Report

Jornada CIO: da realização pessoal à transformação de negócios

Lozinsky
Improve today.Succeed tomorrow

4ª edição | 2024-2025

Índice

Carta de introdução 04

A transformação digital
também se transformou

A quarta edição do estudo "Jornada CIO" registra um momento decisivo para a TI, que precisa reafirmar seu protagonismo diante de um negócio cada vez mais proativo e demandante nas decisões que envolvem tecnologia.

Sumário executivo 06

Mais do que um report,
um instrumento executivo

Como criar as condições necessárias para que as boas práticas de gestão e governança sejam executadas? O que é preciso fazer de diferente para chegar lá? Veja como a Jornada CIO pode ser utilizada como uma ferramenta de mudança.

Comitê e metodologia 08

Da idealização à execução

Na edição mais abrangente da história do estudo, foi possível obter um retrato ainda mais preciso do perfil do CIO das maiores empresas brasileiras. Conheça os bastidores da Jornada CIO e o grupo responsável por esse trabalho.

Capítulo 1 12

A identidade do CIO

O grau de maturidade do profissional que lidera áreas de tecnologia complexas - empresas com faturamento acima de R$ 400 milhões - diz muito sobre como a TI é percebida pela organização. E a Jornada CIO 2024/25 indica que o estágio de carreira atual do CIO não é confortável, com a pressão por resultados imediatos criando ruídos e conflitos no exercício da liderança.

Capítulo 2 16

A dificuldade de formar
– e manter – equipes

No centro dessa discussão, estão as prioridades e os desafios do CIO quanto à formação de equipes, em comparação com o que o mercado demandará efetivamente desses profissionais. Constata-se aqui um enfrentamento quanto a modelos de trabalho, com a liderança optando por uma volta integral ao presencial em contraposição ao desejo de boa parte das equipes em permanecer no modelo híbrido ou remoto.

Capítulo 3 24

Entre a operação
e a estratégia

Esta edição do estudo aponta para um divisor de águas: ou a TI se posiciona de forma a manter o protagonismo, ou será forçada a um papel de executora das decisões do negócio, estando subordinada a outras lideranças. O que fará a área de tecnologia sustentar a sua posição de grande orquestradora dos movimentos de transformação e inovação?

Índice

Capítulo 4 30
Segurança da informação
e inteligência artificial

A pauta dos últimos dois anos foi tomada por ambos os temas, e não seria possível menosprezar o impacto deles na carreira do líder de TI. Nesse contexto, a IA apresenta-se tanto como uma incógnita quanto um fator de pressão na busca por melhores resultados para o negócio, com sua agenda se sobrepondo a outros temas urgentes, como a segurança da informação.

Capítulo 5 35
Um futuro para se reafirmar

Há alinhamento entre o que os profissionais almejam quanto à carreira executiva e o que o mercado exige e espera desses líderes? O fato é que os profissionais e a área de TI atingiram o auge da notoriedade, mas, ao mesmo tempo, nunca foi tão difícil gerir negócios. Qual o futuro do CIO diante das possibilidades e das complexidades do digital e das novas tecnologias?

Fechamento 39
Quem precisa de plano de sucessão?

Com tanto a se pensar para manter um TI funcional e estratégica, o CIO corre o risco de subestimar uma questão sensível: ele está preparando os futuros gestores da área? E por que isso é importante para o seu próprio crescimento profissional e senso de realização? Leia o artigo assinado por Sergio Lozinsky.

Apêndice 42
Dados consolidados da pesquisa

Jornada CIO
4ª edição

Carta de introdução

A transformação digital também se transformou

Se mudam as tecnologias e tudo o que elas impactam, também não há como a liderança de TI permanecer a mesma. Assim, após lidar com os efeitos da pandemia e do pós-pandemia, com a aceleração proporcionada pelas mais recentes inovações tecnológicas e com um cenário social e econômico bastante dinâmico, cabe perguntar: qual deveria ser o perfil do líder de TI desses tempos? O que se espera dele – e o que ele espera do ambiente onde está inserido?

Esse é, essencialmente, o questionamento que o estudo **Jornada CIO – da realização pessoal à transformação de negócios,** procura explorar desde sua primeira edição, de 2018/19. É uma investigação complexa, pois precisa considerar que um executivo de alto nível só se forma a partir de uma experiência burilada ao longo dos anos; ao mesmo tempo, também deve-se levar em conta que nenhuma área experimenta tantas mudanças em sua natureza quanto a tecnologia da informação.

A segunda edição da pesquisa, realizada em 2020/21, mapeou o cenário de tecnologia no auge da pandemia da Covid-19, registrando seus impactos imediatos não apenas nas operações, mas nas percepções e no estado de espírito dos líderes de TI.

A terceira edição, de 2022/23, viu uma TI que ainda sentia os efeitos traumáticos dos anos pandêmicos, porém com uma posição estratégica mais consolidada dentro da organização.

Em geral, em todos os mapeamentos pudemos constatar que alguns hypes não confirmaram suas promessas, ao mesmo tempo que testemunhamos o impacto causado por tecnologias como cloud computing, ferramentas de colaboração online e, mais que todas, inteligência artificial. Porém, o entra-e-sai de tendências não modificou uma característica que parece acompanhar a TI como uma sina: **a pressão por resultados imediatistas.** Na verdade, ela se acentuou.

Um tema presente nos anos anteriores e que mostra uma relevância ainda mais contundente nessa quarta edição é a necessidade (e a dificuldade) de construir boas equipes, que combinem profissionais com expertise técnica, habilidades interpessoais, conhecimento do negócio e até mesmo potencial para se tornar futuro líder de TI. Nesse aspecto, fica claro que **a discussão sobre modelos de trabalho, que tomou força após a adoção massiva da jornada remota no biênio 2020-2021, ainda não está resolvida,** com percepções tão acaloradas quanto imprecisas sobre manter ou não o teletrabalho ou o formato híbrido.

Carta de introdução

Esta nova edição da Jornada CIO inclui ainda **dois capítulos especiais: um sobre inteligência artificial e outro sobre segurança da informação.** Ambos os temas adquiriram uma relevância muito maior no cenário da TI comparado ao peso que tinham até poucos anos atrás. Por isso, merecem uma investigação pormenorizada e específica.

Essas e outras questões são abordadas de forma analítica nesse relatório a partir dos resultados obtidos na pesquisa – que teve, neste ano, o maior universo de respondentes em toda a história do estudo, com 174 respostas válidas. A Jornada CIO também se confirma como um retrato fiel das maiores companhias do País, já que **mais da metade dos entrevistados atuam em empresas cujo faturamento supera R$ 1 bilhão – 16% delas superam os R$ 7 bilhões.**

Essa abrangência foi conquistada graças à crescente reputação do estudo e, ainda, à atuação de nossos parceiros, que mobilizaram líderes de TI em todo o Brasil para que contribuíssem com a pesquisa. Nesta edição, contamos com o apoio e a dedicação das consultorias NewAgent e Camanho & Consultores, e os grupos de CIOs Hub UniAgro e CIO RJ. A parceria com essas organizações é mais um atestado da relevância desse estudo.

Cabe sempre lembrar que a jornada CIO não tem fim: ela é, ao mesmo tempo, uma construção, uma peregrinação e um experimento.

O executivo de TI é um profissional essencial no universo corporativo contemporâneo, e não será exagero dizer que sua atuação tem até mesmo um impacto social relevante.

Convidamos você a nos acompanhar na observação e construção dessa jornada: fique à vontade para compartilhar seus insights e percepções conosco. E que sigamos lado a lado nas edições vindouras.

Obrigado e boa leitura!

Lozinsky Consultoria

Sumário executivo

Mais do que um report, um instrumento executivo

Um relatório de dados e cruzamento de informações, sozinho, não justificaria a realização de um estudo como o da Jornada CIO. Mais que números e gráficos, a pesquisa propõe e encara questionamentos, trazendo, no report desta 4ª edição do estudo, lideranças de tecnologia de grandes empresas brasileiras para discuti-los.

Neste documento, você encontrará o resultado desse debate – baseado, sim, nos dados exclusivos da pesquisa, mas também em experiências e aprendizados. Insights que podem auxiliar e influenciar as lideranças empresariais na tomada de decisões sobre tecnologia e os desafios que a orbitam: pessoas, governança, processos, gestão. Essas reflexões são amparadas, quando conveniente, por dados colhidos ao longo das três edições anteriores da pesquisa, desde 2018.

Além disso, mudanças significativas levam tempo para tomar forma. Por isso, a investigação que a Jornada CIO se propõe a fazer exige dedicação, pensamento crítico e experiência, de forma a **distinguir meras oscilações de dados, como é comum em qualquer tipo de pesquisa, de movimentos e tendências que merecem atenção – e, principalmente, ação.**

Se essa é uma premissa válida para uma pesquisa comum de mercado, como de perspectivas de adoção de tecnologias, por exemplo, imagine para um estudo de natureza profundamente analítica e relacional, como é o caso da Jornada CIO. Afinal, estamos falando de carreiras - a do CIO, obviamente, mas também a de todos os profissionais que trabalham ou se relacionam com a tecnologia.

É a partir do indivíduo, das suas relações interpessoais e da sua busca por crescimento e sucesso - seja lá o que isso represente para cada um -, que podemos criar condições para que o papel estratégico da TI, finalmente, desabroche dentro das organizações.

Sumário executivo

Mas como criar as condições necessárias para que as boas práticas de gestão e governança sejam executadas? O que é preciso fazer de diferente para chegar lá? **Aqui, a Jornada CIO cumpre o seu objetivo: o de ser um instrumento executivo** que ajude a apontar possíveis respostas e caminhos para tais questões.

Mais do que absorver informações de um report de pesquisa, a leitura deste documento convida as lideranças corporativas a se localizarem dentro das grandes questões que envolvem o ganho de maturidade em TI. **"Como estou posicionado dentro das problemáticas comentadas aqui?"** e **"Como essas discussões podem atrair o interesse de outros stakeholders da empresa?"** são reflexões pertinentes nesse contexto.

Compartilhar internamente os insights mais relevantes para cada organização é uma forma de demonstrar o momento daquela área de TI, junto das conquistas que ela precisa perseguir para se desenvolver - e, finalmente, atingir as expectativas de todos que dela dependem. E, se nenhuma grande empresa é capaz, hoje, de sobreviver sem tecnologia, não é só a carreira do CIO que está em discussão.

É possível criar as condições básicas para que a visão ideal da TI se concretize - e elas passam, necessariamente, pelas expectativas de crescimento profissional, pela qualidade das equipes e pelo estabelecimento de relações de confiança.

Siga em frente. É hora de embarcar na Jornada CIO.

Comitê e metodologia

Da idealização à execução

Para garantir profundidade e pluralidade à análise dos dados, o estudo Jornada CIO contou com um comitê multidisciplinar, formado por consultores com décadas de experiência em transformação de negócios, jornalistas especializados em tecnologia e, claro, líderes de TI. Conheça o comitê de análise da edição 2024/2025.

Sergio Lozinsky
CEO e sócio-fundador da Lozinsky

Consultoria Com mais de 30 anos no mercado de TI, é fundador da Lozinsky Consultoria e autor de livros e inúmeros artigos sobre estratégia empresarial, liderança e tecnologia. É colunista do portal The Shift, além de palestrar em diversos eventos do mundo da TI e dos negócios.

Ricardo Stucchi
Sócio-consultor da Lozinsky Consultoria

Mais de 20 anos de atuação na área de TI. Trabalha intensamente para dar respostas a problemas complexos dos clientes. É também colunista do portal IT4CIO.

Alexandre Gregianin
CTO do Grupo SmartFit

Com mais de 15 anos de experiência, boa parte dos quais dedicada à engenharia de software. Como líder, comanda sete departamentos de tecnologia em uma das maiores empresas do mercado wellness brasileiro.

Comitê e metodologia

Antonio Camanho
Diretor-sócio da Camanho & Consultores

Consultor com ampla experiência no segmento de TI corporativa, atuando na área desde 1972. Referência em processos de seleção de software e serviços, com mais de 100 casos realizados. Ganhador do III Prêmio Nacional de Informática do Ministério da Ciência e Tecnologia (1988).

Gustavo Valença Bertacini
Gerente executivo de TI/CIO da Dori Alimentos S.A.

Com experiência de mais de 25 anos na área de tecnologia, acumulou expertise em diversas empresas de consultoria de TI ao longo de sua carreira. Eleito Executivo de TI do Ano 2020 pela IT Mídia na categoria Indústria de Alimentos, Bebidas e Fumos.

Eduardo Fullen
CIO da americanas s.a.

Atua há mais de 30 anos na liderança de times de tecnologia orientados ao desenvolvimento e operação de plataformas, sempre com ênfase nos processos e na escalabilidade do negócio.

Nailson Rego
Presidente da Hub UniAgro

Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento na ASUG Brasil, tem mais de 35 anos de experiência na resolução de problemas complexos que envolvem tecnologia e gestão de mudanças organizacionais.

Comitê e metodologia

Roberto Lins
Presidente do CIO RJ

Executivo com mais de 35 anos de experiência no setor de TI, tendo atuado como C-Level em empresas nacionais de médio porte, tais como: Frota Oceânica e Cia. Nacional de Álcalis. Atualmente é CIO na SALINOR Salinas do Nordeste S/A.

Wandair Garcia
CEO da NewAgent

Executivo sênior e conselheiro empresarial. Foi o primeiro Diretor Global de TI da WEG S.A., e atualmente preside a NewAgent Consultoria Transformação Empresarial, dedicada a apoiar lideranças no crescimento sustentável e na construção de legados de longo prazo.

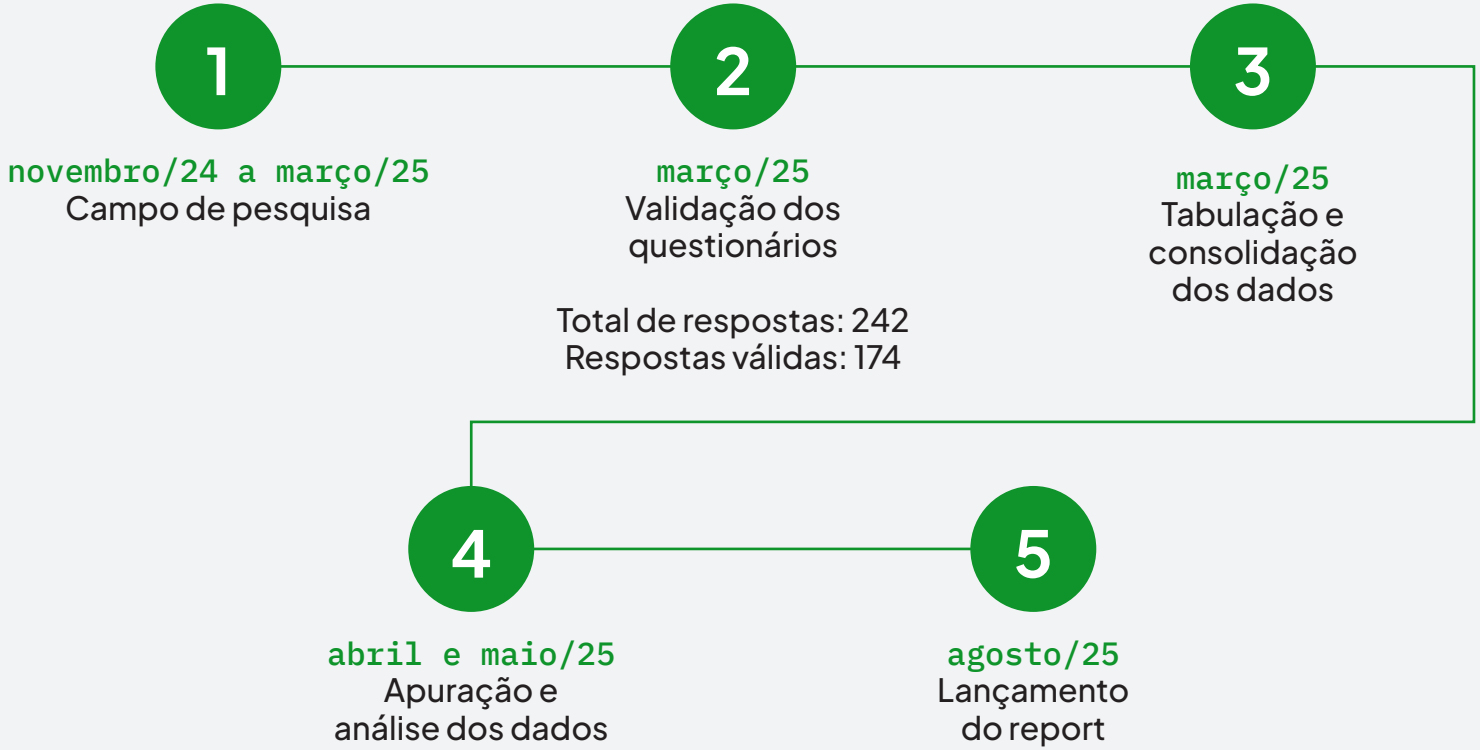
Silvia Noara Palladino
Jornalista de TI e negócios

Cofundadora da agência essense, é jornalista especializada em negócios e cobriu eventos de TI em todo o mundo. Foi editora de CRN Brasil e liderou a área de estudos da IT Mídia, contribuindo para a idealização da pesquisa “Antes da TI, a Estratégia”.

Leonardo Vinhas
Jornalista de TI e negócios

Com mais de 20 anos de experiência, trabalhou nas principais editoras do país, em programas de TV e portais de internet. Colabora com a agência essense em projetos de produção de conteúdo de reputação.

