

## **Dicas para o CIO: como melhorar o relacionamento com o board**

*Carrie Mathews*

*Veja como os executivos podem criar métodos próprios para facilitar a aprovação dos projetos de TI pela diretoria.*

Os líderes de TI com frequência precisam enfrentar o board de diretores da companhia. Para alguns, a sala da diretoria representa uma verdadeira experiência alienígena, lotada de executivos poderosos, mas que têm quase nenhuma afinidade com a tecnologia. Para ter sucesso nessa empreitada, os CIOs precisam transmitir, efetivamente, como seus ganhos, oportunidades e desafios estão ajudando no cumprimento das metas de negócios.

Jeff O´Hare é vice-presidente sênior de tecnologia da informação da provedora de serviços de outsourcing West Corp. Quando ele trabalhava como empregado ele fazia pesquisas sobre o conhecimento dos membros do board de diretores e usava essas informações para moldar suas apresentações e discutir temas. O´Hare foca sua busca de informações em áreas como experiência profissional, indústria, tamanho de companhia e conforto com o risco.

“Quando eu estava fazendo uma apresentação para um board com experiência mais voltada a finanças e operações, eu tinha certeza de incluir uma parte com detalhes financeiros e uma fotografia do projeto”, conta O´Hare.

Já Pamela Rucker, vice-president de TI da PSC – a uma empresa de serviços de desenvolvimento ambiental – faz pré-reuniões regulares com os diretores que atuam no board da companhia e com os representantes dos sócios para entender o ponto de vista deles.

Rucker estima que perde 20% do tempo de interação com o board de diretores em reuniões individuais. Ela ainda usa esses momentos para fazer perguntas e buscar conselhos. “O encontro do board não pode ser o único momento que você está conversando com a diretoria sobre mudanças e planos, ou eles vão se sentir às cegas”, diz a executiva. Ela sugere que os encontros individuais podem ser um momento de testar as idéias prioritárias e melhorá-las. “Algumas vezes eu tenho de apresentar uma informação de três diferentes formas em três diferentes reuniões com o intuito de que todos aceitem”, a vice-presidente acrescenta.

David Webb, ex-CIO do SVB Financial Group – onde hoje ele ocupa a vaga de COO (chief operations officer) –, concorda que o engajamento com o board não pode acontecer apenas a cada trimestre, durante os encontros formais. “É necessário buscar mais interações e descobrir formas de fazer isso. Caso contrário, não dá para construir o relacionamento”, diz Webb. Ainda segundo o executivo, o acesso aos principais executivos da empresa vai se tornando mais fácil com o tempo. “A primeira ligação é sempre a mais difícil”, considera o ex-CIO.

Pegue feedback com alguém do board

Na posição de CIO da empresa de alimentos Sysco, Twila Day desenvolveu uma dinâmica própria de relacionamento com o board da empresa. Ela faz uma apresentação prévia sobre o que quer compartilhar com a diretoria para um membro específico da diretoria e que tem um bom conhecimento de tecnologia.

Ainda segundo ela, quando um segundo membro – com uma experiência similar em TI – ingressou no board, a CIO perguntou se ela poderia fazer para os dois essa pré-apresentação, com o intuito de colher opiniões. Esse caminho ajuda Day a afinar sua mensagem, gera novas idéias e evita surpresas de último minuto nas apresentações.

Outra forma de melhorar os resultados com a diretoria da companhia é direcionar as mensagens, explica Jeff O´Hare, da West Corp. “Eu, normalmente, ofereço a eles [board] informações que os levam a chegar à conclusão que eu quero, mas eu evito expressar minha opinião”, conta o executivo.

O'Hare organiza os slides de sua apresentação usando o modelo SOAE (situação, oportunidade, ação e expectativas de resultados) e nunca chega ao board sem pensar em múltiplas soluções para questões específicas ou para problemas.

Outra dica de O´Hare é a de incluir informações financeiras (de forma geral, em uma página com dados financeiros, que suportem os detalhes dos demais slides). Todos esses dados são alinhados e validados com a equipe do CFO, o que dá mais peso à mensagem para o board.

O que a apresentação financeira precisa incluir:

- Impacto para o orçamento anual (despesas e receitas)
- Impacto para o fluxo de caixa
- Impacto para o EBITDA
- Impacto para a receita líquida
- Capex e Opex
- Análise de retorno sobre investimento e custo-benefício
- Projeções de receita, margens, análises de mercado/competidores, variações geográficas, entre outras

Custos envolvidos nos investimentos, se aplicável

MATHEWS, Carrie. Dicas para o CIO: como melhorar o relacionamento com o board. **CIO**, dez. 2008. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br>>. Acesso em 3 dez. 2008