

DOI:10.5748/9788599693131-14CONTECSI/PS-4546

IT GOVERNANCE AND THE NECESSARY ALIGNMENT WITH STRATEGIC BUSINESS OBJECTIVES IN THE BANKING SECTOR

Dionisio Gava (Centro Est. Tecnológico Paula Souza, São Paulo, Brasil) - diogava@gmail.com

Claudio Larieira (FGV Escola de Administração, São Paulo, Brasil) - claudio.larieira@fgv.br

Napoleão Galeale (Centro Est. Tecnológico Paula Souza, São Paulo, Brasil) - nvg@fatecsp.br

Information Technology has proven decisive in the conduct and success of organizations by allowing the expansion and innovation of businesses, the improvement of production processes and operational efficiency, offering a competitive differential. Particularly in the financial industry, due to regulatory requirements, IT has been a fundamental element in risk mitigation. This article aims to identify and present the common practices in IT alignment to the strategic objectives of companies, comparing 3 financial institutions in their aspects of IT governance and consequent organizational performance. The institutions are among the top 15 banking institutions in Brazil. For this purpose, case studies were carried out, and a questionnaire and interviews were conducted with those responsible for Information Technology and Business with the purpose of identifying and analyzing the practices they have in common. Results obtained indicate that there were different evolutions in the governance process and structures, tightening in the decision making processes on investments, as well as differences in its operating results.

Keywords: Information Technology, Strategic Alignment, Corporate Governance, IT Governance.

A GOVERNANÇA DE TI E O NECESSÁRIO ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO NEGÓCIO NO SETOR BANCÁRIO

A Tecnologia da Informação tem se demonstrado determinante na condução e no sucesso das organizações por permitir a expansão e inovação dos negócios, a melhoria dos processos produtivos e da eficiência operacional, oferecendo um diferencial competitivo. Particularmente, na indústria financeira, por decorrência das exigências regulatórias a TI vem sendo elemento fundamental na mitigação dos riscos. Este artigo tem por objetivo identificar e apresentar as práticas comuns no Alinhamento de TI aos objetivos estratégicos das empresas, comparando 3 Instituições financeiras em seus aspectos de governança de TI e consequente desempenho organizacional. As instituições estão situadas entre as 15 instituições bancárias de maior desempenho no Brasil. Para tanto foram realizados estudos de casos, sendo aplicado um questionário e entrevistas com os responsáveis de Tecnologia da Informação e de Negócios com o propósito de identificar e analisar as práticas que eles possuem em comum. Resultados obtidos apontam que houveram diferentes evoluções nos processos e estruturas de governança, acirramento nos processos decisórios sobre investimentos, como também, diferenças nos seus resultados operacionais.

Palavras-Chave: Tecnologia da Informação, Alinhamento Estratégico, Governança Corporativa, Governança de TI.

1. Introdução

A Tecnologia da Informação (TI) despertou nos últimos anos um interesse crescente, por parte da alta administração em conhecer o seu funcionamento, suas potencialidades aplicadas ao negócio e, especialmente, uma reflexão mais profunda sobre a eficiência na própria gestão da TI (ITGI, 2013). Se por um lado, torna-se imperativo por parte das organizações obter maior valor de TI para o negócio, por outro, há um interesse crescente pelo tema, por parte dos executivos, consultores e acadêmicos, justificado pela mudança do papel e da relevância da TI dentro das organizações e, conseqüentemente, pela necessidade de assegurar que ela seja adequadamente gerenciada.

Na indústria financeira a TI é um elemento central na gestão dos riscos operacionais e tem sido relevante a sua incorporação às diretrizes e exigências de marcos regulatórios (BACEN, 2006). Mesmo considerando que as empresas do setor financeiro administram muitos ativos tais como pessoas, dinheiro, instalações, relacionamento com clientes, há ênfase na Informação e nas tecnologias que promovem a captura, o armazenamento e a disseminação de informações (Gama, Martinello, 2006). Os ativos de TI, compostos principalmente das informações, dos softwares aplicativos e dos equipamentos, constituem a base dos processos operacionais que suportam produtos e fornecimento de serviços. Implicam em grande desafio na sua gestão, pela complexidade das tecnologias envolvidas, pelos diversos ambientes, inúmeros recursos e aplicativos gerenciados, especialmente, em função das constantes mudanças exigidas pelo negócio. E, dentro da perspectiva do Negócio, a TI tem sido fator crítico na decisão dos investimentos em inovação, bem como nos ganhos de eficiência operacional; ambos determinantes nos resultados da empresa. A relevância da sua gestão, dos seus controles e processos, tem sido crescente em função dos riscos inerentes a um mundo cada vez mais interconectado. Nesse sentido, na concepção de Fernandes e Abreu (2008), de Harmer (2013), a administração da TI exige, incondicionalmente, decisões sensíveis por arquiteturas e suas integrações, na estruturação e no controle dos processos, nas soluções de compartilhamento, na exigência de alta disponibilidade da informação, no controle e na redução dos gastos (McAfee, 2006). Como decorrência, os seus riscos são proporcionais a toda esta complexidade e, conseqüentemente, a eficiência na gestão de TI está diretamente relacionada ao resultado global da empresa ao ponto de influenciá-lo, sendo incondicional o estabelecimento de políticas, processos e procedimentos de Governança, que garantam os controles, a sua continuidade e eficiência (ITGI, 2013).

Conforme a pesquisa anual da Febraban (2014), o setor bancário investiu R\$ 21,5 bilhões em tecnologia da informação e comunicação em 2014, responde por 18% do total de gastos de TI no Brasil, percentual semelhante a países como EUA e França.

Entretanto, a Governança de TI não consiste na tomada de decisões específicas sobre a Tecnologia da Informação, segundo Weill e Ross (2006) – a administração já faz isto – mas, determina quem, sistematicamente, toma as decisões e contribui para que, em última instância, seja determinante o valor que a empresa auferir de TI. Dentro deste contexto, a governança de TI, envolve a aplicação de definições, princípios e políticas de governança corporativa para dirigir e controlar a TI de forma estratégica, com ênfase em aspectos determinantes: o valor que a TI proporciona a organização, o seu controle e a mitigação dos riscos a ela associados (Peterson, 2004; Hardy, 2006).

A Governança de Tecnologia de Informação, por sua vez, é de responsabilidade do conselho de diretores e da administração executiva. É parte integrante da governança da empresa e consiste de liderança, de estruturas organizacionais e de processos que assegurem que a organização de TI possa sustentar e estender as estratégias e os objetivos da organização (ITGI, 2013). Tal definição oferece uma visão substancial do papel da Governança de TI, uma vez que este não é isolado e fechado em si. Deve determinar quem tem o direito de decidir, especificamente, o quanto e no que a empresa deve investir em TI. Ainda, segundo Peterson (2004), tanto os profissionais de TI, quanto do negócio, reconhecem que o sucesso da TI não está na tecnologia em si, mas na forma como ela é governada.

Segundo o *Information Technology Governance Institute* (ITGI, 2013) o propósito da Governança de TI é direcionar os esforços dessa tecnologia para garantir que sua execução atinja os seguintes objetivos: - alinhamento da TI com o negócio e realização dos benefícios prometidos; - uso da TI para capacitar a empresa explorando as oportunidades e maximizando os benefícios; - uso responsável dos recursos de TI; - administração apropriada de riscos relacionados à TI.

Já o conceito de “Alinhamento Estratégico entre a TI e Negócios” vem sendo explorado há algumas décadas, sendo pioneira no tema a empresa IBM que patrocinou, no início dos anos de 1990, uma pesquisa desenvolvida por John C. Henderson e N. Venkatraman (1993). Diversos estudos vieram sendo realizados nestes últimos anos, abordando a importância do alinhamento estratégico (Keen, 1993; Norden, 1993; Laurindo, 1995; Luftman, 1996; Praire, 1996; Rockart, Earl, Ross, 1996; Cassidy, 1998). Não obstante, ainda existem lacunas significativas na relação entre a Governança de TI, a alta administração das empresas e áreas usuárias, cuja percepção é que a TI tem sido um gargalo para os projetos, possui mecanismos lentos em sua tomada de decisão, constantemente incorre em atrasos nos seus projetos implicando incondicionalmente em excedentes orçamentários (Murphy, 2002; Weill, Ross, 2004; Carvalho, Laurindo, 2006). Como decorrência, há um forte questionamento sobre a sua eficiência de gestão, sobretudo sobre a sua agenda, ambas, variáveis importantes para o desempenho organizacional e obtenção dos resultados (Albertin, 2008; ITGI, 2013).

Resumindo, se a Tecnologia da Informação não está devidamente integrada aos processos e condutas de governança corporativa, e nem conectada aos objetivos estratégicos, deixa de contribuir de forma eficiente, não constrói o conhecimento essencial para a sustentação e o incremento do negócio e, como consequência, a empresa tem impacto nos resultados e no aumento dos riscos (Verhoef, 2007; ITGI, 2013)

Neste sentido, podemos ter a seguinte questão: quais são as boas práticas de Governança de TI que na percepção dos bancos brasileiros propiciam maior desempenho em termos de alinhamento estratégico da TI ao negócio e como estas práticas são gerenciadas?

Este artigo, tem como objetivo apresentar as práticas comuns da governança de TI em alinhamento aos objetivos estratégicos de negócio em três instituições bancárias. Está dividido em três etapas: a primeira apresenta levantamentos bibliográficos, em produções acadêmicas, artigos de internet, periódicos, com a intenção de abordar alguns dos

principais “*Frameworks*”, por meio dos quais são discutidos os instrumentos, modelos e práticas recomendadas e que vêm sendo adotadas pelas organizações, objetivando o alinhamento de TI aos objetivos estratégicos de negócio; a segunda etapa apresenta um estudo sobre a questão das práticas adotadas para assegurar o alinhamento de TI aos objetivos estratégicos da empresa. Para tanto, houve a seleção de três instituições bancárias, situadas entre bancos de maior desempenho no Brasil, o que oferece à pesquisa uma visão de suas práticas e também permite identificar – entre as três instituições – quais as práticas comuns implementadas; a terceira etapa apresenta um estudo comparativo com resultados financeiros dos mesmos bancos, resultados obtidos de 2010 a 2014.

2. Fundamentos

A TI deve estar alinhada com a capacidade da organização, na obtenção da vantagem de suas informações, maximizando os seus benefícios, capitalizando oportunidades e ganhando vantagem competitiva (Mansur, 2013). Assim, o alinhamento estratégico de TI é o processo de transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI, visando garantir que os objetivos de negócio sejam atingidos (Harmer, 2013).

