

O Cobit como modelo de governança de TI aplicado em uma instituição financeira do Brasil

MÔNICA MANCINI

Universidade Presbiteriana Mackenzie - SP - Brasil
monmancini@gmail.com

ALESSANDRO MARCO ROSINI

Centro Universitário UNIFMU - SP - Brasil
alessandro.rossini@fmu.br

Resumo - As instituições financeiras buscam melhorias nos seus processos de TI através das melhores práticas de governança de TI do mercado, em virtude dos controles rígidos impostos pelo Banco Central do Brasil. Assim sendo, este artigo tem como objetivo analisar o processo da implantação do Cobit em uma instituição financeira através de um estudo de caso em uma instituição financeira. A coleta de dados foi realizada entre 2004 e 2008. Os resultados mostraram que a mudança nos processos do gerenciamento da área de TI foi morosa, e somente foi percebida pelas partes interessadas e pela organização após a implantação da governança de TI como um todo e durou cerca de três anos. Como resultado, ocorreram mudanças significativas na cultura organizacional da empresa, a fim de atender aos objetivos estratégicos organizacionais.

Palavras-chave: Cobit, Governança Corporativa, Governança de TI, Instituição Financeira.

Abstract - *Financial institutions seek improvements in their IT processes through best practice IT governance market, under the tight controls imposed by the Central Bank of Brazil. Therefore, this article aims to analyze the process of the implementation of COBIT in a financial institution through a case study in a financial institution. Data collection was carried out between 2004 and 2008. The results showed that the change in management processes in IT was slow, and was only perceived by stakeholders and the organization after the implementation of IT governance as a whole and lasted about three years. As a result, significant changes in the organizational culture in order to meet organizational strategic objectives.*

Keywords: COBIT, Corporate Governance, IT Governance, Financial Institution.

1. Introdução

Nas últimas décadas, as empresas buscam o retorno de seus investimentos na área de tecnologia através de seus processos operacionais, a fim de oferecer maior agilidade e competitividade nos negócios. Segundo *International Data Corporation* (IDC), a área de Tecnologia da informação (TI) terá um crescimento aproximado de 13,1% ao ano, ou seja, o dobro da média mundial (7%), sobretudo em algumas áreas, tais como:

mobilidade, *e-commerce*, análise de dados, *outsourcing*, *cloud computing*, entre outros, cujos investimentos serão na média de US\$ 39 bilhões. Neste panorama, as empresas necessitam adotar as melhores práticas e modelos eficazes de Governança da Tecnologia da Informação, o que permitirá o alinhamento estratégico organizacional com estratégia de TI. Essas melhores práticas envolvem processos, comitês, orçamentos, aprovações, metodologias de gestão de projetos, treinamentos, entre outros, que estimulam uma nova cultura organizacional da TI alinhado com os negócios empresariais.

Um dos modelos de Governança de TI (GTI) de maior destaque no setor financeiro é o Cobit. Este modelo permite o alinhamento do negócio com as estratégias de TI, do planejamento até o monitoramento e controle de todas as atividades realizadas pela TI. A adoção do COBIT pelas instituições financeiras pelo Brasil deve-se, ao fato que o Banco Central do Brasil adota esse modelo em seus processos de governança e também o utiliza para auditar a área de TI dos bancos instituições no Brasil. O Banco Central também tem orientado as empresas e os bancos a adotarem o COBIT em suas organizações (WEILL; ROSS, 2006).

Assim sendo, o objetivo geral deste artigo é analisar o processo da implantação do Cobit em uma instituição financeira. Os objetivos específicos deste artigo são:

1. O que é Governança de TI
2. Analisar o uso do COBIT como modelo de Governança de TI em uma instituição financeira de médio porte
3. Mostrar os resultados alcançados no uso deste modelo

Para atingir aos objetivos propostos, as questões de pesquisa são:

1. Quais dificuldades apuradas na implantação da GTI pela instituição financeira?
2. Quais resultados obtidos com a implantação deste modelo?

