

Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

ISSN 1677-3071

v. 12, n. 2

mai-ago 2013 - edição temática sobre Governança de TI

doi: 10.5329/RESI.2013.1202

Sumário

Editorial

EDITORIAL

Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa

Governança de TI

IDENTIFICAÇÃO DE MECANISMOS PARA ATENDER OS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA DE TI NA VISÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA

Guilherme Wiedenhöft, Rodrigo Hickmann Klein

GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM EVENTOS E PERIÓDICOS BRASILEIROS

Érico Veras Marques, Ariane Firmeza Mota

RELAÇÃO ENTRE ÁREAS FOCO E INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE SOFTWARE: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS DO APL DE SOFTWARE DE CURITIBA

Marcelo Rasera, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI: UM CASO NO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

Violeta Sun, Edmir Parada Vasques Prado, Mônica Mancini

GOVERNANÇA DE TI NA PRESTAÇÃO DE UM E-SERVIÇO PÚBLICO

Gabriela Viale Pereira, Marie Anne Macadar, Vanessa Marques Daniel



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

ISSN: 1677-3071

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI: UM CASO NO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

IT GOVERNANCE DEPLOYMENT: A CASE IN THE BRAZILIAN FINANCIAL SECTOR

Violeta Sun

Professora do Programa de Pós-graduação em
Sistemas de Informação – Universidade de
São Paulo (USP)
violeta@usp.br

Edmir Parada Vasques Prado

Professor do Programa de Pós-graduação em
Sistemas de Informação – Universidade de
São Paulo (USP)
eprado@usp.br

Mônica Mancini

Professora do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Administração de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie
monmancini@hotmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze the process of implementing Information Technology Governance (ITG) in a Brazilian financial institution, where standards applied by the Brazilian Central Bank impose tighter controls on organizations. It describes a long process of ITG implementation with changes in management practices. The research is characterized as a qualitative and exploratory study, for which data collection was based on document analysis and participant observation. The research used the archetypes of IT governance for allocation of decision-making rights to describe the process of organizational change that took place during the implementation of the IT governance model in this institution, leading to an expressive change of the organization's structure.

Key-words: IT governance; information technology; case study.

RESUMO

Esta pesquisa analisou o processo de implantação de Governança da Tecnologia da Informação (GTI) em uma instituição financeira brasileira, em que as normas aplicadas pelo Banco Central do Brasil instituem controles mais rígidos sobre as organizações. Ela descreveu um longo processo de implantação da GTI com mudanças nas práticas de gestão. A pesquisa é caracterizada como um estudo qualitativo e exploratório, cujos dados foram coletados por meio de análise documental e observação participante. A pesquisa utilizou os arquétipos de governança de TI para alocação de direitos decisórios para descrever o processo de mudança organizacional ocorrida na implantação do modelo de GTI nesta instituição, o que levou a uma mudança significativa na estrutura da empresa.

Palavras-chave: governança de TI; tecnologia de informação; estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

As organizações procuram aperfeiçoar seus processos para justificar os investimentos em Tecnologia de Informação (TI). Isto porque, o valor gasto pela área de TI de uma organização é significativo e tão importante quanto o valor gasto pelas demais áreas. Esse valor tem crescido nos últimos anos e cada vez mais se torna importante avaliar o retorno sobre os investimentos (ROI) realizados na área de TI. Segundo estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (MEIRELLES, 2012), os gastos e investimentos em TI das empresas privadas de médio e grande porte têm crescido nos últimos 23 anos e em 2012 representaram sete por cento do faturamento líquido das organizações.

Neste cenário, é importante que as organizações busquem o alinhamento estratégico da TI com o negócio. Uma governança de TI (GTI) eficaz não é construída apenas com o investimento, mas também com boas práticas de gestão. Os objetivos de negócio da organização devem direcionar não só investimento em TI, mas também o modelo de GTI a ser implantado.

A GTI pode trazer diversos benefícios. Ela permite às organizações apresentarem maior transparência junto aos acionistas e à sociedade, e auxilia o desenvolvimento de uma estratégia para a TI, possibilitando o aperfeiçoamento operacional e alinhamento entre TI e os negócios (HARDY, 2006; PICADA *et al.*, 2006). Mais ainda, ela incentiva o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais saudável e integra as atividades de TI ao processo de planejamento estratégico. Por essa razão, as organizações têm adotado metodologias amplamente usadas no mercado com a finalidade de suportar seus processos de GTI e atender às exigências legais de mercado.

Apesar de existirem regras comuns para a implantação da GTI nas organizações, ela é específica para cada organização e depende dos objetivos de desempenho estabelecidos. Mesmo com a disponibilidade de metodologias e de provedores de serviços para implantá-las, a implantação de práticas de GTI não tem sido comum na realidade brasileira. Segundo Weill (*apud* LISBOA, 2009), no Brasil, apenas 38% das grandes corporações possuem projetos estruturados de GTI. Por outro lado, esse índice salta para 95% quando são analisadas as melhores práticas na área financeira. Isso mostra como o setor financeiro brasileiro é um dos setores que mais tem adotado a GTI, constituindo-se em um exemplo para os demais.