2.1 COBIT

O COBIT, acrônimo de *Control Objectives for Information and related Technology*, foi criado em 1994 pela ISACA – *Information Systems Audit and Control Association*, como um instrumento educacional para CIOs – *Chief Information Officer* e profissionais de TI. Constituído inicialmente de um conjunto de objetivos de controle, específicos para os processos de TI, evoluiu para padrões internacionais técnicos, profissionais e regulatórios. Dentro desta evolução, as suas edições subsequentes foram publicadas pelo ITGI – *IT Governance Institute*, órgão criado pela ISACA, visando a promoção de um melhor entendimento, bem como a adoção dos princípios de Governança de TI. O COBIT é constituído de um conjunto das melhores práticas (*framework*) para o gerenciamento de Tecnologia da Informação. Provê aos gerentes, auditores e usuários de TI, de um conjunto de medidas, indicadores, processo e melhores práticas, permitindo maximizar os benefícios derivados do uso de TI e o desenvolvimento apropriado da Governança de TI. O COBIT apoia a governança de TI fornecendo um *framework* para garantir que a TI esteja alinhada e maximize os benefícios do negócio (Hardy, 2006). As boas práticas do COBIT traduzem o consenso de especialistas da área de TI, focados em Controles Internos e Atividades (MANSUR, 2013). O COBIT age como integrador de práticas de governança de TI (ITGI, 2003). A Orientação ao Negócio é o principal tema do COBIT e é desenhado não somente para ser empregado nos serviços de TI, mas para prover direcionamento ao negócio.

2.2 Standard for Portfolio Management (PMI)

A proposta do Project Management Institute para o Gerenciamento de Portfólio (PMI GP 2009), objetiva que a empresa possa gerenciar os diversos projetos, dentro de programas, utilizando uma abordagem holística e sistêmica. É um processo centralizado que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e o controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para se atingir objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2013), uma forma de atingir as metas estratégicas, por meio de seleção, priorização, avaliação e gerenciamento de processos, que buscam o alinhamento do conjunto de projetos de uma organização às suas metas, bem como, desdobramentos de seu plano estratégico. A governança corporativa deve, portanto, definir e transmitir as metas estratégicas, as quais comporão o portfólio a ser gerenciado.

2.3 ITIL

O ITIL, acrônimo de *Information Technology Infrastructure Library* compreende um conjunto de práticas para prover serviços e gerenciamento da infraestrutura de TI, cujo objetivo é a obtenção de eficiência e eficácia nos serviços. Segundo o modelo, os serviços de TI devem ser confiáveis, consistentes, de alta qualidade e com um custo aceitável.

O modelo que tem como base a infraestrutura de TI, que agrupa processos e atividades para a disponibilização dos serviços. Descreve, primariamente, quais as dimensões do gerenciamento e do que deve ser constituído os serviços de TI, bem como, qual a qualidade requerida. No Serviço de Atendimento ao Cliente o ITIL aborda tais práticas como função e não processo e tem por objetivo fornecer um ponto focal de contato com clientes e um único ponto focal operacional de contato para incidentes e soluções. Na Perspectiva de Negócio há um conjunto de processos que descreve os assuntos relacionados à compreensão e apreciação de serviços de TI, como um aspecto integrado da gerência do negócio. (ITSMF, 2009) O conjunto “Perspectiva do Negócio” trata dos seguintes assuntos: gerenciamento de Continuidade de Negócio, parcerias e Terceirização, sobrevivência a Mudanças e Adaptação do Negócio a Mudanças Radicais. (Fernandes, Abreu, 2008)

3. Método de Pesquisa

Este artigo, compreende um estudo de caso e apresenta informações ligadas a três instituições financeiras, situadas entre as 15 instituições de maior desempenho no Brasil, através de um comparativo sobre as práticas adotadas para assegurar o alinhamento de TI aos objetivos estratégicos do negócio.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2005, p.21; Gil, 2007). Ainda segundo Berto e Ruiz (1998, p.4), foi dado foco no indivíduo, grupo ou situação,

levando em consideração o ponto de vista dos participantes, aspectos particulares e inéditos de fenômenos, eventos ou problemas, na situações de contexto.

Os instrumentos utilizados foram o formulário e as entrevistas, descritas a seguir.

O formulário organizado utiliza as escala Likert, dividido em seis blocos de afirmações que foram planejadas e divididas em partes correlacionadas aos principais tópicos contidos nos conceitos abordados na revisão da literatura. A sua formulação foi elaborada para que as respostas pudessem ser fornecidas independentemente da presença do pesquisador.

I = Estratégia Organizacional

Este bloco tem como objetivo compreender as práticas relativas ao planejamento estratégico, procurando capturar se o exercício de planejamento é um processo instalado na organização e em regime contínuo e qual a abrangência e envolvimento organizacional, sobretudo, como se estabelece o alinhamento da estratégia às iniciativas tecnológicas.

II = Governança Corporativa e de TI

Este bloco visa compreender como se estabelece o alinhamento dos objetivos de TI em relação às necessidades do negócio, abrangendo as premissas e princípios arquiteturais, definições da Infraestrutura e aplicações, bem como de que forma são definidas as iniciativas.

III = Desempenho da Governança de TI/IV = Infraestrutura e Gestão de TI

Estes blocos buscam capturar a eficiência na Governança e na Gestão de TI em alinhamento aos objetivos corporativos de resultado, na perspectiva do negócio e na mitigação dos riscos.

V = TI no Aprendizado e Integração Organizacional

Este bloco tem por objetivo compreender se a Tecnologia tem sido direcionada para o aprendizado e integração organizacional.

VI = Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

Este bloco tem por objetivo compreender como os projetos de TI são Governados, ou seja, quais as práticas existentes de aprovação e priorização dos investimentos de TI em alinhamento aos objetivos estratégicos e o valor destes investimentos.

As afirmações contidas em cada bloco nas seguintes colunas três colunas: A primeira coluna contém as afirmações, a segunda coluna o Grau de Importância àquela afirmação e a terceira coluna o Grau relacionado ao Status e à Prática, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 1: Escala de Pesquisa

<u>Importância</u>	<u>Status/ Prática</u>
1 = Sem Importância (SI)	1 = Raríssimo (RR)

2 = Pouca Importância (PI)	2 = Raro (R)
3 = Eventualmente Importante (EI)	3 = Eventual (E)
4 = Importante (I)	4 = Frequente (F)
5 = De Suma Importância (DS)	5 = Muito Frequente (MF)

Fonte: próprios autores

As entrevistas com os pesquisados foram realizadas após a entrega do formulário, bem como uma discussão final da análise do estudo de caso completo com os autores que embasaram a pesquisa. Estes processos realizados em 2009 e 2014, oferecem duas visões comparativas, apresentando dois momentos distintos das instituições. As entrevistas tiveram como objetivo, oferecer um acompanhamento das respostas para obter mais aprofundamento sobre os temas abordados neste artigo.

4. Sobre os bancos estudados

4.1. Banco A

O Banco A foi fundado em 1945 e está sediado na cidade de São Paulo – SP. É o braço de uma Holding, que é voltada ao setor de varejo, oferecendo serviços de finanças e seguros. Atua em diversos países, como: Argentina, Chile, Uruguai, Portugal, Inglaterra, Estados Unidos, Japão e China. Desde os anos 60 esta Instituição vem passando por diversas ocorrências, como incorporações, fusões e aquisições, que promoveram um rápido crescimento ao banco. A primeira aquisição se deu com a compra de um banco do próprio Estado, em 1961. Depois houve a fusão com outro banco que fez a Instituição mudar de nome em 1973. No ano seguinte, em 1974 foi criado no banco um novo segmento de negócio, destinado apenas a investimentos e, com isso, esta Instituição A passou a ser detentora do controle acionário do conglomerado. Depois de sucessivas aquisições de instituições financeiras brasileiras, esta passou à aquisição de instituições estrangeiras, em 1995, 1998, 2002, 2006, tanto da Europa quando da própria América Latina, reforçando a sua participação no MERCOSUL. Seu conglomerado torna-se o primeiro banco privado do país em lucro líquido. Em 2008, após a fusão com outra instituição financeira, juntas em suas operações, a Instituição A se tornou o maior banco do hemisfério sul. Atualmente, o Banco A está entre as 20 maiores do Mundo, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Principais Números do Banco A em 2009/2014

Clientes e funcionários	2009	2014
Número de Clientes (PF e PJ)	12,5 milhões	25,9 milhões
Número de Funcionários	103.100	87.500

Fonte: Site Institucional (2009 e 2013, somente Brasil)

Do mesmo modo, são apresentados os principais indicadores financeiros e de desempenho, conforme tabela 2.

Tabela 2: Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco A

Indicadores	2009	2014
Ativos Totais	R\$ 586,27 bilhões	R\$ 1,11 Trilhões
Depósitos Totais	R\$ 190,09 bilhões	R\$ 274,38 bilhões
Lucro Líquido	R\$ 10,066 bilhões	R\$ 15,696 bilhões
ROA	1,62%	1,71%
ROE	20,0%	23,9%
Índice de Eficiência	42,4 %	48,5%

Fonte: Relatórios Anuais (2009 e 2013), ROA e ROE (Economic)

4.2 Banco B

O Banco B, de origem europeia, atua no Brasil desde 1957. Para essa atuação teve que se submeter a acordo operacional com outro banco. Só em 1982, como um banco de investimentos, é que inaugurou sua primeira agência, mas com vistas à significativa expansão visando se posicionar no Mercado de varejo. A partir de 1990 deu início a uma série de aquisições, que continua em 1997 quando adquire dois outros bancos. Somente um desses bancos adquiridos detinha 94 agências e aproximadamente 321 mil clientes. Em 2000 faz mais duas importantes aquisições, sendo a mais relevante delas aquela adquirida por processo de privatização. Nesta aquisição foram mais 570 agências e quase três milhões de clientes. Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, sua estratégia se fundamenta no posicionamento da marca e fidelização dos clientes. Iniciou em 2001 a implantação de uma nova plataforma tecnológica com a função de flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos. Em 2007, fez a unificação das identidades numa única marca, buscando a consolidação do banco global. Por meio de consórcio formado por diversos

bancos, o Banco B adquire 86% das ações de um famoso banco da Holanda, no valor de 71 bilhões de euros - o maior negócio da história da indústria bancária do mundo. Com isto, se torna o terceiro maior banco privado do país, com estratégia de crescimento pautada no foco em Varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco e na eficiência.

Conforme informações disponibilizadas no próprio site do Banco B são apresentados os seus principais números e indicadores financeiros (vide tabelas 3 e 4).