Ao responder a essas perguntas, deseja-se melhorar o entendimento sobre o processo de implantação da GTI no setor financeiro brasileiro, seus benefícios e dificuldades. Desta forma, outras organizações poderão aprender, definir e aprimorar suas estratégias de implantação para este tipo de projeto.

2. Referencial Teórico

2.1 Governança Corporativa: conceitos e princípios

Nos últimas décadas, o mundo empresarial têm-se presenciado fraudes e crimes cometidos por gestores de empresas para maximizar seus lucros a qualquer custo, independente das consequências de suas ações que possam provocar na sociedade (MELLO e SPOLADOR, 2007, p, 207).

Diante desse contexto, surgiu em 1999, o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de Governança pelas organizações e elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2013, p.19). Este código define a Governança Corporativa (GC) como “o sistema pelos quais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controles”. Esse código propõe que as boas práticas estejam alinhadas aos interesses dos acionistas agregando valor à organização. A GC envolve todas as pessoas da organização, desde os executivos até as relações externas na qual cada um executa as determinações de boas práticas de gestão. Weill e Ross (2008, p. 4) enfatizam que uma boa GC é importante para os investidores profissionais, pois grandes instituições atribuem o mesmo peso dado na análise e decisões de investimento à governança corporativa.

Os princípios da GC estão baseados em quatro pilares:

- a) **Transparência.** Disponibilizar informações para as partes interessadas
- b) **Equidade.** Tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas;
- c) **Prestação de contas.** Agentes de governança devem prestar contas de seus atos e assumi-los;
- d) **Responsabilidade corporativa.** Zelar pela sustentabilidade e longevidade da organização, incorporando políticas de ordem social e ambiental nos processos de negócios.

Através de uma boa GC, os acionistas estarão suportados por um gerenciamento estratégico eficaz e eficiente com uma constante monitoração da direção executiva. Para alcançar este objetivo, a organização deverá criar mecanismos eficientes de controle e incentivos para assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas, permitindo uma gestão estratégica transparente e ética nos seus processos de negócio com foco em resultados.

2.2 Governança da Tecnologia da Informação (GTI): Conceitos e as melhores práticas

A Governança da Tecnologia da Informação (GTI) é parte integrante da Governança Corporativa. Ela é de responsabilidade da alta administração - diretores e executivos- e consiste na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem a empresa seja sustentada pela TI em suas estratégias e objetivos organizacionais (ITGI, 2003).

Governança de TI também é: “a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI” (WEILL e ROSS, 2008, p. 8). Nessa visão, a GTI determina quem toma decisões em relação aos investimentos de TI.

A Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI e o alinhamento da tecnologia com os requisitos de negócios com todos os dirigentes da organização, estabelecendo regras à organização e os processos envolvidos no uso da TI, a fim de prover produtos e serviços com qualidade, agilidade e competitividade, fundamentada em pessoas, processos e tecnologia. Os seus princípios são:

- a) **Direção e Controle.** A direção orienta as mudanças necessárias e fornece uma direção efetiva, servindo como um guia para outras pessoas executarem as mudanças. O controle visa assegurar que os objetivos definidos serão alcançados e que nenhum incidente indesejado ocorra;
- b) **Responsabilidade.** A gerência executiva é a responsável pelo controle interno. A diretoria determina as responsabilidades para o estabelecimento de um controle interno específico ao pessoal responsável pelas unidades funcionais, que são os departamentos. Porém o controle interno é de responsabilidade de todos em uma organização e pode ser uma função explícita ou implícita;
- c) **Prestação de Contas.** Todos os colaboradores têm a obrigação de prestar contas, fornecer relatórios ou explicar suas ações sobre o uso de recursos que são transmitidos;
- d) **Atividades.** As atividades de TI são eficientes quando existe uma boa GTI.

A Governança de TI não é apenas a implantação das melhores práticas de mercado, tais como o ITIL, CMMI, Val IT, ISO, PRINCE2, PMBOK, *Outsourcing*, entre outros. Uma gestão de GTI envolve o alinhamento da TI ao negócio nas suas aplicações, infraestrutura, continuidade de negócios contra interrupções e falhas, e o alinhamento às regulações externas, Basiléia II, normas e resoluções (FERNANDES; ABREU, 2008, p. 14).