O presente trabalho se insere neste cenário brasileiro, onde o setor financeiro com uma maior maturidade na adoção da GTI, apresenta casos que proporcionam um aprendizado para as organizações em fase de implantação, bem como permite analisar e aprimorar os modelos de GTI apresentados na literatura, considerando as características da realidade brasileira.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de implantação da GTI em uma instituição financeira brasileira. Dentro desse contexto, busca-se analisar as mudanças nos modelos de GTI adotados pela instituição em relação à estrutura de tomada de decisão nos investimentos em TI. Sendo assim, buscou-se responder à seguinte pergunta: "A mudança na forma de governança da TI em relação à tomada de decisão na organização pode promover a melhoria dos processos de TI?"

Deseja-se assim, aprofundar o entendimento sobre o processo de implantação da GTI e contribuir com o aprimoramento dos processos de implantação da GTI, por meio das lições aprendidas com este caso, pois se trata de um projeto de GTI de grande porte, implantado em uma instituição de relevância no cenário brasileiro.

Este artigo está estruturado da seguinte forma. A seção 2 apresenta uma breve descrição sobre governança corporativa (GC) e sobre GTI e suas diversas formas. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, enquanto a seção 4 traz uma descrição detalhada do caso analisado. A seção 5 faz uma discussão dos resultados obtidos e a seção 6 apresenta as considerações finais deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica procurou enfocar tópicos sobre governança, em especial aqueles relacionados a formas de governança da TI. Os temas retratados na literatura acadêmica e relevantes para o contexto deste trabalho foram destacados nesta seção: governança corporativa (GC) e governança da tecnologia da informação (GTI), bem como as formas de governança da TI.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nos últimos anos presenciou-se no contexto mundial e brasileiro uma onda de fraudes e crimes cometidos por empresas com o objetivo de maximização dos lucros, independentemente de suas ações desrespeitarem as normas sociais, políticas e econômicas da sociedade. Alguns exemplos podem ser citados: empresas como Enron, Arthur Andersen, WordCom, Tyco, Banco Santos, entre outras (MELLO e SPOLADOR, 2007).

Em 1999, foi elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, como resultado da necessidade de adoção de boas práticas de governança pelas organizações. Este código define a GC como "o sistema pelo qual organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controles" (IBGC, 2010, p. 19). As boas práticas de GC propõem recomendações e alinhamento dos interesses da organização com os acionistas, agregando valor à organização e possibilitando sua longevidade. Como consequência, a GC envolve todo o conjunto de funcionários, executivos e relacionamentos externos de uma empresa, na medida em que cada parte cumpre as determinações das boas práticas de gover-

nança. Weill e Ross (2006) destacam ainda que os investidores profissionais atribuem à GC o mesmo peso que aos indicadores financeiros na análise de decisões de investimentos.

Segundo Batista (2005), uma das preocupações das organizações é criar mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. Para endereçar essa questão, a GC baseia-se em seis pilares, que estão vinculados a quatro princípios básicos:

- a) **Transparência.** Disponibiliza informações para as partes interessadas, e não somente àquelas exigidas por lei ou regulamento;
- b) **Equidade.** Representa o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas;
- c) **Prestação de contas.** Significa que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e assumir as consequências pelos seus atos e omissões;
- d) **Responsabilidade corporativa.** Zela pela sustentabilidade das organizações para preservar sua longevidade e incorporar ações de ordem social e ambiental na definição de seus negócios.

Esses quatro princípios recomendam práticas de sustentabilidade que devem ser incorporadas pelas organizações em suas estratégias de longo prazo.

Por meio de uma boa GC, os proprietários (acionistas ou cotistas) estarão providos de uma gestão estratégica em sua empresa e da possibilidade de efetiva monitoração da direção executiva. Por essa razão, uma boa GC deve: (1) alinhar os negócios da corporação, como medida para garantir retorno de investimentos e a melhoria nos processos empresariais; (2) possuir um relatório anual declarando as práticas de GC que são cumpridas; (3) abordar tanto aspectos positivos quanto negativos, para facilitar a avaliação da empresa (LAMEIRA, 2001, p. 69); (4) ser elaborada de acordo com os padrões estabelecidos por órgãos internacionais, como o *International Accounting Standards* (IAS), pois toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediatamente e simultaneamente a todos os usuários (LODI, 2000, p. 46); e (5) desenvolver um código de ética suficientemente capaz de atender aos requisitos das partes interessadas, pois o executivo principal e a diretoria da empresa devem satisfação a essas partes e são responsáveis pelo relacionamento com elas.

2.2 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo o *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2003), a GTI é parte integrante da GC. Ela é de responsabilidade da alta administração – diretores e executivos – e consiste na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a empresa seja sustentada pela TI em suas estratégias e objetivos organizacionais. Isso significa que a GTI busca o compartilhamento de decisões de TI e o alinha-

mento da tecnologia com os requisitos de negócios e com todos os dirigentes da organização, a fim de prover produtos e serviços com qualidade, agilidade e competitividade. Governar o uso da tecnologia não é somente a implantação dos modelos de boas práticas, como o COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*), ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), entre outros, mas como utilizar efetivamente a tecnologia para alavancar o negócio.

