& Souza, A. *Trabalho e Criação de Conhecimento*. Data Desconhecida

[Http://members.lycos.co.uk/Dablum/artigo20.htm](http://members.lycos.co.uk/Dablum/artigo20.htm).

Merlo, T. *O Paradigma da Gestão de Conhecimento: uma Questão de Enquadramento à Cultura Organizacional*. 2005

[Http://www.kmol.online.pt/artigos/200502/pas04_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200502/pas04_1.html).

Passori, A. *The State of the (IT) Union: CIO to CEO*. Data Desconhecida

[Http://www2.cio.com/analyst/report3253.html](http://www2.cio.com/analyst/report3253.html)

Pinto, A. *Orçamento – “O Doloroso Ritual”*. 2003

[Http://www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=resorcamentodoloroso](http://www.novabase.pt/showNews.asp?idProd=resorcamentodoloroso).

Rinaldi, R., *O desafio da Liderança no início deste Século*. 2006

[Http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=3007](http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=3007)

Rodrigues, J., *O Regresso da Inteligência Emocional*. 2004

[Http://www.janelanaweb.com/manageme/inteligencia_emocional.html](http://www.janelanaweb.com/manageme/inteligencia_emocional.html).

Rodrigues, J., *Perfil do Gestor Luso*. 2004

[Http://www.janelanaweb.com/perfil.html](http://www.janelanaweb.com/perfil.html).

Taurion, C., *Automatizar o que já existe ou redesenhar processos?* 2002

[Http://www.edgegroup.com.br/telas/exibe_tribuna_livre.asp?Id_Tribuna=59&Volta=1ista_tribuna_livre.asp](http://www.edgegroup.com.br/telas/exibe_tribuna_livre.asp?Id_Tribuna=59&Volta=1ista_tribuna_livre.asp).

Ulrich, W., *The CIO has a New Role for a New Ear*. 2001

[Http://www.computerworld.com/managementtopics/management/story](http://www.computerworld.com/managementtopics/management/story).

Williams, A., *Office of the Chief Technology Officer*. Data Desconhecida

[Http://octo.dc.gov/octo/site/default.asp?octoNav_GID=1634](http://octo.dc.gov/octo/site/default.asp?octoNav_GID=1634).

Apêndice A

Entrevista realizada ao Eng.º Paulo Fernandes, CIO do Grupo Portugal Telecom.

Ana Cristina Almeida

- Sabendo eu que numa organização podem existir grupos de vários executivos ligados aos sistemas de informação: CEO's (Chief Executive Officers), CIO's (Chief Information Officers), CTO's (Chief Technology Officers), CSO's (Chief Security Officers) e CKO's (Chief Knowledge Officers), quais os grupos presentes na presente organização?

Eng.º Paulo Fernandes

- O Grupo Portugal Telecom possui na sua estrutura organizacional o CEO, pessoa que lidera a CE do GPT, o CIO (Chief Information Officer), o CFO (Chief Financial Officer)

ACA

- Qual a função de um CEO?

EPF

- O CEO é o líder de uma empresa, isto é, aquele que consegue levar uma empresa acima da média, ter visão e capacidade de estrutura.

ACA

- Qual a função do CIO?

EPF

- O CIO é o responsável por criar infraestruturas definidas pelo CEO. É uma pessoa que entende o negócio da empresa. É importante que ele seja um gestor e que esteja enquadrado na comissão executiva da empresa.

ACA

- É para si relevante a existência de uma liderança exclusivamente virada para os Sistemas de Informação? Será o CIO o papel mais adequado?

EPF

- A área dos Sistemas de Informação é muito importante na empresa. É relevante que essa seja liderada por uma pessoa competente. Não poderá existir *handicape* na liderança dos sistemas de Informação.

ACA

- Influência do CIO na organização como um todo (alem dos sistemas de informação – gestão,...)

EPF

- **Ele tem de conhecer muito bem a organização e todos os departamentos/áreas de negócios que ela possui.**

ACA

- Influência do CIO na gestão estratégica da organização?

EPF

- **O CIO tem um papel fundamental na estratégia da empresa. Ele tem de dar respostas às estratégias prioritárias. Na PT, ele terá de responder as necessidades das áreas fixas, das áreas móveis, desenvolver projectos SAP.**

ACA

- O papel do CIO é em algumas organizações substituído por executivos qualificados (embora não nomeados oficialmente CIO) ou mesmo por directores. O que pensa disso?

EPF

- **A pessoa responsável pelos Sistemas de Informação não tem de ser um CIO. O mais importante é que seja alguém que entende o negócio. É fundamental que essa pessoa veja para alem dos Sistemas de Informação.**

ACA

- Qual o papel do CIO/CEO numa nova era?