Retrato da Jornada CIO 2024/2025



Lozinsky
Improve today.Succeed tomorrow

Capítulo 1

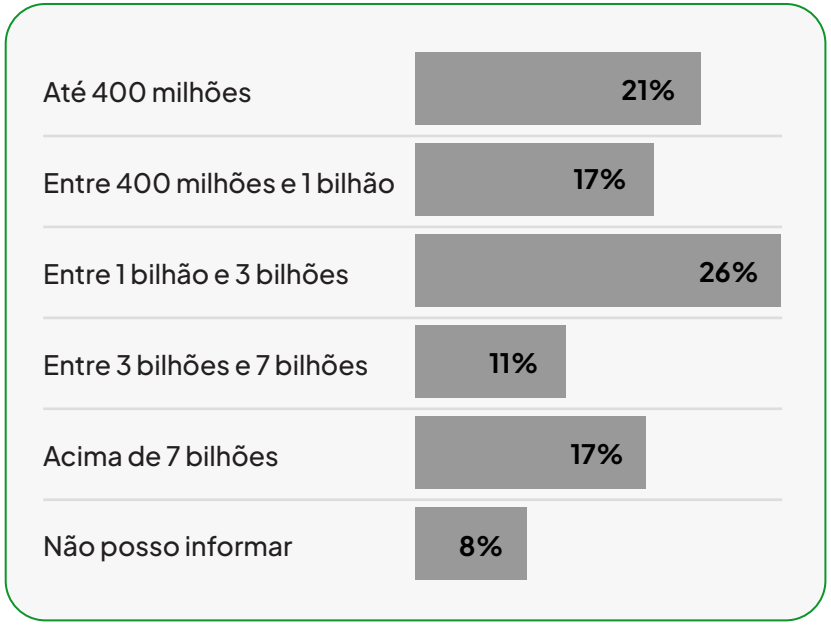
A identidade do CIO

Sendo esta a edição mais abrangente da história do estudo, foi possível obter um retrato ainda mais preciso do perfil do CIO das maiores empresas brasileiras. E enquanto algumas percepções de senso comum se confirmaram, respaldadas pelos dados, a apuração revelou outros aspectos que ajudam a definir com maior clareza a identidade do executivo de TI nacional.

A presença masculina ainda é predominante - apenas 16% da amostra é formada por mulheres CIOs. A faixa etária mais representativa no estudo é a de entre 41 e 50 anos (47%), seguida por profissionais entre 51 e 60 (30%). Confirma-se, portanto, a premissa de que é necessária uma experiência mais sólida para assumir a posição, já que apenas 15,5% dos executivos respondentes possuem menos de 40 anos.

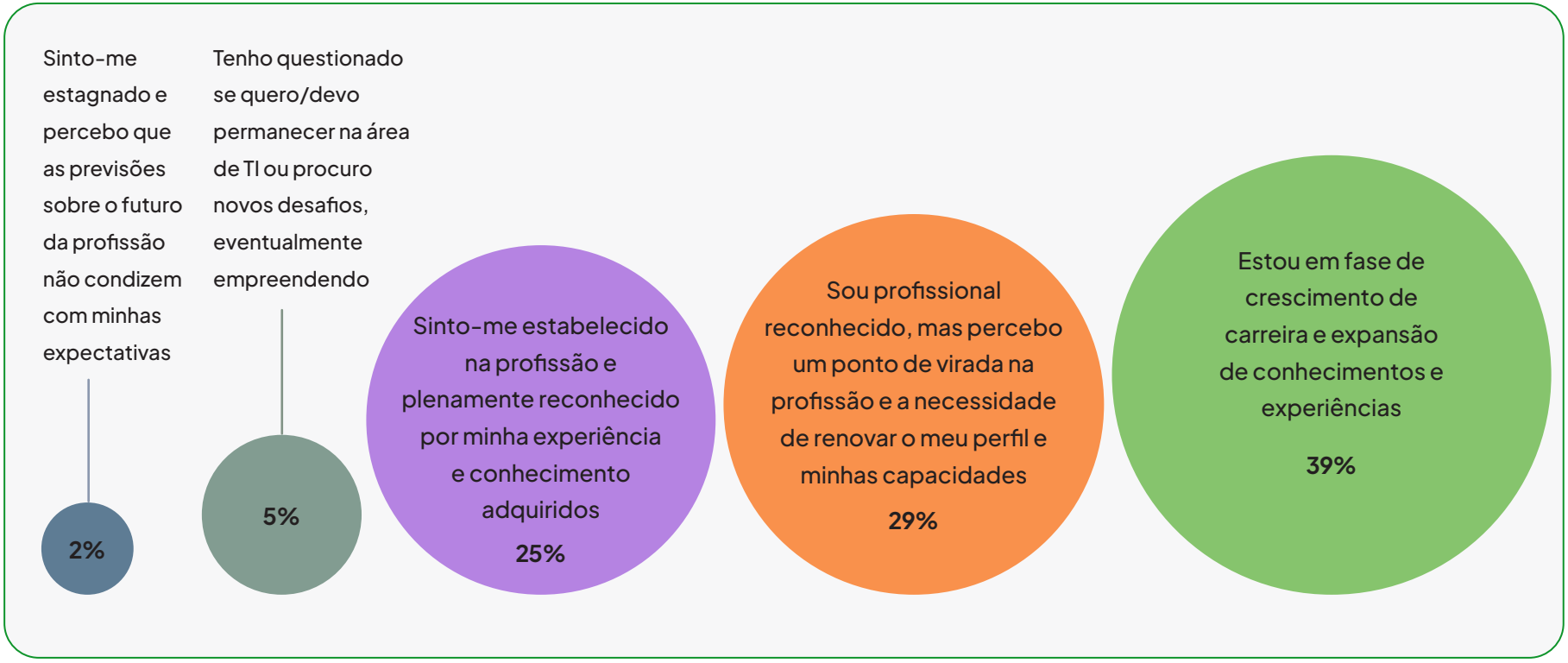
São executivos cujas responsabilidades se estendem por uma escala geográfica abrangente: embora o território nacional seja o cenário que cabe à maioria dos entrevistados (71%), uma porcentagem significativa é responsável também por operações em outros países - 8% na América Latina e 11% com alcance global. São dados que dialogam com o porte das organizações que os contratam, já que mais de 17% atuam em empresas cujo faturamento supera os R$ 7 bilhões. Outros 37% da amostragem faturam entre R$ 1 bilhão e R$ 7 bilhões.

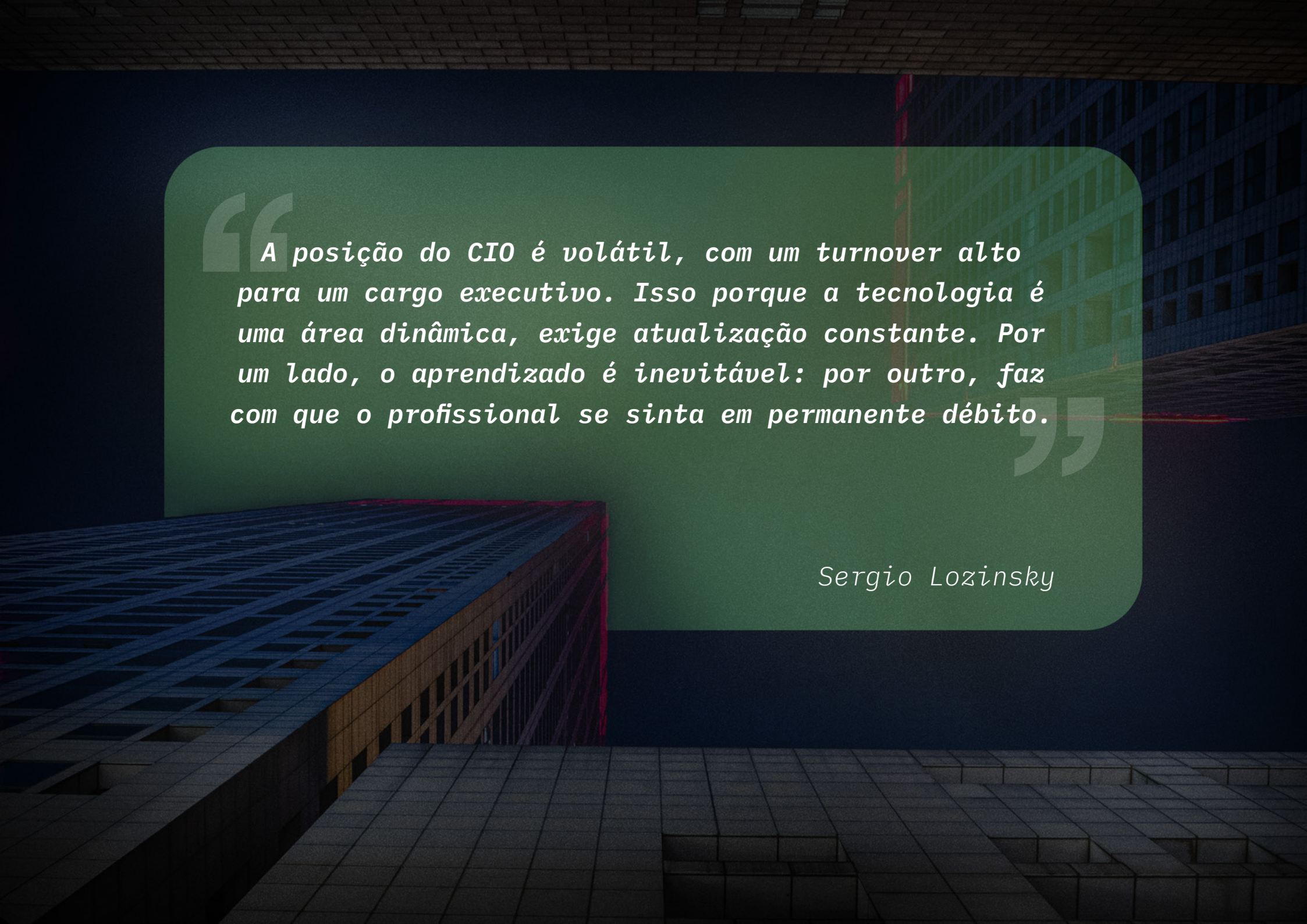
Faixa de faturamento da empresa (em reais)



Ao longo dos anos, a Jornada CIO tem apresentado consistência de uma edição a outra no que diz respeito à percepção dos executivos quanto ao seu momento atual: nesta quarta edição, 39% dos respondentes entendem-se em fase de crescimento e expansão; 25% sentem-se estabelecidos e reconhecidos na profissão; e 29% reportam um ponto de virada na carreira – números bastante próximos aos observados nas três pesquisas anteriores.

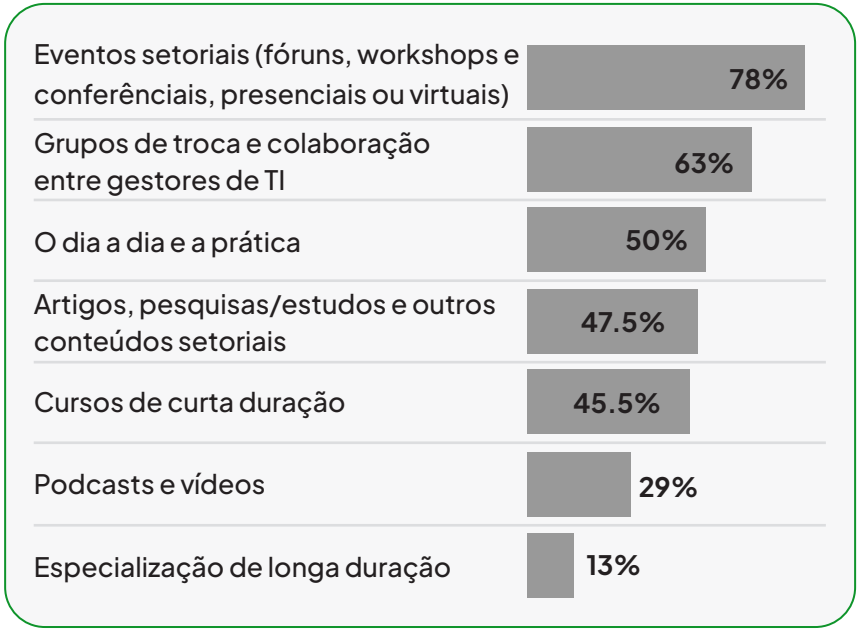
Como você define o seu momento profissional?
Selecione a alternativa que mais se aplica.




“A posição do CIO é volátil, com um turnover alto para um cargo executivo. Isso porque a tecnologia é uma área dinâmica, exige atualização constante. Por um lado, o aprendizado é inevitável: por outro, faz com que o profissional se sinta em permanente débito.”
Sergio Lozinsky

Uma mudança significativa, porém, diz respeito a quais são as mais importantes fontes de aprendizagem e desenvolvimento do CIO hoje. Em 2022/23, apenas 7% dos executivos indicaram cursos de longa duração quando questionados sobre o tema; já na edição atual, são 13%. Embora eventos setoriais (78%) e grupos de troca e colaboração entre gestores (63%) sigam disparados como as opções preferenciais, o aumento de 6% na busca por estudos mais aprofundados pode sinalizar a preocupação com a complexidade da gestão de TI para o momento.

Principais fontes de aprendizagem e desenvolvimento hoje - selecione todas as alternativas que se aplicam



Como em qualquer carreira executiva, a gestão de TI exige uma formação plural. Porém, ela tem alguns desafios extras: ao dinamismo da tecnologia soma-se a necessidade de ter um envolvimento ainda mais profundo com o negócio, visto o impacto da área no core business. Ao mesmo tempo, é uma área onde a maioria dos profissionais possui formações majoritariamente técnicas, com 62% tendo alguma graduação em tecnologia, e 17% em uma modalidade de engenharia – apenas 12% cursaram administração ou gestão de negócios.

Com isso, o caminho para o aprofundamento nas questões do negócio precisa vir de diferentes fontes. Wandair Garcia, CEO da NewAgent, sustenta que a principal delas está na própria empresa: “A trilha de aprendizado de um CIO passa por conhecer o negócio, o chão de fábrica, os diretores de outras áreas. A agenda tem que atender prioritariamente esses aspectos, e a operação deve ser delegada à média gerência do time”.

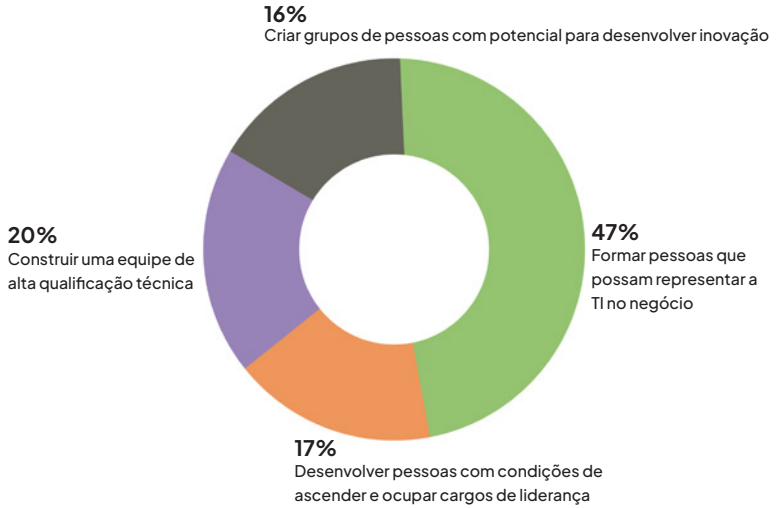
O consultor acredita que uma trilha de aprendizagem externa de grande valia envolve um curso de formação de conselheiro. “Mesmo que esse não seja o rumo que o CIO dará à sua carreira, essa experiência vai lhe proporcionar melhor entendimento da linguagem e das necessidades do negócio, bem como a possibilidade de se aprofundar na governança corporativa”.

Capítulo 2

A dificuldade de formar – e manter – equipes

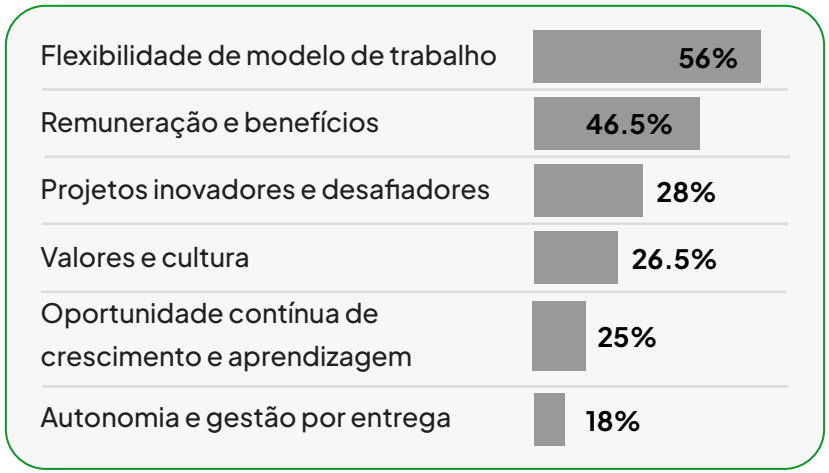
Formar boas equipes tem se apresentado como uma tarefa tão necessária quanto complexa ao longo da história da Jornada CIO. Neste ano, houve algumas mudanças importantes nos desafios que integram essa responsabilidade. Entre as prioridades no desenvolvimento de times, a alternativa "formar pessoas que possam representar a TI no negócio" aumentou 11 pontos percentuais em relação à edição 2022/23, chegando a 47%. Em compensação, "desenvolver pessoas com condições de ascender" caiu de 29% para 17%. **Ter um representante da tecnologia junto ao core business ganha maior relevância que preparar sucessores, ou mesmo estruturar um plano de carreira para a equipe.** Preparar o colaborador para que ele seja capaz de levar a agenda da TI para as demais áreas é, certamente, uma forma de estimular o desenvolvimento das pessoas. Porém, o grande ponto a se destacar sobre esse aspecto é a constatação de que o líder de tecnologia tem a preocupação consciente de melhorar a articulação entre seu time e as demais áreas do negócio, e tem a percepção de que essa não é uma tarefa fácil.

Qual é a sua prioridade em termos de desenvolvimento da sua equipe? Selecione a alternativa mais importante.



Isso se deve a vários fatores: flexibilidade do modelo de trabalho (56%) e remuneração e benefícios atraentes (46%) foram citados como os maiores diferenciais competitivos de uma empresa na atração e retenção de talentos, daqui para frente.

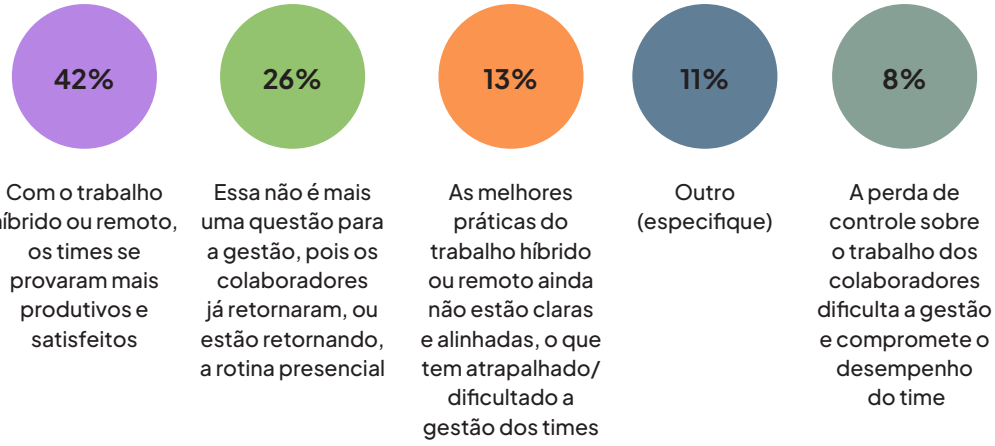
Na sua opinião, quais serão, em um futuro breve, os principais diferenciais competitivos de uma empresa na atração e retenção de talentos em TI? Selecione os DOIS mais importantes.