Com o ritmo acelerado nos negócios e do aumento da concorrência, as empresas precisam de uma infraestrutura de TI adequada para apoiar seus negócios e fornecer informações atualizadas para tomada de decisão estratégica. Neste contexto, a GTI assume um papel de destaque, contribuindo para que a informação seja governada com qualidade, integridade e confiabilidade pelas empresas que adotam esse modelo.

2.3 COBIT

A *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) é uma organização global de profissionais de governança de TI, controle, segurança e auditoria. Os padrões de auditoria de sistemas e controles são seguidos por profissionais no mundo todo, e suas pesquisas destacam as questões profissionais que desafiam as organizações. O COBIT foi elaborado pelo ISACA (ISACA, 2011)

O Cobit é um guia para a gestão das melhores práticas da TI voltado para processos e controles. O COBIT utiliza um *framework* que fornece as melhores práticas para o gerenciamento de processos de tecnologia da informação de uma forma estruturada, gerenciável e lógica. Sua estrutura foi idealizada para atender as necessidades da Governança Corporativa, com foco nos requisitos de negócio, abordagem de processos, utilização de mecanismos de controle e análise das medições e indicadores de desempenho. Este modelo poderá ser utilizado por qualquer empresa e independe da sua plataforma tecnológica (ISACA, 2013, p. 7-8).

O Cobit define as atividades de TI em 34 processos divididos em quatro domínios (ISACA, 2013, p. 14-15):

- 1) **Planejar e Organizar (PO)**. Aspectos estratégicos e táticos da organização, e como a TI pode contribuir para atingir os objetivos de negócio.
- 2) **Adquirir e Implementar (AI)**. Cobrir soluções de TI e é necessário identificar a necessidade de novas soluções de TI ou realizar mudanças em sistemas já existentes.
- 3) **Entregar e Suportar (DS)**. Entrega dos serviços, compreendendo a segurança, continuidade do negócio, treinamento e suporte.
- 4) **Monitorar e Avaliar (ME)**. Monitora e avalia os controles internos existentes, assegura o cumprimento dos regulamentos e da Governança de TI.

A seguir, o Quadro 1 mostra o modelo do COBIT, seus 4 domínios e os 34 processos relacionados

Figura 23 - Visão Geral do Modelo do CobIT

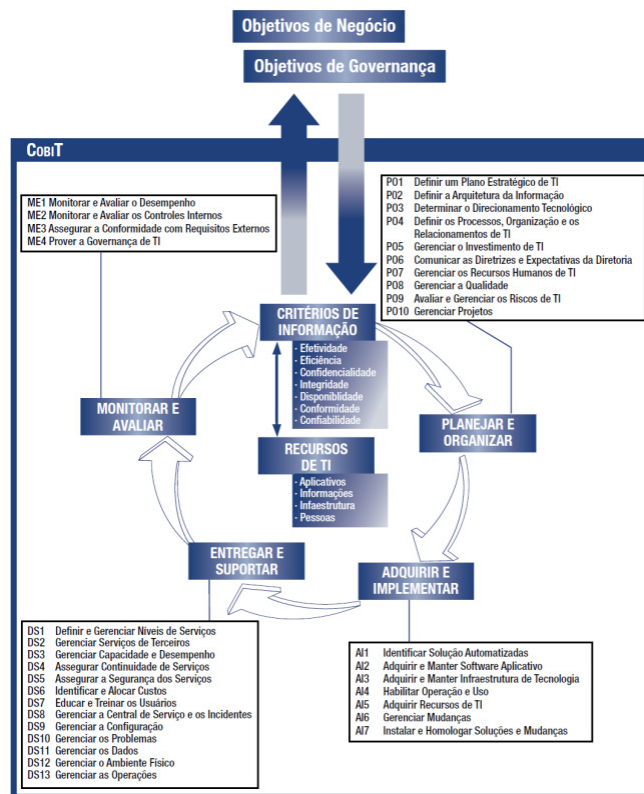


Figura 1 – Modelo do Cobit 4.1

Fonte: ISACA (2013, p. 24)

As vantagens obtidas na adoção do COBIT são: participação da alta direção e TI na elaboração das estratégias de negócios, melhor alinhamento do negócio com as estratégias de TI, melhor atendimento as necessidades de negócios e das áreas usuárias, aceitação geral por terceiros e órgãos reguladores, cumprimento dos requisitos legais e alinhamento com outros modelos de mercado como *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), ISO/IEC 1779:2000 - Segurança da Informação, *Balanced Scorecard* (BSC), entre outros (MANSUR, 2009, p.311-312).