EPF

- **O papel do CIO/CEO numa nova era e na era de hoje em dia tem de ter uma perspectiva sobre todas as peças que passo a enuncias:**
 - ✓ Uma visão estratégica;
 - ✓ Objectivos estratégicos;
 - ✓ Pessoas e capacidades;
 - ✓ Cultura da empresa;
 - ✓ Métodos de trabalho;
 - ✓ Sistemas;
 - ✓ Gestão

ACA

- Existe a recorrência a alguma empresa de *outsourcing* nesta empresa?

EPF

- **Sim;**

ACA

- Se sim, porquê?

EPF

- --

ACA

- Qual a área que mais gosta de trabalhar?

EPF

- **A minha área é “*Strategic Business Event*”. Para mim a visão estratégica é o elemento crítico para o sucesso de uma empresa, é a mão da empresa.**

ACA

- Como é que se “chega” a CIO/CEO (carreira)?

EPF

- **Conhecer muito bem a organização e seus mercados;**
- **Possuir uma visão clara das estratégias e objectivos da organização;**
- **Ser parte da organização**

ACA

- Qual é para si a forma de pensar de um CIO?
(Tolerante /Cauteloso /Astuto /Nostálgico (passado) / Futurista (futuro) ou Presente

EPF

- **Pensar num futuro a médio prazo, isto é um prazo de 2/3 anos. Aprender com as melhores práticas do sector e um acompanhamento rigoroso. Ser discreto e aprender com toda e qualquer experiência, seja esta boa ou má. Trabalhar com poucas coisas ao mesmo tempo, mas que as que se tenha em mãos sejam importantes.**

ACA

- Quais são, para si, factores fundamentais?
Mudança, Divulgação da Informação, Trabalhos em Equipa, ...

EPF

- **Trabalhar em equipa, boa ética profissional, performance são factores fundamentais. A inovação e a mudança também são primordiais. Eu conduzo uma equipa de jovens talentos no grupo Portugal Telecom.**

Apêndice B

Entrevista realizada ao CIO da Organização Auto Europa – Empresa sede da Volkswagen

Ana Cristina Almeida

- Sabendo eu que numa organização podem existir grupos de vários executivos ligados aos sistemas de informação: CEO's (Chief Executive Officers), CIO's (Chief Information Officers), CTO's (Chief Technology Officers), CSO's (Chief Security Officers) e CKO's (Chief Knowledge Officers), quais os grupos presentes na presente organização?

CIO Autoeuropa

- No grupo de VW/Autoeuropa, a estrutura organizacional implementada é a seguinte: CIO (Informação Principal Officer), CTO (Tecnologia Principal Officer), PIO (Integração de Processo Officer) CSO (Segurança Principal Officer) e CKO (Conhecimento Principal Officers)

ACA

- Qual a função de um CEO?

CIO

- É para o CEO que se reporta qualquer evento/acometimento na organização. Todos os líderes da organização, independentemente do departamento, estão directamente ligados a ele.

ACA

- Qual a função do CIO?

CIO

- Plena concentração nos aspectos empresariais da organização focando particularmente grupos de marca, marcas, processos e regiões;
- Maiores focos nos processos alinhados com os quatro processos nucleares empresariais do grupo Volkswagen;
- Garantir uma alta eficiência estabelecendo redes de trabalho entre o negócio da organização e as competências das TI's;

- **Optimização nas tomadas de decisão e nos processos de gestão dos projectos, suporte e serviço de clientes;**
- **Harmonização e standardização abrangentes à organização usando paralelamente novas ou já existentes tecnologias de TI.**

ACA

- **É para si relevante a existência de uma liderança exclusivamente virada para os Sistemas de Informação? Será o CIO o papel mais adequado?**

CIO

- **A existência de um CIO é importante dentro de um grupo tão grande. Este cargo é essencial na coordenação e na manutenção dos standards dentro do grupo.**

ACA

- **Influência do CIO na organização como um todo (alem dos sistemas de informação – gestão,...)**

CIO

- **Muito importante**

ACA

- **Influência do CIO na gestão estratégica da organização?**

CIO

- **Nesta organização, toda a estratégia tem de estar em harmonia com as TI e o negócio da organização.**

ACA

- **O papel do CIO é em algumas organizações substituído por executivos qualificados (embora não nomeados oficialmente CIO) ou mesmo por directores O que pensa disso?**

CIO

- **Os conhecimentos e a experiência profissional são fundamentais para esta função.**

ACA

- **Qual o papel do CIO/CEO numa nova era?**

CIO

- **Participar cada vez mais nos processos de tomada de decisão;**
- **Procurar novas estratégias visando a expansão e inovação**

ACA

- Existe a recorrência a alguma empresa de *outsourcing* nesta empresa?