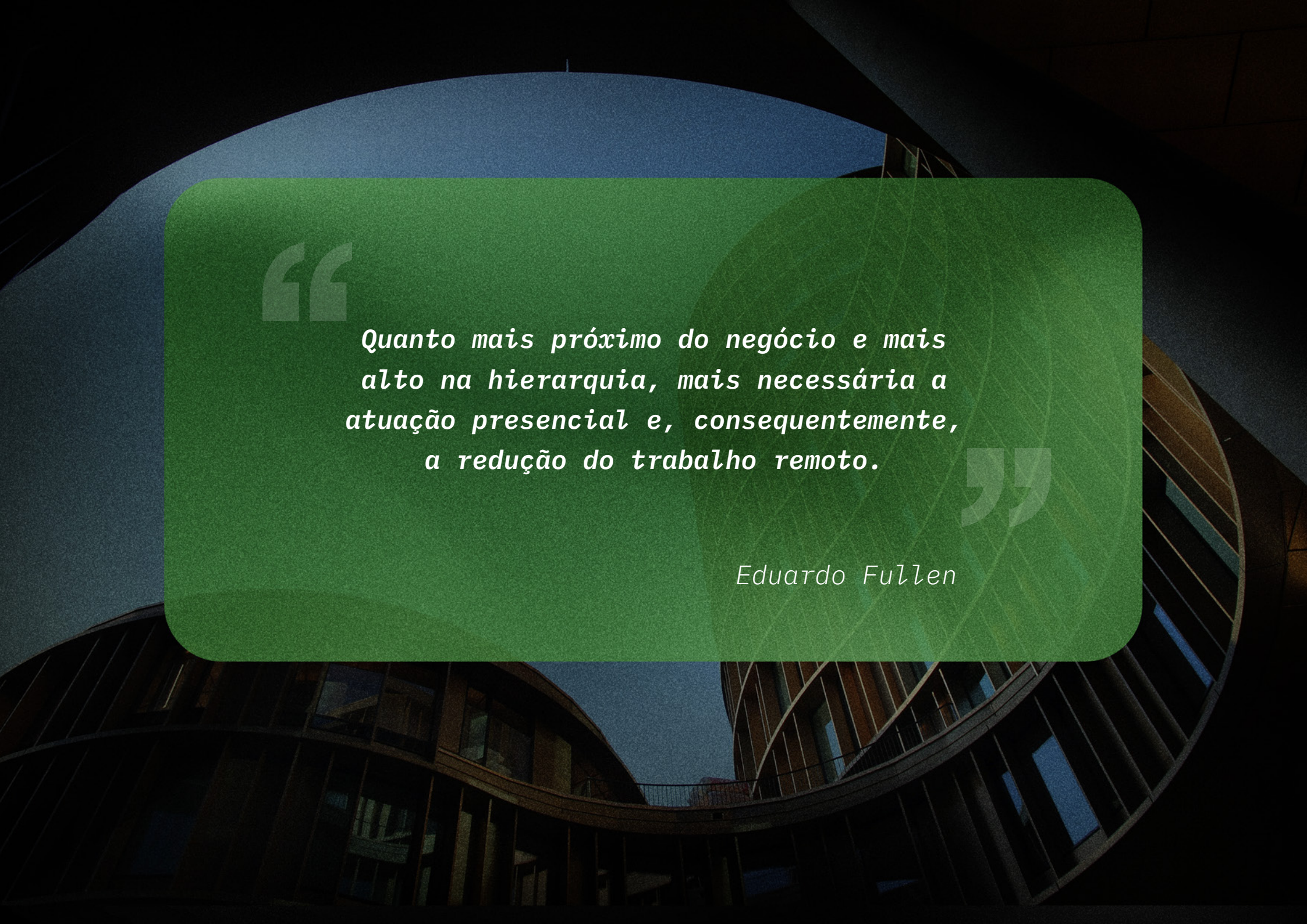


A primeira questão - a flexibilidade dos modelos de trabalho - é, por si só, um tema inescapável da agenda dos executivos, ainda mais para o CIO. Isso porque profissionais como arquiteto de sistemas, gerente de projetos e, principalmente, desenvolvedores, tendem a escolher empresas que ofereçam um regime flexível, ou mesmo 100% remoto. Os números levantados pelo estudo mostram que os CIOs estão cientes dessa demanda, mas também sinalizam para uma mudança de orientação dessa estratégia, com 26% declarando que suas empresas já retornaram, ou estão retornando, para uma rotina totalmente presencial; 13% vendo os modelos de trabalho à distância como ainda imaturos e causadores de ruídos; e 8% avaliando o teletrabalho como essencialmente prejudicial à boa gestão. Pelo próprio pioneirismo na adoção de inovações, a área de tecnologia sempre teve espaço para o home office, podendo até ser considerada uma das maiores alavancadoras desse modelo antes da pandemia. "A TI sempre teve essa possibilidade. **O que existe agora é uma influência recente do mercado de trabalho norte-americano como um todo, apregoando que é possível trabalhar com qualidade a partir do modelo híbrido"**, analisa Alexandre Gregianin, CTO do Grupo SmartFit.

A abertura para o trabalho remoto permite encontrar e contratar profissionais qualificados que não estejam na mesma região da empresa. Dessa forma, limitar totalmente o modelo remoto ou híbrido tende a restringir as oportunidades de contratação – uma conclusão unânime entre os integrantes do comitê do estudo. Ainda assim, forças de mercado estão conduzindo a questão para um retorno maior ao presencial.

O quanto o trabalho remoto ou híbrido está afetando, na sua visão, a sua atuação enquanto gestor de pessoas?

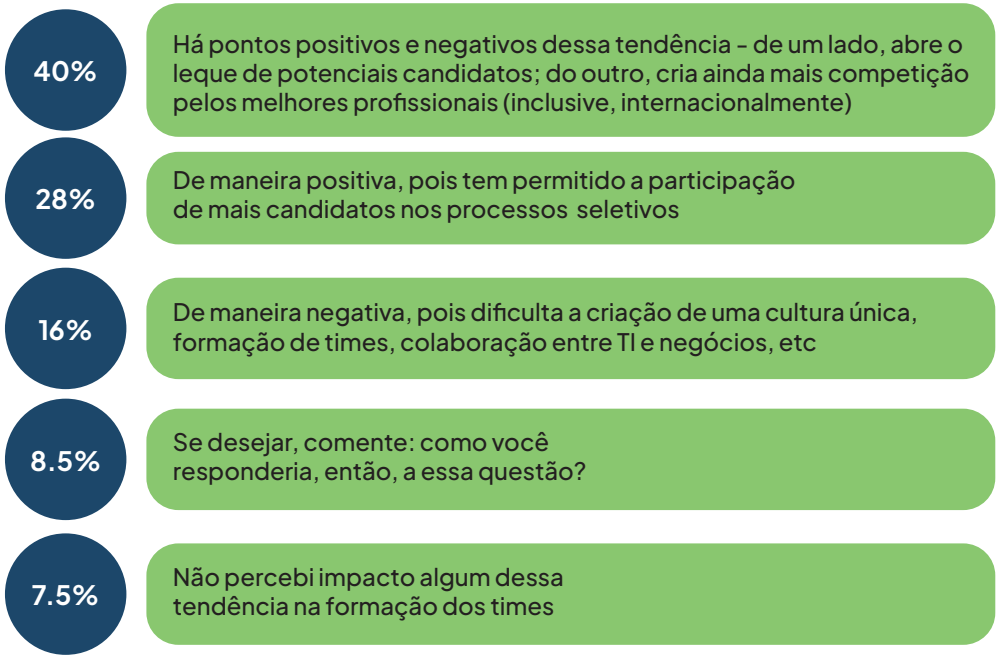



Quanto mais próximo do negócio e mais alto na hierarquia, mais necessária a atuação presencial e, consequentemente, a redução do trabalho remoto.
Eduardo Fullen

Aqui nota-se uma contradição: ao mesmo tempo em que as empresas forçam um retorno aos escritórios, 42% dos entrevistados dizem que os times se mostraram mais produtivos e satisfeitos com os modelos que envolvem teletrabalho, e 28% dizem que essa abertura tem impactos positivos devido à capacidade de atrair candidatos mais qualificados para posições de difícil preenchimento.

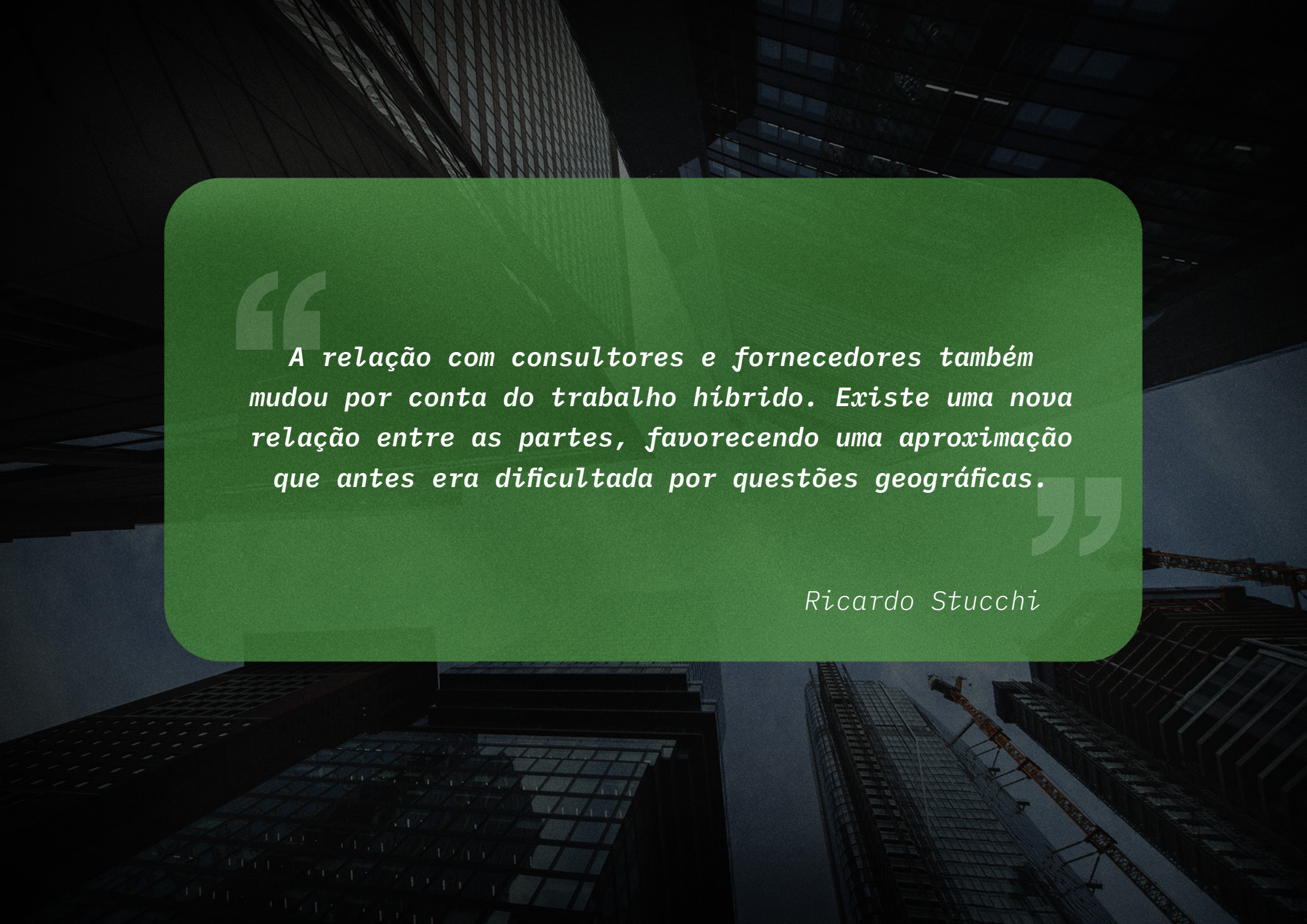
As avaliações negativas quanto aos modelos de teletrabalho são pontuais, com a dificuldade de formar uma cultura única aparecendo como queixa principal. Há, ainda, apontamentos sobre a indefinição sobre quais seriam as melhores práticas para esses modelos. O que se pode inferir é que **tais impressões, positivas ou negativas, são predominantemente subjetivas, já que não é uma prática do mercado adotar quaisquer indicadores** que permitam aferir objetivamente o sucesso ou insucesso de cada modelo.

De que maneira a expansão do trabalho híbrido tem impactado a sua estratégia de recrutamento e formação?



Alexandre Gregianin destaca que tarefas mais operacionais poderiam facilmente ter KPIs associados a elas, o que permitiria medir sua eficácia. “Mas quando é algo que requer o conhecimento mais abstrato, não é uma mensuração tão simples. Um profissional pode levar oito horas escrevendo um código e não resolver nada, enquanto outro pode passar dias pensando e entregar a solução eficiente. O problema é que apenas quem consegue atuar no modelo voltado a resultados sabe reconhecer e medir isso”, diz o CTO do Grupo SmartFit.

Sem essa mensuração, a subjetividade é a régua pela qual a eficácia do modelo é avaliada. E isso pode se tornar problemático em breve, pois, como visto, a flexibilidade de modelo de trabalho é apontada como primeiro diferencial competitivo na atração e retenção de talentos. O futuro deverá mostrar se existe um desejo de conciliar os anseios de ambos os lados e efetivamente entender as potencialidades e entraves de cada modelo, ou se será estabelecida uma queda de braço entre organizações e profissionais, cada qual forçando para seu caminho de preferência.



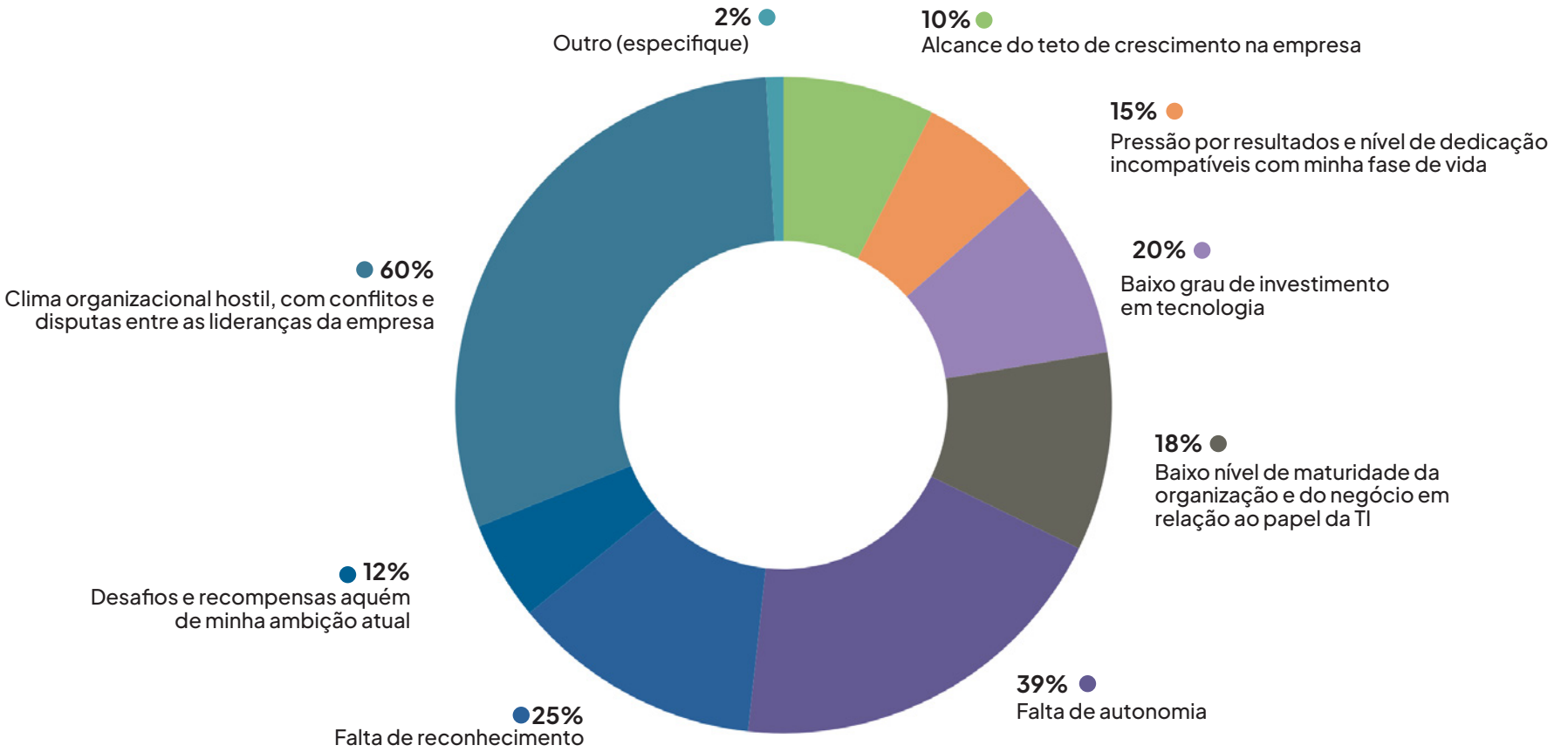
> *A relação com consultores e fornecedores também mudou por conta do trabalho híbrido. Existe uma nova relação entre as partes, favorecendo uma aproximação que antes era dificultada por questões geográficas.*