Essa visão é compartilhada por Fernandes e Abreu (2012, p. 11), que afirmam que a GTI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, estabelecendo regras, a organização e os processos envolvidos no uso da TI. Os princípios de governança de TI são:

- a) **Direção e controle.** Conceitos chaves da GTI. A *direção* orienta a implementação de uma mudança, fornecendo uma direção efetiva, e servindo como um guia para outras pessoas executarem as mudanças. O *controle* visa a assegurar que os objetivos definidos serão alcançados e que nenhum incidente indesejado ocorra;
- b) **Responsabilidade.** A gerência executiva é a responsável pelo controle interno. A diretoria determina as responsabilidades para o estabelecimento de um controle interno específico, porém esse controle é de responsabilidade de todos na organização e pode ser uma função explícita ou implícita;
- c) **Prestação de contas.** Todos os funcionários têm a obrigação de prestar contas, fornecer relatórios ou explicar suas ações sobre o uso de recursos;
- d) **Atividades.** As atividades de TI são mais eficientes quando existe GTI.

As empresas necessitam de uma estrutura adequada de TI para suportar os seus negócios e também para prover informações para a tomada de decisões estratégicas. Por outro lado, uma gestão eficiente dessa estrutura de TI, incluindo infraestrutura, suporte, e contratação de profissionais especializados exige um investimento alto por parte das organizações.

2.3 ARQUÉTIPOS DE GOVERNANÇA DE TI

Weill e Ross (2006) distinguem na sua conceituação de arquétipos de governança de TI entre quem tem o direito de decidir e quem tem o direito de fornecer dados para suporte à tomada de decisões sobre TI, de maneira que as organizações com governança efetiva determinam um grupo de mecanismos como comitês, processos orçamentários, aprovações, estrutura organizacional da TI, entre outros, que estimulam comportamentos consistentes com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da organização.

Estes autores, ainda em uma análise sobre os modelos de governança, feita à luz de estudos de casos de empresas de alto desempenho, identificam arquétipos políticos que delimitam e caracterizam as ações e decisões organizacionais em fronteiras conceituais paralelas aos tipos de

governos sociais. E como resultado mencionam a “monarquia de negócio”, a “monarquia da TI”, a governança “feudal” e os “duopólios de TI”. Estes conceitos, apresentados e resumidos no Quadro 1, correspondem a determinado tipo de aliança da área de TI com outra área, tal como a administração superior da empresa, ou área gestora de negócio, ou de processos específicos (por exemplo: CFO - *Chief Financial Officer*, CEO - *Chief Executive Officer*, CCO - *Chief Compliance Officer*).

Quadro 1. Arquétipos de governança de TI

Direitos de decisão ou de fornecer dados para uma decisão específica de TI		CxO	Executivo de TI (corporativo ou unidade de negócio)	Gestor de unidade de negócio ou de processo
Monarquia de negócio	Executivos corporativos - CxO. Individualmente ou em comitê.	●		
Monarquia da TI	Executivos de TI. Individualmente ou em grupo		●	
Feudalismo	Líderes de unidades de negócio ou de processos, ou seus delegados.			●
Federalismo	CxO e líderes de unidades de negócio. Incluem opcionalmente, executivos de TI como membros.	●	●	●
Duopólio de TI	Executivos de TI e outro grupo. Inclui líderes de unidades de negócio ou CxO.	●	●	●
Anarquia	Cada usuário individualmente			

Fonte: adaptado de Weill e Ross (2004)

Na monarquia de negócio, os executivos superiores da organização tomam decisões referentes à TI, de forma centralizada, ditando diretrizes que afetam a organização como um todo, restando à área de TI, seguir as normas e decisões tomadas. Na monarquia da TI, são os profissionais de TI que ditam as diretrizes que deverão permear as áreas da organização. No arquétipo do feudalismo, cada unidade, de negócio, região, função ou gestor, tem liberdade direcionada e toma suas próprias decisões para otimizar suas necessidades locais, porém, não é um modelo muito comum pois a maioria das empresas busca sinergia entre as unidades de negócio.

Nos moldes do federalismo, o processo de tomada de decisão envolve tanto um órgão central quanto as unidades de negócio onde pelo menos dois níveis de hierarquia terão suas diretrizes, este modelo é predominante na área pública.

Por outro lado, nos princípios do duopólio de TI, as decisões representam acordos entre executivos de TI e um grupo de negócios ou de pro-

cessos ou gestores, enquanto na anarquia, cada usuário ou pequeno grupo decide individualmente, com base em suas próprias necessidades.

De acordo com uma pesquisa realizada junto a aproximadamente 250 empresas, Weill e Ross (2006) constataram que empresas de melhor desempenho empregavam padrões particulares de arquétipos em seus arranjos de governança. Para a maioria de suas decisões críticas de princípios e investimentos em TI, as empresas líderes em lucro adotavam o modelo de duopólio de TI e as empresas líderes em crescimento possuíam os direitos de decisão de TI mais descentralizados alocando os recursos de TI às unidades de negócio (feudalismo).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso qualitativo e exploratório:

- a) **Qualitativo.** Segundo Richardson, Peres e Wardeley (1999), a pesquisa qualitativa é adequada para descrever a complexidade de uma determinada situação e compreender seus processos dinâmicos. Como consequência, esse tipo de pesquisa é adequado a este estudo, pois se busca compreender o processo de implantação da GTI em uma instituição financeira, analisando suas consequências e resultados;
- b) **Exploratório.** Adicionalmente, pode-se classificar esta pesquisa como exploratória. Segundo Selltitz, Wrightman e Cook. (1987), a pesquisa exploratória busca aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno investigado, servindo como base para a formulação de problemas para pesquisa mais exatos. Desse modo, espera-se que este estudo exploratório possa orientar futuras questões de pesquisa.