CIO

- Na área da TI, a Autoeuropa possui em regime de *outsourcing* apenas uma empresa: A Gedas;

ACA

- Se sim, porquê?

CIO

- O objectivo da Autoeuropa é centrar-se no seu *core business*: a produção de veículos automóveis;

ACA

- Qual a área que mais gosta de trabalhar?

CIO

- **Coordenação**

ACA

- Como é que se “chega” a CIO/CEO (carreira)?

CIO

- Neste caso conhecer todos os grupos de marca e os processos nucleares empresariais do grupo Volkswagen;

ACA

- Qual é para si a forma de pensar de um CIO?
(Tolerante /Cauteloso /Astuto /Nostálgico (passado) / Futurista (futuro) ou Presente

CIO

- **Estar sempre aberto à entrada de novas tecnologias e saber interligá-las às necessidades da organização. É importante olhar para o futuro com os pés assentes no chão.**

ACA

- Quais são, para si, factores fundamentais?
Mudança, Divulgação da Informação, Trabalhos em Equipa, ...

CIO

- **O trabalho em equipa é aqui na Autoeuropa fundamental. Trabalhar para um objectivo comum é o segredo de um sucesso alcançado.**

Apêndice C

Entrevista realizada ao Dr. José Cabeça, Director do Caixa Económica Montepio Geral

Ana Cristina Almeida

- Qual é para si a definição de Sistemas de Informação (SI)? (pelo facto de existirem várias definições)

Dr. José Cabeça

- **Sistema de Informação – É o conjunto de informação estruturada e devidamente adequada à capacidade de responder atempadamente às solicitações do mercado.**

ACA

- Acha que os SI tenham um papel fundamental nas empresas de hoje?

DJC

- **Mais que fundamental, é indispensável. A informação e respectiva estruturação envolvente, são factores determinantes na estratégia das empresas. As guerras do Séc. XXI são ganhas por quem tiver mais e melhor informação. O negócio assenta cada vez mais na informação e em quem a detiver.**

ACA

- Acha necessária a existência de um departamento de SI nas empresas?

DJC

- **Depende da dimensão da empresa. Que a informação é necessária é inquestionável. Se a pequena empresa tem quadros para a tratar pode não se justificar, face à sua reduzida dimensão, e aí a alternativa passa por contratar empresas especialistas que em regime de subcontratação poderão gerir os seus sistemas de informação. Mesmo as grandes empresas já hoje externalizam totalmente determinados serviços, por exemplo a componente de Operação de sistemas de Grande porte “mainframes”, conforme se pode verificar pelas opções tomadas pelos grandes bancos nacionais.**

ACA

- Quem são a nível administrativo as pessoas que gerem os SI?

DJC

- Os SI desta empresa são geridos por um corpo directivo.

ACA

- Existe a recorrência a alguma empresa de *outsourcing* nesta empresa?

DJC

- Utilizamos os serviços de algumas empresas em regime de *outsourcing* em diferentes domínios, mas mantendo sempre a concepção e o controlo interno, assegurado por nós.

ACA

- Se sim, porquê?

DJC

- Porque permite-nos utilizar os recursos internos numa forma mais eficiente, participando do desenho e modelização, aumentando a capacidade de implementação de novas aplicações, que de outra forma não teríamos recursos libertos para tal efeito.

ACA

- Qual é para si o papel de um Chief Information Officers (CIO)? Assemelha-se com o seu?

DJC

- A gestão de meios, projectos e recursos e a adequação à resposta imediata às solicitações de mercado.

ACA

- Qual a sua base académica?

DJC

- Licenciatura em Matemática Aplicada / Via Informática.

ACA

- Será necessário alguma arte particular para gerir um Departamento de SI?

DJC

- **Completamente de acordo. Sem se operarem milagres por vezes é necessário efectuar impossíveis. Os *timings* impostos pelo século XXI, são mais curtos e exigentes. A gestão das prioridades reveste-se duma capacidade política de negociação e adequação e disciplina dos próprios utilizadores.**

ACA

- Qual é a relação entre os SI e a estratégia da organização?

DJC

- **Casamento se possível. Pese embora continue a ser vista a informática sobre uma óptica de prestador de serviços, o que na realidade é uma visão completamente errada.**

ACA

- No seu ponto de vista, como vão os SI em Portugal?

DJC

- **Provavelmente na banca estarão ao nível dos outros países.**

ACA

- Qual é para si a forma de pensar de um Líder de SI?
(Tolerante /Cauteloso /Astuto /Nostálgico (passado) / Futurista (futuro) ou Presente

DJC

- **Futurista ou Presente**

ACA

- Quais são, para si, factores fundamentais?
Mudança, Divulgação da Informação, Trabalhos em Equipa, ...

