

Fatec
Botucatu

Estudo de Caso Setor Financeiro

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE
SISTEMAS

CAMILLA CARVALHO DE JESUS
MARIA FERNANDA BONIFÁCIO DE OLIVEIRA

ESTUDO DE CASO SETOR FINANCEIRO

Prof. Dr. Roger Cristhian Gomes

Projeto avaliativo referente a disciplina de
Gestão de Governança e Tecnologia da
Informação na instituição de ensino FATEC
Botucatu - Faculdade de Tecnologia de
Botucatu

APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa analisada é o Setor Financeiro Brasileiro, com mais de 1.500 colaboradores e um histórico de mais de 30 anos de operação no mercado brasileiro. Esta empresa esteve durante esta coleta de dados, entre os 30 maiores bancos do Brasil, em posse de cerca de 100 agências com abrangência regionalizada e uma rede de aproximadamente 10.000 parceiros comerciais. A instituição analisada implantou um modelo de GTI, cujo processo de implantação sustentou-se por cerca de três anos. Para obter sucesso no objetivo de implantação, foram necessárias mudanças radicais no ambiente organizacional.

No ano de 2004 o departamento de TI era coordenado por um gerente geral que não participava das decisões nas reuniões da diretoria. A equipe era composta por 45 pessoas distribuídas entre: um gerente geral, três gerentes de sistemas, um gerente de suporte técnico e um gerente de processos. As áreas de negócio e suas respectivas diretorias não participavam no processo decisório de TI em relação a investimentos em novos sistemas, manutenções, infraestrutura, serviços, entre outros. Ademais, não existiam conselhos ou comitês executivos para decidir os rumos dos investimentos em tecnologia e não havia alinhamento da TI com o planejamento estratégico da empresa.

O Departamento de Tecnologia da Informação encontrou-se muito defasado com as inovações tecnológicas do setor financeiro em relação ao uso de softwares, hardwares, redes, infraestrutura, banco de dados, atendimento help-desk, acordos de nível de serviços assim como o seu modelo de gerenciamento dos projetos. Grande parte desses problemas ocorreram devido à escassez de investimentos em Tecnologia da Informação. Áreas de Auditoria, *Compliance* e Segurança partilhavam dos mesmos problemas em exercer seus papéis no DTI. Reclamações muito recorrentes nessas áreas eram relacionadas a inexistência de documentação dos projetos, primordial para formalizar as solicitações das áreas de negócios e suas prioridades, o que dificultava as atividades de auditoria de sistemas. A imagem da área de prestação de serviços de TI era ruim e o desempenho de TI era considerado abaixo do esperado pelos usuários.

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

OBJETIVO DE IMPLANTAÇÃO

O objetivo da implantação foi melhorar os processos de atendimento e prestação de serviços e comunicação, além do fortalecimento do vínculo estabelecido entre TI e a organização que contava com poucos recursos de investimento e desalinhamento com as decisões dentro da empresa, Reposicionar a TI na estrutura organizacional , definir um modelo novo e eficiente, além do compartilhamento do poder de decisão dos investimentos em Tecnologia da Informação com as diretorias de negócios.

ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso único. Este modelo se justifica quando o caso é raro o bastante, ou quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar uma intervenção previamente inacessível à investigação científica, um caso revelador

Buscou-se responder à seguinte pergunta: "A mudança na forma de governança da TI em relação à tomada de decisão na organização pode promover a melhoria dos processos de TI?"

Essas mudanças modificaram o posicionamento de TI na estrutura organizacional

As empresas necessitam de uma estrutura adequada de TI para suportar os seus negócios e também para prover informações para a tomada de decisões estratégicas.

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Em Janeiro de 2005, novos produtos bancários foram desenvolvidos como estratégia de negócios para enfrentar a concorrência. Para atender a esses novos desafios, a instituição financeira contratou um profissional com grande experiência no segmento bancário, para o cargo de Diretor de TI, com o objetivo de implantar um novo modelo de GTI. Uma das reivindicações antigas das diretorias de negócio era para que a área de TI tivesse um novo posicionamento na estrutura organizacional de forma mais ativa e decisória.

Com a contratação desse novo profissional, foi redefinido o organograma da empresa, onde a TI passou a ser uma nova diretoria, denominada Diretoria de Tecnologia da Informação (DITI), respondendo diretamente à presidência. Com uma nova posição na estrutura organizacional, a DITI iniciou seus trabalhos para definir um novo modelo de GTI.

No início de 2006, uma empresa de consultoria especializada em GTI foi contratada para diagnosticar o nível de maturidade dos processos de TI e auxiliar na implantação da GTI na organização.

A consultoria identificou o nível de maturidade dos processos de DITI por meio de entrevistas e questionários realizados com as áreas de negócio (nível gerencial e diretoria) e tecnologia (nível gerencial).

O resultado do diagnóstico atribuiu à instituição a existência de processos similares à mesma tarefa, forte dependência do conhecimento individual e a existência de alguma documentação,

porém a meta da empresa era atingir processos com melhor definição e caracterização, com padrões, procedimentos e ferramentas estabelecidos.