Por outro lado, algumas desvantagens são: o COBIT não incorpora plano de implementação, não detalha como definir e atribuir responsabilidades aos processos. Sua implantação é trabalhosa, pois os processos operacionais de trabalho e de TI são modificados na organização.

2.4 Modelo de Maturidade do COBIT 5

O modelo de maturidade padrão do COBIT foi derivado do SW-CMM (*Capability Maturity Model*). Este modelo estabelece níveis de maturidade para cada processo de TI para uma organização ser medida e avaliada (Fernandes e Abreu, 2008; Bartie, 2002, p. 8-9). Os níveis de maturidade são:

- **Nível 0 (Inexistente).** A empresa não reconhece a existência de um processo a ser gerenciado.
- **Nível 1 (Inicial).** Processos são esporádicos e desorganizados e o gerenciamento é realizado caso a caso.
- **Nível 2 (Repetível).** Os processos são estruturados e procedimentos similares são seguidos por diferentes indivíduos para a mesma tarefa. Há dependência do conhecimento individual e existe alguma documentação.

- **Nível 3 (Definido).** Os processos são padronizados, documentados e comunicados.
 - **Nível 4 (Gerenciado e Mensurável).** Processos são monitorados e medidos quanto à conformidade com os procedimentos, e ações são tomadas quando os resultados não são efetivos.
 - **Nível 5 (Otimizado).** Melhores práticas são adotadas e os processos automatizados. Há preocupação com melhoria contínua.
- A Figura 2, a seguir mostra o Modelo de Maturidade utilizado pelo COBIT.

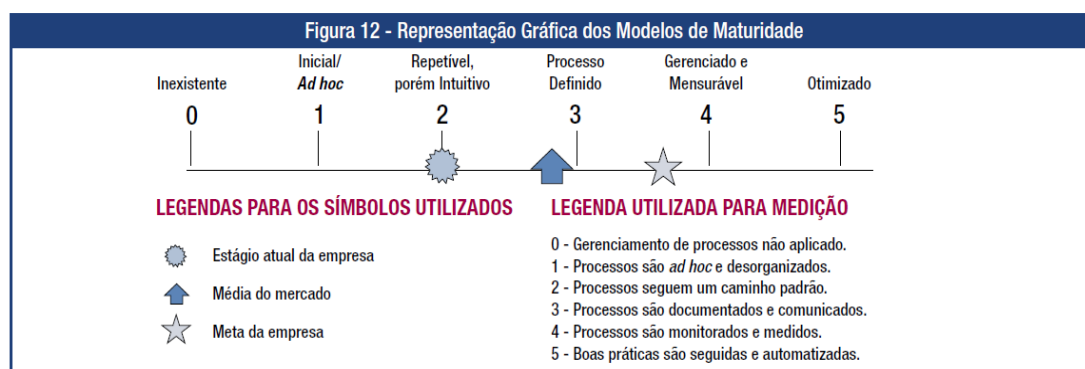


Figura 2 – Modelo de Maturidade do COBIT
Fonte: ISACA (2013, p.10)

Para alcançar o nível desejado de maturidade, os objetivos estratégicos da organização são referências, pois mostram se a empresa é dependente de TI para gerir os seus negócios. Este modelo também contribui para medir o nível de maturidade dos processos de TI, e identificar os processos fracos que devem ser melhorados. Para medir um processo, o COBIT utiliza dois tipos de indicadores: (1) medições de resultados (*outcome measures*) ou *lag indicators*, que indica se um processo de TI atingiu os objetivos de negócios, e (2) indicadores de desempenho (*performance indicators*) ou *lead indicators*, que indica o quanto os processos de TI estão sendo bem executados no atendimento aos objetivos do negócio (COBIT, 2013).