Tabela 3: Principais Números do Banco B em 2009 e 2013

Cientes e funcionários	2009	2013
Número de Clientes (PF e PJ)	8,2 milhões	23,1 milhões
Número de Funcionários	51.080	49.200

Fonte: Bacen (2009, 2013) e Site Institucional

Tabela 4: Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco B em 2009 e 2013

Indicadores	2009	2013
Ativos Totais	R\$ 334,06 bilhões	R\$ 495,44 bilhões
Depósitos Totais	R\$ 113,54 bilhões	R\$ 134,46 bilhões
Patrimônio Líquido	R\$ 64,9 bilhões	R\$ 63,7 Bilhões
Lucro Líquido	R\$ 2,75 bilhões	R\$ 5,74 Bilhões
ROA	1,8 %	1,3%
ROE	19,3 %	11,0%
Índice de Eficiência	35,0 %	47,5%

Fonte: RA 2009 e 2013, Bacen (2009/Dez e 2013/Dez)

4.3 Banco C

O Banco C deu início, em 1988, às suas operações, como um distribuidor de valores mobiliários (DTVM), operando como banco múltiplo a partir de 1991. Com atuação focada em excelência operacional, solidez, ênfase no relacionamento, produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, é hoje o terceiro maior banco privado nacional. As suas operações são conduzidas por um conjunto de instituições que atuam de forma integrada: o banco oferece a empresas produtos e serviços destinados ao segmento comercial e de investimentos; a financeira atua no financiamento e crédito ao consumidor; a administradora de Ativos faz a gestão de recursos de terceiros, e, ainda a parte responsável pela Corretagem de Títulos e Valores Mobiliários (CTVM). Em janeiro de 2009 fez o anúncio de assinatura de um instrumento de compra e venda e subscrição de ações com uma Instituição Financeira Pública, para Holding. Tal banco público, à época já detinha a totalidade das ações da Instituição Financeira C e de suas controladas. Por meio desse instrumento, a Instituição Financeira Pública adquiriu 49,9% das ações ordinárias e 50% das ações preferenciais do Banco C que conserva em seu poder 50% das ações ordinárias e 49,9% das ações preferenciais, de forma que, cada parte detém 50% da totalidade das ações. Com esta fusão, o Banco C, considerado pelo Mercado uma instituição ágil e especializada em mercados de atacado, alia-se à força da Instituição Financeira Pública, buscando aumento do desempenho e capilaridade, por meio dos 15 mil pontos de atendimento em território nacional e sua presença em 23 países (vide tabela 5).

Tabela 5: Indicadores Financeiros e de Desempenho do Banco C em 2009 e 2013

Indicadores	2009	2013
Ativos Totais	R\$ 86,9 bilhões	R\$ 106,2 bilhões
Depósitos totais	R\$ 24,4 bilhões	R\$ 7,30 bilhões
Patrimônio Líquido	R\$ 7,14 bilhões	R\$ 7,14 bilhões
Lucro Líquido	R\$ 0,40 bilhões	(R\$ 512 milhões)
ROA	1,2 %	(0,8%)
ROE	12,8%	(12,0%)
Índice de Eficiência	31,7%	46,3%

Fonte: RA 2009 e 2013, Bacen (2009/2013/Dez)

5. Resultados da Pesquisa

5.1. Estratégia organizacional

Os resultados sobre Estratégia Organizacional se encontram na tabela 6, abaixo apresentada. Em 2009 – No quesito **Importância** não houve nenhuma resposta nos itens “Sem Importância” ou “Pouca Importância”, o que indica que os respondentes consideraram em 92% das respostas como “De Suma Importância” (48%), ou “Importante” (44%),

concentrando 92% das respostas. Apenas 4 respostas correspondendo a 8%, foram consideradas “Eventualmente Importante”, o que demonstra, para os respondentes, a relevância e atenção com o tema Estratégia Organizacional em relação ao planejamento, abrangência, envolvimento dos líderes e mobilização do banco, informação e formalização, sobretudo, como instrumento para o alinhamento de objetivos e ações entre as áreas.

Tabela 6: Resultados sobre Planejamento Esratégico

Estratégia Organizacional	Importância 2009					Status / Prática 2009					Importância 2014					Status / Prática 2014				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
O planejamento estratégico é elaborado em regime contínuo e de forma abrangente.				A1 A3 B1 B3	A1 B2 C1 C2			B1 B3	A1 A2 A3 B2	C1 C2				A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1				B1 S1 B3 C2	A1 A2 A3 C1	
A definição do plano estratégico envolve todas as áreas de organização.			A2 B1 B3	A1 A3 C2	C1 B2			A1 A3 B1 B3	A2 C1 B2 C2					A1 A2 B3 C2	B1 B2 A3 C1			A1 B1 B2 C2	A2 B3 C1	A3
A estratégia é constantemente comunicada às lideranças da organização em todos os níveis.			A2 A3 C2	A1 C1 B2 B3	B1 C1 B2 B3			A2 A3 C1 C2	A1 B1 B2 B3				A1	A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2			A1 A2 B1 B2 C1 C2	A3 B3 B3 C1 C2		
Os objetivos de negócio são claramente definidos, e permitem a tradução de suas estratégias para iniciativas tecnológicas.				A1 A2 A3	B1 C1 B2 B3 C2			A1 A2 A3 C1	B1 B2 B3 C2					A1 A2 A3 B3 C2	B1 B2 C1	B1 B3 C2	A1 B2 C1	A2 A3		
A TI é formalmente informada dos objetivos estratégicos e de mudanças que possam ocorrer durante o período de planejamento.				A1 A2 A3	B1 C1 B2 B3 C2			A1 A2 A3	B1 C1 B2 B3 C2				C2	A1 A2 A3 B1 B3	B2 C1	B1 C2	A1 A2 B3	C1 A3		
As estratégias são formalmente revisadas.				A2 B1 B3 C2	A1 C1 B2			A1 A2 B1 B3	C1 B2 C2					B1 A1	A2 A3 B2 B3 C1 C2			B1 B2 B3	A1 A3 C1 C2	A2

Fonte: Próprios autores

Ainda no Bloco I, no quesito **Status/Prática**, o “Raríssimo” e o “Raro” não tiveram respostas o que indica que nos bancos, de forma ampla, há valorização do tema e práticas instaladas no planejamento estratégico organizacional, concentrando-se as respostas em “Eventual” (50%) e “Frequente” (50%), o que demonstra um estágio prático dos bancos abaixo do valor de importância atribuído pelos respondentes, seja pela abrangência das áreas envolvidas, seja pela frequência em que ocorrem os exercícios para algumas destas áreas.

Em 2015 – No quesito **Importância** não houve, igualmente ao anterior, respostas nos itens “Sem Importância” ou “Pouca Importância”, o que os respondentes consideram ainda em 75% das respostas como “De Suma Importância”, aumentando, portanto, a

relevância do bloco I, quando comparado a pesquisa anterior. Apenas 3 respostas correspondendo a 37,5%, foram consideradas “Eventualmente Importante”, o que demonstra, para os respondentes, a relevância da Estratégia Organizacional em relação à comunicação, aos objetivos estratégicos e à revisão da informação. No quesito **Status/Prática**, não houve respostas para o “Raríssimo” e o “Raro” o que denota que os temas e práticas do planejamento continuam sendo valorizados na estratégia organizacional e ainda melhorada, com uma concentração de respostas em “Eventual” (37,5%), “Frequente” (50%) e “Muito Frequente” (12,5%).

5.2. Governança Corporativa e de TI

Os resultados sobre Governança Corporativa e de TI se encontram na tabela 7, abaixo apresentada. Em 2009 – Conforme observado no Bloco II, no quesito **Importância** não houve nenhuma resposta nos itens “Sem Importância” ou “Pouca Importância”. Estes se concentram em: “De Suma Importância” (43%) e “Importante” (55%) totalizando 98% das respostas, tendo apenas uma resposta como “Eventualmente Importante”, o que indica que os respondentes, na sua maioria, consideram a relevância do tema Governança Corporativa e de TI. Destacam-se também os aspectos de Identificação e alinhamento dos objetivos e priorização dos investimentos para as iniciativas tecnológicas, considerados “De Suma Importância”, e em uma menor valoração, mas ainda consideradas de forma importante, os aspectos da quantificação e retorno obtidos dos investimentos feitos em TI. Ainda no Bloco II, no quesito **Status/Prática** observa-se uma distribuição menos homogênea, onde o “Raríssimo” e o “Raro” concentram 20% das respostas, destacando-se neste caso o Banco C, que demonstra que apesar da valoração dada aos temas, não há para este banco práticas ou processos instalados que garantam o alinhamento da arquitetura, infraestrutura e aplicações de TI. Ressalta-se o aspecto “Avaliação dos Retornos obtidos com investimentos realizados em TI” na constatação por parte dos respondentes da não existência de práticas instaladas, bem como na revisão sistemática e priorização dos investimentos de TI. Há ainda boa concentração nas respostas dos temas como “Eventual” e “Frequente”, representando 40% do total das respostas, o que demonstra que existem práticas instaladas na identificação dos objetivos comuns, alinhamento da arquitetura, infraestrutura e aplicativos de TI aos objetivos de negócio, bem como na previsão e quantificação dos investimentos de TU direcionados ao planejamento estratégico.

Em 2015 – No Bloco II, no quesito **Importância** não houve, igualmente ao bloco anterior, respostas nos itens “Sem Importância” ou “Pouca Importância”. Os respondentes assinalaram 97,5% das respostas positivamente como “De Suma Importância” (52,5%) e como “Importante” (45%) aumentando, consideravelmente, a relevância desse bloco, quando comparado à pesquisa anterior. Somente uma resposta correspondendo a 2,5%, foi considerada “Eventualmente Importante”. Esta grande maioria denota a contribuição da Governança Corporativa de TI como um todo para as empresas na identificação dos objetivos e estratégias, no alinhamento da arquitetura e infraestrutura, na revisão dos investimentos, na avaliação dos retornos e os investimentos constantes no planejamento estratégico. No quesito **Status/Prática**, houve uma pulverização de respostas: “Raríssimo” (12,5%), “Raro” (30%), “Eventual” (25%), “Frequente” (32,5%) e “Muito Frequente” (10%), o que denota uma compreensão diferenciada dos respondentes sobre a aplicação

dessas práticas. Destaca-se a insatisfação dos respondentes com relação á avaliação dos retornos obtidos, o que os fez migrar para as opções menos satisfatórias.

