

Governança de TI em Cooperativas de Crédito – uma proposta de framework

IT Governance in Credit Cooperatives - a framework proposal

Emergent Research Forum (ERF) Papers

Egídio Morsch

PPGA/UNISC

egidio_morsch@sicredi.com.br

Pietro Cunha Dolci

UNISC/PPGA

pcdolci@unisc.br

Resumo

O objetivo do estudo é propor um modelo para analisar o impacto dos arquétipos, mecanismos e alinhamento de TI na governança de TI sob a ótica dos executivos de TI e de negócios nas instituições financeiras cooperativas do Brasil. Este trabalho fez uso do método qualitativo com entrevistas com 2 gestores de TI de Instituições Financeiras Cooperativas que adotam modelo de governança distinto da maioria das organizações brasileiras devido as particularidades do modelo cooperativo. Pode-se perceber de forma preliminar que o arquétipo de TI identificado nos dois casos foi o duopólio de TI onde líderes de TI e do Negócio trabalham em conjunto. Assim, foi possível identificar um alinhamento entre a TI e o negócio nas empresas analisadas, tendo as decisões tomadas em conjunto entre a TI e demais áreas. As duas empresas destacaram o uso de uma pessoa para realizar essas atividades, mesmo que algumas vezes de maneira informal.

Palavras-Chave

Governança de TI, Cooperativa de Crédito, Brasil, Modelo.

Abstract

The aim of the study is to propose a model to analyze the impact of archetypes, mechanisms and IT alignment on IT governance from the standpoint of IT and business executives in credit cooperative institutions in Brazil. This work made use of the qualitative method with interviews with 2 IT managers of Credit Cooperative Institutions that adopt governance model distinct from the majority of Brazilian organizations due to the peculiarities of the cooperative model. We found preliminarily in both cases IT duopoly as archetype which IT and business leaders work together. Thus, it was possible to identify an alignment between IT and the business in the companies analyzed, and the decisions taken jointly between IT and other areas. The two companies highlighted the use of a person to carry out these activities, in some cases informally.

Keywords

IT Governance, Credit Cooperatives, Brazil, Model.

Introdução

Para Gregory et. al. (2018) a governança de TI está na agendas dos executivos de TI devido o aumento da complexidade e os custos relacionados ao gerenciamento da TI fazendo com que as empresas alinhem mais a sua TI aos objetivos organizacionais e aos arranjos estruturais que definem as decisão e as responsabilidades da tecnologia. Dessa forma, na esteira deste cenário e pela necessidade de otimizar projetos, processos e investimentos de TI se destaca a Governança de TI, derivada da Governança Corporativa, que, segundo Weill e Ross (2004) é a especificação dos direitos decisórios e de *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.

Neste sentido, as organizações passaram a adotar diversos frameworks de Governança de TI, tais como Cobit, ITIL, PMI, BS 7799 e outros com o intuito de ter boas práticas de Governança e buscar o tão desejado alinhamento entre a TI e os negócios. Weill e Ross (2004), identificaram que organizações com boas práticas de Governança de TI tem obtido resultados superiores. Não basta tão somente aumentar os investimentos em TI, mas também adotar as melhores práticas para obter vantagem competitiva.

O setor bancário brasileiro se mantém na vanguarda tecnológica desenvolvendo e implantando tecnologias disruptivas que reforçam o pioneirismo do setor em serviços de ponta. O Brasil está posicionado como o país que mais investe em tecnologia bancária entre Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) e o 7º país no ranking geral tendo investido em 2016 R\$18,6 bilhões segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2017). Neste ambiente competitivo inserem-se igualmente as cooperativas de crédito que, para fazer frente aos grandes bancos brasileiros, precisam estar acompanhando o que acontece na fronteira do desenvolvimento tecnológico. Segundo o World Cooperative Monitor (2018) os bancos e serviços financeiros ficam apenas atrás das cooperativas de indústrias de comida e agricultura, podendo-se destacar o Brasil nos cooperativas de médias e de crédito.