3.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2005). Além disso, ela se mostra especialmente útil na geração e construção de teorias, onde poucos dados ou teorias existam, e permite ao pesquisador responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (EISENHARDT, 1989).

Em um estudo de caso, uma unidade de análise corresponde a um caso. Pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, ou até mesmo um processo de implantação em uma organização. Neste trabalho, a unidade de análise é o processo de implantação da GTI em uma instituição financeira.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso único. Ele se justifica quando o caso é raro o bastante, ou quando o

pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar uma intervenção previamente inacessível à investigação científica, um caso revelador (YIN, 2005). O caso em questão se enquadra nesta situação, pois trata de um caso de implantação da GTI em uma instituição do setor financeiro, sujeita às normas aplicadas pelo Banco Central (BACEN), que impõem controles mais rígidos às organizações. Além disso, o caso descreveu um processo de implantação realizado ao longo de três anos, rico de práticas gerenciais vivenciadas por um dos autores.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentos e da observação participante. Os dados foram coletados no período de 2004 a 2008. No período de 2004 a 2005 foram coletados dados, que são anteriores ao período de implantação, e de 2006 a 2008 foram coletados dados relacionados ao período de implantação no projeto de governança.

- a) **Análise de documentação.** Foram consultados emails, atas de reuniões, especificações do projeto, material de treinamento e material de apresentação do projeto. Esses documentos foram analisados cuidadosamente a fim de se obter uma compreensão profunda dos resultados, das dificuldades e da evolução do processo de implantação da GTI, embora com a consciência de que é necessário tomar essas informações como indícios carentes de confirmação por outras fontes, e não como constatações definitivas (YIN, 2005).
- b) **Observação participante.** Um dos autores desta pesquisa atuou como coordenador do projeto dentro do Departamento de TI. Tal posição permitiu vivenciar todas as fases de implantação da GTI e conviver com as diversas áreas dessa instituição financeira, afetadas pelo projeto, permitindo acesso amplo aos dados do projeto. Este tipo de situação é previsto por Yin (2005), que destaca que a observação participante traz vantagens ao facilitar o acesso aos dados, além da interessante oportunidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Entretanto, uma das maiores desvantagens da técnica de observação participante, sobre a qual Yin (2005) também alerta, é a possibilidade da introdução de vieses por parte do observador, devido à proximidade dos fenômenos estudados.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa analisada é uma instituição financeira brasileira, com mais de 1.500 colaboradores e com um histórico de mais de 30 anos de atuação no mercado brasileiro. Na época da coleta dos dados ela estava entre os 30 maiores bancos do Brasil, possuía cerca de 100 agências com abrangência regionalizada e uma rede com cerca de 10.000 parceiros comerciais.

A instituição analisada implantou um modelo de GTI, cujo processo de implantação durou cerca de três anos. Para alcançar esse objetivo, foram necessárias grandes mudanças na organização. Essas mudanças alteraram o posicionamento de TI na estrutura organizacional, o processo de tomada de decisão de investimento em tecnologia, o alinhamento entre TI e a estratégia empresarial, e o modelo de gestão de TI no gerenciamento de projetos e na entrega de serviços.

A apresentação do caso está dividida em dois períodos: o primeiro, anterior à implantação do projeto de governança; e o segundo, o período de implantação.

4.1 PERÍODO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DO PROJETO (2004 – 2005)

Em 2004, o Departamento de TI (DTI), apesar de estar subordinado a vice-presidência da organização, era um departamento chefiado por um gerente geral que não participava das decisões nas reuniões da diretoria. O DTI era constituído por uma equipe de 45 pessoas distribuídas entre: um gerente geral, três gerentes de sistemas, um gerente de suporte técnico e um gerente de processos. As áreas de negócio e suas respectivas diretorias não participavam no processo decisório de TI em relação a investimentos em novos sistemas, manutenções, infraestrutura, serviços, entre outros. Além disso, não existiam conselhos ou comitês executivos para decidir os rumos dos investimentos em tecnologia e não havia alinhamento da TI com o planejamento estratégico da empresa.

O DTI estava muito defasado com as inovações tecnológicas do setor financeiro em relação ao uso de *softwares*, *hardwares*, redes, infraestrutura, banco de dados, atendimento (*help-desk*), acordos de nível de serviços assim como o seu modelo de gerenciamento dos projetos. Boa parte desses problemas ocorria devido aos poucos investimentos em TI. Em virtude disso, as áreas de Auditoria, *Compliance* e Segurança também enfrentavam problemas em exercer os seus papéis no DTI. Uma das maiores reclamações dessas áreas era a inexistência de documentação dos projetos, que formalizasse as solicitações das áreas de negócios e suas prioridades, o que dificultava as atividades de auditoria de sistemas. A imagem da área de prestação de serviços de TI era ruim e o desempenho de TI era considerado abaixo do esperado pelos usuários.