Tabela 7: Resultados sobre Governança Corporativa e de TI

Governança Corporativa e de TI	Importância 2009					Status / Prática 2009					Importância 2014					Status / Prática 2014								
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF				
Identificação dos objetivos, das estratégias e das necessidades de negócio, existindo a tradução para iniciativas tecnológicas.				A2	A1				A1	A2				A1	B2				C2	B1	A1			
				B3	A3				A3	A2				A2	B3					B2	A2			
					B1				B1	B3				A3	C1					B3	A3			
					B2				C2	C1				B1							C1			
					C1									C2										
				C2																				
Alinhamento da Arquitetura, infraestrutura e aplicativos de TI.				A2	A1				C1	A1	A2				A1	B2				C1	B3	A1		
				B3	A3				C2	B3	A3				A2	C1				C2		A2		
					B1						B1				A3							A3		
					B2						B2				B1							B1		
					C1										B3	C2						B2		
				C2									C2											
Revisão sistemática e priorização dos investimentos de TI.				A2	A1				C1	A1	B1				A2	A1				C1	B2	A3	A1	
				A3	B1				C2	A2	B3				A3	B2					B3	C2		
					B2					A3					B1	B3					A2	B1		
					C1					B2					C1									
					C2										C2									
Avaliação dos retornos obtidos com os investimentos de TI realizados.				B3	A1				C1	A3	A1				A2	A3	A1				C1	A2	A1	
					A2					B1	A2					B1	B2					A3	B1	
					A3					C2	B2					B2	B3					B2	B2	
					B1						B3											B3		
					C1											C2						C2		
				C2																				
Os investimentos de TI estão planejados, previstos e quantificados no planejamento estratégico da organização.				A1						A2	A1	B1				B1	A1				B3	B1	C1	A1
				A2						A3	B2					C1	A2				C2	B2		A2
				A3							B3						A3							A3
				B1							C1						B2							
				B3							C2						B3							
			C1													C2								
				C2																				

Fonte: Próprios autores

5.3. Desempenho da Governança de TI

Os resultados sobre Desempenho da Governança de TI se encontram na tabela 8, abaixo apresentada. Em 2009 – Conforme observado no Bloco III, no quesito **Importância** houve concentração de 100% das respostas como “Importante” (46%) ou “De Suma Importância” (54%) o que demonstra uma percepção quase uniforme dos respondentes para os temas de Custo/benefício, eficácia no crescimento, qualidade como diferencial dos serviços, flexibilidade, inovação, onde todos estes, foram considerados como requisitos e atributos essenciais na Governança e direcionamento de TI. No quesito **Status/Prática** observa-se de forma semelhante ao Bloco I, um estágio anterior nas práticas instaladas, destacando-se concentração de 50% das respostas em “Eventual” (41%) ou “Raro” (9%) demonstrando que na percepção dos respondentes, não há ainda práticas instaladas para alguns destes requisitos ou atributos considerados relevantes aos objetivos de negócio, destacando-se para todos os bancos “flexibilidade dos negócios”. O

Banco C concentra perto de 10% da totalidade de respostas como “Raro”, indicando maior ausência de práticas nos aspectos de TI direcionada ao crescimento, eficácia, inovação e mitigação de riscos. Por outro lado os Bancos A e B concentram 50% de suas respostas em “Frequente” ou “Muito Frequente”, indicando um estágio mais elevado de instalação e maturidade dos processos relativos às práticas de Governança de TI nestes requisitos e atributos.

Tabela 8: Resultados do Desempenho da Governança de TI

Desempenho da Governança de TI	Importância 2009					Status / Prática 2009					Importância 2014					Status / Prática 2014					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	
Uso de TI com boa relação de custo/benefício.				B3 C1 C2	A1 A2 A3				A2 B3	A3 B1 B2 C2	A1			A2	A1 B1 C1 C2	A3 B2 B3	B2	B3	A1 A2 B1 C2	A3 A3	C1
Uso eficaz de TI para o crescimento.				A1 B3 C2	A2 A3 B1 B2 C1				A3 B1 C1 C2	A1 A2 B2 B3				A1 A2 B1 C1 C2	A3 B2 B3			C1 B3 C2	B1 B2 C2	A1 A2 A3	
Uso eficaz de TI para utilização dos ativos.				A1 A3 B3 C2	A2 B1 B2 C1			C1	A3 B2 C2	A1 A2 B1 B3				C2	A1 A2 A3 B1	A2 A3 C1			C1 C2 B3	B1 B2	A1 A2 A3
Uso eficaz de TI na qualidade e diferencial dos serviços na percepção do cliente (Nível de Serviço).				A2 A3 B1 B3 C1 C2	A1 B2				A3 B1 C1 C2	A1 A2 B2 B3				A2 A3 B1 C1 C2	A1 B2 B3			C2 B3 B2	C1 B2	A2 A3 B1	A1
Uso eficaz de TI para a flexibilidade dos negócios.				A1 A2 A3 B3 C2	B1 B2 C1				A1 A2 A3 B1 B2 C1 C2	B3				C2	A1 A2 A3 B3	B1 B2 C1			B1 B2 B3 C1 C2	A1 A2 A3	
Uso eficaz de TI na inovação de produtos e serviços.				A1 A2 A3 C2	B1 B2 B3 C1			C1	A1 A2 A3 C2	B1 B2 B3					A1 A2 A3 C2	B1 B2 B3 C1			B3 C1 C2	A1 B1 C2	A2 A3 B2
Controle e mitigação de riscos.				A2 B3	A1 A3 B1 B2 C1 C2			C1	B1 C2	A2 A3 B2 B3	A1				B1 C2	A1 A2 A3 B2 B3 C1			C1 C2	B1 B2 B3	A1 A2 A3

Fonte: próprios autores

Em 2015 – No Bloco III, no quesito **Importância** houve concentração de 96% das respostas como “Importante” (47%) e “De Suma Importância” (49%) o que denota uma regularidade em relação à pesquisa anterior na percepção sobre os custos e benefícios, crescimento eficaz, qualidade dos serviços, flexibilidade, inovação, além do controle e

mitigação de riscos. Destaca-se um respondente do Banco A que assinalou “Eventualmente Importante” para a relação custo/benefício e um respondente do Banco C que assinalou “Eventualmente Importante” para eficácia de TI tanto para a utilização dos ativos quanto para a flexibilidade dos negócios, o que demonstra que o Banco C deve ser melhorado nestas questões. No quesito **Status/Prática** observa-se no Bloco III, uma modificação na percepção dos respondentes em relação à pesquisa anterior. Houve o aparecimento da opção “Raríssimo” (1%) que não aparecia anteriormente; houve aumento para o item “Raro” (20%), diminuição do “Eventual” (36%), diminuição do “Frequente” (34%) e aumento no “Muito Frequente” (9%). Essa modificação indica que há uma variação nas práticas instaladas, mais em algumas (Banco A) e menos em outras empresas (Banco B e C).

5.4. Infraestrutura e Gestão de TI

Os resultados sobre Infraestrutura e Gestão de TI se encontram na tabela 9, abaixo apresentada. Em 2009 – No quesito **Importância**, o Bloco IV apresenta a maior concentração de respostas em “De Suma Importância”, ou seja, 53% do total, concentrando ainda, 41% como “Importante” (41%), o que totaliza 94%, e apenas uma resposta em “Eventualmente Importante”. As respostas indicam que os respondentes, de forma geral, consideram relevantes a eficiência da gestão e o direcionamento de TI aos objetivos de negócio. De forma similar aos Blocos I e III, o quesito de **Status/Prática** denota um estágio de práticas instaladas no banco, relativamente anterior ao estágio desejado e valorizado pelos respondentes. Há uma concentração de respostas do Banco C em “Eventual” (22%) e “Raro” (3%), concentrando 25% do total. Por outro lado, os Bancos A e B, denotam estar em estágio mais avançado de suas práticas relativas a estes aspectos, mantendo seus sistemas e processos computacionais com eficácia e direcionamento aos objetivos estratégicos, concentrando 50% de suas respostas em “Frequente” (47%) e “Muito Frequente” (3%).

Em 2015 – No Bloco IV se observa no quesito **Importância** um decréscimo em relação à pesquisa anterior, ou seja, “De Suma Importância” (44%), e “Importante” (44%), o que totaliza 88%. As outras quatro respostas se concentraram no “Eventualmente Importante” (12%). Este decréscimo chama a atenção para um dos respondentes do Banco A que migrou da opção “Importante” para “Eventualmente Importante”, mostrando insatisfação na maneira como os recursos computacionais são utilizados no trabalho. Chama a atenção um dos respondentes do Banco C que ampliou suas opções no “Eventualmente Importante” no que se refere à definição de procedimentos e padrões, ao desalinhamento com a estratégia definida pelo banco, bem como à utilização dos recursos computacionais no trabalho. No quesito de **Status/Prática**, em relação à pesquisa anterior, há uma maior diversificação, pois antes havia uma concentração de respostas em “Eventual” (47%) e “Frequente” (47%); hoje há um equilíbrio entre as opções “Raro” (22%), “Eventual” (25%), “Frequente” (28%) e “Muito Frequente” (25%), o que denota uma desvalorização das práticas instaladas na percepção dos respondentes. Os respondentes do Banco B permaneceram fiéis às respostas da pesquisa anterior mantendo-se na opção “Frequente” no que se refere aos recursos computacionais utilizados no trabalho. O Banco A é o que mostrou maior diferença nas respostas com opções diferentes

da pesquisa anterior.

Tabela 9: Resultados sobre Infraestrutura e Gestão de TI

Infraestrutura e Gestão de TI	Importância 2009					Status / Prática 2009					Importância 2014					Status / Prática 2014						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF		
Existem definidos e mantidos procedimentos, padrões e processos de TI, e são de conhecimento da organização.				A1	A3			C1	A1	B1			C2	A1	A2			B2	B1	A1	A2	
				A2	B1				A2	B3				B1	A3			B3	B3	C2	A3	
				B3	B2				A3					B2	C1			C1				
				C2	C1				B2					B3								
Sistemas computacionais (mainframes, servidores, telecom, etc..) encontram-se em linha com a estratégia definida.			C2	A2	A1				B2	A2	A1			C2	A1	A2			B3	C1	A1	A2
				B3	A3				C1	A3				B1	A3				C2	B1	A3	
				B1					C2	B1				B2	C1				B2			
				B2	C1					B3				B3								
O planejamento dos recursos computacionais no atendimento aos objetivos estratégicos são definidos pela empresa.				A2	A1				A2	A1				A1	A2			B2	C1	A1	A2	
				B3	A3				A3	B2				B3	A3			C2		B3	A3	
				C2	B1				B1	B3				C2	B1						B1	
				B2	C1				C1						B2							
Os recursos computacionais utilizados nas estações de trabalho estão adequados à estratégia definida.				A1	A3				C1	A1				A1	A2			C2	A1	A2	A3	
				A2	B1				C2	A2				B2	A3				C1	B1		
				B3	B2					A3				B3	C1					B2		
				C2	C1					B2										B3		

Fonte: próprios autores

5.5. TI no Aprendizado e Integração Organizacional

Os resultados sobre TI no Aprendizado e Integração Organizacional se encontram na tabela 10, abaixo apresentada. Em 2009 – No Bloco V observa-se no quesito **Importância** uma concentração de 94% das respostas em “Importante” (56%) ou “De Suma Importância” (38%) indicando percepção de relevância por parte dos respondentes para a Governança de TI como instrumento de integração e aprendizado organizacional. Para o quesito **Status/Prática** os respondentes consideraram como “Eventual” a existência de práticas de TI que direcionem à Integração organizacional. Para o aspecto do Aprendizado, 31% das respostas concentram-se em “Frequente” (25%) e “Muito Frequente” (6%) nos Bancos A e B, com destaque para o Banco B, o que indica que para estes bancos existem práticas e iniciativas direcionadas neste sentido.