O presente estudo se justifica pelo fato de lançar um olhar sobre as Instituições Financeiras Cooperativas, que possuem suas peculiaridades e um modelo de governança diferente das demais organizações haja visto estar dividido em três níveis: primeiro nível, cooperativas singulares; segundo nível, cooperativa central e; terceiro nível, confederação/banco cooperativo. Um fator importante reside no fato que os executivos de TI estão alocados nas organizações de terceiro grau (confederação/ banco cooperativo) e os executivos de negócios na organização de primeiro grau (singulares), todos dentro de um único Sistema, ou seja, os produtos e serviços de TI são criados nas entidades de terceiro grau pela equipe de TI e, posteriormente, após as implementações, são utilizados pelos executivos de negócios, para atendimento do público. Assim, o objetivo do estudo é propor um modelo para analisar o impacto dos arquétipos, mecanismos e alinhamento de TI na governança de TI sob a ótica dos executivos de TI e de negócios nas instituições financeiras cooperativas do Brasil.

Governança de TI e seus mecanismos

De Haes e Van Grembergen (2009) e Joshi et. al. (2018) afirmam que a governança de TI deve ser entendida como governança da empresa aplicada a TI, no sentido que a governança de TI é a manifestação da governança corporativa. As responsabilidades da governança de TI são partes da governança corporativa, tais como a orientação e revisão das estratégias organizacionais, definição e acompanhamento dos objetivos e metas de desempenho de gestão, garantia da integridade dos sistemas da organização e respeito pelos princípios da governança corporativa (HARDY, 2006) fazendo com que a governança de TI esteja contida na governança corporativa, uma vez que entre os ativos que precisam ser gerenciados estão os ativos de TI (WEILL; ROSS, 2004).

Para que se obtenha sucesso pesquisadores sugerem a necessidade de combinar um conjunto de mecanismos relativos à estrutura, processo e relacionamento (DE HAES; VAN GRENBEGEN, 2009). Os mecanismos chaves de estrutura são Formalização da TI e definição das regras Comitês e Conselhos. Já os mecanismos chaves de processos são Estratégia de tomada de decisão de TI e Estratégias de mensuração/ monitoramento da TI. Por fim, os mecanismos chaves de relacionamento são TI e negócios atuando como parceiros e Aprendizado compartilhado entre TI e negócio.

Alinhamento de TI

Luftman (2000) propõe um modelo para avaliar o grau de maturidade do alinhamento estratégico entre negócios e TI. O grau de maturidade cresce com o aumento da capacidade de TI e das demais áreas funcionais de desenvolverem e adaptarem mutuamente suas estratégias. O modelo de Luftman (2000) é fortemente baseado no modelo de Henderson e Venkatraman (1993) sobre habilitadores e inibidores do alinhamento estratégico de TI.

Os seis critérios e práticas de alinhamento entre negócios e TI propostos pelo modelo de Luftman (2000) são: Comunicação, Medidas de Valor e Competência, Governança, Parceria, Escopo e Arquitetura, e Habilidades. Na Comunicação é avaliada a efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que seja necessário para assegurar estratégias de sucesso, para assegurar o contínuo compartilhamento de conhecimentos na organização. Nas Medidas de Valor e Competência é analisado o valor da TI em termos de contribuição para o negócio, uma vez que frequentemente métricas de negócio e métricas de TI mensuram diferentemente. Já a Governança garante que os participantes de negócio e de TI discutam formalmente e revisem prioridades e alocação de recursos de TI, com autoridade claramente definida. As Parcerias procuram dar a oportunidade para que a função de TI tenha igual papel na definição das estratégias de negócio. O Escopo e Arquitetura mede a maturidade e a extensão da habilidade da TI para ir além dos papéis de *back office* e de *front office* da organização. E por último, as Habilidades incluem todos os recursos humanos da organização, indo além do treinamento, salário, feedback de desempenho, e oportunidades de carreira. Inclui também o ambiente cultural e social da organização.