Ricardo Stucchi

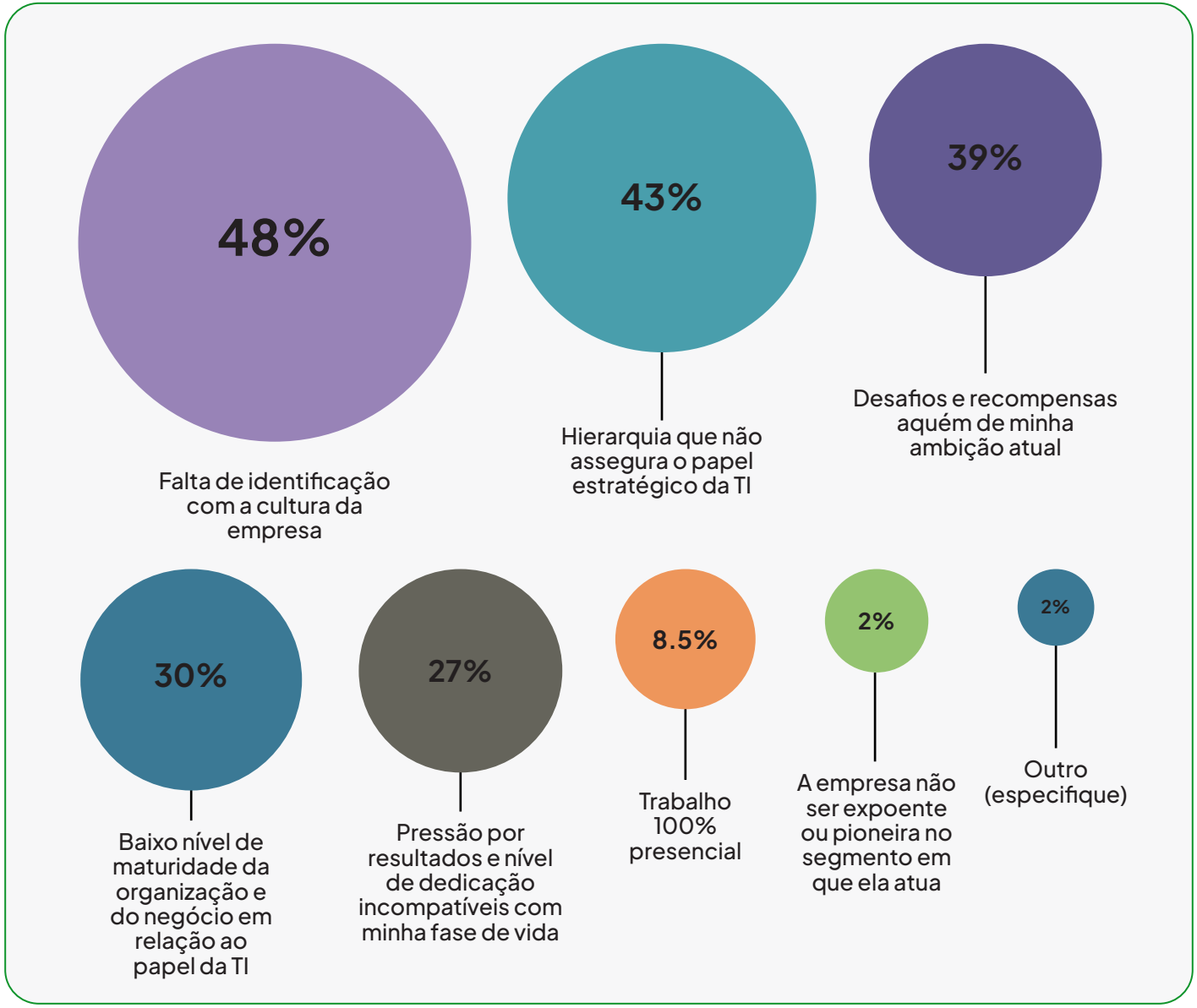
Para Sergio Lozinsky, o momento é, mais uma vez, de transição: "À medida que melhores medições forem feitas, o modelo híbrido vai se ajustar. Ele veio para ficar, sem dúvida, mas não na configuração atual. O desenho que existe hoje tem muitas imprecisões e não deve persistir", diz.

É interessante observar que, independentemente do modelo, **o clima organizacional e a cultura da empresa mostram-se como grande fonte de preocupação para os líderes de TI.** O "clima organizacional hostil" seria o principal motivador, segundo o estudo, para um CIO desistir de uma organização (aumento de 47% para 60% dos respondentes, comparado à edição 2022/2023). Já a "falta de identificação com a cultura da empresa" seria razão para 48% dos entrevistados recusarem uma proposta de trabalho.

O que faz ou faria você desistir de uma empresa (pedir demissão)? Selecione os DOIS fatores mais sensíveis.



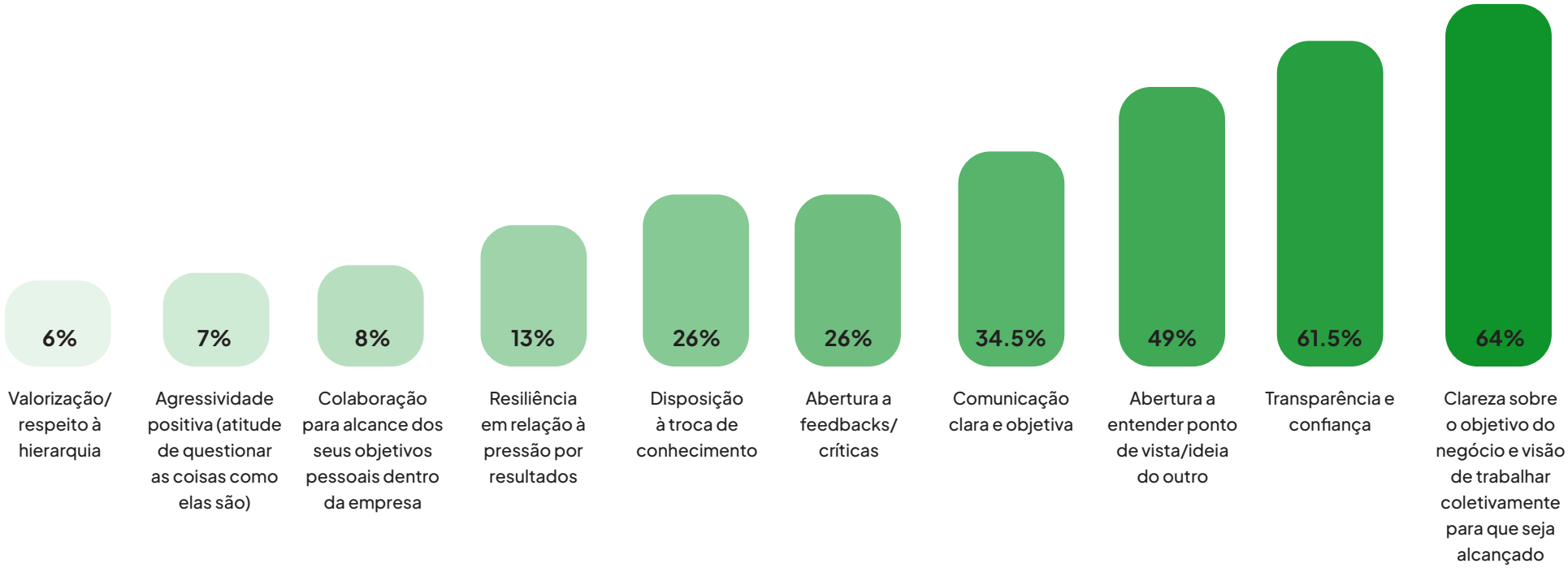
O que faz ou faria dizer não a uma proposta de trabalho? Selecione os DOIS fatores mais sensíveis.



Ou seja: a qualidade do ambiente de trabalho está em pauta, e tem ascendência até mesmo sobre a questão do modelo de trabalho. Mais que atuar remotamente ou no presencial, as equipes querem fazer parte de uma cultura que favoreça a identificação, que seja permeada por transparência e em um ambiente colaborativo.

"Transparência e confiança", aliás, é a alternativa citada por 61% da amostra da Jornada CIO como o valor, ou pilar, mais importante no relacionamento com as pessoas, ficando atrás apenas de "clareza sobre o objetivo do negócio e visão de trabalhar coletivamente para que seja alcançado", com 64%. Ao analisar essa resposta em conjunto com aquelas que apontam o trabalho remoto como um complicador da gestão e do senso de pertencimento, fica notável que os líderes de TI estão percebendo maior dificuldade em operar coletivamente no pós-pandemia, encontrando uma comunicação mais difusa e menos objetiva em meio a um ambiente mais individualista.

Na sua opinião, quais são os valores e pilares mais importantes no relacionamento com pares de trabalho, subordinados e líderes? Selecione até TRÊS alternativas.



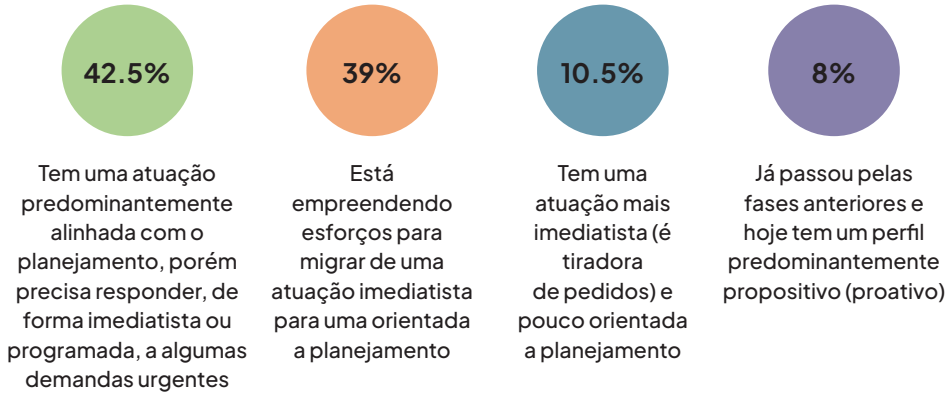
Capítulo 3

Entre a operação e a estratégia

Para 42% dos CIOs respondentes, a TI "tem atuação predominantemente alinhada com o planejamento, mas precisa responder a demandas urgentes". Outros 39% dizem estar "empreendendo esforços para migrar de uma atuação imediatista para uma mais orientada a planejamento".

Orientar-se pelo planejamento e deixar o imediatismo para trás parece ser o Santo Graal do líder de TI, tanto que os percentuais das alternativas mencionadas acima foram semelhantes na edição anterior da pesquisa (47% e 32%, respectivamente). Porém, **um dos aspectos que faz parte da natureza da gestão de tecnologia é, justamente, ser capaz de resolver desafios inesperados.**

Diante da cobrança e pressão das áreas de negócio, selecione a alternativa que mais caracteriza o atual momento da TI:



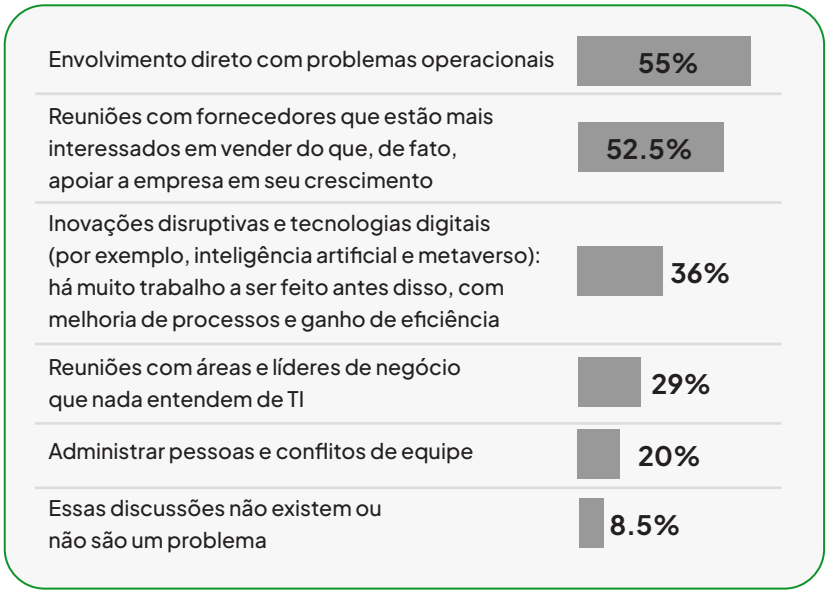
"Incêndios são mais frequentes quando a arquitetura de TI não é tão adequada ao negócio. Nesses casos, um dilema se apresenta: quanto mais as demandas não previstas se acumulam, menos tempo sobra para planejar e evitar tantas urgências. Isso instaura um ciclo vicioso, capaz inclusive de criar uma cultura reativa que leva à descrença do planejamento. Afinal, para que planejar se sempre vamos ter que resolver as coisas de última hora?", diz Sergio Lozinsky. A pressão imediatista exerce, sim, um peso sobre a liderança de TI: ela existe, e é presença constante em pesquisas sobre clima organizacional, além de estar mapeada no presente estudo. Mas é oportuno questionar se não existe no imaginário do CIO um "estado da arte" no qual a TI não precise gerir a relação "planejamento versus imediatismo".

"Não é possível ficar 100% livre de demandas imprevistas, mas é perfeitamente viável montar uma TI em que o dia a dia onde 'não-planejado' ocorre em um nível aceitável, isto é, sem comprometer seriamente o dia a dia. Tanto é assim que há algumas empresas cujos orçamentos de TI preveem uma quantidade de horas no ano para lidar com o imponderável. São equipes cujas lideranças se estruturam, designando uma reserva de pessoas e de horas trabalhadas para eventualidades que podem acontecer", explica o sócio-fundador da Lozinsky.

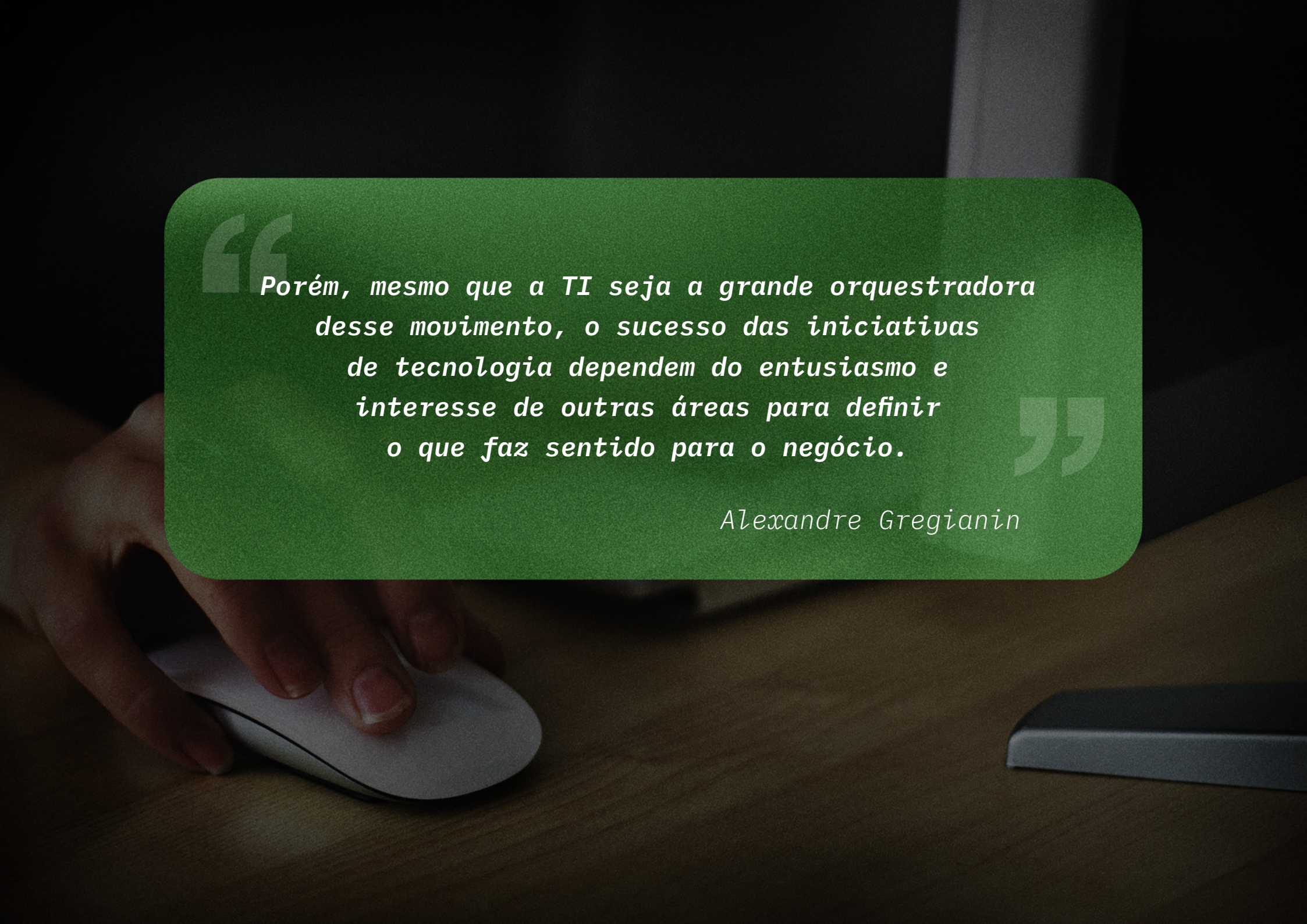
O desejo do CIO, na verdade, parece ser muito mais por não ser pressionado para que a TI atue como uma espécie de panaceia para as dores do negócio. "O CIO deve manter-se atento às oportunidades de transformação junto ao negócio, atuando como parceiro estratégico e não apenas como gestor operacional. Para isso, é fundamental evitar que o envolvimento excessivo no dia a dia das operações comprometa sua visão estratégica. Um processo sólido de gestão e governança é essencial para garantir que as demandas sejam priorizadas de acordo com os objetivos da organização e com o valor agregado de cada iniciativa. Assim, assegura-se uma relação equilibrada entre TI e as demais áreas, fomentando um ecossistema integrado e colaborativo, em vez de silos que dificultam o diálogo e a inovação", avalia Gustavo Bertacini, gerente executivo de TI/CIO da Dori Alimentos.

De fato, **"inovações disruptivas" como "tema que toma tempo e não agrega valor" cresceu de 21% para 36%,** na comparação com a edição anterior da Jornada CIO. É provável que essa diferença drástica na percepção tenha raízes na corrida por um suposto "pioneirismo" na adoção da inteligência artificial. O estouro de popularidade do ChatGPT, da OpenAI, fez com que esse tema transbordasse para além das fronteiras do universo corporativo, e muitas lideranças e boards pressionaram para que suas equipes de TI entregassem alguma solução de IA que pudesse ser oferecida como diferencial mercadológico.

Neste momento, quais temas tomam o seu tempo como gestor e não agregam valor a você ou à empresa? Selecione todas as alternativas que se aplicam.



