



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

JEDSON JOSÉ GONTIJO

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO
NA GOVERNANÇA DE TI EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
ESTATAL**

BRASÍLIA, DF

2011

JEDSON JOSÉ GONTIJO

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO
NA GOVERNANÇA DE TI EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
ESTATAL**

MONOGRAFIA APRESENTADA A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

PROFESSOR SUPERVISOR: MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, MARINA FIGUEIREDO MOREIRA

PROFESSOR ORIENTADOR: ESPECIALISTA EM GESTÃO GOVERNAMENTAL E POLÍTICAS
PÚBLICAS, GABRIEL DE ARAUJO SPEZIA

BRASÍLIA – DF

2011

Gontijo, Jedson José.

O impacto da adoção de um modelo de relacionamento na governança de TI em uma instituição financeira estatal / Jedson José Gontijo. – Brasília, 2011.

54 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Gabriel de Araújo Spézia, Departamento de Administração.

1. Governança Corporativa. 2. Governança de TI. 3. Adoção de modelo de relacionamento entre áreas de Negócio e de TI, baseados pela Governança de TI.

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO
NA GOVERNANÇA DE TI EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
ESTATAL.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Jedson José Gontijo

Mestre em
Administração,
Professor-Examinador
Marina Figueiredo Moreira

Especialista em Gestão Governamental e
Políticas Públicas,
Professor-Examinador
Gabriel de Araujo Spezia

Brasília, 09 de abril de 2011

RESUMO

A Governança de TI é definida como sendo “uma estrutura de relacionamentos entre processos para direcionar e controlar uma empresa de modo a atingir objetivos corporativos, através da agregação de valor, e risco controlado pelo uso da Tecnologia da Informação (TI) e de seus processos” (ITGI, 2000, p. 3). O objetivo do presente trabalho é analisar o impacto observado a partir da adoção do modelo de relacionamento para o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia de uma Instituição Financeira Estatal, isso seguindo aos preceitos da Governança de TI e com base em padrões internacionalmente reconhecidos de governança de TI. O trabalho utilizou o tipo de pesquisa empreendida que pode ser definido como uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior proximidade com o problema para então torná-lo explícito. Os resultados obtidos com o estudo realizado mostraram que o modelo de relacionamento desenvolvido pela Instituição Financeira Estatal segue os preceitos da Governança de TI, quando relacionado ao que foi apurado e estudado na literatura. Foi possível identificar que o modelo de relacionamento para o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia da organização é um importante instrumento de gestão. Além disso, o resultado ainda mostra que organizações que promovem o alinhamento estratégico, com maior ou menor intensidade, tendem a obter melhores resultados e maiores condições de alcançarem seus objetivos.

Palavras-chaves: governança corporativa e de TI; alinhamento estratégico; planejamento estratégico; tecnologia de informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Relacionamento adotado na Instituição Financeira Estatal	22
Figura 2 – Fluxo da Pesquisa Realizada.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Definição do problema de pesquisa.....	9
1.2	Objetivo Geral do Trabalho.....	9
1.3	Objetivo Específico do Trabalho.....	10
1.4	Justificativa.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Planejamento Organizacional e Estratégia Organizacional.....	12
2.2	Governança Corporativa.....	14
2.3	Governança de TI.....	16
2.4	Tecnologia da Informação e Alinhamento Estratégico.....	19
3	DEFINIÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	24
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo).....	27
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	31
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	39
	Anexo A – Organograma da Instituição Financeira Estatal.....	41
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	42
	APÊNDICE B – Resumo das Entrevistas.....	43
	APÊNDICE C – Consolidado Entrevista.....	49
	APÊNDICE D – Apresentação Utilizada Para Elucidar Entrevista.....	50

1 INTRODUÇÃO

A Governança de Tecnologia da Informação (TI), que é um componente da Governança Corporativa, tem como principal propósito o alinhamento estratégico entre a Área de TI e a Área de Negócio, sendo este alinhamento um componente fundamental para que os investimentos em TI se convertam em valor para as organizações.

O alinhamento estratégico entre as Áreas de negócio e de TI é definido por Duffy (2002) como o processo e o objetivo de conseguir vantagem competitiva desenvolvendo e sustentando um relacionamento simbiótico entre o negócio e a TI.

Dessa forma, a Governança de TI é tida como uma Área decisiva para a Governança Corporativa, justamente em função da forte dependência da Área de Negócio em relação à de TI. Hoje em dia é difícil encontrar uma empresa que não possua sistemas críticos para seu negócio que dependam de serviços de TI. Um exemplo claro dessa necessidade são instituições financeiras. Podemos observar que TI é praticamente o centro da organização, onde os seus negócios dependem bastante de sistemas integrados e soluções de tecnologia de alta complexidade.

Nesse sentido, este trabalho buscou analisar o impacto de se adotar um modelo de relacionamento entre a área que atua no desenvolvimento de soluções tecnológicas (software) de uma Instituição Financeira Estatal e a área de negócio responsável pelos produtos e serviços, isso seguindo os preceitos estabelecidos pela Governança de TI. Para tanto foram realizadas entrevistas e pesquisa documental junto à Instituição, bem como buscadas informações e dados diretamente com prepostos da organização. O embasamento teórico foi extraído de livros e de outros trabalhos científicos que abordam o assunto. Para tanto foi abordado o tema planejamento estratégico, que é uma união de ações que são tomadas pelas empresas para que a situação futura seja diferente a do passado.

De acordo com Oliveira (2004) planejamento estratégico deve ser um processo contínuo, o que leva a pressupor uma maneira de pensar que traz indagações, que provocam questionamentos sobre o que fazer, quando, como, quanto, por quem, por que, por quem e onde. Oliveira (2004, p. 36) diz ainda que o planejamento “deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro”. A intenção do planejamento é facilitar as decisões no futuro de maneira mais coerente, rápida, eficiente e eficaz.

Assim, considerando o planejamento como uma atividade complexa e que se trata de um processo contínuo de pensamentos voltados para o futuro, desenvolvidos a partir da determinação de estados futuros desejados e a avaliação de ações alternativas para que o estado seja alcançado (OLIVEIRA, 2004), temos que a gestão organizacional tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos.

Como parte dessas mudanças as organizações, em diversos países avançados, têm buscado aplicar mecanismos que permitam o alinhamento das suas estratégias organizacionais, adotando a Governança Corporativa e a Governança de TI como doutrina. Tais práticas fazem parte da pauta atual das grandes empresas em todo o mundo, principalmente aquelas cujo tema transparência e responsabilidade encabeçam a lista de preocupações de seus executivos.

Governança Corporativa é um conceito de gestão das organizações que engloba assuntos relacionados ao poder de controle e de direção de uma empresa, envolve o relacionamento entre acionistas, cotistas, dirigentes e as diversas áreas internas e externas (Auditoria Interna e Externa, Conselho Fiscal, etc.), envolvendo, assim, os diversos interesses de natureza empresarial.

Ainda neste contexto, e dada à crescente importância da Tecnologia de Informação nas empresas, torna-se cada vez mais premente a necessidade de se ter uma Governança de TI eficaz que garanta a criação de valor de TI, e sua preservação, para os negócios da empresa.

Governança de TI é, então, uma das áreas da Governança Corporativa mais críticas, sendo o mais importante fator na geração de valor de negócio da Tecnologia da Informação.

Empresas que possuem uma Governança de TI eficaz conceberam ativamente um conjunto de mecanismos que estimulam comportamentos consistentes com a missão, a estratégia, os valores, as normas e a cultura da organização. Nessas empresas a TI pode ser um fator significativo de estratégia competitiva.

Imbuída neste sentido a Instituição Financeira Estatal, objeto deste estudo, possui uma Diretoria Executiva responsável pela administração dos negócios da empresa, que é composta por presidência, vice-presidências e por diretorias. Uma dessas diretorias é responsável pelo fornecimento e desenvolvimento de soluções tecnológicas para toda a organização. Tal diretoria é fortemente demandada pelas demais diretorias, o que exige um planejamento robusto das suas atividades.

Ademais, essa estrutura da Instituição Financeira Estatal é calcada no propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e na aprovação de propostas para os diferentes negócios da organização, sendo que as decisões são tomadas de forma colegiada

nos diversos níveis da empresa por meio de comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e os procedimentos de Governança Corporativa.

1.1 Definição do problema de pesquisa

As organizações buscam na Governança de TI, que é um componente da Governança Corporativa, um elemento fundamental para que os investimentos nas Áreas de Tecnologia se traduzam na criação de valor para a própria organização. De acordo com Weill e Ross (2006), todas as empresas têm uma Governança de TI, porém aquelas que possuem uma governança eficaz conceberam ativamente um conjunto de mecanismos de Governança de TI que estimulam comportamentos consistentes com a missão, a estratégia, os valores, as normas e a cultura da organização.

Assim, uma organização ao estabelecer seu portfólio de projetos e ao desenvolver sistemas para suportar os seus negócios, conforme os preceitos da Governança de TI, estaria de fato otimizando os recursos, minimizando os impactos negativos e obtendo melhores resultados?

1.2 Objetivo Geral do Trabalho

Para responder à pergunta formulada como problema da pesquisa, o presente estudo teve por objetivo geral analisar o impacto observado a partir da adoção do modelo de relacionamento para o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia de uma Instituição Financeira Estatal, isso seguindo aos preceitos da Governança de TI.

1.3 Objetivo Específico do Trabalho

- i. observar se a utilização de um modelo de relacionamento baseado em Governança de TI utilizado para priorização do desenvolvimento de software de uma organização agiliza o atendimento à área de negócio;
- ii. verificar os elementos na literatura e avaliar se o modelo relacionamento baseado em Governança de TI proporciona o aumento da eficiência no uso dos recursos materiais e do capital humano junto a uma Instituição Financeira Estatal.

1.4 Justificativa

As organizações precisam de conhecimentos atualizados e de informações confiáveis para interagir de maneira otimizada na sua área de atuação, principalmente se considerarmos que as organizações se encontram em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. Por conta disso, as organizações estão encontrando na área de Tecnologia da Informação um meio para agregar valor aos seus produtos e serviços, até porque nos últimos anos essa área tem sido responsável pelas soluções que suportam as necessidades do negócio.

Ao longo dos últimos anos muito tem se refletido sobre tecnologia e sobre os resultados que essa área pode proporcionar à organização. Tecnologia era vista como uma forma de se organizar os dados da empresa, por isso houve a associação desta disciplina com o processamento de dados em si. Com o passar do tempo, as organizações observaram que ao se trabalhar esses dados, seria possível obter informações muito importantes para a visibilidade dos sistemas que suportam os seus negócios. Até então, não se pensava em organizar a área de TI. O propósito seria o de responder rapidamente as demandas das áreas de negócio. Já nos últimos anos, as organizações que passaram atuar com o conceito de Governança Corporativa constataram que se a área TI não se organizar não conseguirá mais suportar as demandas e tão pouco disponibilizar informações seguras e precisas para o negócio.