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

Para implantar o projeto GTI, foi definida uma equipe de projetos subordinada ao escritório de projetos e por sua vez ao Diretor de TI com apoio do Comitê Executivo de Projetos. As atividades da equipe compreendiam o entendimento das estratégias de negócios e dos processos de TI, identificação dos riscos associados, e comparação entre o nível de maturidade atual dos processos de TI com o nível de maturidade padrão de mercado.

A equipe foi formada por 27 pessoas: 10 das áreas de negócio, 12 da área de TI e 5 consultores externos. O DITI definiu um período de três anos (2006-2008) para implantação do Projeto de GGTI, sendo adotado o CobiT como modelo de gestão.

PRIMEIRA FASE

A primeira fase iniciou-se em 2006 e teve como foco a definição da nova estrutura organizacional do DITI, o seu posicionamento na estrutura organizacional do Banco, e a criação de processos gerenciais e operacionais para garantir o alinhamento de TI ao negócio por meio dos processos do CobiT. Para gerenciar esse alinhamento, foi criado o Comitê Executivo de Projetos composto de diretores de cada área de negócio e Diretor de TI para priorizar novos projetos e investimentos em tecnologia, e definir uma nova área na estrutura do DITI, denominada “Escritório de Projetos” com o objetivo de gerenciar e controlar os projetos priorizados por meio de uma metodologia de gestão de projetos (MDP), além de suporte, treinamento, definições de arquitetura tecnológica e metodologias de gestão de projetos. Adicionalmente, foram implantados alguns processos essenciais de CobiT para garantir o alinhamento de TI ao negócio. Entretanto, as diretorias de negócio ainda não estavam sendo atendidas plenamente, uma vez que nenhuma diretoria de negócios e nem a DITI estavam seguindo os novos processos de alinhamento, que eram morosos, complicados e burocráticos. A DITI também não estava utilizando a Metodologia de Desenvolvimento de Projetos (MDP) devido ao grande volume de documentação a ser confeccionada pelos líderes de projeto e analistas de sistemas.

SEGUNDA FASE

A segunda fase teve início em 2007 e teve como foco a revisão do papel e melhorias dos processos gerenciais do escritório de projetos, e a implantação do ITIL v.3 para melhoria na prestação de serviços de TI relacionados ao help-desk, acordos de nível de serviços e melhorias no acompanhamento dos sistemas em ambiente de produção, dentre outras atividades. Os processos de TI estavam sendo parcialmente utilizados pela empresa para o alinhamento de TI ao negócio, ou seja, o modelo do Comitê Executivo de Projetos para tomada de decisão dos investimentos em TI estava sendo incorporado mais fortemente na cultura da organização. Além disso, a DITI ainda tinha problemas no seu modelo de gerenciamento de projetos, pois o modelo implantado estava baseado na iniciativa nas melhores práticas e não nas reais necessidades do negócio da organização.

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

TERCEIRA FASE

A terceira e última fase do projeto ocorreu em 2008, e teve como objetivo a revisão e a melhoria nos processos gerenciais do escritório de projetos e nos serviços de TI. As atividades do projeto abrangeram a revisão total do modelo de GTI nos aspectos estratégicos e gerenciais traduzidos na forma do escritório de projetos e nos aspectos operacionais com a implantação do ITIL v.3 com o objetivo de melhorias nos serviços de TI. Nesta fase consolidou-se e incorporou-se na cultura organizacional do Banco, a nova forma de alinhamento de TI aos negócios, a participação das diretorias de negócios por meio do Comitê Executivo de Projetos nos investimentos em tecnologia. Além disso, o escritório de projetos começou a ter um papel de destaque na organização no gerenciamento e controle desses projetos e uma aderência total na MDP, após terem sido feitas algumas revisões para torná-la mais prática e menos burocrática. A implantação do ITIL v3 também permitiu um melhor atendimento a todos na organização, melhoria nos acordos de nível de serviços e menor indisponibilidade do ambiente tecnológico, além de atender as recomendações propostas pelo BACEN. Como resultado, o Banco passou a ter processos melhor definidos e caracterizados com padrões, procedimentos e ferramentas estabelecidos. Essa evolução foi constatada pela Consultoria de GTI novamente através de questionários e entrevistas com a DITI e as diretorias de negócios. No final de 2008, o Banco percebeu mudanças em sua cultura organizacional, no modelo de gestão da TI, na comunicação entre as áreas de negócio e DITI e na forma no gerenciamento dos seus projetos que se traduziu em um maior grau de

satisfação das áreas de negócios e maior retorno do investimento (ROI) dos projetos implantados.