Portanto, os problemas no DTI eram diversos, entre os quais: inexistência de definição de prioridades de investimentos de TI, imagem ruim na prestação de serviços, desempenho abaixo do esperado, falhas operacionais nas soluções tecnológicas, problemas de preenchimento de vagas de pessoal técnico, projetos com alto custo e baixo retorno de investimento (ROI), gerenciamento de projetos ineficaz, não alinhamento das necessidades das áreas de negócios com a área de TI, apontamentos do BACEN por inexistência de um modelo de GTI. O DTI não atendia as novas demandas e necessidades da organização frente a um novo panorama, exigência e competitividade no mercado bancário, o que fez a organização buscar

novos rumos estratégicos e um novo posicionamento e direcionamento tecnológico.

4.2 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE GOVERNANÇA

Em Janeiro de 2005, novos produtos bancários foram desenvolvidos como estratégia de negócios para enfrentar a concorrência. Para atender a esses novos desafios, a instituição financeira contratou um profissional com grande experiência no segmento bancário, para o cargo de Diretor de TI, com o objetivo de implantar um novo modelo de GTI.

Uma das reivindicações antigas das diretorias de negócio era para que a área de TI tivesse um novo posicionamento na estrutura organizacional de forma mais ativa e decisória. Com a contratação desse novo profissional, foi redefinido o organograma da empresa, onde a TI passou a ser uma nova diretoria, denominada Diretoria de Tecnologia da Informação (DITI), respondendo diretamente à presidência.

Com uma nova posição na estrutura organizacional, a DITI iniciou seus trabalhos para definir um novo modelo de GTI. No início de 2006, uma empresa de consultoria especializada em GTI foi contratada para diagnosticar o nível de maturidade dos processos de TI e auxiliar na implantação da GTI na organização. A consultoria identificou o nível de maturidade dos processos de DITI por meio de entrevistas e questionários realizados com as áreas de negócio (nível gerencial e diretoria) e tecnologia (nível gerencial). O resultado do diagnóstico atribuiu à instituição a existência de processos similares à mesma tarefa, forte dependência do conhecimento individual e a existência de alguma documentação, porém a meta da empresa era atingir processos com melhor definição e caracterização, com padrões, procedimentos e ferramentas estabelecidos. Após esse diagnóstico, o DITI e a consultoria elaboraram um planejamento para o departamento, que previa investimentos em TI, e a criação de um escritório de projetos que atendessem às novas demandas organizacionais.

Uma das grandes mudanças propostas no modelo de gestão do DITI foi o compartilhamento do poder de decisão dos investimentos em TI com as diretorias de negócios. A decisão de investimentos passou a ser realizada por um Comitê Executivo de Projetos composto por um diretor de cada área de negócio da organização, e o diretor do DITI. Esse comitê foi criado com a implantação de um novo modelo de gestão de projetos na qual foram criados novos processos de gestão e controle. Desta forma, os investimentos em TI foram priorizados e alinhados às necessidades estratégicas da instituição, de forma padronizada, formalizada e com controle de desvios. Como consequência, houve uma melhora na imagem e na prestação de serviços de TI para a organização. Entre os serviços com reconhecida melhora destacam-se a prestação de serviços às diretorias de negócio, à auditoria e um melhor atendimento às recomendações do BACEN e regulamentações do setor.

Para implantar o projeto GTI, foi definida uma equipe de projetos subordinada ao escritório de projetos e por sua vez ao Diretor de TI com o

apoio do Comitê Executivo de Projetos. As atividades da equipe compreendiam o entendimento das estratégias de negócios e dos processos de TI, identificação dos controles associados a cada etapa do processo, avaliação dos riscos associados, e comparação entre o nível de maturidade atual dos processos de TI com o nível de maturidade padrão de mercado. A equipe foi formada por 27 pessoas: 10 das áreas de negócio, 12 da área de TI e 5 consultores externos.

O DITI definiu um período de três anos (2006-2008) para a implantação do Projeto de GTI, sendo adotado o CobiT como modelo de gestão.

4.2.1 PRIMEIRA FASE (2006)

A primeira fase iniciou-se em 2006 e teve como foco a definição da nova estrutura organizacional do DITI, o seu posicionamento na estrutura organizacional do Banco, e a criação de processos gerenciais e operacionais para garantir o alinhamento de TI ao negócio por meio dos processos do CobiT. Para gerenciar esse alinhamento, foi criado o Comitê Executivo de Projetos composto de diretores de cada área de negócio e Diretor de TI para priorizar novos projetos e investimentos em tecnologia, e definir uma nova área na estrutura do DITI, denominada “Escritório de Projetos” com o objetivo de gerenciar e controlar os projetos priorizados por meio de uma metodologia de gestão de projetos (MDP), além de suporte, treinamento, definições de arquitetura tecnológica e metodologias de gestão de projetos. Adicionalmente, foram implantados alguns processos essenciais de CobiT para garantir o alinhamento de TI ao negócio.

Entretanto, as diretorias de negócio ainda não estavam sendo atendidas plenamente, uma vez que nenhuma diretoria de negócios e nem a DITI estavam seguindo os novos processos de alinhamento, que eram morosos, complicados e burocráticos. A DITI também não estava utilizando a Metodologia de Desenvolvimento de Projetos (MDP) devido ao grande volume de documentação a ser confeccionada pelos líderes de projeto e analistas de sistemas.