Assim, as organizações se encontram num momento que requer uma boa dose de reflexão acerca da avaliação do quanto a área TI consegue desenvolver e entregar sistemas que realmente amparem os seus negócios. Isso significa, então, que as organizações estariam buscando um melhor nível entre as estratégias de negócio e as estratégias de TI como um dos

objetivos principais para identificar a possibilidade de novas oportunidades de negócios e pela obtenção de vantagens competitivas baseadas em soluções de TI, até porque a literatura recente dá conta de que a área de TI proporciona recursos e suporte para a expansão das fronteiras da organização e a criação de novos negócios, o que demonstra claramente que Governança de TI estaria diretamente voltada para o alinhamento estratégico entre a Área de TI e a Área de Negócio.

Ou seja, poderia demonstrar que as organizações têm desenvolvido modelos de alto nível e que lhes proporcionam controle na implementação de medidas para a adoção de um modelo de Governança de TI eficiente, associando à necessidade de se buscar uma iniciativa que proporcione o alinhamento estratégico com a priorização dos projetos de uma organização.

Dessa forma, sendo a estratégia, então, tão importante para as organizações e sendo o papel estratégico da área de TI tão significativo para a alavancagem dos negócios e das vantagens competitivas, o presente trabalho visa aplicar os conhecimentos adquiridos nas disciplinas do curso de Graduação em Administração a Distância, realizado junto à UNB - Universidade de Brasília e as informações obtidas de acordo com a teoria da importância de uma Governança de TI eficaz, defendida por Peter Weill e Jeanne W. Ross (2006), de maneira a apurar se realmente há ganho para uma Instituição Financeira Estatal após o estabelecimento de um modelo de relacionamento adotado entre as suas Área de Negócio e de TI, agrupando e classificando os seus projetos por meio de termos de negócio, tipos de investimentos, tipos de produtos, com foco na implementação de medidas e de um modelo de governança de TI eficiente, devidamente alinhado entre essas Áreas, garantindo a gestão e o uso eficazes de TI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Organizacional e Estratégia Organizacional

Planejamento conduz ao ato de criar, pensar, definir ou mesmo tentar controlar o rumo de uma organização dentro de um objetivo estratégico. Diz-se que planejamento pode ser o processo criado para gerar resultados originados de um conjunto de elementos integrados de decisões. Sustentar a competitividade da organização considerando as mudanças necessárias, e muitas vezes extremas e radicais, é um desafio contínuo para todo administrador.

Com isso, e para buscar melhor resultado é preciso estabelecer a estratégia gerencial da organização. A estratégia permite estruturar um plano em forma de perspectiva baseado nas intenções coletivas, expressadas e explicadas, que reproduzem os recursos ou capacidades da organização (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004) apresentou a seguinte definição de estratégia:

“Ação condicionada com objetivos e desafios, e com maneira de conquistá-los, que afetam a empresa como um todo. Trata-se de um conjunto de linhas administrativas básicas que indicam a posição da empresa perante os seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que a própria empresa utilizará, os meios pelos quais entrará em novos mercados, a forma pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada.”

A estratégia é constituída pela disposição de conhecimentos e expectativas dos componentes da organização. A construção da estratégia deve conter o resumo das informações direcionadas às novas perspectivas da organização e deve ser feita pela alta administração, que precisa organizar, alinhar e direcionar as ações da empresa para a realização das expectativas. Para estabelecer a estratégia da organização é necessário construir um plano. No plano estratégico são apontadas e debatidas as estratégias propostas.

Assim, Drucker (1998) estabelece que o planejamento estratégico da organização é um processo contínuo de se tomar decisões atuais, que envolvam riscos, realizado sistematicamente e a partir do maior conhecimento possível do futuro. Decisões essas que devem ser tomadas considerando uma retroalimentação organizada das informações realizadas a partir da verificação e comparação do resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.

Segundo Oliveira (2004), toda organização possui algum tipo de plano e ações estratégicas que de alguma forma são implementadas. Estruturar essas ações e planos é objetivo da metodologia dos diferentes planos estratégicos. Logo, com o planejamento estratégico a organização espera conhecer e melhor utilizar os pontos fortes, identificar e minimizar seus pontos fracos, apurar e aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Para tanto, deve-se definir metas, traçar objetivos de longo prazo e estabelecer maneiras e ações para alcançá-los, transformando aspirações em realidade.

Ainda de acordo com Oliveira (2004), o planejamento pode se distinguir em três tipos: o planejamento estratégico - desenvolvido pela alta administração; o planejamento tático - desenvolvido pela média administração; o planejamento operacional a ser desempenhado pela equipe de “chão de fábrica”; além de possuir três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. Para Oliveira (2004), o delineamento é a dimensão que define a estrutura do processo e a metodologia a ser usada, além da equipe que será envolvida no planejamento estratégico. Na dimensão de elaboração são identificadas as ameaças e oportunidades apresentadas e é avaliada a estrutura interna da empresa, levantando-se competências e fraquezas da organização para buscar as alternativas para se obter vantagens e para conhecer os prováveis riscos. Nessa dimensão operacional ainda são identificados os objetivos a serem atingidos com o gerenciamento estratégico, que devem atender as expectativas dos acionistas. Já na dimensão de implementação são feitos os treinamentos, a divulgação das ações e são definidos os benefícios que serão oferecidos aos colaboradores. Nesta dimensão ainda são estabelecidas as ações necessárias para se atingir os objetivos do plano estratégico.

Oliveira (2004) relata, também, que no diagnóstico estratégico os colaboradores de diferentes áreas da organização exercem um importante papel, o de buscar avaliar como a organização está tratando os aspectos internos e como ela está reagindo aos aspectos externos. Assim, esta fase é dividida em quatro outras etapas: identificação da visão, a análise externa, a análise interna e a análise dos concorrentes. A identificação da visão se resume em identificar a expectativa dos acionistas e da alta administração da organização, sendo que nesta etapa busca-se vislumbrar o futuro às vezes ainda distante.

A capacidade de atingir esta visão é testada e avaliada com a análise das ameaças e oportunidades apresentadas pelo cenário externo. Na análise externa a organização precisa olhar para fora de si, buscando identificar as oportunidades e as ameaças expostas à própria organização. Assim são visualizadas as maneiras de usufruir das oportunidades e evitar as ameaças.

Na análise interna da organização são avaliadas as suas forças, as suas fraquezas e os pontos neutros, considerando o cenário externo como base para a avaliação. Nesta etapa são analisados a capacidade produtiva, a estrutura organizacional, a linha de produtos, seus sistemas de informações, o uso de tecnologia, os recursos humanos e os recursos financeiros, além da imagem e da marca. A análise dos concorrentes é complementar à análise externa e se resume em identificar as vantagens e desvantagens da organização comparadas à de seus concorrentes, avaliando se a organização está em melhores ou piores condições de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo cenário externo em comparação a seus concorrentes.

2.2 Governança Corporativa

Uma questão abrangente é a Governança Corporativa, uma vez que se trata de um conjunto de práticas, atitudes e procedimentos que regem o relacionamento entre os diversos interesses e áreas na organização. De acordo com Weill e Ross (2006), a Governança Corporativa, que apesar de não ser um tema tão novo, tornou-se um importante tema nos negócios a partir dos vários escândalos ocorridos no ano de 2002, quando várias corporações americanas provocaram graves impactos na economia a partir das decisões e atitudes que abalaram a confiança de investidores e elevou a preocupação em relação às estratégias e ações das organizações.

Segundo Weill e Ross (2006), uma boa Governança Corporativa é importante para os investidores e demonstra comportamentos desejáveis que incorporem as crenças e a cultura da organização, definidas e praticadas não somente através da estratégia, mas também por meio de declarações de valor corporativo, missões institucionais, princípios de negócio e estrutura. Weill e Ross (2006) indicam, também, que numa Governança Corporativa é possível identificar seis principais ativos através dos quais as organizações concretizam suas estratégias e geram valor de negócio. Assim, as equipes executivas criam mecanismos para governar a administração e a utilização de cada um desses ativos. Os elementos essenciais de cada ativo incluem: ativos humanos, ativos financeiros, ativos físicos, ativos de propriedade intelectual, ativos de relacionamentos e ativos de informação de TI, sendo este último o ativo que engloba os dados digitalizados, informações e conhecimento sobre clientes, desempenho de processos, finanças, sistemas de informação, desenvolvimento de software e outros.

Nesse sentido, e considerando os ativos de informação de TI, Weill e Ross (2006) dá conta de que é preciso se estabelecer uma combinação de cinco decisões que ao serem inter-relacionadas com seis possibilidades que indique a quem está atribuída a decisão, constituem uma matriz que pode ser ajustada à atividade de cada empresa. São cinco as decisões-chave:

- a) princípios de TI, que esclarecem o papel de negócio de TI;
- b) arquitetura de TI, que define os requisitos de integração e padronização;
- c) infraestrutura de TI, que determina os serviços compartilhados e de suporte;
- d) necessidade de aplicações de negócio, que especifica a necessidade comercial de aplicações de TI, comprada ou desenvolvida internamente; e
- e) investimentos e priorização de TI, que priorizam quais iniciativas financiar e quanto gastar.

Já as possibilidades consideradas como direitos decisórios são listados em seis modelos ou tipo de pessoa que toma decisões na Área de TI:

- a) monarquia de negócio, representada pelos altos gerentes;
- b) monarquia de TI, representada pelos especialistas em TI;
- c) feudalismo, onde cada unidade de negócio toma decisões independentes;
- d) federalismo, caracterizando uma combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem o envolvimento do pessoal de TI;
- e) duopólio de TI, com o envolvimento do grupo de TI e de algum outro grupo Tal como a alta gerência ou os líderes das unidades de negócio; e
- f) anarquia, onde as tomadas de decisão são individuais ou por pequenos grupos de modo isolado.

Assim é organizado o processo decisório para Weill e Ross (2006), porém para que o mesmo seja otimizado e monitorado é preciso formular e programar mecanismos de governança, como por exemplo, processos formais, desenhos descritivos funcionais e estabelecimento de grupos ou comitês para assessoramento e apoio à decisão.

Seguindo essa tendência, alguns órgãos editaram diretrizes para uma boa governança corporativa, a exemplo da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a OCDE definiu a Governança Corporativa como a criação de uma estrutura que determine os objetivos organizacionais e monitore o seu desempenho para assegurar a concretização desses objetivos. A OCDE salienta que “não há um único modelo de boa governança corporativa”, destaca, entretanto, que em alguns países essa governança compete a um conselho supervisor responsável pela proteção dos direitos dos acionistas. Este conselho atua com uma equipe da

alta gerência para implementar princípios de governança que assegurem a eficiência dos processos da organização.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – apresentou a seguinte definição, bastante abrangente e estabelecendo seus principais objetivos:

“Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.”

Chama a atenção o fato de que Governança Corporativa não é assunto apenas de grandes organizações. Como exemplo são os casos de empresas familiares fechadas. Muitas dessas empresas deixam de existir após o falecimento do controlador, pois boa parte delas não estava preparada para uma sucessão profissional.