Em 2015 – No Bloco V se observa no quesito **Importância** que 94% das respostas estão em “Importante” (87,5%) e “De Suma Importância” (6,25%) o que mostra significativa melhoria na percepção dos respondentes sobre a a Governança de TI como integradora e proporcionadora de aprendizado na empresa. Apenas um único respondente indicou a opção “Eventualmente Importante” o que demonstra que este entende que é possível melhorar o instrumento TI como forma de integração. No quesito **Status/Prática** os respondentes, em sua maioria (75%) escolheram a opção “Eventual” (57%) e

“Frequente” (18%). A opção “Raro” foi marcada pelos respondentes do Banco C no que refere à sua importância para o aprendizado e pela maioria do Banco B no que se refere à integração na organização, o que denota que estes compreendem a relevância, mas que a prática ainda está um pouco distante.

Tabela 10: Resultados sobre Aprendizado e Integração Organizacional

TI no Aprendizado e Integração Organizacional	Importância 2009					Status / Prática 2009					Importância 2014					Status / Prática 2014				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
A Governança de TI é fundamental para o aprendizado organizacional sobre TI.				A2	A1		C1	A3	A1	B1				A1	C1		C1	A1	A2	
				A3	B1			C2	A2					A2				C2	B2	A3
				B3	B2				B2					A3					B3	B1
				C2	C1				B3					B1						
														B2						
A TI é utilizada como forma de integração da organização.			A2	A3	A1			A1	B1				B1	A1			B1	A1		
				B2	B1			A2	B3					A2			B2	A2		
				B3				A3						A3				A3		
				C1				B2						B2				B3		
				C2				C1						B3				C1		
							C2						C1				C2			

Fonte: próprios autores

5.6. Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

Os resultados sobre Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI se encontram na tabela 11, abaixo apresentada. Em 2009 – No Bloco VI, o quesito **Importância** concentra 100% das respostas como “Importante” ou “De Suma Importância”, indicando relevância na percepção dos respondentes nos temas de Gestão e revisão de prioridades, e retorno econômico-financeiro dos Investimentos de TI. Há convergência na percepção de que o CIO deve demonstrar o valor dos investimentos de TI. Para o quesito **Status/Prática**, destacando-se o Banco B, concentram-se 40% das respostas em “Frequente”, indicando que existem práticas instaladas, e 48% das respostas concentram-se em “Eventual”, iniciando que o estágio de práticas encontra-se relativamente abaixo da percepção de importância para os temas revisão e priorização dos investimentos, clareza dos custos totais dos investimentos de TI, bem como a capacidade por parte do CIO em demonstrar o valor dos investimentos de TI. Há ainda 8% das respostas como “Raro” denotando para os Bancos A e C, ausência de práticas no aspecto de conhecimento dos custos totais dos investimentos, benefícios e riscos de TI. Já o Banco B concentrou-se na participação do CIO

Em 2015 – No Bloco VI, o quesito **Importância** concentra 97,5%, ou seja, quase

100% de respostas para “Importante” ou “De Suma Importância”, o que mostra que há uma clara evidência entre os respondentes sobre as prioridades que devem ser dadas aos processos de gestão que envolvem os investimentos, as prioridades e os retornos. Há destaque para o Banco A sobre a aprovação e os investimentos alinhados de TI, uma vez que as respostas para estes quesitos concentraram-se em “De Suma Importância”. Apenas uma resposta (2,5%) aparece como “Eventualmente Importante” no quesito sobre os investimentos de TI e sua aprovação pelo comitê sênior da empresa que não foi evidenciado na pesquisa em 2009. Houve um aumento, com relação à percepção do que cabe ao CIO na demonstração do valor dos investimentos, no quesito “De Suma Importância” que, atualmente, compreende 50% dos respondentes, concentrando as respostas do Banco B em “De Suma Importância” (37,5%) e do Banco A em “Importante” (37,5%).

Tabela 11: Resultados sobre Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI	Importância 2009					Status / Prática 2009					Importância 2014					Status / Prática 2014				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF	SI	PI	EI	I	DSI	RR	R	E	F	MF
Os investimentos de TI são aprovados por comitê sênior da empresa, considerando os objetivos estratégicos.				A1 A2 A3 B3 C2	B1 B2 C1				A3 A1 B1 B2 C1				V2	B1 B2 B3 A3 V1	A1 A2 A3				B2 B3 C1 C2	B1 A2 A3
Os investimentos de TI estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.				A1 A2 A3 B3 B4	B1 B2 C1				A1 A2 A3	B1 B2 B3 C2				B1 B2 B3 C2 C1	A1 A2 A3 C1			B3	B2 C2 C1	B1 A2 A3
Os investimentos de TI são conhecidos quanto aos seus custos (do investimento e recorrentes), assim como os seus benefícios e riscos.				A1 A2 A3 B3 C2	B1 B2 C1				A1 A3 C1	B1 B2 B3				A1 A2 A3 B1 B2 B3 C2	C1				C1 C2	A3 B2 B3 A1 A2
Os investimentos de TI são periodicamente analisados e priorizados em função do retorno para o negócio.				A2 B3	A1 A3 B1 B2 C1 C2				C1 A1 A3 B2 C2	B1 A2 A3 B2 C2				A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2					C1 B1	A1 B2 B3 A2 A3 C2
O CIO consegue demonstrar o valor dos investimentos em TI.				A2 B3	A1 A3 B1 B2 C1 C2				A1 A2 A3 B1 B3 C1 C2	B2				A1 A2 A3 C2	B1 B2 B3 C1				B2 B3 C2	B1 C1 A2 A3

Fonte: próprios autores

Em 2015 – No Bloco III, no quesito **Importância** houve concentração de 96% das respostas como “Importante” (47%) e “De Suma Importância” (49%) o que denota uma regularidade em relação à pesquisa anterior na percepção sobre os custos e benefícios, crescimento eficaz, qualidade dos serviços, flexibilidade, inovação, além do controle e mitigação de riscos. Destaca-se um respondente do Banco A que assinalou “Eventualmente Importante” para a relação custo/benefício e um respondente do Banco C que assinalou “Eventualmente Importante” para eficácia de TI tanto para a utilização dos ativos quanto para a flexibilidade dos negócios, o que demonstra que o Banco C deve ser melhorado nestas questões. No quesito **Status/Prática** observa-se no Bloco III, uma modificação na percepção dos respondentes em relação à pesquisa anterior. Houve o aparecimento da opção “Raríssimo” (1%) que não aparecia anteriormente; houve aumento para o item “Raro” (20%), diminuição do “Eventual” (36%), diminuição do “Frequente” (34%) e aumento no “Muito Frequente” (9%). Essa modificação indica que há uma variação nas práticas instaladas, mais em algumas (Banco A) e menos em outras empresas (Banco B e C).

6. Análise dos Resultados

6.1. Estratégia Organizacional

Tanto em 2009 quanto em 2015, no Bloco “Estratégia Organizacional”, observa-se no quesito **Importância**, que os bancos de forma homogênea, consideram fundamental o exercício de planejamento estratégico em regime contínuo. No quesito Status / prática, em ambos os períodos, os entrevistados na sua totalidade, consideraram que os bancos, não abrangem todas as suas unidades dentro do planejamento estratégico, mas concentram-se nas unidades de negócio e nos projetos prioritários. Tanto o Banco A, quanto o Banco B, após um período de consolidação de aquisições ou fusões, a partir de 2011, face a crise econômica global, bem como face ao crescente período de incertezas quanto a economia no Brasil, tem dado ênfase nos controles e mitigação dos riscos de crédito, nos riscos de mercado, com amplo foco na redução de despesas e aumento da eficiência operacional. Segundo os entrevistados, os bancos tem intensificado as revisões sistemáticas de seus portfólios, reduzindo a periodicidade revisional, concentrando-se nos projetos considerados estratégicos. Tem havido crescente exigência na prestação de contas sobre o andamento, a factibilidade do prazo e orçamentos planejados. Quase de maneira uniforme, em ambos os períodos investigados, as práticas existentes nas organizações encontram-se num estágio anterior à percepção de como deveriam estar, quando comparadas às respostas no quesito de importância. Observa-se nas respostas do Bloco I, quanto aos itens clareza na definição dos objetivos, tradução das estratégias para iniciativas de tecnológicas, bem como a informação e formalização das revisões, um maior acentuação de dispersão entre a importância e status / prática, destacando-se neste caso no último período os bancos B e C. O Banco A, aponta uma mudança na integração entre TI e negócio, onde logisticamente as áreas tem atuado com maior proximidade, estreitando assim o alinhamento entre TI e os segmentos de negócio. No Banco B, por outro lado, devido a mudanças na estrutura administrativa das áreas de desenvolvimento de TI definidas pela matriz, uma nova

estrutura funcional verticalizada de serviços foi implantada em 2013, empreendendo uma nova metodologia de desenvolvimento de sistemas. A reestruturação dos serviços de desenvolvimento de TI, teve como objetivo a obtenção de padronização dos processos em todo conglomerado, aumento dos controles, redução dos riscos, maior visibilidade e simplificação da orçamentação, sobretudo maior eficiência nos serviços prestados. As entrevistas demonstraram percepções distintas da mudança. Segundo os entrevistados representantes da TI, a mudança provocou um certo distanciamento entre TI e áreas de negócio. A integração lograda nos períodos anteriores, cujo engajamento ocorreu em decorrência dos processos de fusões e aquisições, integrou as diversas áreas de negócio com as áreas operacionais e áreas TI, proporcionando grande sinergia nos processos de desenvolvimento. Por outro lado, o representante de TI, ratifica que a implantação dos novos processos, além de padronização dos controles, propiciou menor risco nos processos de desenvolvimento. Neste momento constata-se que, ao atender objetivos corporativos e estratégicos do conglomerado, diferentemente do período anterior, impõe certo desalinhamento entre a Governança de TI e os objetivos de negócio local.

6.2. Governança Corporativa e de TI

Em ambos os períodos investigados, constata-se, de forma predominante no quesito **Importância**, que os respondentes consideram “De Suma Importância” o papel de TI em suporte à estratégia definida. Os bancos mantêm os mesmos processos de acompanhamento apresentados no período original, onde o Banco A faz revisão bimestral, e mensal para os projetos estratégicos, sempre com envolvimento do corpo sênior da organização. Estabeleceu nos últimos anos mecanismos de controle da governança dos projetos de TI, com objetivo reduzir desvios, e para o aumento da eficiência e eficácia do portfólio. O Banco B, em decorrência das mudanças na sua estrutura da Governança da TI, segregou as estruturas de TI, em Desenvolvimento e infraestrutura, possuindo estruturas independentes e subordinadas a matriz. Tais estruturas seguem tanto políticas locais quanto da matriz. De acordo com as definições da matriz, devem desenvolver e implantar localmente os projetos corporativos. O mesmo ocorre nos demais países que fazem parte do conglomerado. Dentro da nova estruturação, o Banco B, possui um CIO que se reporta a presidência do banco, e embora não seja responsável pelo direto pelo gerenciamento dos recursos tecnológicos, é o responsável pelo gerenciamento e condução do portfólio dos projetos em atendimento aos objetivos de negócio.