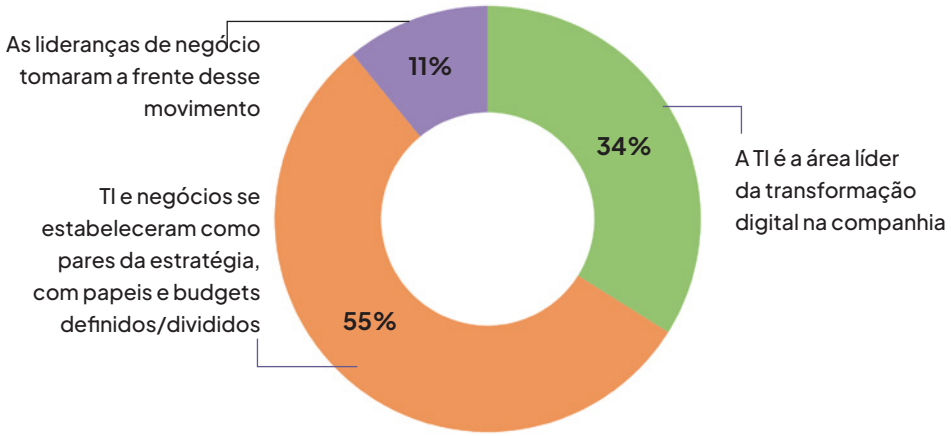
Porém, a implementação de soluções realmente eficientes com inteligência artificial ainda é pequena. Isso sugere que muitas empresas estão operando com MVPs dessa tecnologia, ou em modo beta, apesar de iniciativas de marketing eventualmente alardearem o uso. "Essa tecnologia é recente demais para ter tido seus limites e potencialidades totalmente mapeados, mas o CIO é cobrado com urgência para entregar resultados", diz Sergio Lozinsky.


Porém, mesmo que a TI seja a grande orquestradora desse movimento, o sucesso das iniciativas de tecnologia dependem do entusiasmo e interesse de outras áreas para definir o que faz sentido para o negócio.
Alexandre Gregianin

Considerando esses fatores, é possível entender porque 36% dos entrevistados assinalaram a alternativa que aponta as inovações disruptivas como tomadora de tempo, visto que o texto integral dessa alternativa da pesquisa dizia que "há muito trabalho a fazer antes disso, com melhorias de processo e ganhos de eficiência".

Ou seja: a TI não deseja se ver isenta de responsabilidades que envolvam urgência, mas acredita que **é possível tratar inovações de forma mais estratégica e menos adesista.** Até porque testar o melhor uso de uma nova ferramenta não demanda apenas tempo, mas também investimentos. E nenhum dos dois é algo que pode ser desperdiçado.

Com a transformação digital se estabelecendo como prioridade em diversos negócios, de que maneira a TI deve se consolidar, ou já se consolidou, dentro da empresa?



Ainda assim, uma porcentagem muito pequena dos respondentes (11%) entende o negócio como o principal decisor sobre a TI. Mais da metade (55%) considera TI e negócio pares estratégicos, com papéis e responsabilidades bem definidos, enquanto 34% atribui à TI a liderança da transformação digital na empresa. Apesar dessa visão otimista, o cenário não parece estável quando se adota uma perspectiva mais ampla. "A TI é a área da qual se espera as informações adequadas para o negócio saber onde investir, a intensidade com a qual as novas ideias serão abraçadas. Mas se ela não cumprir muito bem essa função, corre o risco de perder seu protagonismo", avalia Sergio.

"O futuro é muito desafiador no que tange gestão e governança. O CIO vai ter que se adequar a uma nova situação com as automações e com as novas gerações. A liderança de TI provavelmente vai se redesenhar em função disso"

Roberto Lins

O questionamento sobre o protagonismo da TI já aconteceu em outros momentos do passado, como quando do advento do digital ou no auge da "TI bimodal". Porém, mesmo não sendo uma "novidade", perder a liderança da transformação digital seria um retrocesso para a direção de tecnologia. Um meio de evitar isso não seria o CIO tentar "reter" o domínio da TI à força, mas exatamente o contrário: disseminar o conhecimento tecnológico e delegar mais autonomia às áreas.

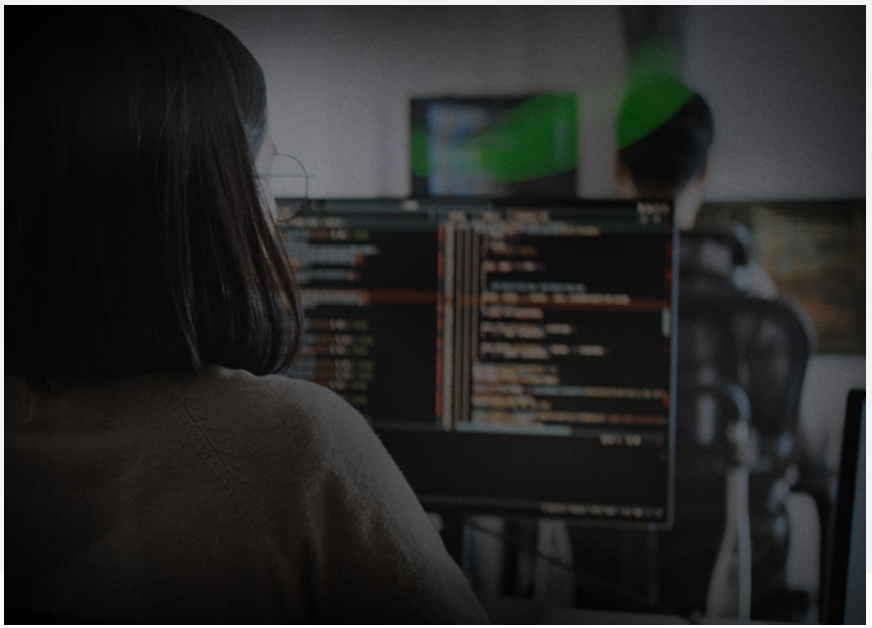
Para Wandair Garcia, "**a TI deveria ser a administradora do capital digital da empresa.** No caso de recursos humanos, por exemplo, o CHRO estabelece as políticas e as práticas, e deixa que os gestores das áreas as apliquem. Quando uma área executa essas práticas, ela não está usurpando o papel do RH, está simplesmente usando as ferramentas que ele fornece. Assim deveria ser com a TI: seu papel deveria ser o de divulgar as tecnologias e políticas para seu uso, cabendo a cada área 'fazer' sua própria TI".

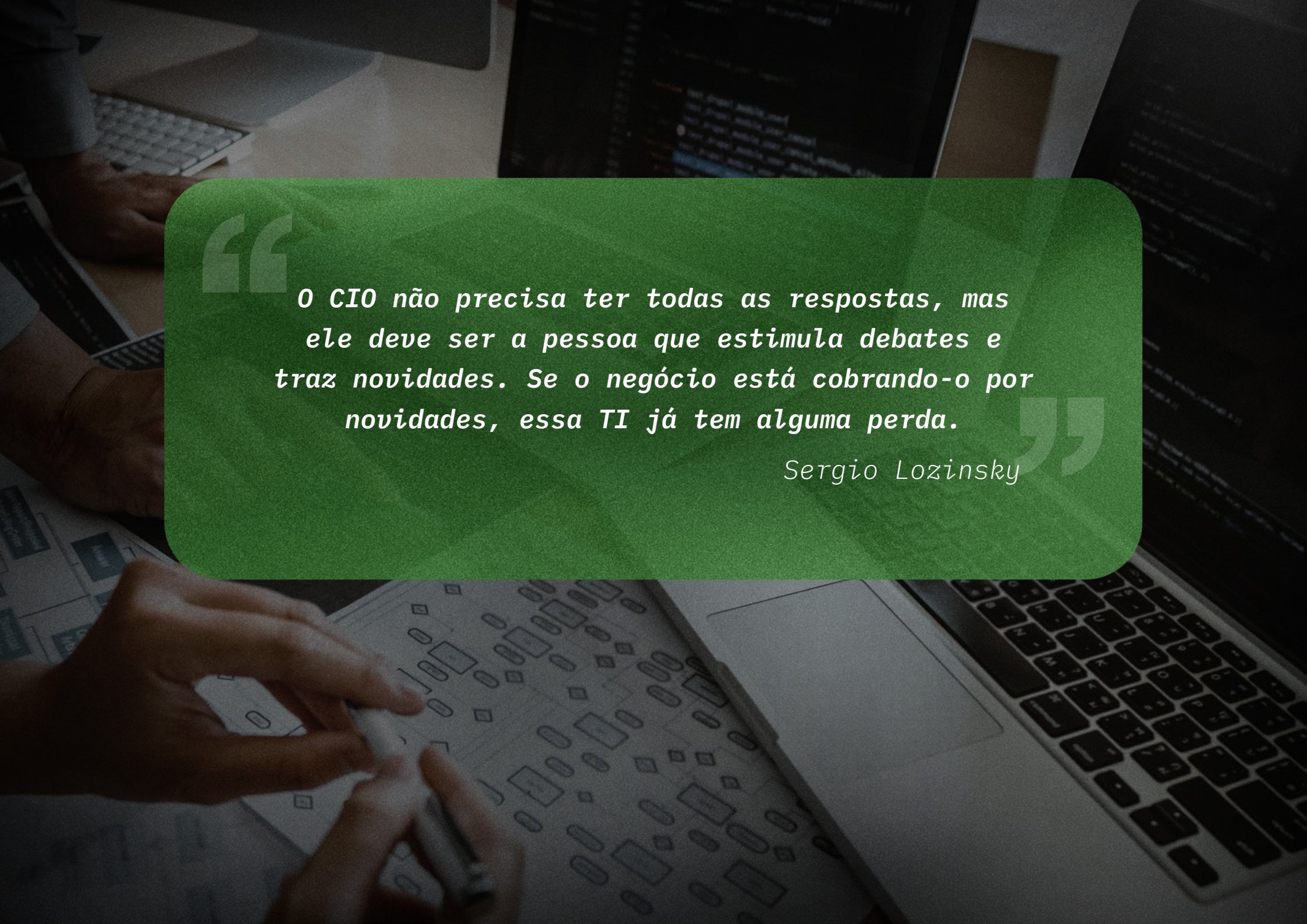
Roberto Lins vê esse rumo como algo tão recomendável quanto possível. "Há uma geração de profissionais chegando no mercado que são tecnologicamente mais avançados do que os das gerações passadas. São pessoas que não dependem mais tanto da área de TI, e isso dá ao CIO condições para realizar uma descentralização ordenada. Se ele conseguir fazer isso com uma boa governança, vai poder aproveitar a janela que se abre e se aproximar dos executivos das áreas de negócio".

"Muitas rupturas aconteceram nos últimos 15 anos, mas nunca em uma velocidade tão rápida quanto a atual. Todo dia tem uma novidade relevante mudando a direção do negócio, e fica difícil escolher os rumos a seguir. Essa velocidade aumenta a insegurança e faz com que o profissional da área se sinta desatualizado", diz Alexandre Gregianin. "E como é natural que o 'cara da TI' não tenha domínio sobre todos os assuntos de tecnologia, **pode ser mais interessante ele 'transbordar' a área para toda a empresa e garantir que todos entendam um pouco do tema".**

"A TI pode ser estratégica, operacional, até transformacional. O que ela não pode é ficar refém da operação. Se o CIO fica cuidando do dia a dia, não vai ter condições de se alinhar com a agenda executiva. Ele precisa ter em mente que a TI é um meio de fazer o negócio crescer. Para tanto, ela precisa assumir o papel de guardiã do capital de informação da empresa"

Wandair Garcia





> ***O CIO não precisa ter todas as respostas, mas ele deve ser a pessoa que estimula debates e traz novidades. Se o negócio está cobrando-o por novidades, essa TI já tem alguma perda.***
>
> *Sergio Lozinsky*

Capítulo 4

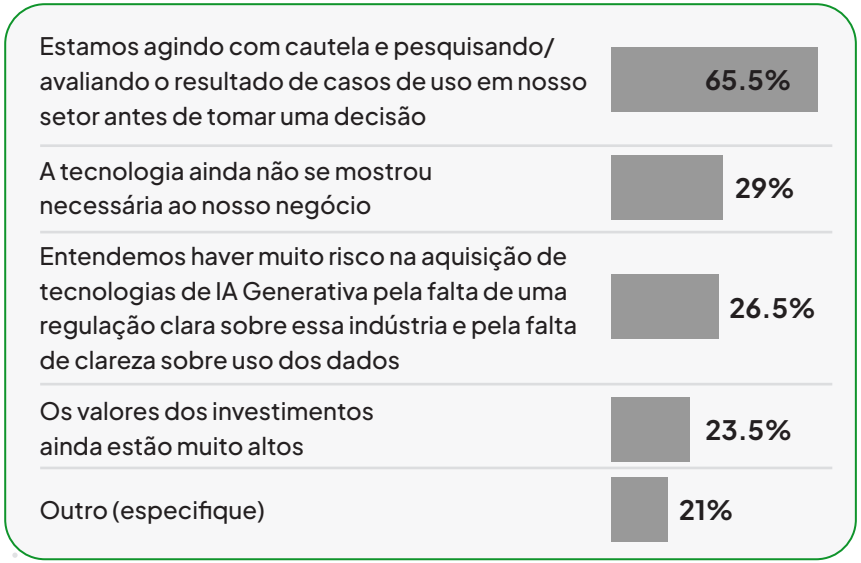
Segurança da informação e inteligência artificial

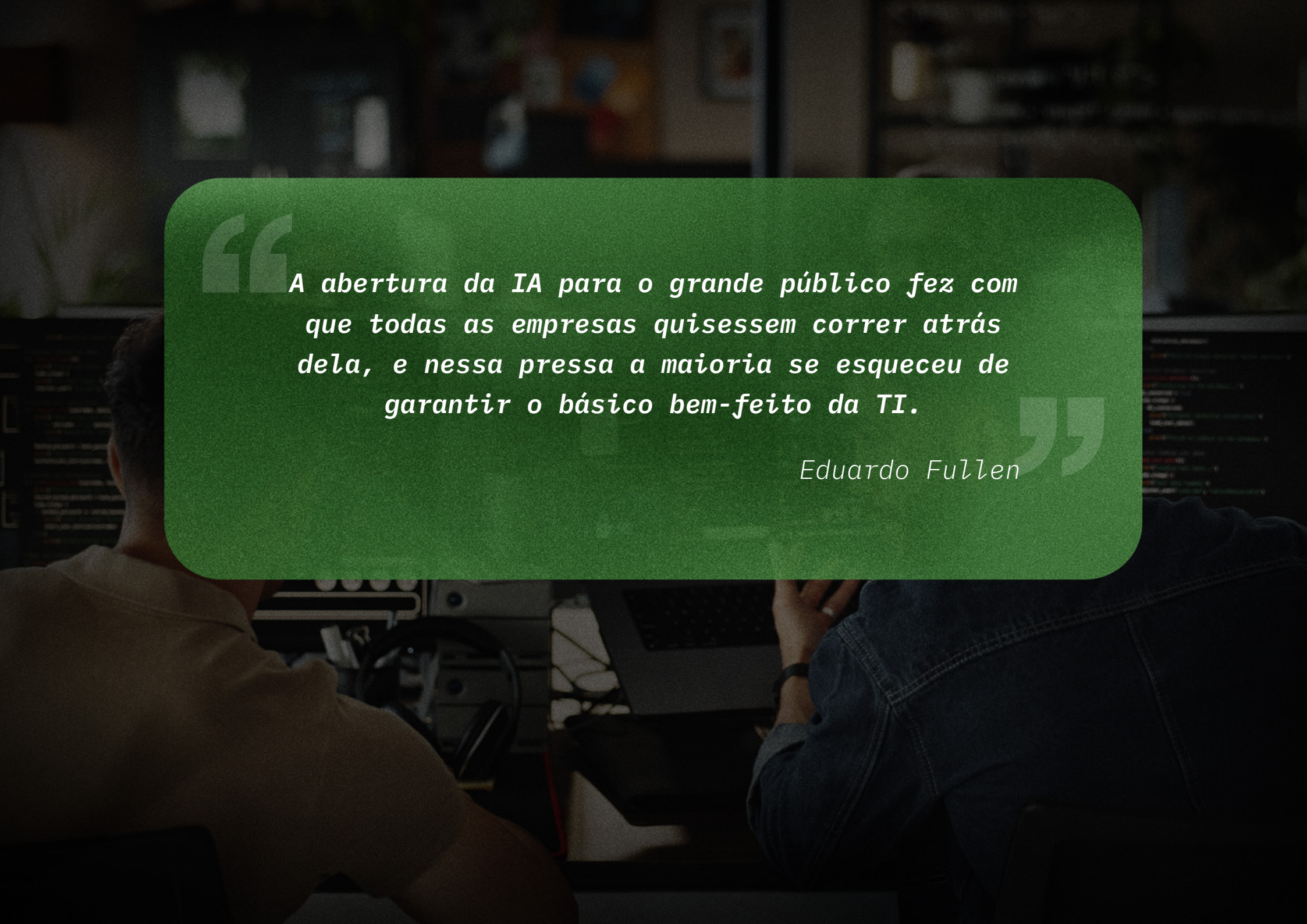
Conforme apontado no capítulo anterior, a inteligência artificial ainda engatinha nas empresas, ao que parece, apesar do grande marketing ao seu redor e da pressão do negócio para sua adoção. Os dados revelam cautela (justificativa de 65% dos CIOs), até porque os investimentos são altos (23%). Ou, ainda, porque há uma lição de casa mais básica a ser feita - 29% dos respondentes afirmou que a tecnologia ainda não se mostrou necessária ao negócio.

Ou seja: **apesar do entusiasmo por parte do negócio, a TI avalia o alarde em torno da IA como precipitado.** E não é somente o hype que contamina a percepção sobre essa tecnologia. "Grandes fabricantes passam a oferecer soluções rápidas e fáceis que chamam a atenção das áreas de negócio. Este movimento é benéfico, mas precisa ser orquestrado pela TI, que traz a governança e o direcional para a melhor aplicação da inteligência artificial em toda a cadeia de valor", conta Eduardo Fullen.

Nesta quarta edição, os temas "inteligência artificial" e "segurança da informação" passaram a contar com capítulos dedicados na Jornada CIO. A pauta dos últimos dois anos foi tomada por ambos, e não seria possível menosprezar o impacto que eles têm no papel que se espera do líder de TI. Curiosamente, os dois temas se mostraram pouco distantes entre si, e não por acaso: eles estão diretamente conectados.