4.2.2 SEGUNDA FASE (2007)

A segunda fase teve início em 2007 e teve como foco a revisão do papel e melhorias dos processos gerenciais do escritório de projetos, e a implantação do ITIL v.3 para melhoria na prestação de serviços de TI relacionados ao *help-desk*, acordos de nível de serviços e melhorias no acompanhamento dos sistemas em ambiente de produção, dentre outras atividades.

Os processos de TI estavam sendo parcialmente utilizados pela empresa para o alinhamento de TI ao negócio, ou seja, o modelo do Comitê Executivo de Projetos para tomada de decisão dos investimentos em TI estava sendo incorporado mais fortemente na cultura da organização. Além disso, a DITI ainda tinha problemas no seu modelo de gerenciamento de projetos, pois o modelo implantado estava baseado na iniciativa nas melhores práticas e não nas reais necessidades do negócio da organização.

A DITI utilizava a MDP, mas não conseguia atender a todos os requisitos impostos pela metodologia, em virtude da sobrecarga de trabalho das equipes de TI e do alto volume de documentação a ser elaborado durante o desenvolvimento dos projetos. Além disso, a implantação do ITIL v3 exigiu um alto investimento financeiro e uma grande mudança na forma de gerenciar e entregar os serviços de TI, visto que os controles internos de TI eram deficientes em relação ao atendimento às áreas de negócio, *help desk*, suporte, acordos níveis de serviço, entre outros.

4.2.3 TERCEIRA FASE (2008)

A terceira e última fase do projeto ocorreu em 2008, e teve como objetivo a revisão e a melhoria nos processos gerenciais do escritório de projetos e nos serviços de TI. As atividades do projeto abrangeram a revisão total do modelo de GTI nos aspectos estratégicos e gerenciais traduzidos na forma do escritório de projetos e nos aspectos operacionais com a implantação do ITIL v.3 com o objetivo de melhorias nos serviços de TI.

Nesta fase consolidou-se e incorporou-se na cultura organizacional do Banco, a nova forma de alinhamento de TI aos negócios, a participação das diretorias de negócios por meio do Comitê Executivo de Projetos nos investimentos em tecnologia. Além disso, o escritório de projetos começou a ter um papel de destaque na organização no gerenciamento e controle desses projetos e uma aderência total na MDP, após terem sido feitas algumas revisões para torná-la mais prática e menos burocrática.

A implantação do ITIL v3 também permitiu um melhor atendimento a todos na organização, melhoria nos acordos de nível de serviços e menor indisponibilidade do ambiente tecnológico, além de atender as recomendações propostas pelo BACEN.

Como resultado, o Banco passou a ter processos melhor definidos e caracterizados com padrões, procedimentos e ferramentas estabelecidos. Essa evolução foi constatada pela Consultoria de GTI novamente através de questionários e entrevistas com a DITI e as diretorias de negócios. No final de 2008, o Banco percebeu mudanças em sua cultura organizacional, no modelo de gestão da TI, na comunicação entre as áreas de negócio e DITI e na forma no gerenciamento dos seus projetos que se traduziu em um maior grau de satisfação das áreas de negócios e maior retorno do investimento (ROI) dos projetos implantados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A implantação do projeto da GTI foi analisada de acordo com os arquétipos de governança de TI para alocação de direitos decisórios (WEILL; ROSS, 2004). Os resultados foram alcançados após a terceira fase do projeto, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Resultados obtidos com a implantação da GTI

Formas de governança	Anterior ao projeto de GTI	Posterior ao projeto de GTI
Estrutura Organizacional	Departamento de TI tem nível de gerência	Criado uma Diretoria de TI
Poder de decisão TI	Muito baixo	Poder compartilhado entre Diretorias da área de negócio e Diretoria de TI
Comitês	Nenhum	Criação do Comitê Executivo de Projetos
Alinhamento de TI ao negócio	Muito baixo	Alinhado

Fonte: elaborado pelos autores

As formas de governança apresentaram evolução com a implantação do projeto, sendo que na primeira fase, os resultados foram um pouco desfavoráveis devido ao processo de mudança e adaptação natural em qualquer mudança organizacional e cultural, porém nas fases seguintes pode-se observar a evolução do processo com os resultados conseguidos.

No caso apresentado, pode-se observar que o modelo de governança aplicado à decisão sobre investimentos em TI apresentava inicialmente as características de Monarquia de Negócio conforme os arquétipos de governança de TI para alocação de direitos decisórios. Isso pode ser observado pelas quatro características apresentadas no Quadro 2:

a) **Estrutura Organizacional.** No início do período de análise havia apenas uma Gerência de TI com muito pouco poder de influenciar ou definir estratégias de investimentos em TI. Neste período, a desorganização e a falta de alinhamento levavam a muitas dificuldades no atendimento a problemas e à falta de planejamento na implementação de soluções de TI. Estas dificuldades levaram a empresa a elevar a posição hierárquica do Departamento de TI de nível de gerência para diretoria, conforme ilustra a Figura 1, adotando uma estrutura de tomada de decisão de duopólio de TI. Como consequência, a área de TI passou a ser considerada de igual importância em relação às demais. Essa mudança foi ao encontro das recomendações que o BACEN fez a instituição. O nível hierárquico mais elevado da área de TI permite que a mesma tenha um envolvimento e uma visão mais ampla do negócio, podendo agregar mais valor à organização.