Constata-se no quesito **Status/Prática**, que nos Bancos A, B e C, quanto aos itens revisão e priorização dos investimentos de TI, e avaliação dos retornos obtidos, e de acordo com os entrevistados, os mesmos atribuíram nas respostas como eventuais ou raros, embora de forma unânime, houve uma maior atribuição de importância para os itens em 2014, porém aumentando portanto a dispersão. Averigua-se em 2014, que tais práticas, não se encontram ainda plenamente implementadas, ou carecem de processos, métodos ou estruturas adequadas para o aferimento consistente e contínuo destes retornos. Persiste a percepção por parte dos entrevistados, que o acompanhamento sistemático e a medição do retorno dos investimentos de TI, são considerados uma prática complexa, custosa e, por vezes inviável, pela difícil apuração em função das mudanças de cenários, interno ou externos, dada a dinâmica dos negócios, mudanças regulatórias e variáveis de mercado. De

forma bastante homogênea há compreensão de que o principal executivo de Tecnologia da organização não consegue na prática demonstrar o valor dos investimentos feitos em TI, embora as respostas no quesito de **Importância** foram todas ponderadas como “De Suma Importância” e “Importante” pelos respondentes.

6.3. Desempenho da Governança de TI e Infraestrutura e Gestão de TI

Constata-se que, de forma predominante, a valoração da Governança e Gestão de TI é considerada no quesito **Importância** como “Importante” ou “De Suma Importância” pelos respondentes. Em ambos os períodos investigados, não houve qualquer ponderação nas entrevistas, que desconsiderasse o grau de importância em a TI quanto a qualidade e eficiência, seja nas entregas dos projetos, seja no suporte ao dia a dia, garantindo a disponibilidade e alta qualidade dos serviços. No aspecto de relação do custo benefício, o banco A destaca-se tanto na valoração da importância de TI, não somente pela própria TI, mas pelo negócio. Consideram “De Suma Importância” que TI persiga a boa relação de custo-benefício, pois isto será fundamental para o resultado do negócio.

Nitidamente, constata-se pelas respostas obtidas, bem como pelos depoimentos dos entrevistados, uma grande preocupação da organização em manter os investimentos em TI como um fator crítico de sucesso do negócio. Seja para o incremento da sua eficiência, seja para o suporte ao crescimento e inovação de produtos e serviços, os investimentos de TI têm sido sistematicamente revisados, rigorosamente racionalizados, face as circunstâncias impostas pelo momento de incertezas no Brasil.

Do banco A segue o depoimento do representante de negócio A2.

A TI tem um peso significativo no orçamento de investimentos e despesas do banco. Os projetos exigem esforço grande não só da TI, mas de todas as áreas que definem, certificam e implantam os projetos. Entretanto, os investimentos são de fundamental importância para um banco de Varejo. que trabalha com escala, milhões de clientes, com milhões de transações por segundo, nos diversos canais tradicionais e nestes últimos anos, tem ampliado de forma exponencial os volumes transacionais com a entradas dos novos canais e dispositivos móveis. Não há como não investir em TI e buscar constantemente maior eficiência, caso contrário, os custos inviabilizarão o negócio, ou deixarão os concorrentes bem mais competitivos.

O Banco B considera TI elemento-chave para o suporte ao crescimento, principalmente na inovação dos produtos e dos serviços, sendo um consenso entre respondentes de TI e do negócio, ratificado nas entrevistas. Os entrevistados representantes do negócio, afirmam que nos últimos anos, quanto aos serviços de desenvolvimento de projetos tem apresentado custos e prazos elevados, quando comparados aos anos anteriores, sendo portanto, um componente importante, sobretudo de impacto para viabilização de alguns projetos.

Do banco B segue o depoimento do reprsrntnate de TI B1.

A nova estrutura de serviços de desenvolvimento, é uma estrutura proposta pela matriz. É um modelo eficiente utilizado na indústria financeira em outros países, como EUA, Inglaterra, França, o qual terá um tempo de maturação, mas impulsionará uma crescente especialização das áreas em suas competências, consequentemente aumento proporcionará grande eficiência e redução dos custos através da factorização dos serviços (outsourcing), bem como, uma maior autonomia e crescente redução dos custos dos serviços.

Em referência a eficiência na Governança e gestão de TI para a mitigação dos riscos, é importante ressaltar que tais iniciativas são recorrentemente exigidas e controladas pelo BACEN, órgão regulador, e se baseiam no COBIT. As exigências feitas pelo BACEN tem sido sistematicamente mais rigorosas através dos anos, desdobrando-se em esforços e investimentos contínuos por parte dos bancos. Não confirma-se, neste ponto, o Framework COBIT, como uma prática estabelecida entre os bancos pesquisados, não havendo portanto processos instalados, mas em respostas ao regulador na composição sistemática dos planos de ações recorrentemente solicitados, ações tem o COBIT como referência.

Quanto a infraestrutura, de acordo com os depoimentos dos representantes de TI, tanto o Banco A quanto o Banco B, **apoiam-se nas práticas recomendadas pelos Framework ITIL**. Ambos os bancos, implantaram no ultimo período novos Datacenters, preparando-se para o crescimento do seu negócio projetado para os próximos anos. A infraestrutura de ambos os bancos, tiveram suas capacidades de processamento consideravelmente ampliadas, permitindo ainda crescimento nos próximos anos, sobretudo, indo ao encontro de um melhor gerenciamento da infraestrutura de TI, melhoria dos níveis de serviços, bem como um maior nível de contingenciamento mediane falhas. Esta mesma prática é observada no Banco C, porém em estágio de menor magnitude.

No Banco C, em ambos os períodos, embora cumpram-se os objetivos e exigências regulatórias, não são observadas tais práticas implementadas com a mesma disciplina e rigorosidade encontradas nos bancos A e B, denotando através das respostas e depoimentos que estas se encontram em estágio menor de maturidade. Observa-se em ambos os períodos, um alto nível de maturidade nas suas práticas de planejamento estratégico e alinhamento dos objetivos de Negócio aos objetivos de TI, com abrangência de todas as áreas da corporação, entretanto, tem ainda GAPS importantes na Gestão e processos de Governança de TI, onde os níveis de Governança Corporativa e Governança de TI encontram-se em estágios distintos, onde TI não segue modelos de gestão ou práticas recomendadas. Desta forma, não há indícios da mesma percepção do aspecto “Uso Eficaz de TI para Flexibilidade dos negócios dentro da organização” quando se observa as respostas e depoimentos dos seus representantes. dado o foco da empresa voltado com ênfase para os aspectos de negócio, buscando resultados a curto prazo, entretanto, não havendo em ambos os períodos investimentos infraestruturais, principalmente na inovação dos negócios ou mitigação dos riscos do negócio. De forma diferenciada e crescente, em ambos os períodos, tanto o Banco A, quanto o Banco B, tem concentrado investimentos significativos na infraestrutura tecnológica, buscando diferencial competitivo perante os concorrentes, consolidando as fusões e preparando para o crescimento, atendendo sobretudo, aos requisitos dos reguladores na observância e mitigação dos riscos.

Em 2009 □ O Bloco IV de forma complementar ao Bloco III, mas com enfoque nos processos operacionais sob a responsabilidade de TI, visa capturar a percepção de eficiência na adoção de padrões, na implementação de processos e procedimentos de TI, bem como na adequação e disponibilidade dos recursos computacionais geridos, sempre na perspectiva de atendimento as necessidades e objetivos do negócio. Há uma posição firme no quesito de **Importância**, onde se concentram todas as respostas deste bloco: “De Suma Importância”, e “Importante”. Ratifica-se em seus depoimentos a importância e valor organizacional relativo aos processos e procedimentos para o uso TI.

Em ambos os períodos, nas respostas e depoimentos dos representantes do Banco A referentes ao quesito **Status/Prática** constata-se que a organização não tem em foco na manutenção e comunicação dos processos e procedimentos de TI e, quando existem implementados, estão disseminados para algumas áreas da organização, e menos disseminados para outras. Há uma clara percepção tanto de TI, quando do Negócio da adequação dos recursos computacionais em relação às estratégias definidas e, dentro deste aspecto, confirma-se mais uma vez através dos depoimentos, que a organização investe de forma predominante nos processos do Core Business, ou seja, no gerenciamento e controle de suas aplicações e processos centrais concentrados nos mainframes. Dentro destas práticas, os processos, procedimentos e comunicação são bastante disseminados por toda a organização. Há conhecimento e experiência dos usuários nas aplicações Core.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de TI A1.

Nos mainframes, não podemos ter falhas. Temos que ter os procedimentos fortes mitigantes de quaisquer riscos. Os processos de testes e certificação devem ser consistentes e robustos, assegurando a qualidade dos novos aplicativos e das manutenções feitas. Os investimentos de longo prazo no Core Business, portanto, são primordiais, são os mais críticos, concentram-se as principais receitas do Varejo, os processos mitigantes e, desta forma, não podem deixar de ter um profundo planejamento e constante atualização.

Para o Banco B, a percepção de que os procedimentos não somente existem, mas têm provocado mudanças estruturais importantes inclusive no aumento da eficiência operacional. Mais uma vez não existe abrangência total em relação aos procedimentos e processos, ou seja, concentram-se nos processos *Core*, de maior utilização dentro da organização, onde se dedica maior tempo ao planejamento, aos treinamentos operacionais, e aos processos de gerenciamento de mudanças, a fim de garantir o menor impacto decorrente das constantes implementações. Do Banco B segue o Depoimento do Representante de Negócio B3.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de TI B1.

É muito importante avaliarmos os cases onde temos a visão clara dos objetivos, do esforço, de retorno dos investimentos, sobretudo podermos classificar e decidir sobre quais os melhores projetos que devemos apostar. Neste momento pós-fusão, é um momento de consolidação, de crescimento e eficiência, portanto, é determinante atuarmos nos projetos que tragam maior

valor para a corporação.

Há evidente preocupação de medida certa para a alocação dos recursos computacionais. O Banco B possui e segue um padrão internacional que suporta aplicações no âmbito Corporativo Global. O padrão internacional abrange não somente aplicações de negócio, mas toda infraestrutura aplicativa de comunicação, colaboração e de Segurança.

A partir dos depoimentos confirma-se para os Bancos A e B, para os processos de mitigação de riscos em atendimento as exigências regulatórias, e a partir dos depoimentos que são adotadas as práticas do Framework ITIL, com referência às implementações de processos e procedimentos de controle de riscos. Há, portanto, uma forte semelhança nas práticas adotadas para estes processos e mitigantes das exigências regulatórias do órgão regulador BACEN.

De forma bem distinta, observa-se que o Banco C, embora tenha percepção de seus representantes no quesito **Importância**, onde praticamente todas as respostas concentram-se em “Importante” e “De Suma Importância”, observa-se, entretanto, no quesito **Status/Prática** uma condição eventual, debilitada em seus processos, procedimentos e padrões de TI.