3. Metodologia

3.1 Aspectos metodológicos

Para atender aos objetivos desse estudo, o mesmo foi considerado um estudo de caso. O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2005). Nesta pesquisa, o objeto de estudo é uma instituição financeira que descreve o seu processo de implantação da GTI por vários anos e é rico em práticas gerenciais vivenciadas por um dos autores. Nesta pesquisa, por razões de sigilo e confidencialidade, a organização e os participantes não são identificados. Porém, nenhuma informação relevante ao estudo foi omitida.

Quanto ao enfoque metodológico, o problema foi abordado através da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa descreve uma determinada situação e seus processos dinâmicos. Como consequência, essa pesquisa é adequada a este trabalho, pois se busca melhorar a compreensão sobre os resultados e efeitos da implantação da GTI em uma instituição financeira de médio porte (RICHARDSON, 1999).

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de análise de documentos e da observação participante, coletados no período de 2004 a 2008.

- a) **Análise de documentação:** foram consultados documentos de fontes secundárias, como atas de reuniões, relatórios da organização e documentos de divulgação institucional sobre a implantação da Governança Corporativa.
- b) **Observação participante:** um dos autores deste artigo atuou como facilitador na implantação da GTI nessa instituição financeira por um período de três anos. Como vantagem, a observação participante facilitar o acesso as informações. Essa oportunidade foi utilizada para observar as implicações positivas e negativas da implantação da GTI, a partir da vivência direta (YIN, 2005, p. 122).

4. Resultados e Discussão

4.1 A instituição financeira

A empresa desta pesquisa é uma instituição financeira do Brasil, denominada Banco XYZ e possui cerca de 900 colaboradores, opera no mercado financeiro brasileiro desde 90 e tem uma rede, em média, de 10.000 pontos de venda. Os bancos brasileiros podem ser classificados em cinco tipos: grandes bancos varejistas, bancos varejistas regionais, bancos varejistas de alta renda, bancos atacadistas, e bancos especializados em crédito. O Banco XYZ pode ser enquadrado com um banco varejista regional, ou seja, um banco de médio porte, com ativos entre R\$ 2,5 à R\$ 40 bilhões, com mais de 100 agências com abrangência regionalizada (PAULA e FARIA, 2007, p. 8).

O Banco XYZ adotou um modelo baseado no código de boas práticas de Governança Corporativa publicado pelo IBGC (2013), e que oferecem suporte a toda a empresa. Este modelo é estruturado da seguinte forma:

- a) **Estrutura de propriedade.** Assegurar a distribuição do capital de forma transparente;
- b) **Direitos de acionistas e as relações com a instituição.** Política clara e transparente entre a organização e seus acionistas em defesa de seus interesses;
- c) **Conselho.** Autoridade para definir a interação de acionistas e diretores.
- d) **Gestão.** Medir o desempenho da gerência sênior nas habilidades, competências e conhecimento sobre negócios da organização e atividades;
- e) **Comitê de auditoria.** Criação de unidades de organização responsáveis para controlar as atividades das empresas;
- f) **Informação transparente e divulgação.** Apresentação pública de economia, finanças, informações corporativas e contabilidade;
- g) **Responsabilidade e ética.** Política de relacionamento com a comunidade através de atividades com base em sustentabilidade e responsabilidade social.

4.2 Área de Tecnologia da Informação: Anterior à implantação da GTI

Em 2004, a área de Tecnologia da Informação estava subordinada ao Vice-Presidente do Banco XYZ e não participava ativamente nas decisões organizacionais. Ela era composta por uma equipe de 45 pessoas distribuídas em três áreas: Desenvolvimento de Sistemas, Suporte Técnico e Processos.