Por que a organização optou por não investir em IA generativa nos últimos 12 meses? Selecione até TRÊS alternativas



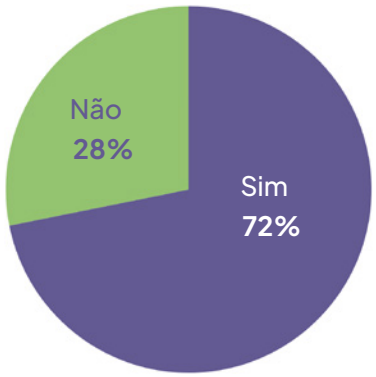

A abertura da IA para o grande público fez com que todas as empresas quisessem correr atrás dela, e nessa pressa a maioria se esqueceu de garantir o básico bem-feito da TI.

Eduardo Fullen

Tanto IA quanto cibersegurança são temas que demandam altos investimentos e que, pelo menos por ora, não têm um ROI facilmente identificável. E no caso específico da segurança, podemos dizer que ela atua como as vacinas: quando são eficazes, mantêm a ameaça afastada – e por não "verem" o perigo, muitos acabam achando que as ações preventivas podem ser deixadas de lado.

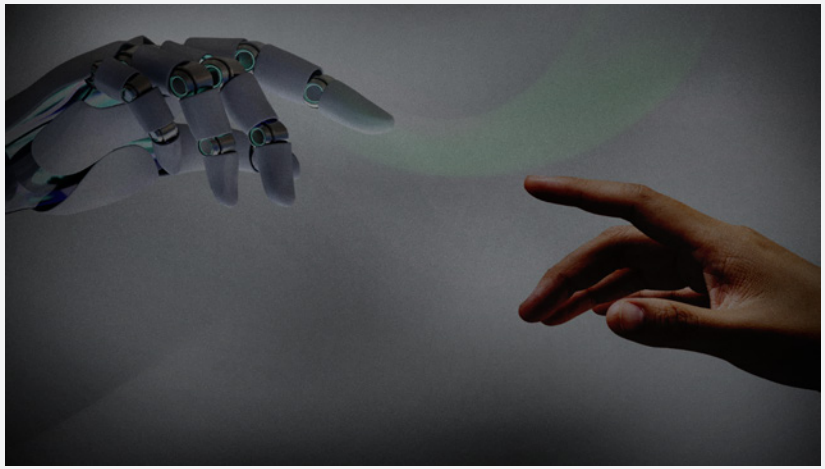
Por conta disso, as medidas necessárias à proteção de dados e sistemas ficam relegadas a um segundo plano, ou mesmo negligenciadas. Segundo a Jornada CIO, 28% das empresas pesquisadas não têm, por exemplo, um plano de recuperação de desastres – um percentual alto quando se leva em conta que estamos falando de organizações com faturamento bilionário. Impressiona ainda mais quando vemos que 20% ainda "está considerando" desenvolver um PRD (DRP na sigla em inglês), e outros 20% não têm qualquer previsão ou mesmo discussão para tal implementação. Isso é particularmente curioso quando se leva em conta que "garantir a segurança da informação e a proteção dos dados, em meio ao crescimento exponencial dos riscos" foi citado por 34% dos respondentes como seu maior desafio na organização hoje – a segunda alternativa mais votada, praticamente um empate técnico com a resposta mais escolhida, que foi "administrar a pressão por urgência e administração" (35%).

A TI possui um Plano de Recuperação de Desastres (DRP - Disaster Recovery Plan)?



A empresa sofreu algum ataque hacker nos últimos 3 anos?

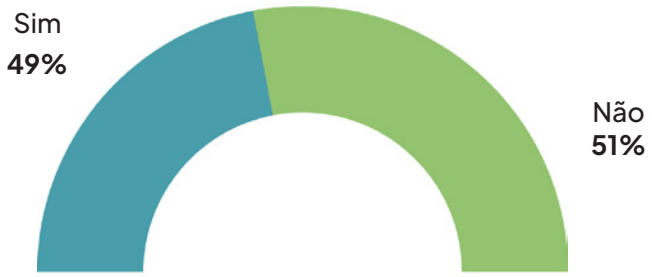
"A inteligência artificial é mais um dos assuntos complexos que a TI precisa resolver. Para isso, ela precisa estabelecer uma arquitetura muito bem estruturada. É um desafio e tanto, mas abre muitas oportunidades para o negócio"
Antonio Camanho



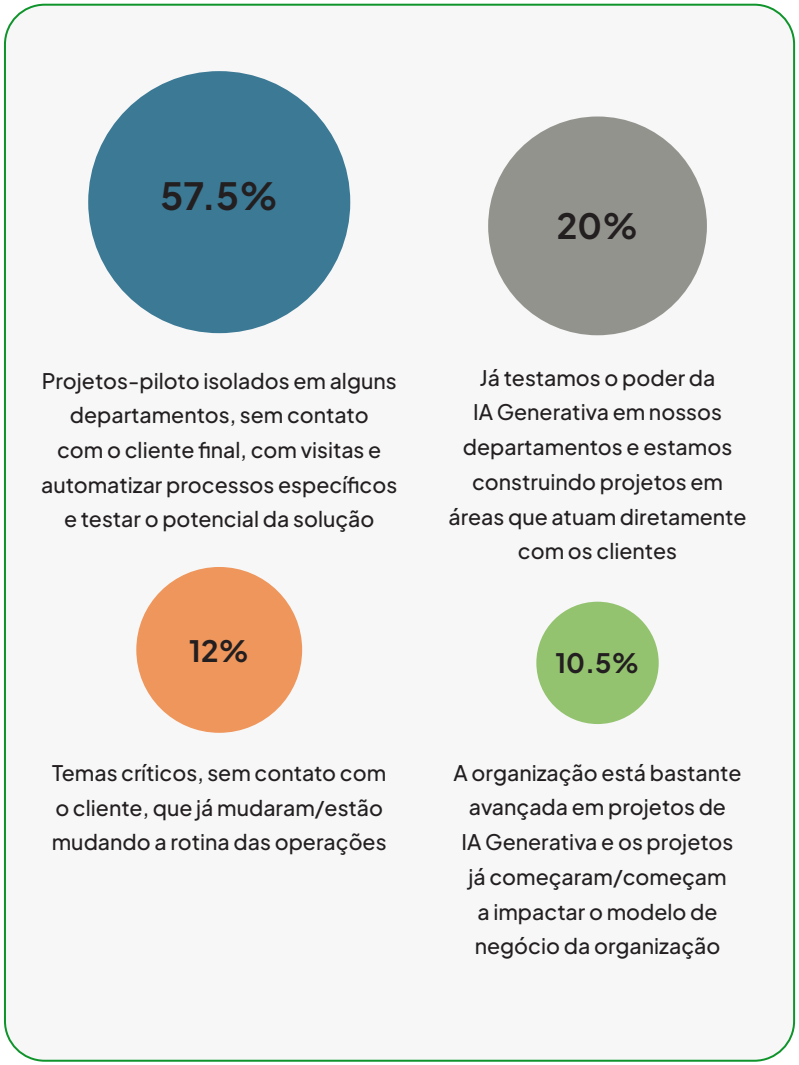
Conforme apontado anteriormente, **o problema parece residir em provar a necessidade de investimento:** entre os que disseram não ter um Plano de Recuperação de Desastres, 40% atribuíram essa ausência à baixa percepção de risco ou prioridade, e 18% apontaram falta de patrocínio de outras lideranças. E o cenário não é muito melhor entre aqueles que têm um plano de recuperação de dados: apenas 24% afirmaram que "os protocolos de ação estão todos documentados e todos os colaboradores diretamente envolvidos já passaram por treinamento ao menos uma vez". Mais de 60% afirmou ter toda a documentação dos protocolos, mas ainda faltaria treinar todos os envolvidos diretos.

Por outro lado, 49% dos CIOs informaram que realizaram investimentos em IA nos últimos 12 meses - mais da metade (57%) em projetos-piloto isolados, em atividades que não têm contato com o cliente final, com o objetivo de automatizar processos específicos e/ou testar o potencial da solução. Apenas 10% garantiram estar avançados no tema, a ponto de terem projetos que começam a impactar o modelo de negócio da organização.

A empresa investe/investiu em soluções de inteligência artificial generativa nos últimos 12 meses



Qual o tipo predominante de projeto(s) no(s) qual(is) a organização investe/investiu nos últimos 12 meses? Escolha a que melhor se aplica

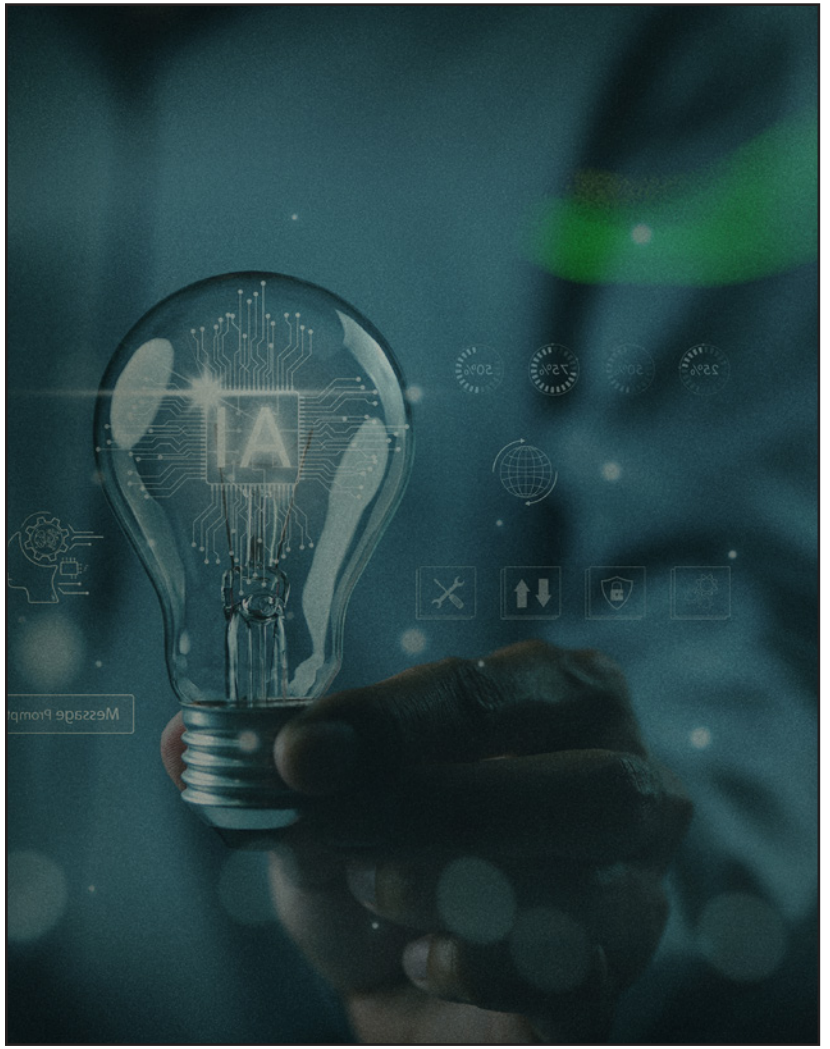


É evidente que o *hype* e a promessa de aumentar receitas com a IA fomentam o interesse em investir na ferramenta. Porém, é possível ter uma estratégia que combine inovação e proteção ao negócio. Todo CIO já ouviu a frase "não é uma questão de se a empresa vai ser alvo de um ataque hacker, mas quando". É um clichê no universo da TI, mas como todo clichê, ancorado em fatos que tendem a se repetir.

O curioso é que a inteligência artificial pode ser utilizada em arquiteturas de segurança. Ao aplicá-la sobre uma estrutura amparada por um SIEM (sigla em inglês para Gerenciamento e Correlação de Eventos de Segurança, um modelo de cibersegurança), elimina-se uma correlação feita com base em thresholds, que são determinados padrões de desempenho de alguns elementos críticos de TI. Com isso, a análise das ameaças é feita de forma muito mais rápida, eficaz e com menor dependência do elemento humano.

"Além de ser útil para o negócio, a inteligência artificial pode servir à própria TI, pois é possível utilizá-la para oferecer um help desk melhor e com menor interferência humana, transformando-a em um assistente virtual", pondera Wandair Garcia. Esses exemplos mostram que a IA pode ser aplicada de forma estratégica, inclusive nas operações da própria TI.

Ainda assim, é importante apontar que, enquanto há uma movimentação para "apressar" a evolução da inteligência artificial, a cibersegurança ainda não mostra a maturidade esperada, esbarrando tanto em decisões do negócio quanto nas dificuldades organizacionais da própria TI.



Capítulo 5

Um futuro para se reafirmar

Do ponto de vista da tecnologia, os últimos 50 anos foram bastante intensos, com diversos pontos de ruptura que impactaram sociedade, trabalho, vida pessoal e negócios. A década de 1980 trouxe os computadores pessoais e os sistemas de rede; a de 1990 veio com o Windows e a internet; os anos 2000 marcaram o início da era dos gadgets e das redes sociais; e o período pós-2010 assinalou a força dos smartphones e da internet das coisas.

Já na década atual, são tantas as mudanças que o adjetivo "vertiginoso'" não soa exagerado para definir o período. Ainda estamos em 2025 e, como apontado nos capítulos anteriores, as mudanças vêm acontecendo em uma velocidade sem precedentes. Se isso já é o suficiente para desorientar qualquer profissional, fica ainda mais complexo para o líder de TI, que se vê na obrigação de liderar transformações puxadas por inovações nas quais ele ainda não teve tempo de se aprofundar.

E as mudanças não ocorrem de forma isolada. Desde que a tecnologia passou a ser parte do core business de qualquer setor, as inovações passaram a representar transformações profundas no negócio: na produtividade, nas maneiras de monetizar e rentabilizar, na relação com as equipes e fornecedores, na intensidade das demandas. Tudo é impactado.

Diante das transformações mais recentes, principalmente por aquelas puxadas pela massificação da inteligência artificial, o negócio passou a sentir necessidade de resultados mais imediatos da TI. E quando eles não são entregues na velocidade esperada, a alta liderança começa a crer que ela precisa tomar as rédeas do processo.

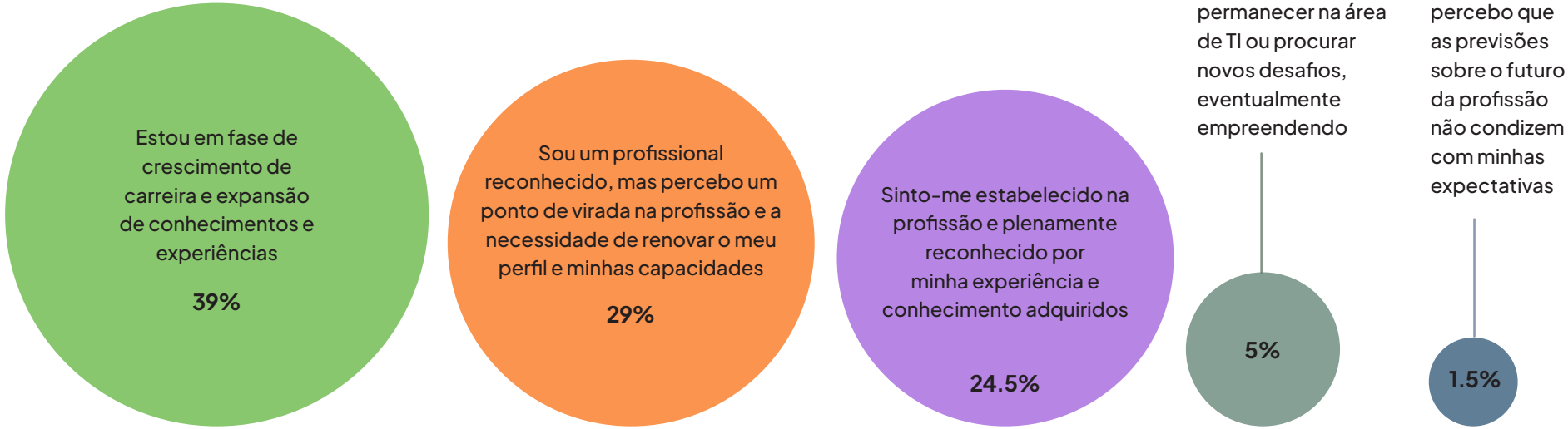
Porém, mesmo quando isso acontece, cabe à TI integrar e operacionalizar tudo. Até por isso, é essencial que ela assuma uma posição de liderança neste momento. **Se não se posicionar adequadamente, ela pode gerar dúvidas na alta direção sobre como a transformação digital deve ser tratada de agora em diante.** E esse tratamento exige tempo e recursos.

Para superar tal desafio, a TI pode lançar mão de um artifício valioso que ela mesma construiu: seu ecossistema de fornecedores e prestadores de serviço. Eles também estão em busca de aprimorar suas soluções, e podem ser uma importante fonte de informação tanto para a TI como para o negócio, no sentido de trazer insights e direcionamentos sobre como aproveitar as novidades que estão sendo colocadas no mercado.

"Há gestores que têm pudores em cobrar fornecedores, enquanto há aqueles que simplesmente não têm noção do que o mercado pode lhes oferecer. Ambas as posturas têm consequências negativas para as operações de TI. A gestão de fornecedores é um aspecto muito importante da liderança de TI. Mas a realidade é que boa parte dos líderes de TI aproveitam

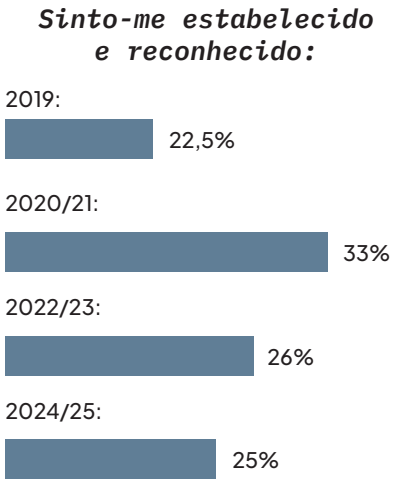
pouco os fornecedores que têm, quando eles podem ser uma fonte riquíssima para a sua própria capacitação", opina Ricardo Stucchi, sócio-consultor da Lozinsky Consultoria.Como mostram os dados levantados por esta edição e todas as anteriores, os fornecedores são vistos com desconfiança pela liderança de TI: 51% dos entrevistados os veem como "mais interessados em vender seus produtos e serviços" do que em construir relações de apoio que possam ajudar o negócio e consolidar um relacionamento de longo prazo benéfico a ambos. **Mudar a dinâmica desse ecossistema é mais um dos desafios que se apresenta para o CIO na segunda metade desta década.**

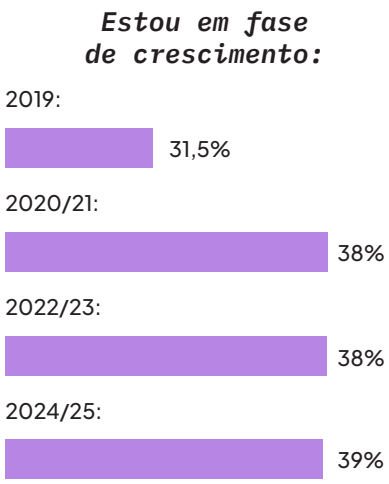
Como você define o seu momento profissional? Selecione a alternativa que mais se aplica.