6.4. TI no Aprendizado e Integração Organizacional

O Bloco V foca na TI como instrumento de aprendizado organizacional, tem por objetivo compreender se a Tecnologia tem sido direcionada para este fim, agindo ainda na integração das unidades da empresa. De forma massiva, as repostas no quesito **Importância** foram atribuídas como “De Suma Importância” e “Importante” pelos respondentes. Há uma clara percepção do valor de TI no contexto organizacional. Neste aspecto, considerando o quesito **Status/Prática** destacou-se o Banco B no primeiro período, por ocasião dos processos de fusões, deu importante foco no aprendizado organizacional pelo uso de TI. Os seus representantes no quesito Status/Prática, em referência ao item Aprendizado organizacional sobre TI consideraram como “Frequente” ou “Muito Frequente”. Do Banco B segue o Depoimento do Representante de TI B1.

Neste ultimo período, ambos os bancos A e B, desenvolveram importantes iniciativas buscando responder com agilidade as transformações provocados pelo mundo digital. Os impactos provocados pelo avanço da tecnologia nos mercados, impulsionando novos comportamentos e dinâmicas socioeconômicas, novas formas de relacionamento entre pessoas e empresas, novas formas de consumo, tornam-se um ponto crucial para a estratégia destes bancos, com referências aos novos produtos e serviços. Um conjunto de projetos com foco nos meios digitais, abrangendo canais existentes e novos canais em desenvolvimento, com ênfase para mobilidade e dispositivos smarts, vem sendo desenvolvidos, tornando-se um prioridade dentro dos planos de inovações tecnológicas destas instituições.

Tais mudanças, sob o enfoque estratégico do negócio, tem provocado uma revisão sistemática dos modelos de negócio vigentes, e pelo lado de TI, a revisão dos processos tradicionais de desenvolvimento. Há uma clara revolução interna nos processos de

desenvolvimento destes bancos, para os quais tem sido direcionado projetos com uso intensivo de metodologias Ágeis, sobretudo, com incorporação de uma nova organização e integração das áreas do negócio e TI. Um conjunto de iniciativas associadas a todo este movimento, vem sendo adotadas nos últimos 3 anos, para a capacitação de recursos internos, bem como, a contratação de novos talentos visando internalizar e aprimorar tais competências.

Do banco B, segue depoimento de representante da TI B1

No momento, elaboramos um programa e estamos capacitando intensivamente cerca de 120 recursos em metodologia Ágil. Os projetos de transformação digital, estão sendo feitos na sede principal, onde já se moveram as áreas integrantes do projeto, alocando-se em um novo ambiente colaborativo, que passarão a atuar em regime de cooperação, já utilizando os processos Ágeis no desenvolvimento dos novos produtos e serviços definidos.

Neste último período, se confirma nas práticas de ambas as organizações, a mobilização e organização a partir dos insumos da TI, a fim de levar o conhecimento e o melhor uso dos recursos como instrumento de ganhos de eficiência operacional, inovação e alavancagem do negócio.

Do Banco A segue o Depoimento do Representante de Negócio A2.

As discussões de projetos digitais, dentro deste novo modelo cooperativo, tem levado a um grande amadurecimento organizacional. TI tem aprendido muito sobre o Negócio, e o Negócio tem aprendido muito com a TI.

Neste ponto considera-se que no aspecto “TI no Aprendizado e Integração Organizacional”, tem tido um importante papel no momento dos bancos, com estágios mais homogêneos dos bancos A e B, confirmando, portanto, práticas comuns neste sentido.

6.5. Gestão de Prioridades dos Investimentos de TI

O Bloco VI trata da Gestão dos investimentos de TI e tem por objetivo capturar, através das respostas e depoimentos, como os projetos de TI são Governados, quais as práticas existentes para aprovação, priorização dos investimentos de TI em alinhamento aos objetivos estratégicos, e como são controlados os retornos destes investimentos. Constata-se pelas respostas obtidas que os bancos possuem práticas de aprovação dos investimentos de TI, feitas por Comitê Sênior considerando, dentro de suas decisões os objetivos estratégicos do Negócio. Esta prática, ainda de acordo com os depoimentos, encontra-se instalada em todas as organizações.

No caso do Banco B, de forma similar ao período anterior, a aprovação ocorre dentro de um processo de Governança seguindo etapas definidas, conforme exposto no

depoimento que segue.

Do Banco B segue o Depoimento do Representante de TI B1.

O processo de aprovação orçamentária é feito anualmente. Os projetos são priorizados, e submetidos ao comitê senior local. É feito um corte dentro da capacidade de absorção levando em conta as prioridades do negócio, em seguida, o valor total do orçamento e a lista detalhada dos projetos é submetida a uma comissão de aprovação da matriz. Neste últimos 4 anos, adicionalmente por conta da situação econômica mundial, além das aprovação do orçamento anual, uma segunda aprovação deverá ser feita na matriz, no momento que antecede a execução, para os projetos acima de USD\$ 500.000, que deverão ser justificados (estudo econômico-financeiro), terão ainda os recursos necessários avaliados e definitivamente aprovados. Dentro do enfoque de alinhamento TI-negócio, o comitê sênior local avalia a importância e o valor para o Negócio, a sua conexão com a estratégia definida, a prioridade dentro do conjunto, bem como o seu retorno financeiro e possíveis impactos. Dentro das prioridades estabelecidas pelo Negócio, há um comitê de governança, composto pelo membros do negócio e por TI, que estarão controlando de forma contínua o orçamento dos investimentos destinados aos projetos aprovados. É de responsabilidade do comitê sênior (Presidência, VPs executivas, CIO e diretorias de TI Desenvolvimento e Infraestrutura) avaliar bimestralmente os grandes investimentos do período, tomando conhecimento do status de cada projeto, de sua evolução e dos eventuais desvios. Os responsáveis pelo Negócio e por TI devem prestar contas acerca dos projetos e respectivos status.

De forma semelhante, o Banco A decide sobre os investimentos através de Comitê Sênior, dando foco nos projetos de maior interesse estratégico e de maior impacto na organização. As decisões sobre os projetos de passam por um comitê composto tanto por membros de TI, quando do negócio, havendo duas estâncias de aprovação. Uma vez aprovado o orçamento do ano, TI terá certa autonomia até determinados valores, na gestão e controle de iniciativas de menor porte. Os projetos devem ser justificados enquanto investimentos, havendo nestes ultimo período, uma preocupação importante com os custos recorrentes. Desta forma, a ótica de aprovação levará em conta os projetos com maiores ganhos de eficiência. Além dos projetos de incremento de receitas (novos produtos, serviços), há investimentos tecnológicos de grande vulto, como o caso dos Datacenters e atualização da arquitetura tecnológica, com extensões superiores a 4-5 anos entre o planejamento e execução, os quais são rigorosamente controlados e revistos em periodicidades trimestrais por comitês senior, designados, dentro das diversas competências técnicas-econômica-financeiras exigidas, mobilizados especificamente para esta finalidade.

Ainda hoje, o Banco C apresenta um evolução importante na sua estrutura de governança, atendendo as exigências dos reguladores, entretanto, os entrevistados ratificam que a empresa neste ultimo período, tem dados foco maior para os projetos do negócio, buscando maior controle e eficiência dos atuais sistemas, e menor foco para projetos de

inovação tecnológica, observados nos outros bancos. Há uma clara preocupação no fortalecimento dos controles contábeis e de resultado, controles operacionais, fortalecimento nos sistemas preditivos de riscos de crédito e de mercado, tendo nestes últimos anos, uma gama de projetos voltados para o desenvolvimento de sistemas dentro deste direcionamento.

Do Banco C segue o Depoimento do Representante de TI C2.

Com o agravamento da crise econômica, de acordo com o segmento que atua, há uma preocupação importante do banco com os riscos de crédito. Neste sentido, um esforço importante foi, e ainda, vem sendo feito para a disponibilização de sistemas que garantam a qualidade da oferta e administração do crédito. O banco já atua em outro patamar neste sentido, não somente pelos novos sistemas implantados, mas pelo conjunto de processos de controles implementados.

Sob o aspecto dos investimentos de TI, constata-se ainda, que os bancos tratam predominantemente o ciclo de vida de seus produtos ou serviços somente até a sua implementação. Não se constata a existência de processos, ou instrumentos de análise e acompanhamento que vão além desta fase de implantação, dentro do ciclo de vida dos produtos e serviços implantados.

7. Conclusões finais

Dentro de um processo evolutivo, entre os períodos de investigação de 2009 e de 2014, há uma clara percepção de que a Governança de TI tornou-se parte integrante da Governança Corporativa nas empresas investigadas. Constata-se que os três bancos têm plena consciência da importância da Governança de TI e do seu necessário alinhamento ao negócio, sendo em todos os casos, parte do exercício estratégico estabelecido por um processo contínuo, sistemático e recorrente. Se por um lado a TI tem clara a importância do seu alinhamento aos objetivos estratégicos, na visão do negócio, há uma clara percepção do valor e importância de TI para atingimento destes objetivos.

Particularmente, nestes últimos três anos, observa-se nos bancos A e B, um esforço importante no direcionamento das demandas decorrentes das incertezas das economias mundial e local, bem como um foco substancial do negócio para o mundo digital, onde as empresas passam a se orientar pelas mudanças tecnológicas e sócio-comportamentais, indo ao encontro destas transformações para melhor atender aos clientes e novos requisitos de mercado.

Preponderantemente, neste segundo período investigado de 2014, prevalece e intensifica-se a ideologia de criação de valor. Neste entorno, impulsionado pelo mundo digital, de rápidas transformações, constata-se nas três instituições um aumento da complexidade nas decisões da TI, que devem conciliar a evolução de suas plataformas tecnológicas, cada vez mais diversificadas, com uma intensa busca de oportunidades de negócio, desenvolvimento de forma ágil, concomitantes ao lançamento de novos produtos e serviços nos meios digitais.

Tanto o banco A como o banco B vivenciaram, nos últimos 15 anos, processos de incorporação e fusão, através dos quais alcançaram posições destacadas no mercado financeiro, o que determinou a criação de projetos de expansão do negócio, similares em magnitude e objetivos.

No banco B, estando a TI subordinada a estrutura de Governança Corporativa local, mas simultaneamente, se reportando a matriz, sofre impactos decorrentes deste duplo direcionamento, nem sempre convergentes. Há uma constante e necessária conciliação de interesses locais e de interesses corporativos advindos de sua matriz. Este cenário reflete invariavelmente em maior complexidade na estruturação do plano diretor e estratégico de TI, alongamento no processo decisório, o qual nem sempre configuram um alinhamento entre os objetivos estratégicos locais do negócio aos objetivos corporativos. Se por um lado, a TI tem maior esforço nesta conciliação, há um forte questionamento do negócio sobre os direcionamentos dos investimentos e esforços que serão dedicados, ou preteridos, nos projetos locais.