Uma das maiores reclamações dos usuários era o atraso constante nas entregas do projeto, por consequência uma gestão de dos projetos inadequado e não aderente às

necessidades de negócios da organização. Esta área estava defasada das inovações tecnológicas do setor financeiro ao uso de *softwares*, *hardwares*, redes, infraestrutura, banco de dados, atendimento *help desk*, acordos nível de serviços e no seu modelo de gerenciamento dos projetos, devido à falta de investimentos em TI durante muitos anos. Além disso, as áreas de Auditoria, *Compliance* e Segurança também enfrentavam problemas em exercer os seus papéis na área de TI, cuja reclamação era a inexistência de documentação dos projetos, o que dificultava as suas atividades.

Finalizando, ocorriam diversos problemas na área de TI, entre os quais: não foi implantado o modelo de Governança Corporativa, imagem da TI ruim, desempenho da TI abaixo do esperado, falhas operacionais nas soluções tecnológicas, projetos com altos custos e baixo retorno de investimento (ROI), gerenciamento de projetos ineficaz e não alinhamento das estratégias de negócios com as estratégias de TI.

4.3 O início do projeto da GTI

Em Janeiro de 2005, a área de tecnologia não foi envolvida nas novas diretrizes estratégicas de negócios da organização. A alta direção contratou um novo Diretor de TI que redefiniu a estrutura organizacional, e desta forma, a área de ITI começou a participar ativamente nas decisões estratégicas da empresa, face também a implantação da Governança Corporativa.

No início de 2006, uma empresa de Consultoria especializada em governança de TI foi contratada para diagnosticar o nível de maturidade da área de tecnologia a fim de auxiliar na implantação da GTI na organização. O resultado do diagnóstico foi o Nível 2 (Repetível) e a meta da empresa era atingir o Nível 3 (Definido). Isto significa que a área de tecnologia buscava melhorar sua imagem na organização e criar mecanismos de controle à indisponibilidade de um serviço de negócio, serviço de TI e atendimento a requerimentos regulatórios. Após o mapeamento da situação do Banco XYZ, a área de TI e a Consultoria elaboraram o Planejamento do Projeto da governança de TI com foco na simplificação dos processos de TI, de forma que não engessassem ou burocratizassem as atividades operacionais. Os processos de TI seriam reestruturados, monitorados, padronizados, formalizados, mensurados e os desvios seriam detectados.

A equipe do projeto definiu um período de três anos para a implantação da GTI e adotou a seguinte estratégia: nove processos de alto risco seriam implantados em 2006, 14 processos de médio risco seriam implantados em 2007 e 11 processos de baixo risco seriam implantados em 2008.

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

4.4 Resultados apurados com a implantação da governança de TI

A primeira fase do projeto ocorreu em 2006 e abrangeu a implantação dos processos de alto risco face à sua urgência no estabelecimento de objetivos de controle de TI. As áreas usuárias estavam sendo parcialmente atendidas, mas nenhuma área de negócios e nem a área de TI seguiam os novos processos definidos, devido a sua morosidade e complexidade e burocrático. A área de tecnologia também não estava utilizando a Metodologia de Desenvolvimento de Projetos (MDP) devido ao grande volume de documentação a ser elaborada pelos líderes de projeto.

A segunda fase do projeto ocorreu em 2007 e abrangeu a implantação dos processos de médio risco. A área de TI ainda tinha problemas no seu modelo de gerenciamento de projetos, pois estava baseado na iniciativa nas melhores práticas e não nas reais necessidades do negócio da organização. Os processos de TI estavam sendo parcialmente utilizados pela empresa. A área de TI começava a utilizar a MDP, mas com deficiência em atender a todos os requisitos impostos pela metodologia, em virtude da sobrecarga de trabalho das equipes de TI e do alto volume de documentação.

A terceira e última fase do projeto ocorreu em 2008. As atividades do projeto abrangeram a implantação dos processos de baixo risco. A organização percebe os resultados alcançados com a implantação de todo o projeto de governança de TI neste ano. Nesta fase encerrou-se a revisão da MDP e dos processos do COBIT. O resultado foi a evolução do nível de maturidade para o Nível 3 – Definido (processos estabelecidos e/ou padronizados). Essa evolução foi apurada pela Consultoria de GTI com questionários e entrevistas realizadas com gerentes de TI e áreas usuárias. No final de 2008, o Banco percebeu mudanças na sua cultura organizacional, no modelo de gestão da TI, na comunicação entre as áreas usuárias e no gerenciamento dos seus projetos. Finalmente, a organização aderiu totalmente a todos os processos do Cobit. Estes processos estavam aderentes às estratégias de negócios e com as estratégias de TI, e não somente nas melhores práticas da governança de TI do mercado. Essas mudanças somente foram possíveis com o apoio total da Alta administração durante o decorrer do projeto.