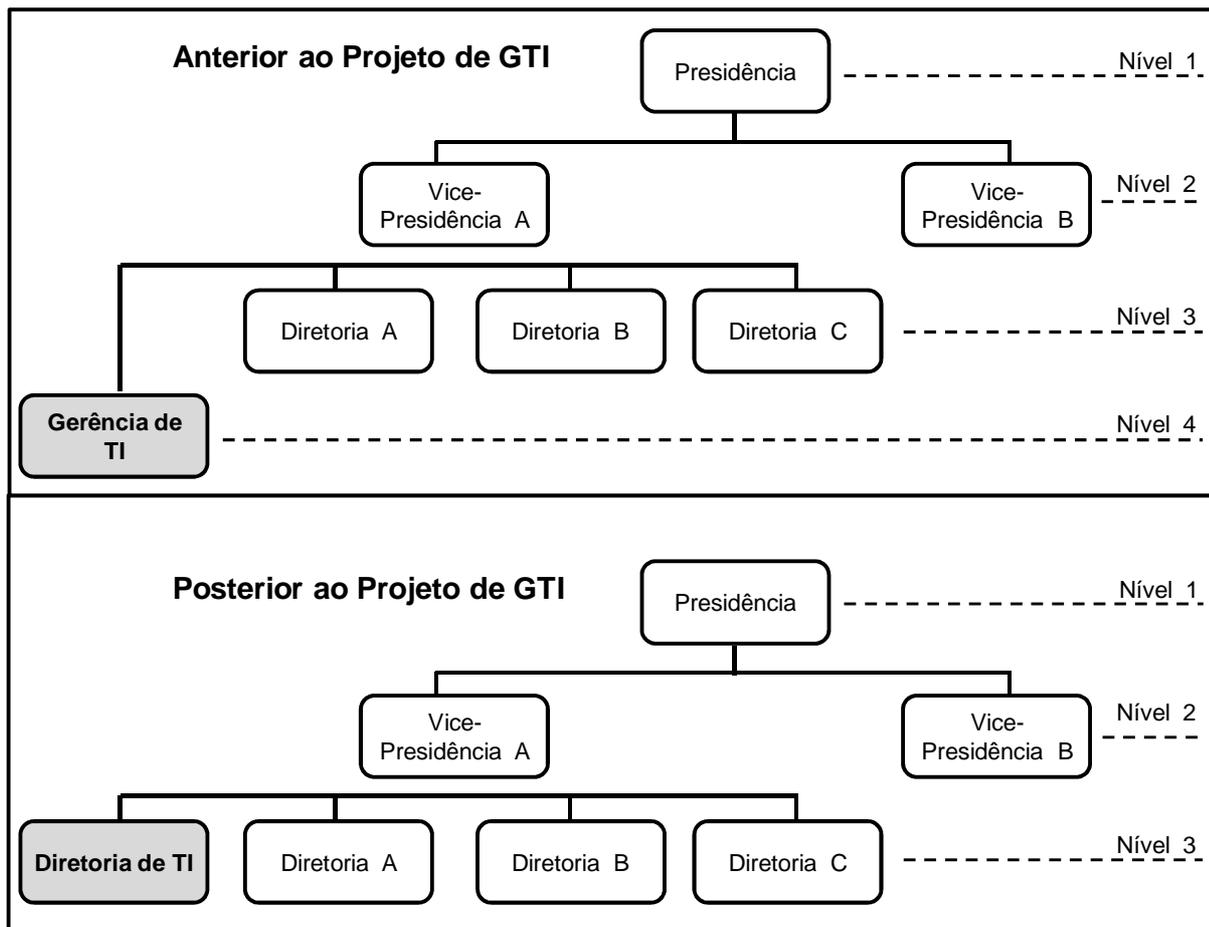


Figura 1. Nível hierárquico da área de TI
 Fonte: elaborado pelos autores

b) **Poder de decisão TI.** O poder de decisão do Departamento de TI foi ampliado com a elevação do nível hierárquico do departamento. Antes do projeto de GTI, o responsável pelo Departamento de TI tinha autonomia para adquirir hardware e software, porém de baixo custo considerando o porte e as necessidades da instituição. Isso permitia que o gestor de TI providenciasse manutenções necessárias e também pequenas melhorias na infraestrutura. Entretanto, não havia autonomia para decidir sobre aquisição de hardware e software, de maior monta, para atender a novos projetos. O maior poder de decisão atribuído ao gestor de TI aumentou a flexibilidade e a agilidade do Departamento de TI em atender as demandas organizacionais.

c) **Comitês.** A implantação de um novo modelo de gestão de projetos levou a criação de um Comitê Executivo de Projetos, que passou a ser responsável pelas decisões de investimento em TI. O comitê era composto por um diretor de cada área, inclusive da área de TI. A interação entre o Diretor de TI e os demais diretores, por meio desse comitê, permitiu a priorização dos projetos de acordo com os objetivos e as estratégias da empresa.