2.3 Governança de TI

A partir da crescente globalização e o respectivo aumento da atividade dos negócios, as organizações têm se tornado cada vez mais dependentes de uma área de TI precisa, eficiente e flexível para conseguir competir no mercado, quer seja no nível nacional ou mundial. Tal dependência impulsiona um movimento que apregoa o alinhamento entre as estratégias da organização estabelecido pela Governança Corporativa com a área de TI, isso através da Governança de TI. O intuito desse alinhamento é buscar o aumento do retorno dos investimentos realizados a partir da pronta resposta da área de TI. Ou seja, a área de TI fornece soluções às mudanças do negócio, a um custo aceitável, e sem se desviar das metas corporativas estabelecidas pela estratégia da organização. Daí surge a chamada “Governança de TI”, que, sendo uma responsabilidade do Conselho de Diretores e dos gerentes executivos de uma organização, integra a governança empresarial e a estrutura organizacional, utilizada como um dos processos para garantir que a organização sustente e estenda sua estratégia e seus objetivos.

A Governança de TI especifica a capacidade organizacional exercida pelo Conselho de Diretores, pela gerência executiva e pela gerência de TI para controlar, formular e

implementar a estratégia de TI da organização e assim assegurar a união entre negócio e TI (Van Grembergen, 2002).

Percebe-se, com isso, que governança não se confunde com gerenciamento operacional, já que gerenciamento de TI tem como foco o fornecimento de serviços e produtos de TI no presente. Já a Governança de TI é mais abrangente e concentra-se no desempenho e transformação da TI, para atender as necessidades atuais e as demandas futuras do negócio da organização.

Complementando este entendimento, Weill e Ross (2004) estabelecem que o gerenciamento preocupa-se com “quais” decisões serão adotadas, enquanto a governança volta-se para o “quem” irá tomar as decisões e “como” essas decisões serão monitoradas.

De Haes e Van Gembergen (2008) afirmam que o objetivo da governança de TI é viabilizar um melhor alinhamento entre o negócio e a TI. Sendo que o alinhamento não deve ser visto como um fim, pois se trata de um caminho.

Dessa forma, um dos conceitos de Governança de TI mais abrangente é aquele que a trata como um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, formalizados pelos diversos atores de uma organização (executivos, gestores, técnicos e usuários de TI). Tal conjunto de práticas tem a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança e de desempenho, mitigar os riscos, otimizar a aplicação de recursos, diminuir os custos, dar suporte às melhores decisões e, assim, alinhar TI aos negócios (Weill e Ross, 2006).

Assim, é consenso no meio administrativo que para a interação otimizada nas diversas áreas de atuação das organizações são necessárias informações confiáveis e conhecimentos atualizados e é por meio da Tecnologia da Informação que se consegue agregar valores aos produtos e serviços, funcionando como um catalisador que, com uma utilização plena e eficaz, nos permite considerar que o que não se controla, não pode ser gerenciado, sendo esta uma das premissas quando se fala sobre Governança de TI, ou seja, controlar para poder gerenciar.

Esta definição e a crescente necessidade de controlar e gerenciar deixa clara a importância da Governança de TI nas organizações que desejam atender a crescente demanda por aumento de qualidade de produtos e processos e aponta como a TI é a área mais crítica de uma Governança Corporativa, uma vez que a forte dependência do negócio em relação a TI é um dos principais fatores motivadores para a Governança. É muito difícil, atualmente, encontrar uma empresa que não possua sistemas críticos para o seu negócio os quais não

dependam de serviços de TI. Dessa forma, é essencial que a área de TI conheça o modelo de negócio da organização.

A Governança de TI é fundamental para o aprendizado organizacional sobre o valor da Tecnologia da informação. De acordo com Weill e Ross (2006), as organizações estão trabalhando bastante para compreender o valor de iniciativas ligadas à Tecnologia da Informação, uma vez que esse valor nem sempre pode ser demonstrado na análise do fluxo de caixa descontado. O valor dessas iniciativas é representado não somente pelas melhorias incrementais dos processos, mas também pela capacidade de responder a pressões competitivas, agregando valor aos produtos e serviços da organização.

Nesse sentido quando uma organização programa medidas para a adoção de um modelo de Governança de TI eficiente, esta deverá analisar medidas para serem empreendidas ações que visem atenuar as deficiências encontradas, assim como adotar os devidos procedimentos corretivos e de ajuste. Dentre os diagnósticos que poderão ser adotados, ARAÚJO (2005) elabora os seguintes passos:

- a) analisar o relacionamento de TI com a Alta Administração para verificar se, independentemente da estrutura existente, a TI tem uma visão clara das necessidades do negócio e a qual velocidade e agilidade deve atender.
- b) analisar os papéis e responsabilidades em TI, onde se enfatiza que inicialmente deve a organização desenhar os seus processos, verificando depois quem irá executar funções na cadeia decisória. Tal procedimento evita que uma segregação inadequada de funções possa comprometer os processos já em sua concepção.
- c) implementar um mapeamento de todos os processos existentes, de forma a ter bem claro o que necessita ser formalizado.
- d) analisar os processos existentes para eventuais propostas de modificações, tal como extinção, substituição ou modificação.
- e) levantar os riscos que possam comprometer o negócio. Devem ser relacionados quais riscos poderão comprometer o funcionamento de cada processo e os impactos decorrentes.
- f) implementar um mapeamento dos controles existentes que mitigam os riscos identificados, verificando se os controles existentes realmente suportam as necessidades dos processos e conseqüentemente do negócio.

Como resultado do diagnóstico e seguindo a busca do alinhamento organizacional com a visão estratégica e a harmonização de procedimentos, o que beneficia a estrutura decisória, poderão ser adotados metodologias e modelos de desenvolvimento que visem o ajuste e a

adequação da organização. Ocorre que a alta gerência tem a capacidade de atendimento limitada e não é possível que os executivos atendam a todas as requisições de investimento em Tecnologia da Informação, uma vez que ao tentarem tomar decisões demais pode ser criado um gargalo. Assim, as organizações têm buscado descentralizar a tomada de decisão, só que de maneira bastante consistente com a direção que a alta gerência traçou como estratégia para a organização.

Aí entra a Governança de TI que, cuidadosamente planejada, proporciona um processo decisório claro e transparente, resultando num comportamento consistente com a visão da alta gerência e ao mesmo tempo estimula a criatividade geral (Weill e Ross, 2006).

2.4 Tecnologia da Informação e Alinhamento Estratégico

Os avanços tecnológicos, a globalização e o grande volume de informações disponíveis modificaram fortemente a forma como as organizações são gerenciadas. Se antigamente, as organizações poderiam sobreviver como sistemas fechados, atualmente elas devem se ver como sistemas abertos, em grande interação com o ambiente, tirando dele as experiências necessárias para realimentar seus processos e para realizar ajustes internos.

Em se tratando de alinhamento estratégico, alguns conceitos encontrados na literatura o tratam como um paralelo entre o plano estratégico de negócio (PEN) e o plano estratégico de tecnologia de informação (PETI), sendo este paralelo alcançado quando o conjunto de estratégias de sistemas, considerando as obrigações e os objetivos, deriva-se do conjunto estratégico organizacional, associados à missão, objetivos e estratégias (King, 1988). Já para Reich e Benbasat (1996), o elo entre PEN-PETI equivale ao grau no qual os objetivos, a missão e os planos de TI refletem, suportam e são suportados pela missão, pelos objetivos e pelos planos de negócio.

De outra forma, o alinhamento estratégico para Henderson e Venkatraman (1993) corresponde ao ajuste e a complementação funcional entre ambiente externo (mercados) e o ambiente interno composto pela estrutura administrativa e pelos recursos financeiros, tecnológicos e humanos, para desenvolver as competências maximizar o desempenho organizacional.

Ao se considerar esses conceitos se observa que o alinhamento pode ser encontrado nas organizações em diversos estágios ou níveis, cabendo destacar que para as organizações

obterem sucesso nos negócios é cada vez mais importante e necessário que as diversas áreas da organização caminhem estrategicamente para o mesmo rumo. Daí a importância de se examinar a relação estratégica entre os objetivos do negócio e as funções de tecnologia da informação.

Ocorre que o grau em que este alinhamento se apresenta nas organizações depende de diversos fatores. Segundo Rezende (2002), esses fatores englobam o conhecimento do assunto pela gestão, a infraestrutura e a cultura organizacional, a natureza do negócio, a tecnologia em uso e a habilidade da empresa em gerenciar mudanças.

Assim, a expectativa e o questionamento acerca do papel da TI têm crescido nos últimos anos, apesar de que de um lado, surgem dúvidas acerca dos resultados oriundos dos investimentos em TI, por outro, há uma espécie de “encantamento” com as aplicações de TI que viabilizam mecanismos da chamada “economia globalizada” (PORTER, 2001; DRUCKER, 2000).

Ou seja, a TI evoluiu e passou de uma orientação de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização, o que fez com que a percepção acerca da TI como arma estratégica competitiva passasse a ser discutida e enfatizada, uma vez que ela não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

O uso de uma TI eficaz e a integração entre a estratégia do negócio e a sua estratégia ultrapassam a idéia de ferramenta de produtividade. Passou a ser, muitas vezes, fator crítico de sucesso. Atualmente, o caminho para o sucesso de uma organização não está mais relacionado somente com as soluções de software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da área de TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional, até porque a idéia principal do alinhamento é a garantia de que os investimentos de TI estão em harmonia com os objetivos estratégicos da empresa.

Com base neste cenário, o alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é um importante instrumento de gestão, além de ser um processo dinâmico e que está sempre em evolução. Até por isso que requer um grande apoio da alta gestão das organizações e das boas relações de trabalho. Por isso, novas abordagens para a operacionalização do alinhamento podem auxiliar a gestão corporativa em suas decisões e influir no desempenho organizacional.

Para os propósitos da Governança de TI, a estratégia empresarial é um conjunto de declarações precisas e concisas que esclarecem o intuito estratégico da organização. Tais

declarações articulam uma posição consensual que pode ser prontamente comunicada. A estratégia concentra a atenção de todos os funcionários, por isso é de suma importância que o assunto seja abordado em mensagens simples e de fácil execução por toda as organizações, em todos os níveis.

3 DEFINIÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O tipo de pesquisa empreendida neste estudo pode ser definido como uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior proximidade com o problema para então torná-lo explícito. De acordo com Gil (2007, p. 43), pesquisas do tipo exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de propiciar uma visão geral, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é feito notadamente quando o tema abordado é pouco explorado, o que torna mais complexa a formulação de hipóteses. A pesquisa exploratória permite uma maior aproximação das tendências observadas na realidade, para as quais temos pequeno conhecimento sistematizado e bibliografia.

Ademais, neste estudo foi utilizado o método qualitativo, tendo como técnica o levantamento bibliográfico sobre Governança Corporativa, Governança de TI, realização de entrevistas a partir de roteiro semi-estruturado, aplicação de questões fechadas que posteriormente foram analisadas como estatística descritiva, consolidação e análise das respostas recebidas e um estudo focado em um modelo de relacionamento baseado em Governança de TI para priorização do desenvolvimento de software de uma Instituição Financeira Estatal. Além do mais, para Godoy (1995, p.58):

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para a realização da pesquisa foi utilizado o grupo focal exploratório, o que possibilitou a interação de idéias entre o entrevistador e os entrevistados, o que propiciou maior aprofundamento ao que foi discutido e permitiu que a base teórica do tema fosse melhor discutida. Assim os dados foram obtidos por meio de fontes com entrevistas com roteiro semi-estruturado e análise das informações disponíveis acerca da quantidade de demandas/necessidades que foram desenvolvidas pela diretoria de Tecnologia da Instituição Financeira Estatal estudada.