DJC

- **Divulgação da Informação e trabalho de equipa.**

ACA

- Qual o conselho que dá às pessoas que querem administrar SI?

DJC

- Organizar e preparar as suas equipas para uma capacidade de resposta adequada.

Apêndice D

Entrevista realizada a Dr.^a Isabel Corral, Directora da Empresa Essilor em Portugal

Ana Cristina Almeida

- Qual é para si a definição de Sistemas de Informação (SI)? (pelo facto de existirem várias definições)

Dr.^a Isabel Corral

- A evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) tem levado ao aparecimento de sistemas informáticos (aplicações das TICs) cada vez mais sofisticados, à sua utilização em todos os tipos de organizações e em todos os tipos de actividades organizacionais e a um aumento da sua “transparência” do ponto de vista dos seus utilizadores. Por outro lado, o aumento da velocidade de comunicação e as facilidades de tratamento da informação exigem às organizações tempos de resposta cada vez mais curtos e fazem desaparecer as distâncias, sobretudo nos negócios centrados na informação

ACA

- Acha que os SI tenham um papel fundamental nas empresas de hoje?

DIC

- Os SI sempre foram e continuarão a ser fundamentais nas empresas de hoje e nas do futuro, pois, existe sempre um trabalho a fazer no apoio aos utilizadores locais e de interligação entre as diferentes aplicações existentes nas empresas.

ACA

- Acha necessária a existência de um departamento de SI nas empresas?

DIC

- Obviamente que sim, pois as empresas que queiram ser competitivas não podem ficar dias à espera que as empresas de *outsourcing* resolvam os problemas. O que as empresas dizem antes de conseguir os contratos e o que fazem após a assinatura desses contratos é o oposto, pois não cumprem uma boa parte dos objectivos traçados no início e para os quais se propuseram cumprir.

ACA

- Quem são a nível administrativo as pessoas que gerem os SI?

DIC

- **São pessoas com formação académica e profissional na área dos SI.**

ACA

- Existe a recorrência a alguma empresa de *outsourcing* nesta empresa?

DIC

- **Não.**

ACA

- Qual é para si o papel de um Chief Information Officers (CIO)? Assemelha-se com o seu?

DIC

- **Existem várias definições e responsabilidades para os CIO, mas, penso que não existe comparação possível entre a minha função (IT/IS MANAGER) e um CIO.**

ACA

- Qual a sua base académica?

DIC

- **Bacharelato na licenciatura de “Informática de Gestão”.**

ACA

- Será necessário alguma arte particular para gerir um Departamento de SI?

DIC

- **É importante que saiba dos assuntos e dos temas. Se tiver alguma experiência operacional e funcional será sempre um valor acrescentado ao seu desempenho. Também deverá saber trabalhar em equipa e ser um bom gestor de projectos.**

ACA

- Qual é a relação entre os SI e a estratégia da organização?

DIC

- **É fundamental que os SI consigam entender e implementar as estratégias que a Direcção da Empresa definir, pois, as empresas não funcionam sem as ferramentas informáticas.**

ACA

- No seu ponto de vista, como vão os SI em Portugal?

DIC

- **Como em outras profissões existem sempre os períodos bons e os menos bons, mas, se os profissionais em causa forem competentes não existem problemas em se afirmarem.**

ACA

- Qual é para si a forma de pensar de um Líder de SI?
(Tolerante /Cauteloso /Astuto /Nostálgico (passado) / Futurista (futuro) ou Presente

DIC

- **Terá que ter todos estes atributos e mais alguns, pois, terá de conjugar e actuar de forma a ser ponderado nas suas decisões, mas, ao mesmo tempo audacioso e ambicioso para analisar os projectos que melhor possam servir os interesses da empresa.**

ACA

- Quais são, para si, factores fundamentais?
Mudança, Divulgação da Informação, Trabalhos em Equipa, ...

DIC

- **Conforme já referido anteriormente, os SI, estão sempre em constantes mudanças e inovações, sendo por isso necessário manter o espírito aberto a novas sugestões e dar especial atenção ao trabalho em equipa, conseguindo motivar a equipa para todos os novos projectos.**

ACA

- Qual o conselho que dá às pessoas que querem administrar SI?

DIC

- **Que sejam capazes de aceitar os novos desafios e que estejam sempre dispostos a encontrar as melhores soluções para um determinado projecto, depositando nesse trabalho todo o seu empenho e motivando toda a sua equipa para esses novos desafios.**