RESULTADOS OBTIDOS NA IMPLANTAÇÃO DE GTI

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

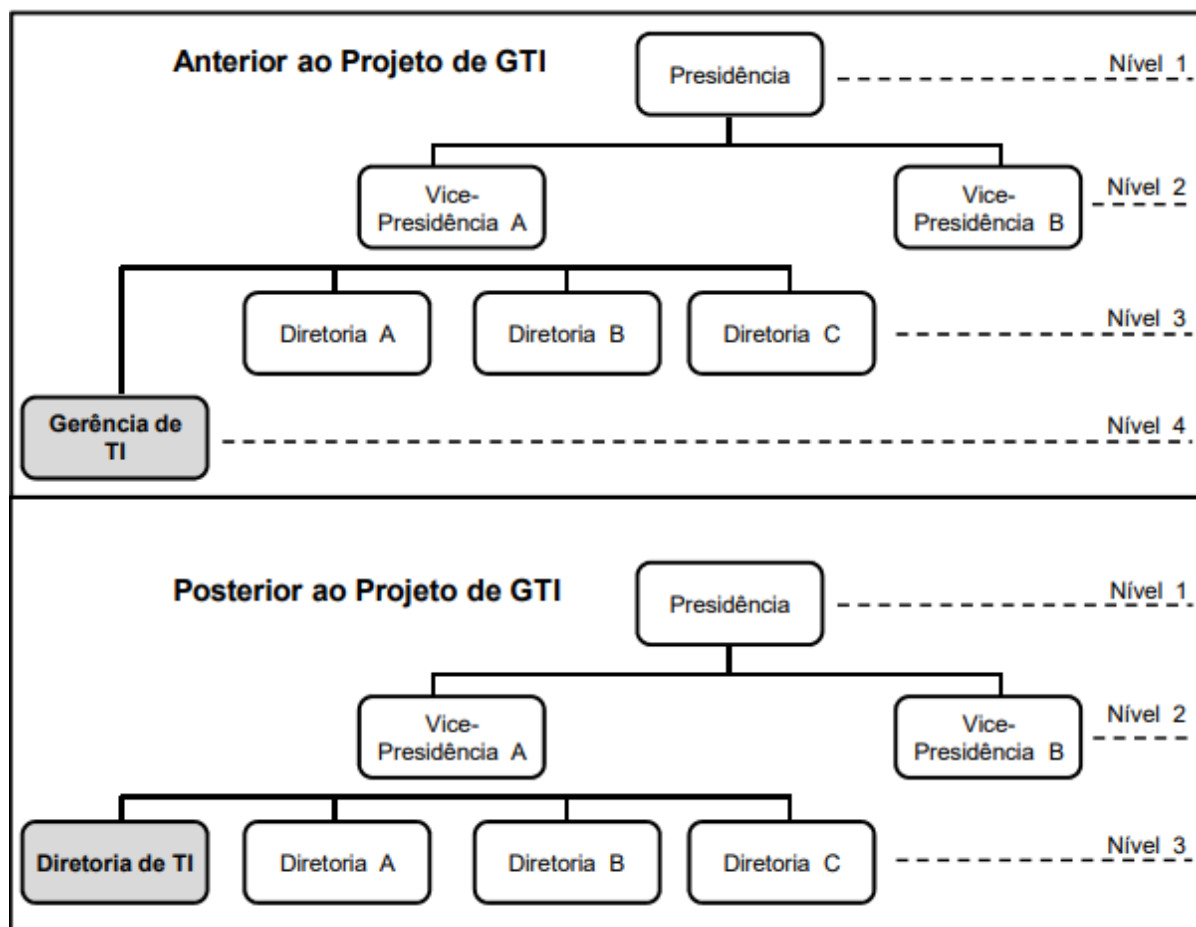
As formas de governança apresentaram evolução com a implantação do projeto, sendo que na primeira fase, os resultados foram um pouco desfavoráveis devido ao processo de mudança e adaptação natural em qualquer mudança organizacional e cultural, porém nas fases seguintes pode-se observar a evolução do processo com os resultados conseguidos. No caso apresentado, pode-se observar que o modelo de governança aplicado à decisão sobre investimentos em TI apresentava inicialmente as características de Monarquia de Negócio conforme os arquétipos de governança de TI para alocação de direitos decisórios. Isso pode ser observado pelas quatro características apresentadas no Quadro 2

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No início do período da análise havia apenas uma Gerência de TI com muito pouco poder de influenciar ou definir as estratégias de investimentos em TI. Neste período, a desorganização e a falta de alinhamento levaram a muitas dificuldades no atendimento a problemas e à falta de planejamento na implementação de soluções de TI.

RESULTADOS OBTIDOS

Figura 1 - Nível hierárquico da área de TI antes e depois da implantação da GTI



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

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

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

CONCLUSÃO

Baseado no caso analisado, a adequada Gestão de Tecnologia de Informação possibilitou agregar diversas melhorias nos processos e aprimorar o ambiente tecnológico e organizacional, realocando a empresa a uma satisfatória posição entre as concorrentes.

O caso apresentado é um bom exemplo da implantação da GTI em diversas organizações brasileiras e proporciona lições aprendidas, em especial para as organizações que atuam no setor financeiro, altamente competitivo e fortemente regulamentado pelo governo.