No início da execução dessa atividade, foi possível identificar a necessidade de realizar alguns ajustes no modelo preliminarmente criado para a pesquisa (roteiro semi-estruturado) e reconsiderar as variáveis de pesquisa correspondentes que serviram como ponto de partida para a criação de um protocolo inicial de coleta dos dados. Com isso foi visto que seria preciso viabilizar uma observação direta como fonte de evidência, o que direcionou a pesquisa para uma atividade a mais: visita ao local de estudo. Logo foi realizada visita à Diretoria de Tecnologia da Instituição Financeira Estatal, quando foram obtidas informações acerca da estrutura daquela diretoria e do modelo de relacionamento adotado.

Lá o observador pôde fazer observações e coletar evidências sobre o caso em estudo. “Estas evidências geralmente são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado.” (YIN, 2001, p.115).

Ainda nesta atividade, os estudos também foram amparados em técnicas de análise histórica e pela observação direta realizada a partir do modelo operacional de alinhamento estratégico adotado pela organização objeto do estudo. Com isso foi feita uma análise de dados para a obtenção dos elementos de alinhamento convergentes ou divergentes entre a teoria, as experiências vividas e o estudo do caso em si, quando foram observados na empresa fatos e fenômenos relacionados com a segurança, controle e com o processo de TI adotado pela Diretoria de Tecnologia para atender as necessidades da organização, inclusive para ampliar a atuação da Tecnologia como facilitadora estratégica e parceira do negócio, condição que ajuda na viabilização das estratégias da Instituição Financeira Estatal.

Para melhor direcionar a entrevista, o entrevistador realizou a abordagem do assunto utilizando uma apresentação contendo o esboço da estrutura do modelo de relacionamento instituído pela empresa e o propósito deste trabalho (Apêndice D). A partir daí, o entrevistador esteve em contato com pessoas que falaram brevemente sobre o assunto. Assim, cada informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, participou da elaboração do conteúdo da pesquisa fornecendo dados e elementos que permitiram a sua análise. Não obstante, e de acordo com Bardim (1977), a análise dos dados a ser realizada pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção que são realizadas por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A Instituição Financeira Estatal, que é uma organização do tipo pessoa jurídica de direito privado, é uma sociedade anônima aberta de economia mista e tem como acionista controlador a União, além dos acionistas minoritários possuidores de parte do capital social, atua no ramo de serviço bancário (Mercado Financeiro), com características de banco múltiplo com carteira comercial. Trata-se de um banco público, apesar de que 34,4 % da sua composição acionária pertencem a empresas privadas, pessoas físicas e capital estrangeiro.

Na sua atividade, esta Instituição Financeira Estatal exerce um importante papel voltado ao desenvolvimento econômico do país. Ou seja, tal Instituição destaca-se como um banco de múltiplas funções, agindo como banco comercial (crédito geral), banco setorial (crédito rural) e banco de desenvolvimento (gestor do Fundo Constitucional para a Região Centro-Oeste).

Atualmente essa Instituição Financeira Estatal tem em torno de 25 milhões de clientes correntistas, mais de 15 mil pontos de atendimentos em mais de 3100 cidades do Brasil e em 22 países, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Além disso, possui atualmente por volta de 82.500 funcionários.

Além do mais, a Instituição Financeira Estatal estudada possui uma estrutura composta por uma Diretoria Executiva responsável pela administração dos negócios que é composta por presidência, nove vice-presidências, 27 diretorias e 13 unidades, conforme o Anexo A. À alta administração, cabe a responsabilidade de cumprir e de fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e as boas práticas de governança corporativa.

Entre as atribuições da Diretoria Executiva estão a de propor e fazer executar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o plano diretor, além de decidir sobre a organização interna da Instituição e a sua estrutura administrativa, o que possibilita estabelecer mecanismos organizacionais para gerir com efetividade os ativos, conforme citado por Weill e Ross (2006).

Uma das unidades da Instituição Financeira Estatal é a Unidade Soluções em Desenvolvimento de Aplicativos - vinculada à Diretoria de Tecnologia - que é responsável pelo fornecimento e desenvolvimento de soluções tecnológicas para toda a organização. Tal

diretoria é fortemente demandada pelas demais diretorias, o que exige um planejamento robusto das suas atividades.

Assim, a partir de uma decisão estratégica, a Instituição Financeira Estatal constituiu um modelo operacional que sustenta o ativo de informação de TI, por meio da Governança de TI. Nesse modelo operacional foi previsto um modelo de relacionamento entre as áreas de negócio e a de TI, especificamente acerca do desenvolvimento de soluções tecnológicas, visando proporcionar maior conhecimento das necessidades das Unidades Estratégicas e oferecer maior agilidade no atendimento das necessidades, causando, ainda, uma maior aproximação entre essas áreas.

Nesse modelo foi prevista a forma de atuação de um Fórum de TI e a de um Comitê de TI, cujo foco principal é dado à tomada de decisão. O Fórum de TI trabalha na discussão, consolidação e elaboração de propostas de priorização das necessidades e demandas das áreas de negócio, o que, segundo elucida Weill e Ross (2006), são características do papel típico dos líderes de negócio na Governança de TI, que atua esclarecendo os objetivos de negócio e incorporando a capacidade de TI na formulação da estratégica.

Dessa maneira foram constituídos Fóruns específicos agrupando assuntos de áreas afins, responsáveis por um conjunto de assuntos e sistemas que os suportam. São eles: Fórum de Serviços de Atacado, Governo e Comex, Fórum de Produtos de Varejo; Fórum de Operações de Crédito; Fórum de Mercado de Seguridade; Fórum de Mercado Financeiro; Fórum de Relacionamento com Cliente, Fórum de Apoio Empresarial 1 (controles internos); Fórum de Apoio Empresarial 2 (logística); Fórum de Bases Corporativas; e Fórum de Canais e Segurança. Cada Fórum é responsável por definir sua estratégia com objetivos e metas de longo prazo, as quais devem estar em consonância com a estratégia corporativa.

Já o Comitê de TI, além do foco à tomada de decisão, possui também o foco estratégico e aprova as prioridades dos Fóruns de TI, deliberando sobre as necessidades e demandas inter-Fórum e sempre garantindo o alinhamento com a estratégia corporativa, ou seja, trabalha numa abordagem que assegure a interação entre TI e os negócios.

Resumidamente, e com base nos direcionadores da visão futura, o Modelo Operacional para suportar a nova Governança de TI da Instituição Financeira Estatal foi assim estabelecido:



Figura 1: Modelo de Relacionamento adotado na Instituição Financeira Estatal.
Fonte: Instituição Financeira Estatal

Os papéis de cada macro-função do modelo operacional prevêm:

- 1- **Gestão de Demandas e Requisitos:** Visa atender à necessidade de ampliar a atuação da área de TI como facilitadora estratégica e parceira do negócio, situação que auxilia na viabilização das estratégias da organização e que possui o objetivo de identificar e propor soluções de Tecnologia, além de realizar o alinhamento das necessidades e demandas das áreas de negócio com as estratégias de negócio.
- 2- **Gestão de Portfólio de Projetos:** Por ser um conjunto de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas para auxiliar a escolha de prioridades e gerenciar de maneira unificada os programas e projetos das organizações, essa macro-função possui como objetivo o aprimoramento da metodologia de Gestão de Projetos utilizada atualmente pela área de TI, a implantação de novos processos e o desenvolvimento de uma metodologia de Gestão de Programas e Gestão de Portfólio.
- 3- **Construção de Soluções:** consolida as equipes de desenvolvimento de soluções para aumentar o alinhamento e a sinergia entre os grupos de Construção de Infraestrutura ((hardware) e de Aplicações (software), de acordo com a priorização definida nos Fóruns e Comitês e com os requisitos previamente identificados.
- 4- **Introdução e Acompanhamento de Serviços:** Consolidar as atividades cujos objetivos são manter e melhorar a qualidade dos serviços de TI baseadas nas necessidades atuais e futuras de negócio. Para que esses objetivos sejam alcançados, essa macro-função tem o objetivo de traduzir as necessidades das

áreas demandantes em requisitos de nível de serviço, realizando o desenho dos serviços, garantindo a efetividade dos procedimentos para a implantação de um serviço e, por fim, acompanhando os níveis de serviço atingidos, com o intuito de melhorá-los continuamente.

- 5- Operações: Foi baseada em um modelo que prevê o monitoramento e suporte em uma Central de Serviços, cuja finalidade é de garantir maior autonomia e eficiência dos processos e segregação entre o planejamento e a execução das atividades operacionais. Com isso essa macro-função exerce um papel muito importante na organização, que é o de zelar pela disponibilidade e desempenho dos serviços em uso, realizando manutenção corretiva, quando necessário, gerenciando os incidentes e problemas e oferecendo suporte e atendimento para os usuários.
- 6- Arquitetura: Exerce papel de prestação de consultoria para a macro-função de Gestão de Demandas e Requisitos, identificando soluções inovadoras, prospectando e planejando a visão da Tecnologia de longo prazo, tanto em termos de Arquitetura quanto topologias de referência.
- 7- Segurança: Tem como principal função zelar pela Segurança da Informação da organização, definindo e monitorando o cumprimento de políticas, normas, padrões e procedimentos, além de planejar e implementar soluções de segurança para a proteção de toda a infra-estrutura da Instituição e dos processos de gestão.
- 8- Governança: É responsável por apoiar a área de TI em Planejamento, Orçamento de TI, Gestão de Desempenho Estratégico de TI, Pessoas, Gestão de Fornecimento em TI, Gestão de Processos de TI, Custos de TI e Gestão da Qualidade, Gestão de Riscos e Conformidade

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

O universo de participantes do estudo deste trabalho foi formado por funcionários que atuam em Diretorias da Instituição Financeira Estatal que comumente mantém relacionamento com a Diretoria de Tecnologia e demandam desenvolvimento de soluções de software para suportar os negócios de cada diretoria. Esses participantes escolhidos ocupam cargos nos níveis operacionais (Assessores) e táticos (Gerência Média). Inicialmente foram realizadas

quatro entrevistas utilizando o roteiro semi-estruturado com o registro da percepção de cada entrevistado e, posteriormente o mesmo roteiro foi aplicado em mais 38 funcionários com respostas diretas (sim ou não).

Embora a Instituição Financeira Estatal seja composta por 27 diretorias e 13 unidades, as questões fechadas e a observação foram realizadas junto à Diretoria que detém maior proximidade com os clientes, ou seja, diretoria responsável pelos produtos e serviços ofertados com maior relevância e número, diretamente aos clientes, além da Unidade responsável pelos canais de atendimento.