4.5 Discussão dos dados

A implantação do projeto da GTI foi analisada sob quatro dimensões: Metodologia, Processos, Medição de Desempenho e Agilidade operacional. As dimensões de Metodologia e Processos foram os dois únicos que tinham problemas no processo de evolução. O MDP foi sendo parcialmente utilizado pelo DTI e há uma sobrecarga de atividades de melhoria de processos não relevante. Os resultados foram apenas plenamente realizados no final da terceira fase do projeto, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Resultados com a implantação da GTI

Aspectos	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Processos de alto risco foram definidos e implantados. Processos definidos engessaram e burocratizaram a forma de trabalhar na área de TII. 	<ul style="list-style-type: none"> A auditoria do BACEN apontou melhora nos processos de controle de TI. Processos de risco médio foram definidos e implantados. Sobrecarga a área de TI com melhorias de processos não relevantes ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão dos processos de risco alto e médio tornando-os menos burocráticos e mais operacionais. Nova revisão dos processos permitiu maior aderência na gestão de projetos e na implantação de novos negócios.
Metodologia (MDP)	<ul style="list-style-type: none"> A área de TI aprovou o uso da MDP na gestão dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> A auditoria interna apontou que a área de TI estava usando parcialmente a MDP. 	<ul style="list-style-type: none"> Aderência total da área de TI no uso da MDP.
Medição de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Não foram implantados indicadores de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantação de indicadores de desempenho de TI relacionados aos processos de alto risco. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantação dos indicadores de baixo risco. Melhoria nos indicadores de desempenho de alto risco.
Agilidade operacional	<ul style="list-style-type: none"> A implantação de novos negócios era muito mais ágil da capacidade da área de TI de suportá-los. 	<ul style="list-style-type: none"> Primeira revisão da MDP para torná-la mais ágil. Diminuiu a exigência de 20 documentos para 15. 	<ul style="list-style-type: none"> Segunda revisão da MDP para torná-la mais ágil. Volume de documentação diminuiu de 15 para 10.

As dimensões de mediação de desempenho (indicadores) e melhoria na agilidade operacional apresentaram evolução semelhante. Ambas começaram com resultados negativos na primeira fase do projeto, mas apresentaram resultados positivos nas duas fases seguintes. A medição de desempenho requer tempo para alcançar os objetivos definidos, pois os indicadores são definidos pela organização e, através do seu uso,

identificam-se as necessidades de melhoria para aprimorar o processo de medição. Isso é observado na terceira fase, quando os indicadores de desempenho dos processos de alto risco, definidos na segunda fase, foram aprimorados. Da mesma forma, agilidade operacional tanto na área de negócio como no uso da MDP foram sendo aprimoradas durante as três fases do projeto.

5. Conclusão

O objetivo deste artigo foi analisar o processo da implantação da governança de TI em uma instituição financeira por meio de estudo de caso. As principais respostas procuradas tinham como objetivo buscar saber: (1) Quais dificuldades apuradas na implantação da GTI pela instituição financeira? e (2) Quais resultados obtidos com a implantação deste modelo?

A análise da primeira questão foi realizada em quatro aspectos: metodologia, processos, medição de desempenho e agilidade operacional, verificando-se que, mesmo alcançando resultados nas dimensões metodologia e processos, ocorreram problemas durante a execução do projeto. Assim, pode-se deduzir que ambas as dimensões são atividades que consomem tempo e recursos, e que suas necessidades eram mais elevadas do que o previsto. Por outro lado, algumas lições aprendidas podem ser observadas. As atividades de melhoria de processos e metodologias em projetos de GTI exigem formalização de procedimentos operacionais e processos, o que causa uma mudança significativa na operação da empresa. Este impacto deve ser avaliado durante o planejamento da GTI para não prejudicar as expectativas das partes interessadas, porque provoca uma sobrecarga de trabalho na equipe do projeto.