Árquétipos de TI

Um dos fatores críticos para a Governança de TI é analisar os direitos decisórios que trata de como as empresas tomam decisões sobre a Tecnologia da Informação. Weill e Ross (2004) utilizam seis arquétipos, para descrever as combinações de pessoas que tem direitos decisórios ou contribuem para a tomada de decisões de TI. O primeiro, Monarquia de negócio, ocorre em situação em que as decisões são tomadas por executivo ou grupo de executivos de negócio. O segundo, Monarquia de TI, existe quando as decisões são tomadas por executivo ou grupo de executivos de TI. O terceiro, feudalismo, caracteriza-se quando a decisão é tomada pelos responsáveis pelas unidades de negócio, detentores de processos-chaves ou seus delegados. Já o Federalismo, é o modelo composto por executivo ou grupo de executivos de negócios, representando a corporação, pelos responsáveis pelas unidades de negócios, detentores dos processos-chaves ou seus delegados e, adicionalmente pelos executivos de TI. O quinto, Duopólio de TI, é uma estrutura decisória composta de executivos de TI (centrais, das unidades de negócio ou uma composição de ambos) e uma representação da área de negócio (CxOs, líderes das unidades de negócio, detentores de processos de negócios ou grupo dos principais usuários de sistemas). E o sexto, Anarquia, é cada usuário de forma individual.

Proposta do Framework

A partir da revisão e apresentação dos principais conceitos, é proposto o Framework e as hipóteses do trabalho a ser explorado e validado nas instituições financeiras cooperativas. Foram utilizados os arquétipos propostos segundo Weill e Ross (2004), pois há cinco decisões importantes a serem tomadas em TI – decisões sobre os princípios de TI, decisões sobre a arquitetura de TI, decisões sobre a infraestrutura de TI, decisões sobre os investimentos e priorização da TI e necessidades de aplicações de negócio. Os arquétipos de TI são utilizados para descrever como as firmas tomam estas decisões sobre TI determinando os arranjos de governança de TI que permitem entender como as empresas governam. Decisões bem encaminhadas por quem de direito trazem benefícios à empresa permitindo formular a seguinte hipótese: H1 – Os arquétipos de TI impactam positivamente a governança de TI.

As empresas implementam seus arranjos de governança de TI por meio de um conjunto de mecanismos de governança - estrutura, processos e relacionamento. Nesta pesquisa se buscou sustentação nas De Haes e Van Grenbergen (2009) que descrevem que mecanismos bem concebidos, bem compreendidos e transparentes promovem comportamentos desejáveis em termos de TI. Isso permite formular a segunda hipótese da pesquisa: H2 – Os mecanismos de TI impactam positivamente a governança de TI.

A governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI entre todos os dirigentes envolvidos na organização (alinhamento) estabelecendo as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da TI pelos usuários e de que forma a TI irá prover os serviços para a organização. Dentre os modelos de alinhamento, pela sua relevância e abrangência, se optou pelo modelo proposto por Luftman (2000). Segundo Wu, Straub e Liang (2015) existe uma ligação positiva, significativa e impactante entre o alinhamento estratégico e a governança de TI. A partir disso, nos permite inferir a terceira hipótese: H3 – O alinhamento estratégico entre TI e negócios favorece positivamente a governança de TI. A seguir, na Figura 1, é apresentado o Framework proposto na pesquisa.