Desta forma, o universo do trabalho se restringiu à Diretoria de Varejo e a Unidade de Gestão de Canais. Esta etapa de coleta de dados foi realizada em um período de trinta dias por meio de um roteiro semi-estruturado composto de questões fechadas que posteriormente foram analisadas como estatística descritiva, questões estas que abordam o uso de TI para suportar os negócios da Instituição e o modelo de relacionamento entre as áreas da organização.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o roteiro de entrevista (Apêndice A) semi-estruturado, individualizado, o qual foi aplicado de maneira em que foi possível colher as informações acerca das percepções pessoais de quatro funcionários que atuam na Diretoria de Varejo e na Unidade de Gestão de Canais da Instituição Financeira Estatal e que mantém relacionamento com a Diretoria de Tecnologia da organização.

Além disso, o mesmo roteiro foi aplicado também a outras trinta e oito pessoas, porém, sem que fossem colhidos argumentações acerca das questões. Esses responderam de maneira direta para que fosse possível realizar uma análise descritiva das estatísticas obtidas com as questões 1 a 13 do roteiro de entrevistas. Tal medida foi adotada para complementar os estudos visando obter dados que permitissem avaliar melhor a percepção dos funcionários em relação ao modelo de relacionamento adotado, bem como em relação à Governança de TI em si. Com esta medida foi possível atestar as informações dos entrevistados.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa realizada, que também pode ser denominada como experiência vivenciada, foi adotada por levar em conta os conhecimentos já adquiridos pelo pesquisador, em momentos anteriores, e pelo fato de ter sido empregado um estudo em seu ambiente natural com fonte de dados e uma descrição de situações, além da fundamentação conceitual das principais dimensões que permeiam o modelo de pesquisa em si e do referencial teórico o qual se fundamenta o assunto. Além disso, foi considerado que seria desenvolvida uma pesquisa qualitativa, pois esta trabalha com um universo de crenças, significados, valores e outros aspectos que envolvem relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Godoy (1995) expõe que algumas das principais características de uma pesquisa qualitativa, as quais embasam este trabalho, estão relacionadas à consideração do ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Ou seja, como o trabalho possui caráter exploratório, até porque o estudo envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com relação à Governança de TI e levantamento junto ao Modelo Operacional construído para registro e definição das necessidades das Áreas de Negócio da Instituição Financeira Estatal, foi adotado o viés de pesquisa qualitativa, uma vez que este tipo de pesquisa possui caráter descritivo, cujo processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto.

Assim, ainda seguindo o que disse Godoy (1995), a análise dos dados realizada seguiu uma forma intuitiva e indutiva pelo pesquisador, que teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Dessa maneira, a pesquisa realizada foi dividida em cinco etapas, conforme Figura 2. A primeira foi considerada como sendo conceitual, que foi realizada uma ampla pesquisa e revisão bibliográfica para aprofundar o conhecimento sobre o tema e, assim, identificar os aspectos do problema de pesquisa. Tal etapa serviu para dar suporte à formação e ao desenvolvimento do modelo de pesquisa em si.

A segunda etapa tratou da coleta de dados, realizada a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado aplicado em dois grupos de funcionários, um grupo com respostas diretas que permitiu realizar uma análise descritiva das estatísticas obtidas com as questões 1 a 13 do roteiro de entrevistas e outro com detalhamento da percepção pessoal. Nessa etapa também foi realizada a análise das informações disponíveis acerca da quantidade de

demandas/necessidades que foram desenvolvidas pela diretoria de Tecnologia da Instituição Financeira Estatal estudada.

Na terceira etapa foi realizada a preparação dos dados coletados nas entrevistas, na observação realizada na Instituição Financeira Estatal e dos elementos obtidos a partir das pesquisas nos documentos de controle de demandas da Diretoria de Tecnologia. Nesta etapa foram preparados os dados para que fosse possível realizar sua triangulação a fim de serem devidamente analisados.

Na quarta etapa foi feita a análise dos dados e na quinta houve a formulação das conclusões encontradas a partir da análise dos dados.

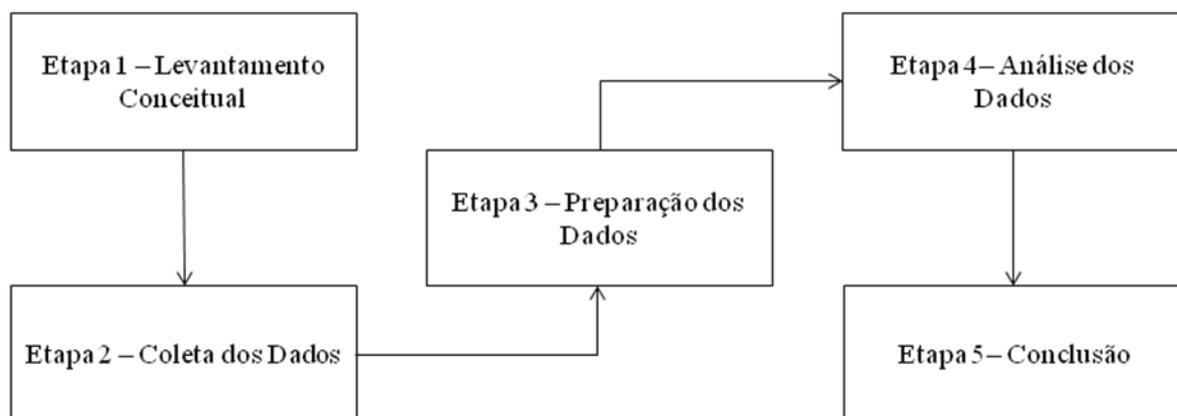


Figura 2: Fluxo da pesquisa realizada.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este trabalho de pesquisa observou o impacto da adoção de um modelo de relacionamento entre as áreas de Negócio e a de TI em uma Instituição Financeira Estatal. Este modelo operacional de relacionamento que a Instituição Financeira Estatal desenvolveu e adotou foi concebido a partir dos preceitos da Governança de TI e visa proporcionar maior conhecimento das necessidades das diversas áreas de negócio da organização e visa agilizar o atendimento das demandas/necessidades, otimizando os recursos. Para tanto foram criados grupos especializados por área de conhecimento para possibilitar o aumento da eficiência no uso dos recursos materiais e do capital humano. Assim foi estabelecido o portfólio de projetos, agrupando-os e classificando-os por meio de termos de negócio, tipos de investimentos e tipos de produtos. Estaria, então, a organização de fato otimizando os recursos, minimizando os impactos negativos e obtendo melhores resultados com o desenvolvimento de software para suportar os seus negócios, aplicando tal modelo de relacionamento?

Antes de se partir para esta questão é imperioso registrar que foi possível observar que a Instituição Financeira Estatal demonstrou que adotou como prática a Governança Corporativa e, conseqüentemente, seguiu o conceito de gestão das organizações que engloba assuntos relacionados ao poder de controle e de direção de uma empresa, assim como as formas do seu exercício, tratando do relacionamento entre acionistas e cotistas, Conselho de Administração, Diretoria e demais áreas a empresa, conforme prevê Weill e Ross (2006).

Ou seja, ao adotar práticas de Governança Corporativa, a Instituição revela que sua administração se compromete com a transparência, a prestação de contas, e responsabilidade socioambiental, suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas e da Sociedade. Nesse intuito, o código de Governança Corporativa apresenta uma visão panorâmica e de consulta simplificada sobre princípios e práticas da Instituição, contribuindo para fortalecer a clareza da sua gestão, aumentar seu valor institucional e contribuir para a sua perenidade.

Ainda neste contexto, nota-se que a Instituição se vale de decisões estratégicas para estabelecer o planejamento organizacional seguindo o que destaca Drucker (1998) quando determina o planejamento estratégico da organização como um processo contínuo de tomada de decisões atuais, realizado sistematicamente e a partir do maior conhecimento possível do

futuro. Não obstante, nota-se que a Instituição busca constantemente promover um alinhamento estratégico entre os diversos níveis da organização.

A respeito disso, ressalta-se que para as organizações terem sucesso nos negócios é muito importante e necessário que as diversas áreas da organização estejam unidas e se voltem para um mesmo caminho, para um mesmo rumo. Daí a importância de fazer uma análise em relação à estratégia traçada. Isso, para que os objetivos do negócio e as funções de tecnologia da informação estejam sendo conduzidas conjuntamente. Ocorre que este alinhamento é apresentado nas organizações em diferentes estágios e graus, pois depende de diversos fatores. Segundo Rezende (2002), esses fatores envolvem o conhecimento do assunto pelos gestores, a infraestrutura e a cultura organizacional, a natureza do negócio, a tecnologia em uso e a habilidade da empresa em gerenciar mudanças.

Por este motivo, estruturar os processos de TI é uma forma das empresas se prepararem para as exigências dos acionistas, do mercado e da legislação em termos de boas práticas de Governança em TI, assegurando que a área de TI esteja alinhada aos objetivos da área de negócio, de maneira que os serviços sejam entregues com a qualidade e segurança necessárias. E isto foi bastante destacado na Instituição Financeira Estatal observada.

Outro ponto em destaque está relacionado com que aponta Drucker (1998). Seu pensamento denota bem a necessidade de que os administradores que trabalham na área de TI têm de se valer de metodologias e indicadores que lhes possibilitem estabelecer objetivos, verificar e monitorar os resultados de maneira concisa, isso porque, ainda de acordo com Drucker (1998), o que não se pode medir não se pode gerenciar. E é neste sentido que se destaca a Governança de TI.

Por isso a investigação realizada, que também seguiu o que foi proposto por Weill e Ross (2004) sobre a Governança de TI, foi realizada também junto à área responsável pela TI da Instituição Financeira Estatal, além da área de Negócio - Diretoria de Varejo e da Unidade de Gestão de Canais.

Como o tipo de pesquisa empreendida neste trabalho foi uma pesquisa exploratória, pois são pesquisas desenvolvidas com o objetivo de propiciar uma visão geral em torno de determinado fato (Gil, 2007), foi realizada observação durante a visita à Instituição Financeira Estatal. Lá foi observado que o modelo de relacionamento instituído permite uma visão estratégica relativa aos Princípios de TI, Arquitetura de TI, Infraestrutura de TI, e Priorização e Investimento. Uma vez que os princípios de TI são decisões de alto nível sobre como a TI é utilizada no negócio, eles são consequência dos princípios de negócio estabelecidos para a

organização e estabelecem uma postura organizacional que pode ser traduzida em políticas, normas e diretrizes específicas.

Desta forma, os princípios de TI que a Instituição adota estabelecem os requisitos de padronização e integração de processos numa organização. Com isso, a área de TI da Instituição demonstrou preocupação e consciência da importância de se estabelecer um modelo de tomada de decisão, o qual tem como principal característica a discussão e priorização das necessidades e projetos a serem desenvolvidos, garantindo assim um processo decisório participativo e transparente. Cabe ressaltar que o ambiente de gestão das necessidades estratégicas da organização alinhadas com a priorização a ser estabelecida para indicar quais soluções serão desenvolvidas é bastante complexa, até porque tem que ser definida a seqüência em que as soluções serão desenvolvidas, o que requer um grande esforço de padronização da própria gestão, devido ao número de unidades, departamentos e divisões.