d) **Alinhamento de TI ao negócio.** A mudança hierárquica e o aumento de poder de decisão da área de TI, bem como a criação do Comitê Exe-

cutivo de Projetos, são evidências claras da mudança da forma de governança da empresa e o aumento do alinhamento de TI ao negócio. No final de 2008, era perceptível na alta administração e nas gerências usuárias de TI a evolução que a área de TI tivera com a implantação da GTI. Mesmo tendo os problemas cotidianos e inerentes a área de TI, a alteração no portfólio de projetos de TI, mais alinhados aos projetos da organização, e os novos processos de decisão de investimentos ampliaram o valor agregado pela área de TI.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar as mudanças nos modelos de GTI adotados por uma instituição do setor financeiro com base nos arquétipos de governança de TI para alocação de direitos decisórios (Weill e Ross, 2004). Para isso, conduziu-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso. Apesar do objetivo do trabalho ter sido alcançado, a pesquisa possui limitações. Entre elas se destacam as limitações associadas ao método de pesquisa. Foi realizado um estudo de caso único, que não permite uma generalização dos resultados.

Os principais resultados observados com a implantação da GTI foram: (1) a empresa adotou modelos reconhecidos no mercado como associados a boas práticas de gestão, tais como, o CobiT para modelo de gestão de TI e o ITIL v.3 para os serviços de TI; (2) melhoria nos processos de gestão de TI e no alinhamento de TI ao negócio; (3) melhoria na qualidade da gestão de projetos, com melhor critério na priorização feita por meio de um Comitê Executivo de Projetos; e (3) ampliação do poder de decisão em investimentos em TI compartilhados entre Diretoria de TI e demais áreas de negócio.

Os resultados obtidos proporcionaram uma mudança na cultura da organização, maior retorno de investimento dos projetos implantados. Isso pode ser confirmado pela elevação do nível de maturidade (de 2 para 3 numa escala de 1 a 5), confirmado por uma consultoria externa, que constatou a mudança nos processos de TI que passaram a ser padronizados, documentados, comunicados e usados por todos na organização. Além disso, esses resultados proporcionaram uma maior visibilidade da empresa no mercado bancário, constatado pelo atendimento às recomendações do BACEN.

O caso apresentado é um bom exemplo da implantação da GTI em organizações brasileiras e proporcionou lições aprendidas, em especial para organizações que atuam no setor financeiro, altamente competitivo e fortemente regulamentado pelo governo, e cujo produto tem um alto valor agregado de informação. Isso mostra a importância que a área de TI tem para o setor financeiro, corroborado pelo trabalho de Nolan e McFarlan (2005), que classifica a área de TI das organizações desse setor como tendo alta importância estratégica e operacional.

O aprimoramento dos processos de GTI, bem como a melhoria na prestação de serviços da Área de TI deveriam ser preocupações mais

frequentes das organizações, face à crescente informatização das organizações e do ambiente no qual elas estão inseridas. Conhecer boas práticas de projetos de implantação da GTI, em organizações fortemente dependentes da TI e que atuam em ambientes de alta concorrência, contribui para o aprimoramento dos modelos de GTI descritos na literatura e também dos modelos adotados pelas organizações. Como consequência, se torna importante para o campo de conhecimento de Sistemas de Informação a realização de pesquisas que analisem as práticas recomendadas e as efetivamente adotadas por organizações brasileiras. A replicação de casos fortalece as evidências encontradas e pode conduzir a uma generalização dessas práticas para outras organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, E. O. *Sistemas de informação*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- HARDY, G. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. *Information Security Technical Report*, Elsevier, v. 11, n. 1, p. 55-61, 2006.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 2010. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 20 fev 2013.
- ITGI – IT Governance Institute. *Board briefing on IT governance*, 2003. Disponível em: <http://www.itgi.org>. Acesso em: 20 fev 2013.
- LAMEIRA, V. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2001.
- LISBOA, Patrícia. Especialista do MIT: só 38% das empresas brasileiras têm governança de TI. *CIO Brasil - Estratégia de negócios para TI para líderes corporativos*. 2009. Disponível em: <http://cio.uol.com.br/gestao/2009/09/14/especialista-do-mit-so-38-das-empresas-brasileiras-tem-governanca-de-ti/>. Acesso em: 20 fev 2013.
- LODI, J. B. *Governança corporativa: o governo e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- MEIRELLES, F. *Pesquisa anual do uso de TI*. FGV-EAESP, 2012. Disponível em: <http://eaesp.fgvsp.br/sites/eaesp.fgvsp.br/files/GVpesqTI2012PPT.pdf>. Acesso em: 20 fev 2013.
- MELLO, P. C.; SPOLADOR, H. F. S. *Crises financeiras: uma história de quebras, pânico e especulações do mercado*. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda., 2007.

NOLAN, R. L.; McFARLAN, W. E. Information technology and the board of directors. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 10, p. 96-106, Oct. 2005.

PICADA, R. C.; MAÇADA, A. C. G.; RIOS, L. R.; SANTOS, A. M. Governança de tecnologia de informação baseada na metodologia COBIT: o caso de um banco privado brasileiro. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Enegep). 26.; Fortaleza, *Anais...*, Abepro, 2006.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WARDELEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa social - métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI, tecnologia da informação*. São Paulo: Makron Books, 2006.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.