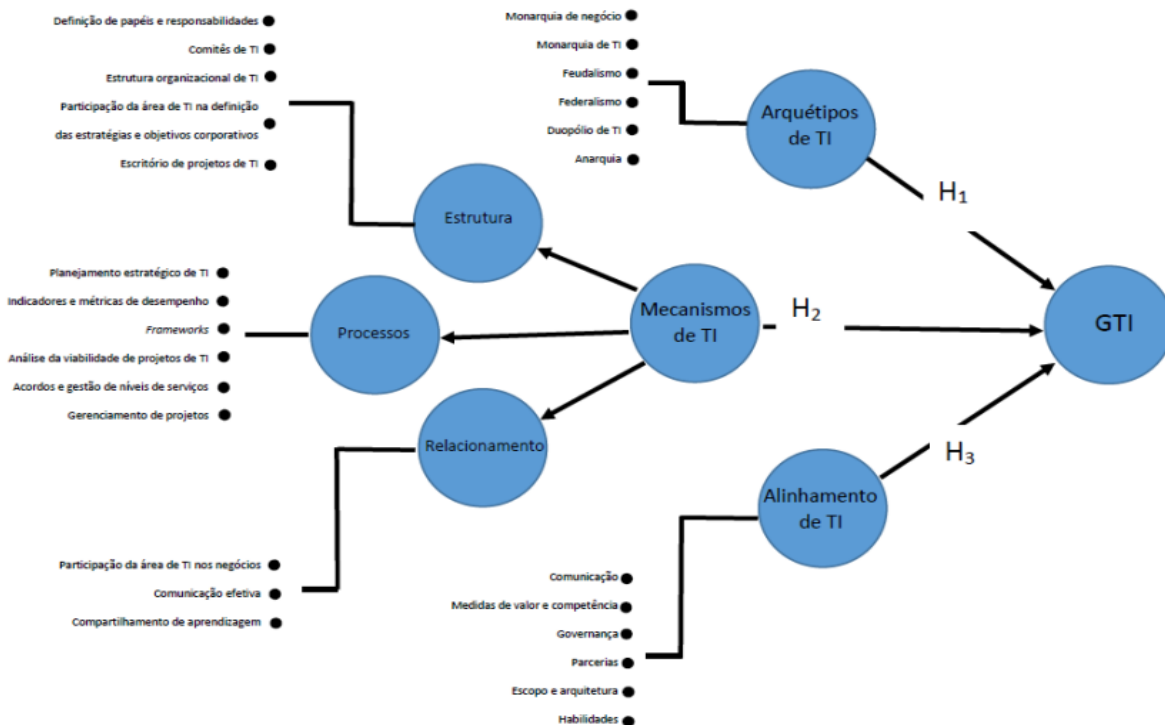


Figure 1. Proposed Model

Método Proposto

Este trabalho fez uso de métodos e técnicas qualitativas. Foram realizadas entrevistas preliminares com gestores de TI de Instituições Financeiras Cooperativas (Sicredi, Sicoob, Unicred e Ceced – que ao longo da dissertação mudou sua denominação para Ailos) integrantes do SNCC (Sistema Nacional de Crédito Cooperativo) que adotam modelo de governança distinto da grande maioria das organizações brasileiras devido as particularidades e peculiaridades do modelo cooperativo que se organiza em três níveis (singulares, centrais e confederação).

Estão sendo conduzidas entrevistas estruturadas ou padronizadas com especialistas (diretores de TI) que integram os 4 Sistemas de Crédito Cooperativo (Sicoob, Sicredi, Unicred e Ceced/ Ailos) em Porto Alegre, Blumenau e Brasília, pela relevância que estes têm dentro do SNCC. Dois dos sistemas serão apresentados, pois os outros ainda estão em fase de análise e discussão. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa com determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência (BARDIN, 1979). As categorias finais e as categorias intermediárias em parênteses são apresentadas a seguir: arquétipos de TI (6), mecanismos de TI (14) e alinhamento estratégico entre TI e negócios (6). Já as categorias iniciais emergiram durante as análises. Nessa fase, Nesta fase, se fez uso do software MAXQDA 2018, na versão para estudantes.