Já na etapa da realização das entrevistas, foi considerado o que diz a literatura comparando com a percepção colhida a partir das entrevistas feitas junto a funcionários da organização (Apêndice B). O roteiro de entrevista semi-estruturado elaborado foi aplicado junto aos funcionários da Instituição Financeira Estatal que atuam nas equipes da área de negócio e da área de TI, os quais se relacionam especificamente para negociar o desenvolvimento de soluções de software para amparar produtos e serviços da organização.

As entrevistas foram realizadas quando da visita à Instituição em 28/01/11 e seguiram o roteiro semi-estruturado (Apêndice A). Isto feito foi possível identificar que pela avaliação descritiva, uma parcela considerável dos entrevistados acredita que a organização necessita da Tecnologia da Informação para crescer, até porque com ela é possível diminuir custos e evitar o retrabalho. Para eles, automatizar processos e criar produtos que necessitem de solução tecnológica que permitam uma comercialização em massa e um controle mais efetivo é o que mais se deve estimular.

Na percepção dos entrevistados, estabelecer prioridades para os projetos que serão desenvolvidos pela área de TI, considerando o retorno para a organização, é um dos maiores benefícios obtidos através da política de Governança de TI. Com o estabelecimento de uma prática de gestão do portfólio de projetos é extremamente relevante e traz maior clareza dos papéis e responsabilidades das áreas de negócio e de TI. Com isso, a organização consegue obter um alinhamento e uma produtividade muito maior em todas as iniciativas de TI. E o mais importante: destaque para o fato de que alinha os custos de TI com a estratégia de negócio, otimizando recursos.

Além disso, os entrevistados acreditam que a Governança de TI estabelece mecanismos que podem contribuir muito para se alcançar os objetivos estratégicos traçados pela organização, principalmente quando foi levado em conta o modelo de relacionamento adotado pela Instituição para estabelecer, priorizar e desenvolver as soluções tecnológicas que suportam os negócios da empresa, apesar de parte dos entrevistados não conhecerem exatamente o custo da área de TI e o valor do retorno que as soluções tecnológicas promovem, apesar de estar claro que há um grande retorno.

Por conta dessa percepção, o mesmo roteiro semi-estruturado foi aplicado para um grupo maior de funcionários da organização, para que fosse colhida uma amostra maior de como a Governança de TI é vista pelos colaboradores, com o intuito de coletar provas úteis que contribuam com informações adicionais para a avaliação dos impactos observados pela adoção de um modelo de relacionamento entre a Área de Negócio e a de TI em uma Instituição Financeira Estatal.

O resultado apurado, consolidado no Gráfico 1, confirma as impressões obtidas nas entrevistas realizadas. Destaca o fato de que a maioria das respostas dá conta de que a organização depende da área de TI para crescer e que todos acreditam que o uso de TI diminui o custo e o retrabalho, apesar de que não conhecem exatamente o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI e nem o retorno financeiro obtido pela empresa, quando comparado o custo com desenvolvimento de determinada solução.

A maioria dos funcionários que responderam ao roteiro semi-estruturado (80 %) aponta que conhecem os projetos da sua área de trabalho e 75% conhecem o conceito de Governança de TI, apesar de que apenas 20% acreditam que os demais funcionários da organização estão devidamente conscientizados do significado e da importância da gestão de TI.

Acredita que a empresa depende da TI para crescer	70%
Acredita que uso de TI diminui custo e retrabalho	100%
Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI	80%
Conhece o retorno previsto relativo aos negócios concretizados com implantação de soluções de TI	40%
Conhece o retorno real relativo aos negócios concretizados com implantação de soluções de TI	15%
Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI	65%
Não foi possível observar diferença no tempo de desenvolvimento de soluções com Gov. de TI	55%
Não conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI	100%
Não conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa	100%
Conhece o conceito de Governança de TI	75%
O produto desenvolvido com Governança de TI parece um produto melhor e mais seguro	45%
O uso de modelo de relacionamento facilitou o trabalho e deu mais segurança	60%
Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI	20%

Gráfico 1: Resultado pesquisa quantitativa

Assim, os resultados obtidos com o emprego da pesquisa realizada neste estudo, que teve por objetivo geral analisar o impacto observado a partir da adoção do modelo de

relacionamento para o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia de uma Instituição Financeira Estatal, isso seguindo aos preceitos da Governança de TI, são de fato concretos.

Pela percepção dos entrevistados e dos funcionários que responderam ao roteiro semi-estruturado, há efetivamente um alinhamento muito mais efetivo da área de TI com as prioridades de negócio da organização. Ademais, o modelo de relacionamento baseado em Governança de TI utilizado para priorização do desenvolvimento de software da Instituição Financeira Estatal agiliza o atendimento à área de negócio e proporciona o aumento da eficiência no uso dos recursos materiais e do capital humano.

Tal percepção condiz com o apontamento feito por Weill e Ross (2006), quando indica que a área de TI desempenhará um papel de crescente importância nas organizações e esse papel tornará a Governança de TI mais relevante ainda. Assim, compreender e refinar a Governança de TI será um bom investimento para o futuro, pois uma governança eficaz permite que as organizações extraiam o máximo valor da TI.

Para Weill e Ross (2006), uma governança eficaz torna possível um antigo paradoxo da administração, que é o de estimular e aproveitar a engenhosidade de todo o pessoal da empresa assegurando ao mesmo tempo a observância da visão e dos princípios da empresa.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, no decorrer do seu estudo e realização, teve como objetivo a avaliação do impacto que pode ocorrer a partir da adoção de um modelo de relacionamento para o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia de uma Instituição Financeira Estatal, baseando-se em padrões de governança de TI internacionalmente reconhecidos, envolvendo o embasamento teórico pesquisado.

Os resultados identificados e o modelo de relacionamento implantado entre as áreas de Negócio e de TI, bem como o alinhamento proposto apresentam significativas contribuições para a área de planejamento estratégico da Instituição Financeira Estatal, tais como a confirmação da importância da promoção do alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e de TI, a inclusão de variáveis de estudos realizados na área de TI e a incorporação das etapas do processo de planejamento estratégico como um todo. Neste sentido, uma das contribuições desta pesquisa é quando associamos esse modelo da Instituição Financeira Estatal com o modelo original de Henderson e Venkatraman (1993), especialmente em relação à etapa de implementação do processo de planejamento e fornecimento de elementos para a sua implementação. O foco do modelo adotado passa a ser a promoção de alinhamento contínuo, evidenciando a persistência do processo no ciclo de vida da organização.

Dessa forma a alinhamento é tratado independentemente do planejamento estratégico, evidenciando a sua importância como processo único e não mais isolado para a área de negócios ou para a área de TI. A alta gerência passa a ter a visão de gerenciamento das estratégias do negócio, tendo a tecnologia como um recurso obrigatório para o sucesso dos negócios.

Outro ponto observado e destacado na literatura é o fato de que hoje em dia TI ainda é encarada como custo nas organizações, porém este custo é a base para fornecer quase todas as informações necessárias para a tomada de decisões e para a inovação no mundo corporativo. Com ela (TI) é possível otimizar o tempo de resposta as demandas do mercado, promovendo sucesso e eficiência, gerando lucratividade a partir da produtividade, além de gerar mais valor para o mundo corporativo. Ou seja, mesmo a TI sendo percebida como custo, naturalmente os tomadores de decisões das empresas encontram oportunidades de negócios estratégicos e reconhecem quando e como devem agir para criar mecanismos e adotar ferramentas que sustentem seu negócio, sendo que, por vezes, devem direcionar ações específicas para buscar nova arquitetura ou nova estrutura na área de TI para alcançar melhores padrões tecnológicos.

O modelo de relacionamento foi adotado a partir da adoção de um modelo de governança de TI específico, cujo objetivo final foi de otimizar o atendimento dos pedidos da área de negócio, realizado a partir do aumento da eficiência e da eficácia do desenvolvimento de soluções. A pesquisa revelou que, de uma maneira geral, a atuação da TI na Instituição Financeira Estatal, é percebida nos níveis estratégico, tático e operacional, assim como nas áreas de negócio. Tal modelo poderá garantir o alinhamento estratégico necessário para que a missão da Instituição Financeira seja cumprida dentro dos requisitos de eficiência e eficácia.

Para responder à pergunta formulada como problema da pesquisa, o presente estudo teve por objetivo geral analisar o impacto observado a partir da adoção do modelo de relacionamento para o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia de uma Instituição Financeira Estatal, isso seguindo aos preceitos da Governança de TI.

Os resultados mostraram que ao adotar a prática da Governança de TI, dentro do contexto da Governança Corporativa, a Instituição demonstra que sua administração se compromete com a transparência e a prestação de contas, suportada pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas. Quando utilizado o modelo de relacionamento para estabelecer o alinhamento estratégico, entre as áreas de negócio e a de TI, e ficou evidenciado que a organização depende da área de TI para fazer crescer os negócios da Instituição, além de diminuir o custo e o retrabalho. Houve, ainda, significativo ganho em relação à disseminação da governança em si para os funcionários e colaboradores e pelo fato de que representantes da Área de Negócio têm participado das principais decisões de TI.

Com as entrevistas e observações percebe-se que a Instituição Financeira Estatal, especificamente a equipe de TI que atua na macro-função de Governança, que é responsável por apoiar a área de TI em Planejamento, Orçamento de TI, Gestão de Desempenho Estratégico de TI, está ciente e compreende a necessidade de organizar seu portfólio de acordo com sua necessidade, classificando e agrupando seus projetos através de termos de negócio e tipos de investimentos, até porque nos tempos atuais as organizações procuram, até com certo afincamento, ser estrategicamente mais ágeis e desejam ampliar o leque de iniciativas de negócios que podem ser implementadas de maneira rápida e hábil.

Concluindo, neste trabalho foi possível observar e apurar que é forte a dependência que a área de negócio possui com a Área de TI, especialmente quando se observa que a gestão da informação da Instituição, realizada a partir do modelo de relacionamento, demonstrou um aumento da eficiência no uso do capital humano. A partir da implantação de um modelo de relacionamento e a adoção gestão do Portfólio de TI como um dos principais instrumentos

para alinhamento da estratégia com as demandas da TI. Um portfólio bom e recomendável é aquele que está sempre alinhado ao negócio da empresa, ou seja, demandas de TI terão que ser originadas e associadas às necessidades da área de negócios.

REFERÊNCIAS

BENZIL, Dayse de Mello, NETO, João Souza, ORLANDI, Tomas Roberto C., SOUZA, Rafael T.. **Governança de Tecnologia da Informação:Facilitadora na Estratégia Organizacional**. Disponível em < http://www.aedb.br/seget/artigos06/747_ARTIGO%20SEGET.pdf>. Acesso em 02/05/2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BORGES, Ana Paula Dornelles. **Governança de TI: Um Estudo de Caso em Uma Instituição Financeira**. Disponível em < http://www.unisinos.br/inf/images/stories/Inf/01tc_anapaula_borges.pdf >. Acesso em 21/03/2010.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto.**Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação**.

Disponível em :<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a02.pdf>>. Acesso em 02/05/2010.

BRUHN, Paulo Roberto Lima. **Alinhamento Estratégico de TI: Importância, Modelos e Relações**. Disponível em < <http://www.fgvsp.br/cati2004/artigos/pdf/T00297.pdf> >. Acesso em 27/03/2010.