Ainda, em relação a Governança da TI e o seu alinhamento às necessidades do negócio, é importante observar que os bancos são exigidos de forma crescente pelos órgãos reguladores, para que controlem rigorosamente e mitiguem os riscos inerentes aos seus processos internos e em toda interação com o mercado. Todos estes aspectos estabeleceram e consolidaram um novo patamar de práticas e conceitos, moldando a estrutura de poder, criando um novo conjunto de normas internas, que sustenta e impõe novas relações, como já corroboravam os autores Lodi (2000) e Andrade e Rosseti (2004) nas suas visões sobre tais transformações.

Em relação as transformações tecnológicas que vem sendo vivenciadas pelas instituições, neste novo mundo digital, volátil e repleto de incertezas, impõe-se novas estruturas e organizações internas, aproximando mais o negócio e a TI, para a concepção dos novos produtos e serviços, que devem ser definidos, desenvolvidos e implantados em ciclos cada vez menores. A uma mudança de paradigma dos processos tradicionais de desenvolvimento de projetos transitando para metodologias Ágeis, onde a governança da TI passa a ser um fator preponderante de integração organizacional. Consta-se, ainda, dentro deste aspecto, que a aproximação das governanças da TI e do Negócio, não ocorre apenas pela aderência a princípios administrativos, como rezam as boas práticas de gestão, mas sobretudo, por uma questão de sobrevivência do negócio em um mundo interconectado, que vem transformando o comportamento dos clientes diariamente. O alinhamento da TI ao negócio, torna-se não somente recomendável para o aumento do valor de TI, mas sobretudo, imperativo para a sobrevivência dos bancos.

Neste ultimo período, os bancos A e B, tiveram grandes investimentos em suas infraestruturas tecnológicas. Tais iniciativas denotam objetivos similares, ou seja, uma necessária adequação de suas capacidades para o crescimento em longo prazo, maior disponibilidade e capacidade de contingenciamento dos serviços, aumento da segurança, menor custo e maior flexibilidade nas mudanças. Com projetos eco-sustentáveis, constata-se neste ponto, uma rigorosa preocupação com TI em suporte e ao crescimento do negócio, dentro dos padrões de qualidade e de segurança. Aliado a estes investimentos em infraestrutura, neste ultimo período, há nestes dois bancos, aprimoramentos dos processos de controle relativos a gestão de mudanças de incidentes, elevação dos níveis de segurança

através do desenvolvimento e implementação de novos aplicativos de inteligência e monitoramento preventivo, direcionado aos canais eletrônicos e dispositivos móveis.

Constata-se em 2014, que os bancos carecem ainda de processos que avaliem os retornos obtidos com os investimentos de TI, sendo este um aspecto ressaltado, de forma unânime nas entrevistas, como uma lacuna a ser preenchida, seja em termos de definições, critérios, seja ainda, em termos de processos. Estudos financeiros são apresentados em tempo de aprovação dos investimentos ou dos projetos, congregando os aspectos econômicos-financeiros do negócio e investimentos e gastos de TI. Não há, entretanto, continuidade ou acompanhamento relativos a estas estimativas após a implantação dos projetos, não havendo portanto processos que venham ratificar ou retificar os reais ganhos obtidos, ou as perdas incorridas.

Em outro contexto, com dimensões menores de investimentos em sua infraestrutura tecnológica, o banco C busca nas iniciativas de TI o aprimoramento dos controles e fortalecimento do processos operacionais, através da automação e instrumentos preditivos.

Nos quesitos relativo ao uso da TI com boa relação de custo benefício no banco B, destaca-se, neste último período, a percepção do negócio sobre os serviços de desenvolvimento é de tais serviços foram bastante prejudicados com a nova estrutura implantada nos últimos 2 anos, elevando substancialmente os custos e prazos de projetos. Neste ponto, constata-se, refletido nos questionários e nas entrevistas, um desalinhamento entre os objetivos de negócio e governança da TI, decorrentes das diretrizes da matriz em descompasso com as necessidades locais do negócio, impactando uma grande parte dos projetos nos últimos 3 anos. De forma concomitante, o negócio e a TI, para o mundo digital, buscam maior aproximação criando estrutura e organização adequadas para empreenderem os novos projetos, com base em metodologias ágeis, caracterizando uma importante fase de transição e de revisão da estruturas de TI, das metodologias e processos até então empregados, bem como uma nova definição de papéis. O banco A, de forma semelhante, mas sem mudanças estruturais, tem colocado em prática diversas iniciativas para o mundo digital, sobretudo com forte investimentos no capital humano, não somente através das capacitações internas, contratação de novos talentos, mas através de parcerias entre o negócio, a TI e empresas de start-up. Um considerável investimento tem sido feito, e projetado para os próximos anos neste sentido. Observa-se neste quesito, entretanto, que o banco A apresenta de forma consistente e preponderante, uma maior proximidade e alinhamento entre o Negócio e TI neste ultimo período.

Por fim, o trabalho nos demonstra mudanças significativas no relacionamento e na proximidade da TI e áreas de negócio. As contantes transformações tecnológicas decorrentes do mundo digital exigem maior envolvimento das áreas no debate sobre o valor potencial dos novos produtos e serviços. Há um maior entrelaçamento entre o negócio e TI, pois a tecnologia empregada padroniza, integra, sobretudo, modela os processos de negócio. Tratando-se do mundo digital, a decisão sobre a plataforma tecnológica não se concentra somente na área de TI, mas expande-se por toda organização e, embora de forma não homogêna, há uma preocupação conjunta entre negócio e a TI na construção de novos produtos e serviços, na mensuração dos impactos e reações do cliente, sobretudo em estimar o valor agregado. Há portanto, uma conjunção de fatores

determinantes para que haja uma governança de TI cuidadosamente planejada, objetiva e transparente para facilitar o processo decisório, caso contrário, tanto o Negócio quanto TI tornam-se gargalos e perdem substancialmente a eficiência.

8. Referências Bibliográficas

ALBERTIN, A. L. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação.** São Paulo. Revista de Administração de Empresas, vol 41, n.o 3, jul-set 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa M. de M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial.** Rev. Adm. Púb. V.42, n.2. Rio de Janeiro, mar-abr, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 1^a ed. Sao Paulo: Atlas, 2004.

BACEN. Banco Central do Brasil. Resolução 3380, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília: BACEN, 2006.

BERTO, Rosa M.V.S. ; RUIZ, M.S. **O olhar da ciência: abordagens e tipos de pesquisa.** São Paulo: EPUSP/PECE – AI-022 – unidade 4, 1998.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva.** 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASSIDY, A. **A practical guide to information systems strategic planning.** Washington: St. Lucie Press, 1998.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Relatório anual 2014.** Disponível em <http://www.febraban.org.br>. Acessos em 14, 15 de abr 2015.

FEBRABAN. CIAB 2009. Bancarização. **O Setor Bancário em Números.** Investimentos e despesas em Tecnologia 2008. Slide 14 de 17. Disponível em <http://www.febraban.org.br> Acesso em 30 out 2009.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir F. **Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços.** 2^a ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

GAMA, Fernanda de A.; MARTINELLO, Magno. **Governança de Tecnologia da Informação: Um Estudo em Empresas Brasileiras.** 4^o Simpósio FUCAPE de Produção Científica, Vitória-ES, Novembro de 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa.** 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HARDY, G. **Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges.** Information Security technical report, p. 55-61, March 2006.

HARMER, Geoff., **Governance of Enterprise IT based on COBIT 5 – A Management**

guide, United Kingdom, IT Governance Publishing, 2013

HENDERSON, J. C., VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment**: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, 1993, 32(1), p. 198-220.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código Brasileiro das Melhores Práticas de GC**. 4^a ed. São Paulo: IBGC, 2009.

ITGI. IT Governance Institute. **Board Briefing on IT Governance**. EUA, ITGI, abril, 2013.

ISACA. COBIT 4.1: **Control Objectives for information and related Technology**. United States of America: ITGI, abr. 2013.

ITSMF. The IT Service management forum. Disponível em <http://www.itsmf.com.br/portal/> Acesso em 20 nov 2012

KEEN, P.G.W.: **Information Technology And The Management Theory**: The Fusion Map. IBM Systems Journal, v.32, n.1, p.17-38, 1993.

LAURINDO, F.J.B.: **Estudo Sobre o Impacto da Estruturação da Tecnologia da Informação na Organização e Administração das Empresas**. Dissertação. São Paulo, 1995. Dpto Eng. de Produção, Politécnica, USP, 1995


LODI, João Bosco. Governança Corporativa: **O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LUFTMAN, J. N., LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. **Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies**. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 198-220, 1993.

LUFTMAN, J.N.: **Applying the Strategic Alignment Model**. In: LUFTMAN, J.N. (ed.) *Competing in the Information Age – Strategic Alignment in Practice*. New York. Oxford University Press. p.43-69, 1996.

NORDEN, P. V. **Quantitative techniques in strategic alignment**. IBM system Journal, VOL. 32, N.O 1, 1993.

McAFEE, A. **Do you have too much IT?** MIT Sloan Management Review, v. 45, n. 3, pages 18- 22, Summer 2004.

MANSUR, V. A. **Governança avançada de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 

MURPHY, T. **Achieving business value from technology**: a practical guide for today's executive. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

PETERSON, R. **Crafting information technology governance**. Information Systems Management, v. 21, n. 4, p. 7-22, Fall 2004a.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. EUA: PMI, 2004.

_____. **A guide to PMBOK 5Ed**. PMI, 2013.

_____. **The Standard for Portfolio Management**. PMI Global Standard, 2008.

PRAIRIE, P.; **Benchmarking IT Strategic Alignment**. In: LUFTMAN, J.N. (ed.)

Competing in the Information Age – Strategic Alignment in Practice. New York. Oxford University Press. p.242-290, 1996.

ROCKART, J.F.; EARL, M.J. & ROSS, J.W.: **Eight Imperatives for the new IT Organization**. Sloan Management Review, v.38, n.1, p.43-55, Fall 1996.

ROSS, Jeanne W.; WEILL, Peter; ROBERTSON, David C. **Arquitetura de TI como estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2008.

VENKATRAMAN, N.; **Strategic orientation of business enterprises**. Management Science, v. 35, n. 8, p. 942-963, Aug. 1989.

VERHOEF, C.; **Quantifying the effects of IT-governance rules**. Science of Computer Programming, v. 67, n. 2-3, p. 247-277, July 2007.

WEILL, Peter.; **IT Governance in one Page**. Lecture presentation on Microsoft's CIOS Convention, Chile, september, 2004.

WEILL, Peter. **Management IT Portfolio**. Lecture presentation on Microsoft's CIOS Convention, Chile, september, 2004a.

WEILL, Peter; ROSS Jeanne W.; **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

WEILL, Peter; BROADBENT, Marianne.; **Leaving the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT**. Boston: Harvard Business School Press, 1998

WEILL, P.; ROSS, J.; **IT governance: how top performers manage IT decisions rights for superior results**. Watertown: Harvard Business School Press, 2004a.