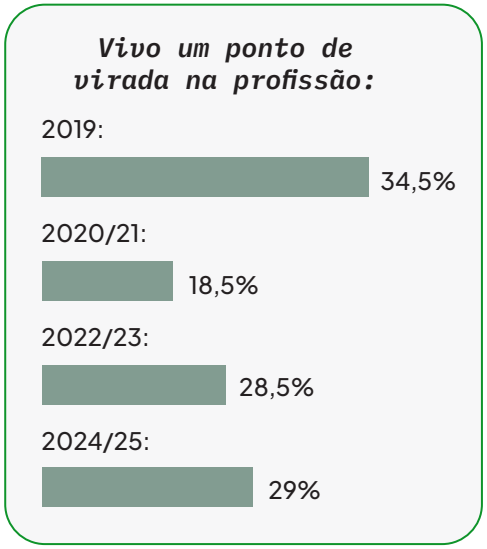


"Esse novo momento da transformação digital exige cooperação. A TI que tentar resolver essa questão sozinha, contando apenas consigo mesma, vai enfrentar grande dificuldade. Ela precisa aumentar a interação com as áreas de negócio, aprofundar seus conhecimentos nas novas soluções e buscar aliados", diz Sergio Lozinsky.

Ter que mudar sua forma de agir é algo que tem impacto na percepção do CIO sobre o momento atual de sua carreira. Abaixo, vemos como essa percepção manteve-se estável ao longo dos anos, salvo por uma exceção:







Enquanto uma parcela vê o dinamismo da área como oportunidade de crescimento, outra parcela significativa o percebe como um ponto que pode até trazer crescimento, mas também ameaça sua carreira. Na visão de Alexandre Gregianin, essas características da carreira em TI são não apenas intrínsecas a ela como até mesmo um fator de atração e motivação.

"O profissional de tecnologia é muito apaixonado. É um grande privilégio da maior parte das pessoas que trabalham na área, elas se identificam muito com sua área de conhecimento – talvez mais que profissionais de outros mundos. Por isso, não dá para ficar estagnado. Insistir em permanecer na zona de conforto acaba sendo ruim até para o nível de satisfação. A área é tão dinâmica que você pode ficar na mesma empresa e ainda assim se sentir mudando de empresa, porque as expansões e momentos pedem estratégias diferentes", avalia.

Essa capacidade de adaptação, mesmo diante de transformações velozes, é essencial para que a posição do líder de TI se mantenha relevante. Gustavo Bertacini vê as discussões sobre o fim, ou mesmo um possível declínio, dessa posição como sensacionalismo. **"O papel do CIO é cada vez mais relevante, com um aspecto estratégico tão significativo que se torna indispensável para a organização"**, diz.

Já Nailson Rego tem uma visão parecida, mas acredita que a sustentação da posição depende de ir além do que ele vê como "superficialidade" no momento atual. "A boa TI baseia sua maturidade na governança. Quando isso é feito, a posição se fortalece e a sucessão é favorecida, com o próximo líder herdando uma área melhor preparada".

O fato é que o ambiente de tecnologia atravessa uma fase particularmente desafiadora, e isso não vai mudar tão cedo. Implantar e alinhar as novas tecnologias com os objetivos do negócio tornou-se mais complexo, e a TI precisa se posicionar em um equilíbrio entre comandar e facilitar o uso da tecnologia.

"A tecnologia vai ser cada vez mais um assunto fundamental, e o CIO, ou o postulante ao cargo, precisa ver isso como uma oportunidade", afirma Sergio Lozinsky. **"O básico para realizar essa tarefa está mapeado – formar uma boa equipe, se atualizar, conhecer o negócio.** Mas, individualmente, o momento pede de cada um uma auto análise, seja para permanecer na empresa atual ou se qualificar para uma nova posição no mercado. Cada organização tem seu jeito, sua identidade, e o líder de TI precisa pensar no que pode fazer de diferente em cada uma delas para navegar nesses desafios".

Fechamento

Quem precisa de plano de sucessão?

*Por Sergio Lozinsky

Sucessão é uma palavra mais associada a empresas familiares, mas o fato é que todas as empresas deveriam se ocupar do tema. Ele passa por vários níveis, não apenas o topo, e deve ser discutido levando-se em conta não apenas critérios políticos, mas principalmente habilidades pessoais, conhecimentos técnicos e projeções de futuro. Ou seja: é o tipo de desafio resolvido caso a caso, o que gera uma entre as muitas razões pelas quais o assunto não é tratado como deveria.

A resposta direta à pergunta do título – quem precisa de plano de sucessão? – é simples: todas as empresas precisam. Ainda assim, sua abordagem quase nunca acontece de forma direta, pois esbarra em tabus. O mais óbvio deles é a noção de que um líder que fala em buscar sucessores irá deixar a empresa, ou está em vias de ser demitido. Esse tabu nem sempre corresponde à realidade, mas é um mito tão arraigado na cultura empresarial que fica difícil ignorá-lo.

Porém, esse é apenas um dos complicadores para estabelecer um bom processo sucessório. Há outros nós que se interpõem no caminho. A boa notícia é que todos eles podem ser desatados.

Questões de época

Estabelecer a sucessão sempre foi uma tarefa complexa, e as particularidades de hoje não são diferentes das do passado. O que muda – bastante — em relação a tempos anteriores é o cenário.

Nas empresas familiares, antes era praticamente certo que o bastão seria passado para alguém da geração seguinte da família, e não raramente um ou mais integrantes da família eram preparados para essa tarefa. Isso não implicava em tudo transcorrendo às mil maravilhas – sempre havia espaço para escolhas equivocadas ou para o processo ser sabotado por disputas familiares. Apesar disso, a premissa da sucessão familiar era uma constante.

Hoje as gerações mais jovens não se sentem mais tão atraídas pela ideia de assumir o comando dos negócios familiares. Há uma diversidade de oportunidades que muitas vezes atrai esses herdeiros para outros caminhos. Além disso, fusões e aquisições frequentemente colocam membros da família em papéis de acionistas ou conselheiros, tirando-os da linha sucessória da liderança.

Fechamento

Já no mundo corporativo "não-familiar", a rotatividade de posições é mais alta do que jamais foi. Falta tempo para preparar novos líderes e, em alguns casos, falta interesse, visto que a alta gestão está mais preocupada em tratar a empresa como um ativo próprio, e não como um negócio perene.

Esse ponto é crucial e merece ser examinado de perto.

O fim das carreiras longas

O crescimento exponencial da compra e venda de empresas é um fator de alto impacto em muitos aspectos do universo corporativo. O negócio deixa de ser percebido como uma instituição de longo prazo para se tornar um ativo financeiro. E essa mudança de mentalidade tem efeitos bastante perceptíveis na questão da mentalidade tem efeitos bastante perceptíveis na questão da sucessão.

Se o objetivo é estabelecer uma valuation em um determinado período de tempo, mudanças de longo prazo ficam em segundo plano. Nesse contexto, investir por 10 ou 15 anos na formação de líderes nos quadros internos praticamente perde sua razão de ser.

A alta liderança, por sua vez, se vê atraída por um cenário que oferece oportunidades de enriquecimento rápido, graças a bônus milionários presentes nas transações que envolvem investimentos de private equity, abertura de IPO ou uma fusão e aquisição.

Esse aspecto, por sua vez, colabora também para a alta rotatividade de posições de chefia.

Curiosamente, as empresas familiares têm melhores práticas que as demais nessa área, pois via de regra entendem a empresa como um patrimônio – material e imaterial. Porém, é uma sucessão que, nos escalões mais altos, leva literalmente décadas para acontecer, nem sempre no melhor timing possível.

Com isso, o mercado está cada vez mais formando um outro tipo de líder, voltado a aumentar o valor de mercado da empresa e, depois, deixá-la. Isso não é necessariamente ruim, pois sempre existe a possibilidade que ele consiga elevar a organização a um novo degrau sem aliená-la de seu propósito. Basta cuidar para que sua agenda pessoal não se sobreponha ao negócio.

Fechamento

Uma mudança estratégica

Todo esse novo contexto em que a sucessão ocorre é parte de um cenário de mudanças amplas no mundo do trabalho. O funcionário de carreira, que fica a vida toda em uma empresa, é uma espécie cada vez mais difícil de encontrar. Raros são os profissionais que permanecem mais de uma década na mesma companhia, o que também tem efeitos sobre as linhas sucessórias, especialmente na média gerência.

A eficiência operacional é indispensável para o sucesso empresarial. Por isso, preocupar-se com bons líderes "no meio" é importante mesmo para as organizações que buscam turbinar seu valuation em detrimento da longevidade.

Afinal, é preciso manter a capacidade de seguir executando estratégias de curto prazo que tragam resultados, e isso requer uma equipe capaz. Portanto, reter talentos e colocá-los em um caminho que possa se tornar uma linha sucessória não é algo dispensável. Mas, se contratar talentos já é desafiador, retê-los é uma missão ainda mais trabalhosa.

A verdade é que não existe uma única maneira de trabalhar tal questão. Às vezes, é necessário trazer um diamante já lapidado pelo mercado (e pagando preço de diamante, vale dizer); em outras, será o caso de lapidar um talento dentro de casa. Tudo vai depender de uma miríade de fatores: a região onde a empresa está inserida, seu segmento, o quão avançada ela é dentro do setor que atua, etc. Se a posição é crítica, é essencial ter mais de uma opção na linha sucessória, e então manter proximidade com os profissionais selecionados para avaliar se eles estão satisfeitos.

Seja como for, esse é um tema que precisa ser endereçado de forma estratégica e pragmática, ou pode se abrir um buraco impossível de ser remediado no futuro. O tema é tão emblemático quanto controverso, mas precisa estar em pauta como um item constante da agenda estratégica da empresa – como todo aspecto sensível em qualidade de gestão.

Apêndice

Jornada CIO: da realização pessoal à transformação de negócios | 4a. edição

Respostas válidas: 174

Dados consolidados completos

Cargo atual

CIO ou diretor de TI	44%
Gerente ou supervisor de TI	40%
Outro *Especifique: VP ou diretor de operações; CEO ou board member; diretor de supply chain ou logística; em transição*	10%
CDO ou CTO	3%
Diretor ou VP de operações (COO	3%

Abrangência de atuação

Brasil	71%
Global	11%
Regional	10%
América Latina	8%

Identidade de gênero

Feminino	14%
Masculino	86%

Idade

Entre 20 e 30 anos	1%
Entre 31 e 40 anos	13%
Entre 41 e 50 anos	48%
Entre 51 e 60 anos	29%
Mais de 60 anos	9%

Área de formação (graduação)

Tecnologia	63%
Engenharia (civil, mecânica, elétrica, eletrônica ou de produção)	18%
Administração e gestão de negócios	10%
Matemática/estatística/contabilidade	4%
Economia	2%
Outro	3%

Apêndice

Atividades paralelas/hobbies (selecione todas que se aplicam)

Artes (comunicação, música, dança, teatro, cinema, artes plásticas)	22%
Gastronomia, enologia, harmonização e outras atividades relacionadas	32%
Jardinagem, decoração e outras atividades relacionadas	7%
Atividades esportivas (musculação, natação, corrida, ciclismo, tênis, esportes individuais e coletivos em geral)	71%
Esportes radicais ou de aventura (escalada, trekking, trail running, mountain bike, surf, paraquedismo, entre outros)	14%
Trabalhos voluntários (terceiro setor	20%
Viagem, estudos e busca por outras referências culturais	63%
Outro	7%

Tempo médio diário dedicado ao trabalho (selecione a alternativa que mais se aplica)

A posição que ocupo exige uma jornada de trabalho de 9 a 12 horas diárias, com poucas exceções	44%
Mantenho uma jornada diária de até 8 horas, com exceção de dias mais turbulentos	35%
Trabalho de 9 a 12 horas por dia (ou mais), mas estou tentando trabalhar menos e melhor	17%
Tenho uma dedicação quase exclusiva - não diferencio tempo para vida pessoal e profissional	4%

Faixa de faturamento (reais)

Até 400 milhões	21%
Entre 400 milhões e 1 bilhão	17%
Entre 1 bilhão e 3 bilhões	26%
Entre 3 bilhões e 7 bilhões	11%
Acima de 7 bilhões	17%
Não posso informar	8%

Localização da sede da empresa

Sudeste	70%
Sul	21%
Centro-Oeste	6%
Norte	1%
Nordeste	2%

Número de colaboradores em TI (equipe própria e de terceiros/body shop)

Até 20	33%
Entre 21 e 50	20%
Entre 51 e 100	15%
Entre 101 e 200	10%
Mais de 200	22%

A empresa em que você atua é uma startup?

[Consideremos como startup: empresa que cria produto, serviço ou modelo de negócio inovador, geralmente de base tecnológica e natureza repetível e escalável, isso em ambiente de extrema incerteza]

Sim	5%
Não	95%

Apêndice

Setor de atuação da empresa

Agronegócios e serviços relacionados	11%
Comércio/varejo	9%
Educação	4%
Energia elétrica	5%
Holdings	2%
Indústria automotiva, autopeças e mecânica	6%
Indústria de alimentos, bebidas e fumo	5%
Indústria da engenharia e construção	4%
Tecnologia da Informação	8%
Telecomunicações	2%
Indústria farmacêutica	5%
Indústria química, petroquímica, óleo e gás	1%
Saúde (hospitais, laboratórios, clínicas, operadoras)	9%
Serviços financeiros (bancos e seguradoras)	6%
Serviços diversos (turismo, comunicação, hotelaria, advocacia)	3%
Siderurgia, metalurgia e mineração	2%
Transporte e logística	6%
Água e saneamento	1%
Outro	10%

Quais fontes de aprendizagem e formação foram determinantes para a conquista do seu estágio atual de carreira? Selecione até TRÊS alternativas.

Graduação	38%
Especialização na sua área principal de formação	22%
MBA ou outros cursos de especialização em gestão	55%
Formação em campos de conhecimento paralelos	8%
Experiência prática na definição e execução das estratégias de TI	71%
Experiência prática em diferentes posições ou unidades das organizações em que atuou	44%
A convivência e o aprendizado com pessoas de referência em sua área de atuação	27%
Experiências com consultorias ou coaching	14%
Sabático e outras vivências fora do País	1%
Hobbies e atividades paralelas (esportes, música, trabalhos sociais/voluntários, etc)	3%

Apêndice

Como você define o seu momento profissional? Selecione a alternativa que mais se aplica.

Estou em fase de crescimento de carreira e expansão de conhecimentos e experiências	39%
Sou um profissional reconhecido, mas percebo um ponto de virada na profissão e a necessidade de renovar o meu perfil e minhas capacidades	29%
Sinto-me estabelecido na profissão e plenamente reconhecido por minha experiência e conhecimento adquiridos	25%
Tenho questionado se quero/devo permanecer na área de TI ou procurar novos desafios, eventualmente empreendendo	5%
Sinto-me estagnado e percebo que as previsões sobre o futuro da profissão não condizem com minhas expectativas	2%

Para você, o trabalho serve, acima de tudo, a qual objetivo? Escolha o objetivo 1 (o primeiro mais importante) e, então, o objetivo 2 (o segundo mais importante).

Objetivo 1	Objetivo 2
Ganho financeiro/econômico 60%	Ganho financeiro/econômico 40%
Fonte de satisfação/prazer 47%	Fonte de satisfação/prazer 53%
Status/reconhecimento 0%	Status/reconhecimento 0%
Desenvolvimento pessoal 29%	Desenvolvimento pessoal 71%
Realização de um propósito 60%	Realização de um propósito 71%
Construção de um legado pessoal 34%	Construção de um legado pessoal 66%

O que faz ou faria você dizer não para uma proposta de trabalho? Selecione os DOIS fatores mais sensíveis.

Falta de identificação com a cultura da empresa	48%
Hierarquia que não assegura o papel estratégico da TI	43%
Desafios e recompensas aquém de minha ambição atual	40%
Baixo nível de maturidade da organização e do negócio em relação ao papel da TI	30%
Pressão por resultados e nível de dedicação incompatíveis com minha fase de vida	26%
Trabalho 100% presencial	8%
A empresa não ser expoente ou pioneira no segmento em que ela atua	2%
Outro (especifique)	2%

Como você percebe a contribuição e influência do seu líder direto no desempenho de suas atividades? Selecione a alternativa que mais se aplica.

Participa das decisões e faz uma ponte fundamental entre a TI e os objetivos da companhia	58%
Delega à TI decisões estratégicas e que impactam o negócio	23%
Centraliza as decisões sobre a TI, mesmo em temas pouco ou nada estratégicos	9%
Busca a TI apenas para apontar problemas e cobrá-la de resultados a curto prazo	10%

Apêndice

O que faz ou faria você desistir de uma empresa (pedir demissão)? Selecione os DOIS fatores mais sensíveis.

Clima organizacional hostil, com conflitos e disputas entre as lideranças da empresa	60%
Falta de autonomia	40%
Falta de reconhecimento	25%
Baixo grau de investimento em tecnologia	20%
Baixo nível de maturidade da organização e do negócio em relação ao papel da TI	18%
Pressão por resultados e nível de dedicação incompatíveis com minha fase de vida	15%
Desafios e recompensas aquém de minha ambição atual	12%
Alcance do teto de crescimento na empresa	10%
Outro (especifique)	2%

Qual o seu grau de participação nas decisões sobre aquisições de novos produtos e serviços de tecnologia?

	Soluções e serviços para negócios	**Soluções e serviços para TI**
Atuo como influenciador técnico, mas aprovação depende de lideranças de outras áreas	19%	13%
Dentro do orçamento aprovado, tenho autonomia para adquirir soluções	16%	60%
As decisões sobre aquisição de tecnologia dependem de um consenso entre a ti e o negócio	65%	27%

Quais os seus maiores desafios hoje na organização? Selecione as DUAS alternativas mais sensíveis para você.