COSTA, Gledson Pompeu Correa; CRUZ, Cláudio Silva. **Competências Gerenciais Relacionadas à Tecnologia da Informação**. Disponível em < <http://www.ticontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/1330813.PDF> >. Acesso em 23/03/2010.

DE HAES, S.; VAN GREMGERGEN, W. **Analysing the Relationship between IT Governance and Business/IT Alignment Maturity. In: Proceedings of the 41st - Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2008**. Disponível em: <<http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2008.66>> . Acesso em 03/03/2011

DUFFY, J.. *IT/Business alignment: Is it an option or is it mandatory?* IDC document # 26831, 2002.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P: “**O futuro já chegou**”. *Revista Exame*, ano 34, n.6, edição 710, p.112-126, janeiro/2000.

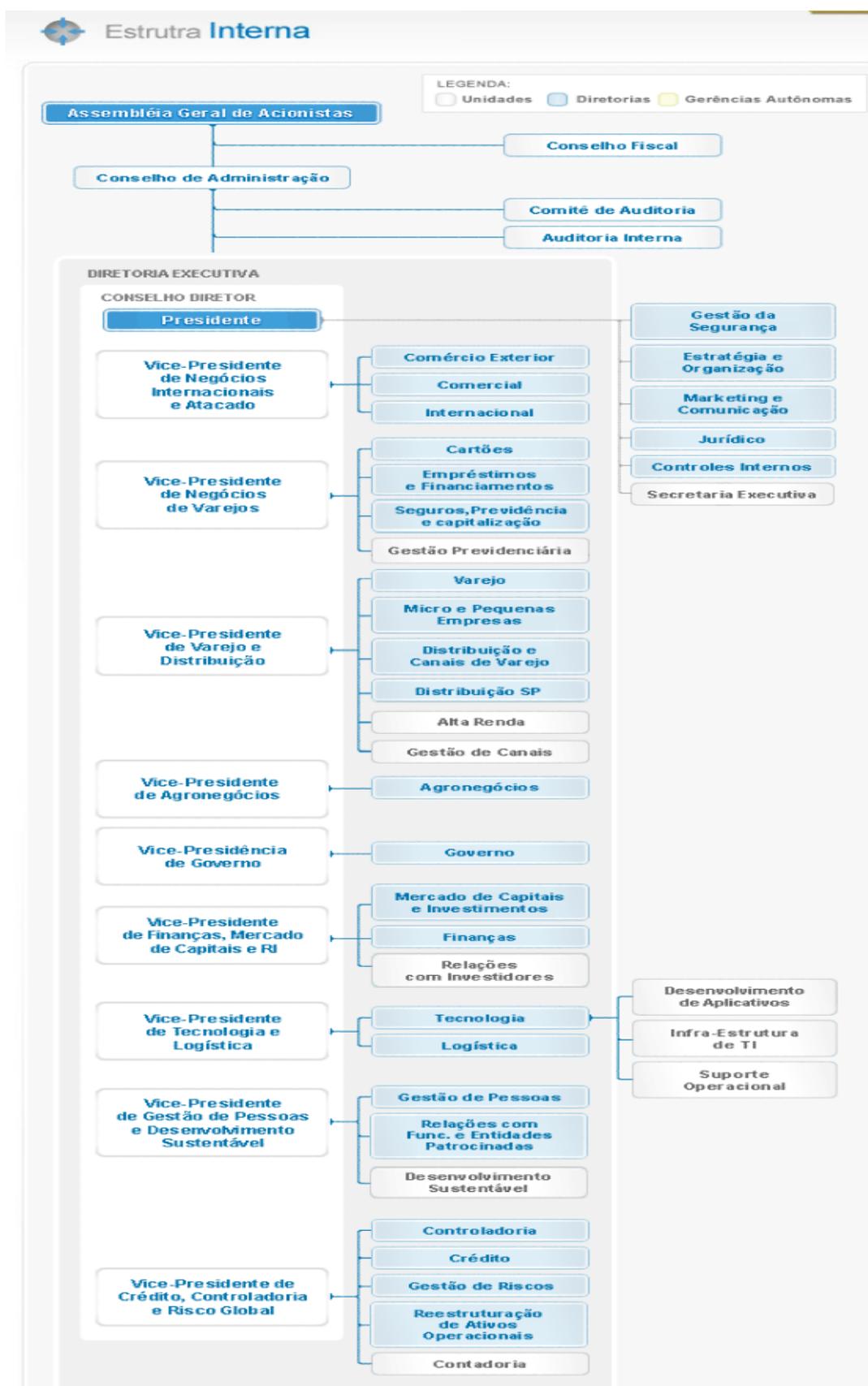
GAMA, Fernanda de Assis; MARTINELLO, Magnos. **Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras**. Disponível em < <http://www.fucape.br/simposio/4/artigos/fernanda.pdf> >. Acesso em 16/03/2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 32, n. 1, p. 4- 16, 1993.
- KING, W. R. How effective is your IS planning? **Long Range Planning**, v. 21, n. 5, p. 103-112, Oct. 1988.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PETERSON R. R. **Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance**. In: Van Grembergen W. **Strategies for Information Technology Governance**. 2004. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- PORTER, M.E.: “**Strategy and the internet**”. Harvard Business Review, v.79, n.1, p.63-78, March, 2001.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.
- REZENDE, D.A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial: Alinhamento Estratégico e Análise da Prática nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBERTSON David C. **Arquitetura de TI como Estratégia Empresarial**. São Paulo: M.Books, 2008.
- SANDONATO, Franco dos Santos; SPRITZER, Ilda; FERREIRA, Flávio José de Almeida. **A influência do mercado de capitais sobre a Governança de TI**. Disponível em < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/277.pdf >. Acesso em 16/03/2010.
- SÃO PAULO (Estado).instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Princípios de Governança Corporativa OCDE**. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12>>. Acesso em 03/05/2010.
- VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S.; GULDENTOPS, E. **Structures, processes and relational mechanisms for IT governance**. In: VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for information technology governance**, Hershey: Idea group publishing, 2004.
- WEILL, Peter e ROSS, Jeanne W. **Governança de TI – Tecnologia da Informação**. São Paulo: M.Books, 2006.
- WEILL, Peter e ROSS, Jeanne W. **IT Governance – How top performers manage IT decision rights for superior results**. Harvard Business School Press. 2004. Tradução de Roger Maioli dos Santos. São Paulo. M. Books do Brasil, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo A – Organograma da Instituição Financeira Estatal.



APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

PROJETO DE MONOGRAFIA APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO COMO REQUISITO PARCIAL À OBTENÇÃO DO TÍTULO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, NA MODALIDADE A DISTÂNCIA, PELA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB).

TÍTULO DO PROJETO:

O IMPACTO DA ADOÇÃO DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO NA GOVERNANÇA DE TI EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL.

Nº	Questão
1	Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?
2	Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?
3	Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?
4	Conhece o retorno <u>previsto</u> para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
5	Conhece o retorno <u>real</u> para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
6	Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?
7.	Foi possível observar alguma diferença no tempo de desenvolvimento de soluções, em considerando a aplicação da Governança de TI ?
8	Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?
9	Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?
10	Você conhece o conceito de Governança de TI ?
11.	O produto desenvolvido seguindo os preceitos da Governança de TI lhe parece um produto melhor desenvolvido e mais seguro ?
12	O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?
13	Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?

APÊNDICE B – Resumo das Entrevistas

Entrevistado 1

Nome: Vera

Função na Empresa: Gerente de Equipe – Área de Negócio

- 1- Pergunta: Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?
Resposta: Sim. Pois uma tecnologia reduz o custo dos processos e diminui o retrabalho.
- 2- Pergunta: Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?
Resposta: Com certeza, até porque uma das premissas utilizadas para viabilizar um negócio na Diretoria é a que determina que os processos de venda e controle sejam realizados com o menor custo e isso se reflete diretamente no uso de software.
- 3- Pergunta: Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?
Resposta: Como atuo em uma gerência de produtos, conheço os projetos que estão em andamento e aqueles que estão sendo elaborados. A maioria desses produtos e projetos depende de solução tecnológica para sua viabilização.
- 4- Pergunta: Conhece o retorno previsto para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Durante o processo de elaboração de um novo produto há uma avaliação do retorno que este vai propiciar para a empresa, independentemente se vai ser utilizada solução tecnológica. Acho que atualmente (infelizmente) os custos com o desenvolvimento de software na empresa são considerados custos fixos. Pode até ser errado, mas são...
- 5- Pergunta: Conhece o retorno real para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Não. Não conheço.
- 6- Pergunta: Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?
Resposta: Pelo que tenho de informação, a partir das discussões com o pessoal que desenvolve os sistemas, tenho idéia do tempo necessário. Inclusive alguns procedimentos que são adotados nos levam a ter uma noção do tempo que precisam para programar, testar e homologar a solução. Aliás, quando estamos na fase de definição dos requisitos, temos a impressão de que é possível já obter uma estimativa de prazo, mas só obtemos esse prazo quando chega na fase de planejamento do projeto. Às vezes achamos que poderia se desenvolver em um tempo menor do que o previsto nesta fase, mas quando chega o momento de homologar, vemos o quanto o planejamento é válido, pois o tempo estimado inicialmente fica muito próximo do tempo gasto para se cumprir as fases.
- 7- Pergunta: Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?
Resposta: Tenho noção do custo de hora homem quando consideramos somente o salário e encargos que a empresa paga a um funcionário do cargo dos envolvidos no Projeto.
- 8- Pergunta: Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?
Resposta: Não.

9- Pergunta: Você conhece o conceito de Governança de TI?

Resposta: Acredito que sim. Pelo que conheço, Governança de TI é um modelo operacional o qual uma empresa toma suas decisões sobre o uso de Tecnologia da Informação que engloba desde as decisões relativas a alocação de recursos, passa pela priorização de projetos, avaliação de riscos de negócios e chega até a avaliação dos valores dos investimentos em TI.

10- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades?

Resposta: No início não. Tivemos vários impactos no andamento e elaboração dos Projetos, pois o tempo necessário para as discussões foi um pouco longo. Outro ponto que também contribuiu para este impacto negativo foi o fato de que termos que priorizar nossos Projetos com os de outras Diretorias. Mas com o passar das reuniões e quando passamos a conhecer melhor este modelo, temos visto que os resultados são bons. Inclusive, pensando na empresa como um todo, os Projetos que poderão trazer um resultado financeiro maior são aqueles que devem ser priorizados. Espero que todas as áreas da empresa também pensem desta forma.

11- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?

Resposta: A maioria sim.

12- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento que prevê o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?

Resposta: Sim, pois nos dá a tranquilidade de estar conversando e negociando com pessoas que buscam o mesmo resultado para a empresa. Isso, lógico, reflete positivamente quando estamos discutindo e definindo o escopo da solução que atenderá as necessidades da área de negócio.

13- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?

Resposta: Em parte sim, mas quando generalizamos análise, podemos certificar que a maioria dos funcionários das áreas de negócio não tem essa percepção. Somente aqueles que lidam diretamente com a atividade de relacionamento com a área de TI.