Resultados qualitativos preliminares

O Sistema 1 é formado por 13 cooperativas e conta com aproximadamente 700 mil associados, R\$ 1,6 bilhões de patrimônio líquido e mais de R\$ 7 bilhões de ativos. Em relação ao **arquétipo de TI**, foi evidenciado pelo Entrevistado 1 (E1) que há um colegiado na organização, formado pela Diretoria Executiva para as principais decisões em TI, na qual as decisões estratégicas e de maior investimento são compartilhadas e aprovadas junto ao Conselho de Administração. Assim, permite inferir que o modelo decisório principal utilizado no Sistema 1 é descentralizado e as decisões relevantes são tomadas em conjunto pela TI e Negócio, ou seja, utilizando-se do arquétipo duopólio de TI.

Em relação aos **mecanismos de governança de TI** no Sistema 1, conforme proposto por Weill e Ross (2004), percebeu-se na organização existência de estruturas de tomada de decisão ou fóruns de discussão através dos comitês de TI, de uma estrutura organizacional definida, com papéis e responsabilidades, práticas de análise de riscos, e escritório de projetos, embora que, eventualmente, parcialmente implementadas. Sobre as abordagens de relacionamento como forma de disseminar os princípios e as políticas de TI, além das decisões de TI, foram identificadas ações claras de aprendizagem conjunta, de comunicação e participação efetiva da TI no negócio, pilares dos mecanismos de relacionamento.

Já no **alinhamento estratégico** do Sistema 1, o entrevistado afirma que diferentes práticas são utilizadas em relação ao escopo e arquitetura, habilidades, parcerias, governança, medidas de valor e competência e comunicação. Pode-se destacar que o core de TI da empresa foi desenvolvido internamente, entretanto isso acarreta muitos desafios, seja na questão de arquitetura, de limitações, de atualização tecnológica. A inovação também foi um aspecto destacado como uma habilidade que está relacionada com os objetivos estratégicos da organização. Outro destaque é que a TI permite uma maior transparência entre a área de tecnologia e as demais áreas, permitindo maior proximidade entre a TI e a estratégia do negócio e possibilitar mais alternativas na empresa de maneira imparcial com autonomia e responsabilidade, demonstrando assim pelo entrevistado a relação com a governança.

O Sistema 2 tem mais de 4,2 milhões de associados, R\$ 18,7 bilhões de patrimônio líquido e R\$ 80,4 bilhões de ativos atuando em todo o território nacional. Em relação ao **arquétipo de TI** foi apontado pelo Entrevistado 2 (E2) que a área de TI estrutura as ações tecnológicas, juntamente com as áreas de negócio, com pareceres técnicos e financeiros, caracterizando um duopólio de TI. As decisões estratégicas são levadas ao Conselho de Administração, acompanhadas desses pareceres, com a avaliação do Comitê de Gestão Corporativa da Instituição. Da entrevista realizada no Sistema 2 foi possível identificar nos **mecanismos de governança de TI** estruturas como Comitês, com definição de papéis e responsabilidades, práticas de análise de risco e TI participando dos objetivos corporativos. Durante a entrevista foi possível perceber a existência de processos ligados ao gerenciamento de projetos, SLA's e benchmarking, análise de viabilidade, indicadores e métricas de desempenho, e planejamento estratégico de TI. Ao longo da entrevista foi possível identificar um conjunto de mecanismos de relacionamento como aprendizagem, comunicação e participação de TI no negócio.

O entrevistado 2, em vários momentos mencionou práticas de **alinhamento estratégico de TI**, na qual o escopo e arquitetura de TI permitem o crescimento de negócios e aumentar a eficiência operacional nas cooperativas. As habilidades estão relacionadas com a busca pela inovação faz parte do processo de desenvolvimento da organização. Na área de TI isso acontece pela aproximação com startups para desenvolver soluções tecnológicas de forma ágil e inovadora. Os fluxos de informações fluem em ambos os sentidos – de TI para negócios e vice-versa - facilitando significativamente o acesso ao conhecimento pelo fato dos times interagirem nos projetos. Não há uma ligação formal entre as áreas nem uma pessoa específica por ligar as áreas, mas, ao trabalhar com métodos ágeis, sempre há alguém do envolvido. O modelo de decisão instalado facilita na boa governança de TI pois já vem sendo utilizado há um bom tempo e assimilado por todos. Existe um Plano de TI que orienta as ações da área de tecnologia e promove o alinhamento deste plano com o Planejamento Estratégico da Organização.