Nas dimensões de medição de desempenho e agilidade operacional, observamos uma tendência positiva em todo o projeto. As dificuldades foram associadas à fase inicial do mesmo. Isso ocorre porque ambas as dimensões requerem tempo para alcançar seus resultados e atingir as expectativas das partes interessadas. Lições aprendidas também foram observadas na análise destas dimensões. Uma medida de bom desempenho e melhoria na agilidade operacional da empresa são os resultados recuperados na implantação da MDP, mas seus resultados só foram percebidos no final do projeto. Isso requer uma boa gestão de expectativas das partes interessadas durante todo o projeto, especialmente em projetos longos.

Em referência a segunda questão, a implantação da GTI no Banco XYZ alcançou os resultados esperados. Considerando as quatro dimensões analisadas: (1) o DTI respeitou totalmente o MDP; (2) os processos de médio e alto risco foram definidos, implantados e divulgados na organização; (3) os indicadores de desempenho foram estabelecidos e melhorados e (4) O DTI melhorou a sua agilidade operacional para dar suporte à implantação de novos produtos e serviços à empresa.

Para obter estes resultados, foi necessária a implantação da governança corporativa que provocou mudanças na cultura organizacional. No geral, os resultados melhoraram o desempenho de gerenciamento do DTI e sua comunicação com as áreas usuárias. No entanto, as mudanças ocorreram gradualmente durante os três anos da execução do projeto. Vale a pena observar que o apoio da alta administração foi essencial para o sucesso da sua implantação.

Concluindo, a pesquisa examinou a implantação da GTI durante o período de três anos. Apesar de seguir o procedimento metodológico, o estudo de caso tem limitações. Entre eles, é a incapacidade de fazer generalizações científicas e também a falta de outras fontes de informação que poderia reduzir o viés de investigadores e aumentar o

rigor metodológico (YIN, 2005). Assim sendo, qualquer generalização dessas conclusões pode não se aplicar à realidade das demais instituições financeiras no Brasil.

A despeito das limitações deste estudo, inerente a qualquer processo de pesquisa na área social, tem-se em mente que este artigo se constituiu em uma contribuição importante para ampliar o conjunto de publicações de estudos e dados sobre o processo de implantação do Cobit nas empresas. Com essas informações, espera-se que as organizações possam refletir e implementar seu modelo de GTI aderente às necessidades de negócios organizacionais.

Referências

- BARTIE, A. **Garantia da Qualidade de Software**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002.
- EISENHARDT K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, nº 4, p. 532-550, 1989.
- FERNANDES, A. A.; V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia**
- HARDY, G. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. **Information Security Technical Report**, Elsevier, 11(1), 55-61, 2006.
- IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 19 abr. 2013.
- IT GOVERNANCE INSTITUTE. **Board Briefing on IT Governance**. EUA, abr. 2013. Disponível em <<http://www.itgi.org>>. Acesso em: 02 abr. 2013.
- ISACA. **COBIT4.1: modelo, objetivos de controle, diretrizes de gerenciamento e modelos de maturidade**. EUA, abr. 2013. Disponível em: <http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders1/COBIT6/Obtain_COBIT/Obtain_COBIT.htm>. Acesso em: 01 abr. 2013.
- ISACA. **Visão geral e histórico**. Disponível em: http://www.isaca.org.br/novoportal/modules/xt_conteudo/index.php?id=3. Acesso em: 25 maio 2013.
- MANSUR, V. A. **Governança avançada de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- MELLO, P. C.; SPOLADOR, H. F. S. **Crises financeiras: uma história de quebras, pânico e especulações do mercado**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2007.
- PAULA, L. F; FARIA, J.A. **Eficiência do setor bancário brasileiro por segmento de mercado: uma avaliação recente**. São Paulo, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A097.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2013.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WARDELEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

WEILL, P.; ROSS, J. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., 2006.