Entrevistado 2

Nome: Bruno

Função na Empresa: Gerente de Divisão – Unidade de Gestão de Canais.

1- Pergunta: Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?

Resposta: Plenamente. Em um ambiente competitivo, em especial no mercado varejista onde os ganhos em escala são ainda mais importantes, a TI é fundamental.

2- Pergunta: Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?

Resposta: Sim, diminui custos e minimiza retrabalho.

3- Pergunta: Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?

Resposta: Os relacionados aos correspondentes em detalhe. Dos demais canais, uma visão ampla.

- 4- Pergunta: Conhece o retorno previsto para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Na área de negócios, esse retorno é medido no negócio. De forma geral, a relação investimento tecnológico e retorno financeiro não é analisada. Basta observar nas apresentações dos resultados do Banco.
- 5- Pergunta: Conhece o retorno real para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Não. No detalhe, não. Mas é só ver os números relativos aos volumes de empréstimos contratados, por exemplo, que temos a certeza de que o retorno é muito satisfatório.
- 6- Pergunta: Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?
Resposta: Na prática, e na visão do negócio, comparando a data do pedido e a data da entrega. Não tenho conhecimento de horas por pessoa, e horas, de fato, de desenvolvimento.
- 7- Pergunta: Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?
Resposta: Em função dos longos períodos de planejamento e por tratar de projetos maiores, a sensação é que os prazos se alongaram.
- 8- Pergunta: Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?
Resposta: Não.
- 9- Pergunta: Você conhece o conceito de Governança de TI?
Resposta: Não.
- 10- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades?
Resposta: De forma superficial e no dia a dia. O detalhamento acadêmico não.
- 11- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?
Resposta: Sim
- 12- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento que prevê o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?
Resposta: O relacionamento com a área de tecnologia sempre foi bom, entretanto, para se priorizar projetos, está mudança foi muito boa.
- 13- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?
Resposta: A percepção de prazos e prioridades estão distantes entre as áreas e isso dificulta que todos os funcionários tenham essa percepção de forma homogênea.

Entrevistado 3

Nome: Laurence

Função na Empresa: Assessor Sênior – Área de Negócio.

- 1- Pergunta: Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?
Resposta: Não necessariamente. Para crescer, a empresa precisa entender profundamente as necessidades do seu cliente e o funcionamento do seu negócio. A partir daí, precisa planejar como atender essas necessidades. A TI pode ser um interveniente importante, mas não é fundamental. Em último caso, pode-se recorrer ao mercado.
- 2- Pergunta: Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?
Resposta: Sim, desde que as necessidades sejam atendidas num prazo adequado. Por exemplo: Se solicito uma automação de um processo utilizando a TI, e esta demora 2 anos para me entregar, o processo em questão pode não mais existir.
- 3- Pergunta: Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?
Resposta: Alguns.
- 4- Pergunta: Conhece o retorno previsto para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Não
- 5- Pergunta: Conhece o retorno real para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Não
- 6- Pergunta: Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?
Resposta: Não
- 7- Pergunta: Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?
Resposta: Não
- 8- Pergunta: Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?
Resposta: Não
- 9- Pergunta: Você conhece o conceito de Governança de TI?
Resposta: Não
- 10- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades?
Resposta: Não
- 11- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?
Resposta: Ainda não consegui perceber diferença.
- 12- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento que prevê o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?
Resposta: Ainda não consegui perceber diferença.

- 13- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?
Resposta: Não.

Entrevistado 4

Nome: Luciano

Função na Empresa: Assessor Sênior de TI – Área de desenvolvimento de software.

- 1- Pergunta: Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?
Resposta: Sim, principalmente se for para crescer com aumento de produtividade.
- 2- Pergunta: Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?
Resposta: Sim.
- 3- Pergunta: Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?
Resposta: Sim.
- 4- Pergunta: Conhece o retorno previsto para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Não.
- 5- Pergunta: Conhece o retorno real para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
Resposta: Não.
- 6- Pergunta: Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?
Resposta: Sim.
- 7- Pergunta: Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?
Resposta: Sim, o novo processo demanda maior tempo para o desenvolvimento de soluções.
- 8- Pergunta: Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?
Resposta: Não.
- 9- Pergunta: Você conhece o conceito de Governança de TI?
Resposta: Sim, mas gostaria de conhecer mais. Gostaria de aprofundar...
- 10- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades?
Resposta: Sim.
- 11- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?
Resposta: Sim. O problema é que na história da própria indústria de software já ocorreu do mercado prestigiar muito mais empresas que entregam soluções de forma ágil do que aquela que entrega a melhor solução, mas que demora demais para fazê-lo.

12- Pergunta: O uso de modelo de relacionamento que prevê o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?

Resposta: Em alguns momentos pareceu mais atrapalhar do que ajudar, principalmente pelo detalhamento excessivo demandado na fase de requisitos. Parece que agora há uma tentativa de correção ao se adotar o tipo de projeto B, com requisitos reduzidos. Resultados a conferir.

13- Pergunta: Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?

Resposta: Acho que foi bem difundido o conceito, o significado. Mas acredito que a maioria não tenha consciência da importância.

APÊNDICE C – Consolidado das Entrevistas

Nº	Questão	Sim	Não
1	Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?	70%	30%
2	Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?	100%	0%
3	Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?	80%	20%
4	Conhece o retorno <u>previsto</u> para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?	40%	60%
5	Conhece o retorno <u>real</u> para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?	15%	85%
6	Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?	65%	35%
7	Foi possível observar alguma diferença no tempo de desenvolvimento de soluções, em considerando a aplicação da Governança de TI ?	45%	55%
8	Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?	0%	100%
9	Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?	0%	100%
10	Você conhece o conceito de Governança de TI ?	75%	25%
11	O produto desenvolvido seguindo os preceitos da Governança de TI lhe parece um produto melhor desenvolvido e mais seguro ?	45%	55%
12	O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?	60%	40%
13	Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?	20%	80%

APÊNDICE D – Apresentação Utilizada Para Elucidar Entrevista



Graduação em
Administração a Distância



Planejamento e Estratégia Organizacional

O impacto da adoção de um modelo de relacionamento na governança de T I em uma instituição financeira estatal.

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Aluno: Jedson José Gontijo
Tutor Orientador: Gabriel de Araújo Spezia

Brasília – Abril/2011



Graduação em
Administração a Distância



INTRODUÇÃO

- Objetivo do trabalho
- Problema da Pesquisa
- Modelo Operacional adotado pela instituição financeira estatal
- Questionário

ADM ead Graduação em Administração a Distância **FACE** **CEAD** 3

Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é analisar o impacto de se adotar um modelo de relacionamento entre a área de tecnologia de uma Instituição Financeira Estatal, que atua no desenvolvimento de software, e a área de negócio, responsável pelos produtos e serviços, aplicados de acordo com os preceitos estabelecidos pela Governança de TI.

Objetivos específicos

- observar se a utilização de um modelo de relacionamento baseado em Governança de TI utilizado para priorização do desenvolvimento de software de uma organização agiliza o atendimento à área de negócio;
- verificar os elementos na literatura e avaliar se o modelo relacionamento baseado em Governança de TI proporciona o aumento da eficiência no uso dos recursos materiais e do capital humano junto a uma Instituição Financeira Estatal.

ADM ead Graduação em Administração a Distância **FACE** **CEAD** 4

Problema de Pesquisa

Ao estabelecer seu portfólio de projetos conforme sua necessidade, agrupando-os e classificando-os por meio de termos de negócio, tipos de investimentos e tipos de produtos, a organização estaria de fato otimizando os recursos, minimizando os impactos negativos e obtendo melhores resultados a partir do desenvolvimento de software para suportar os seus negócios?

ADM ead Graduação em Administração a Distância **FACE CEAD** 5

Modelo Operacional adotado pela instituição financeira estatal

- Foi concebido visando proporcionar maior conhecimento das necessidades das Áreas de Negócio da Instituição) e maior agilidade no atendimento das demandas, isso com uma maior aproximação entre a TI e seus clientes, sustentado pela nova Governança de TI.
- Definidas as seguintes áreas do Modelo Operacional:
 - ✓ **Gestão de Demandas e Requisitos** (visa identificar e propor soluções de Tecnologia, além de realizar o alinhamento das necessidades e demandas das Áreas de Negócio)
 - ✓ **Gestão do Portfólio de Projetos** (visa auxiliar a priorização dos programas e projetos da instituição, seguindo o plano estratégico)
 - ✓ **Construção de Soluções** (responsável pelo desenvolvimento de soluções, tanto de Aplicações quanto de Infra-estrutura)
 - ✓ **Introdução e Acompanhamento de Serviços** (visa manter e melhorar a qualidade dos serviços de TI baseadas nas necessidades atuais e futuras de negócio)

ADM ead Graduação em Administração a Distância **FACE CEAD** 6

Modelo Operacional adotado pela instituição financeira estatal

- Definidas as seguintes áreas do Modelo Operacional (continuação):
 - ✓ **Operações** (visa garantir maior autonomia e eficiência dos processos e segregação entre o planejamento e a execução das atividades operacionais, pautado em 3 grandes funções: Monitoramento, Suporte e Central de Serviços)
 - ✓ **Arquitetura** (objetiva prestar consultoria para a Gestão de Demandas e Requisitos oferecendo suporte na identificação de soluções inovadoras e planejando a visão da Tecnologia de longo prazo)
 - ✓ **Segurança** (visa zelar pela Segurança da Informação da Instituição o Banco, definindo e monitorando o cumprimento de políticas, normas, padrões e procedimentos, além de planejar e implementar soluções de segurança para a proteção de toda a infra-estrutura)
 - ✓ **Governança** (objetiva apoiar a área de TI em Planejamento, Orçamento de TI, Gestão de Desempenho Estratégico de TI, Pessoas, Gestão de Fornecimento em TI, Gestão de Processos de TI, Custos de TI e Gestão da Qualidade, Gestão de Riscos e Conformidade)



Questionário Guia da Entrevista

Nº	Questão
1	Você acredita que a empresa depende da TI para crescer?
2	Uso de tecnologia diminui o custo dos processos e minimiza o retrabalho?
3	Conhece os projetos e processos da sua Área que estão envolvidos com TI?
4	Conhece o retorno <u>previsto</u> para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
5	Conhece o retorno <u>real</u> para a organização relativo aos negócios concretizados a partir de implantação de soluções de TI?
6	Conhece o tempo necessário para o desenvolvimento de soluções de TI ?
7.	Foi possível observar alguma diferença no tempo de desenvolvimento de soluções, em considerando a aplicação da Governança de TI ?
8	Conhece o valor dos recursos gastos com desenvolvimento em TI ?
9	Conhece o volume gasto em TI comparado com o retorno obtido pela empresa?
10	Você conhece o conceito de Governança de TI ?
11.	O produto desenvolvido seguindo os preceitos da Governança de TI lhe parece um produto melhor desenvolvido e mais seguro ?
12	O uso de modelo de relacionamento cujo alinhamento estratégico entre a área de negócio e a de tecnologia facilitou as suas atividades? Lhe deu mais segurança quanto as definições do escopo ?
13	Acredita que funcionários estão conscientes do significado e importância da gestão de TI?