Das 4 empresas previstas duas entrevistas foram realizadas podendo-se obter resultados preliminares que permitiram chegar em algumas conclusões e preparar para a etapa quantitativa. Pode-se perceber que o arquétipo de TI identificado nos dois casos foi o duopólio de TI onde líderes de TI e do Negócio trabalham em conjunto, característica das cooperativas. Assim, foi possível identificar um alinhamento entre a TI e o negócio nas empresas analisadas, tendo as decisões tomadas em conjunto entre a TI e as demais áreas. As duas empresas destacaram o uso de uma pessoa para realizar essas atividades, mesmo

que de maneira informal. Outros pontos importante são a transparência e as responsabilidades dos gestores de TI para garantir um bom funcionamento da empresa. Devido ao modelo de negócio, essas questões são fundamentais e imprescindíveis. Além disso, a existência de um plano estratégico de TI nas empresas analisadas evidenciam a preocupação da empresa em posicionar a TI em níveis superiores.

Diversos mecanismos de TI foram identificados e ressaltados pelos entrevistados com diferentes práticas para uma melhor e mais adequada governança de TI para esse tipo de organização. Esses mecanismos e práticas são fundamentais para a governança de TI, pois garantem a ligação entre as estruturas e os processos proporcionando assim atingir e sustentar o alinhamento estratégico (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2006). Pelo trabalho estar em desenvolvimento e fase de análise dos dados qualitativos e que servirão de base para a estruturação do instrumento de pesquisa a ser utilizado na etapa quantitativa com diferentes executivos de TI e de negócio das principais cooperativas de crédito no Brasil. Dessa forma, será possível explorar o modelo proposto para validar um modelo de governança de TI para cooperativas de crédito.

Agradecimentos

Nós gostaríamos de agradecer o suporte e auxílio da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).

REFERENCES

- Gregory, R. W., Kaganer, E., Henfridsson, O., and Ruch, T. J. 2018. "IT Consumerization and The Transformation of IT Governance," *MIS Quarterly* (42:4), pp. 1225-1253.
- Carr, N. G. 2003. "IT doesn't matter," *Harvard Business Review*, Maio 2003, pp. 41-50.
- Creswell, J. F. 2010. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.
- De Haes, S., and Van Grembergen, V. 2009. *Enterprise governance of information technology*. New York: Springer.
- Hardy, G. 2006. "Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges," *Information Security Technical Report*, (11-4), pp. 159 – 202.
- Henderson, J. C., and Venkatraman, N. 1993. "Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations," *IBM Systems Journal*, (32-1), pp. 472-484.
- Joshi, A., Bollen, L., Hassink, H., Der Haes, S. and Van Grembergen. 2018. "Explaining IT governance disclosure through the constructs of IT governance maturity and IT strategic role," *Information & Management*, (55), pp.368-370.
- Luftman, J. N. 2000. "Assessing business – IT alignment maturity," *Communications of AIS*, v. 4, Dec.
- Webb, P., and Pollard, C., and Ridley, G. 2006. *Attempting to define IT governance: wisdom*. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences. USA: 2006.
- Weill, P., and Ross, J. W. 2004. *IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wiedenhof, G., and Klein, R. H. 2013. Identificação de mecanismos para atender os objetivos e princípios de governança de TI na visão dos profissionais da área. *Revista Electronica de Sistemas de Informação* (12-2), pp.1-28.
- Wu, S., Straub, D., and Liang, T. P. 2015. "How Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Alignment Influence Organizational Performance: Insights from a Matched Survey of Business and IT Managers". *MIS Quarterly* (39:2), pp. 497-518.