Administrar a pressão e urgência por inovação (expectativa sobre a TI)	35%
Garantir a segurança da informação e proteção dos dados, em meio ao crescimento exponencial dos riscos	33%
Montar uma equipe qualificada	32%
Conscientizar a empresa sobre o impacto da tecnologia nos negócios	25%
Convencer a empresa sobre os investimentos necessários em tecnologia	20%
Atualizar a organização do ponto de vista tecnológico	20%
Meu maior desafio hoje é formar sucessores	14%
Tenho que lidar com um momento econômico ruim para a empresa	12%
Preparar a empresa para pontos de virada como IPO ou M&A	8%

Apêndice

Diante da cobrança e pressão das áreas de negócio, selecione a alternativa que mais caracteriza o atual momento da TI:

Tem uma atuação predominantemente alinhada com o planejamento, porém precisa responder, de forma imediatista ou programada, a algumas demandas urgentes	43%
Está empreendendo esforços para migrar de uma atuação imediatista para uma orientada a planejamento	39%
Tem uma atuação mais imediatista (é tiradora de pedidos) e pouco orientada a planejamento	10%
Já passou pelas fases anteriores e hoje tem um perfil predominantemente propositivo (proativo)	8%

Com a transformação digital se estabelecendo como prioridade em diversos negócios, de que maneira a TI deve se consolidar, ou já se consolidou, dentro da empresa?

A TI é a área líder da transformação digital na companhia	34%
TI e negócios se estabeleceram como pares da estratégia, com papéis e budgets definidos/ divididos	55%
As lideranças de negócio tomaram a frente desse movimento	11%

Qual é a sua prioridade em termos de desenvolvimento da sua equipe? Selecione a alternativa mais importante.

Formar pessoas que possam representar a TI no negócio	47%
Construir uma equipe de alta qualificação técnica	20%
Desenvolver pessoas com condições de ascender e ocupar cargos de liderança	17%
Criar grupo de pessoas com potencial para desenvolver inovação	16%

Neste momento, quais temas tomam o seu tempo como gestor e não agregam valor a você ou à empresa? Selecione todas as alternativas que se aplicam.

Envolvimento direto com problemas operacionais	55%
Reuniões com fornecedores que estão mais interessados em vender do que, de fato, apoiar a empresa em seu crescimento	52%
Inovações disruptivas e tecnologias digitais (por exemplo, inteligência artificial e metaverso): há muito trabalho a ser feito antes disso, com melhoria de processos e ganho de eficiência	36%
Reuniões com áreas e líderes de negócio que nada entendem de TI	29%
Administrar pessoas e conflitos de equipe	20%
Essas discussões não existem ou não são um problema	9%

Apêndice

Na sua opinião, quais são os valores e pilares mais importantes no relacionamento com pares de trabalho, subordinados e líderes? Selecione até TRÊS alternativas.

Clareza sobre o objetivo do negócio e visão de trabalhar coletivamente para que seja alcançado	64%
Resiliência em relação à pressão por resultados	13%
Transparência e confiança	61%
Abertura a entender ponto de vista/ ideia do outro	49%
Comunicação clara e objetiva	35%
Disposição à troca de conhecimento	26%
Abertura a feedback/críticas	26%
Colaboração para alcance dos seus objetivos pessoais dentro da empresa	8%
Agressividade positiva (atitude de questionar as coisas como elas são)	7%
Valorização/respeito à hierarquia	6%

Quais são hoje as suas principais fontes de desenvolvimento e aprendizagem? Selecione todas que se aplicam (mas apenas as que realmente fazem diferença)

Eventos setoriais (fóruns, workshops e conferências, presenciais ou virtuais)	77%
O dia a dia e a prática	50%
Grupos de troca e colaboração entre gestores de TI	63%
Artigos, pesquisas/estudos e outros conteúdos setoriais	48%
Podcasts e vídeos	29%
Cursos de curta duração	47%
Especializações de longa duração	13%

De que maneira a expansão do trabalho híbrido tem impactado a sua estratégia de recrutamento de talentos e formação de times?

Há pontos positivos e negativos dessa tendência - de um lado, abre o leque de potenciais candidatos; do outro, cria ainda mais competição pelos melhores profissionais (inclusive, internacionalmente)	40%
De maneira positiva, pois tem permitido a participação de mais candidatos qualificados nos processos seletivos	28%
De maneira negativa, pois dificulta a criação de uma cultura única, formação de times, colaboração entre TI e negócios, etc	15%
Se desejar, comente: como você responderia, então, a essa questão?	9%
Não percebi impacto algum dessa tendência na formação dos times	7%

O quanto o trabalho remoto ou híbrido está afetando, na sua visão, a sua atuação enquanto gestor de pessoas? Escolha a alternativa que mais se aplica.

Com o trabalho híbrido ou remoto, os times se provaram mais produtivos e satisfeitos	42%
Essa não é mais uma questão para a gestão, pois os colaboradores já retornaram, ou estão retornando, à rotina presencia	25%
As melhores práticas do trabalho híbrido ou remoto ainda não estão claras e alinhadas, o que tem atrapalhado/dificultado a gestão dos times	14%
A perda de controle sobre o trabalho dos colaboradores dificulta a gestão e compromete o desempenho do time	8%
Outro (especifique)	11%

Apêndice

Você está disposto a contratar profissionais que atuam parcial ou integralmente no modelo remoto? Preencha a tabela sinalizando a alternativa para cada posição.

Posição	Sim	Não	Sim, mas somente para posições de curto prazo	Não sei dizer
Chefes de áreas (CDO, CSIO, DPO, etc)	34%	58%	2%	6%
Gerente de projetos	53%	30%	15%	2%
Analista/ gerente de sistemas	46%	48%	5%	2%
Desenvol-vedor de sistemas	74%	14%	9,5%	2,5%
Arquiteto de soluções	60%	28%	8%	4%

Na sua opinião, quais serão, em um futuro breve, os principais diferenciais competitivos de uma empresa na atração e retenção de talentos em TI? Selecione os DOIS mais importantes.

Flexibilidade de modelo de trabalho	56%
Remuneração e benefícios	47%
Valores e cultura	26%
Oportunidade contínua de crescimento e aprendizagem	25%
Autonomia e gestão por entrega	18%
Projetos inovadores e desafiadores	28%

Entre as qualificações abaixo, quais você considera absolutamente essenciais para a sua carreira nos próximos anos? Selecione somente as mais importantes.

Capacidade de dar respostas a problemas complexos, que desafiam o negóci	60%
Agilidade para mudança e tomada de decisão	48%
Gestão e engajamento de equipes	41%
Aprimoramento comportamental, a fim de desenvolver habilidades de comunicação, articulação e relacionamento	36%
Conhecimento e habilidades para assumir outras posições na hierarquia da empresa	33%
Conhecimento sobre o arsenal de tecnologias disponíveis hoje	30%
Autoconhecimento/identificar e lidar com limitações pessoais	25%

Quais são as ameaças à sua carreira? Selecione até DUAS alternativas.

Não ter equipe, ou ter equipe que não está à altura do desafio	41%
Expectativas irrealistas da organização	41%
Desgaste gerado pelo estresse do ambiente profissional	25%
Dificuldades das empresas em se adaptarem ao mercado competitivo atual	23%
A TI ser responsável por um trabalho complexo e não poder (nem dever), sozinha, resolvê-lo	21%
Fusões e aquisições que desmontem a estrutura existente de TI	19%
A própria limitação/dificuldade em se desenvolver e se transformar	11%
Valorização de novos profissionais, que já trazem em seu DNA a familiaridade com o mundo digital	8%

Apêndice

Em uma perspectiva de até 10 anos, o que representará sucesso de carreira para você? Selecione as DUAS alternativas mais importantes.

Ter o reconhecimento de liderar com sucesso a evolução tecnológica das empresas em que trabalhei	42%
Qualidade de vida	37%
Estar em atividade e ser profissionalmente relevante após determinada idade	37%
Ocupação de posições mais altas e estratégicas no negócio	28%
Crescimento econômico/financeiro	24%
Ocupação de posições mais altas e estratégicas na hierarquia de TI da empresa	22%
Aposentadoria	5%
Exposição na mídia/imprensa e eventos (reconhecimento público)	4%

O que você se dispõe a fazer para atingir esses objetivos?

O que estiver ao meu alcance, desde que o trabalho não me consuma e me torne ausente de família e amigos	49%
O que estiver ao meu alcance, mesmo que signifique aceitar certos riscos e sacrifícios	31%
O que me disponho a fazer é proporcional aos incentivos e às recompensas que a empresa condicionar aos meus objetivos	10%
Quero trabalhar menos e melhor, mantendo ou reduzindo o meu ritmo de trabalho e, ao mesmo tempo, tendo reconhecimento pelos resultados	10%

O que você espera da liderança para conseguir realizar o seu trabalho? Selecione até DUAS alternativas mais importantes.

Estratégia e objetivos claros	56%
Autonomia adequada	41%
Participar das discussões estratégicas do negócio	37%
Disposição para investir o que for necessário para inovar	25%
Comprometimento com as entregas definidas/bancar as decisões tomadas	21%
Reconhecimento	18%

Capítulos Especiais | Inteligência Artificial e Segurança da Informação

A empresa investe/investiu em soluções de inteligência artificial generativa nos últimos 12 meses

Sim	49%
Não	51%

Apêndice

[Para aqueles que responderam "sim" à pergunta anterior]

Qual o tipo predominante de projeto(s) no(s) qual(is) a organização investe/investiu nos últimos 12 meses? Escolha a que melhor se aplica.

Projetos-piloto isolados em alguns departamentos, sem contato com o cliente final, com vistas a automatizar processos específicos e testar o potencial da solução	58%
Já testamos o poder da IA Generativa em nossos departamentos e estamos construindo projetos em áreas que atuam diretamente com os clientes	20%
Temas críticos, sem contato com o cliente, que já mudaram/estão mudando a rotina das operações	12%
A organização está bastante avançada em projetos de IA Generativa e os projetos já começaram/começam a impactar o modelo de negócio da organização	10%

Qual(is) o(s) departamento(s) que já possui(em) projetos de IA Generativa? Assinale TODAS as que se aplicam.

Estratégia/Planejamento	22%
Comunicação e Marketing	44%
Recursos Humanos	23%
Jurídico	26%
Financeiro/Contábil/Fiscal/Compras	20%
Operações/Produção	40%
Comercial	30%
Atendimento ao cliente/ pós-venda	27%
Tecnologia da Informação	75%
Logística	10%
Outro (especifique)	13%

Qual foi o papel da TI na construção e implementação do projeto?

A TI foi protagonista, propondo a solução com base na demanda do negócio, e cuidando de todas as etapas da implementação	69%
A TI foi consultiva, recebendo a demanda do negócio/ departamento, e sugerindo a solução mais adequada	29%
A TI implantou uma solução que já havia sido definida	1%
A TI não participou e foi acionada somente depois que uma solução de IA Generativa havia sido implantada	1%

[Para aqueles que responderam "sim" à pergunta inicial]

Por que a organização optou por não investir em IA Generativa nos últimos 12 meses? Selecione até TRÊS alternativas.

A tecnologia ainda não se mostrou necessária ao nosso negócio	29%
Estamos agindo com cautela e pesquisando/avaliando o resultado de casos de uso em nosso setor antes de tomar uma decisão	65%
Os valores dos investimentos ainda estão muito altos	23%
Entendemos haver muito risco na aquisição de tecnologias de IA Generativa pela falta de uma regulação clara sobre essa indústria e pela falta de clareza sobre uso dos dados	26%
Outro (especifique)	21%

Apêndice

A organização planeja investir em IA Generativa nos próximos 12 meses?

Sim	35,5%
Não	15,5%
Ainda não foi decidido	49%

A empresa sofreu algum ataque hacker nos últimos 3 anos?

Sim	30%
Não	70%

A TI possui um Plano de Recuperação de Desastres (DRP - Disaster Recovery Plan)?

Sim	72%
Não	28%

[Para aqueles que responderam "sim" à pergunta anterior]

O Plano de Recuperação de Desastres (DRP) faz parte de um Plano de Continuidade de Negócios?

Sim. O PRD é derivado do PCN	62%
Não, a empresa não possui um PCN	24%
Não, a empresa possui PCN, mas o PRD foi criado especificamente pela TI, considerando as realidades do departamento	14%

O DRP é atualizado e testado regularmente?

Sim, a cada atualização da arquitetura de sistemas, com envolvimento das áreas de negócio e TI	9%
Sim, a cada atualização da arquitetura de sistemas, com envolvimento apenas da TI	13%
Sim, em datas programas, com envolvimento das áreas de negócio e TI	32%
Sim, em datas programas, com envolvimento apenas da TI	24%
Não	23%

O DRP possui uma governança clara e amplamente comunicada?

Sim. Os protocolos de ação estão documentados e todos os colaboradores diretamente envolvidos já passaram pelo treinamento de recuperação de desastres ao menos uma vez, com atualizações periódicas.	25%
Parcialmente. Os protocolos de ação estão documentados e comunicados, mas alguns colaboradores mais recentes ainda não passaram pelo treinamento.	32%
De maneira limitada. Os protocolos de ação estão documentados, mas a maioria dos colaboradores diretamente envolvidos ainda não passou por treinamento.	30%
Não. Os protocolos de ação não estão formalmente documentados, ou a comunicação e treinamento sobre eles são insuficientes	13%

Apêndice

O DRP já foi acionado alguma vez?

Não, nunca	67%
Não durante minha liderança. Sobre a anterior, não tenho conhecimento	14%
Sim, há menos de 3 anos	12%
Sim, entre 3 e 5 anos	6%
Sim, há mais de 5 anos	1%

Qual(is) incidente(s) motivou(ram) o acionamento do DRP? Assinale TODAS que se aplicam.

Ataque cibernético (por exemplo, ransomware, DDoS, acesso não autorizado)	50%
Falha ou interrupção de energia (apagão ou queda prolongada)	21%
Desastre natural (como inundações, tempestades, terremotos)	12,5%
Incêndio	4%
Falha crítica em infraestrutura de TI (falha de hardware, perda de conectividade de rede)	33%
Erro humano (exclusão acidental de dados, mau uso de equipamentos)	8%
Pandemia ou surto de doença (impactando a continuidade operacional)	8%
Problema de fornecimento crítico (interrupção de serviços de fornecedores essenciais)	4%
Vazamento ou perda de dados sensíveis	0%
Outro (especifique)	4%

A empresa tem planos para desenvolver e implementar um DRP nos 12 próximos meses?

Sim, já temos um cronograma de implementação	8%
Sim, pretendemos iniciar o planejamento em breve	51%
Não, mas estamos considerando desenvolvê-lo futuramente	20,5%
Não há planos de implementação	20,5%

[Para aqueles que responderam "sim" à pergunta anterior]

Qual é o principal motivo para a TI ainda não possuir um DRP?

Falta de recursos financeiros	18%
Baixa percepção de risco ou prioridade	39%
Falta de conhecimento técnico para desenvolver o PRD	11%
Falta de patrocínio de outras lideranças	18%
Outro (especifique)	14%

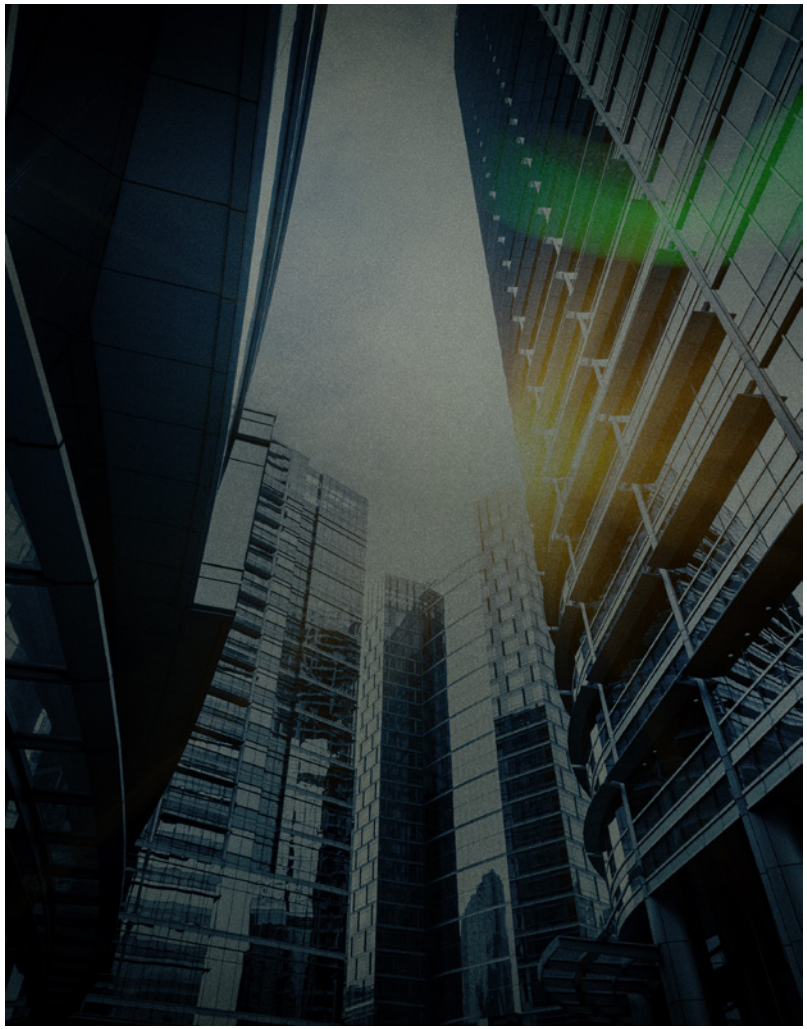
Existem estratégias ou práticas alternativas de recuperação em caso de desastres, mesmo sem um DRP formal?

Sim, utilizamos backups regulares com armazenamento externo	59%
Sim, temos acordos com fornecedores para recuperação emergencial	14%
Sim, contamos com redundância básica em alguns sistemas	16%
Não, confiamos na resiliência natural dos sistemas	11%

Quem somos

Lozinsky

Improve today.Succeed tomorrow

A Lozinsky Consultoria alia processos, pessoas, sistemas e dados para realizar jornadas de transformação organizacional, levando as empresas à conquista de seus objetivos de negócios.

Fundada em 2008 por Sergio Lozinsky - executivo de negócios e conselheiro com mais de 40 anos de experiência em grandes empresas de consultoria e membro do board internacional do Weizmann Institute of Science - a Lozinsky Consultoria possui mais de 30 consultores com profunda capacidade de resolver problemas complexos de negócios nos mais variados setores da economia. Já conduziu mais de 300 projetos de transformação organizacional em clientes de diferentes segmentos e tamanhos, com faturamentos que variam de algumas centenas de milhões a dezenas de bilhões de reais.