

CAPÍTULO V

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1 - As Decisões Estratégicas

De acordo com os estudos feitos por Paul C. Nutt (Nutt 1999), as práticas de tomadores de decisão do setor público diferem das práticas do setor privado. Todavia, o estudo não conclui se os tomadores de decisão do setor privado são melhores ou não em relação aos do setor público. Mostra que em determinadas táticas (quatro táticas estudadas: analítica, barganha, julgamento e subjetiva), os resultados das decisões estudadas diferem no setor público e privado.

A organização Banco do Brasil, apesar de ser regida pelas leis de Sociedade Anônima, por estar vinculada diretamente ao Governo Federal tem um peso político significativo na sua gestão. A alta administração dessa Instituição é constituída de pessoas indicadas pelo governo de acordo com os estatutos daquela Instituição.

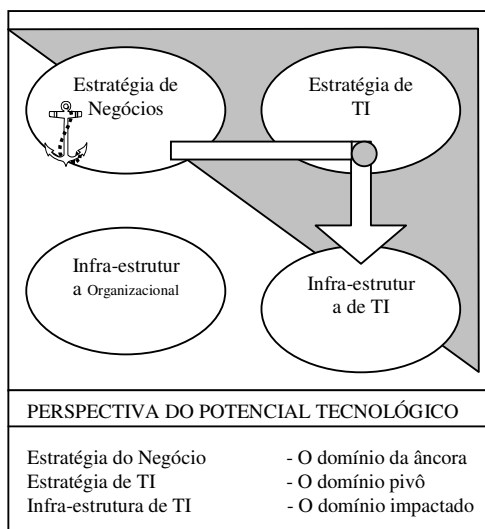
Ramamurti (1986) também estudando as diferenças nas tomadas de decisões estratégicas no setor privado e público chama a atenção de que se aparentemente, nas empresas ligadas ao governo o planejamento tradicional

parece impróprio para se aplicar, todavia essas empresas só podem ser administradas eficazmente com um planejamento cuidadoso e sistemático. Segundo o pesquisador a ambigüidade das empresas ligadas ao governo que têm função social na mesma dimensão que os resultados necessários (LUCRO), como no setor privado, tem de ser superada pela capacidade de seus executivos.

Nesse aspecto, conforme apurado, o Banco do Brasil segue sistematicamente o planejamento estratégico baseado no tradicional modelo "Ansoffiano" (Ansoff 1965) que analisa o cenário externo para identificar as oportunidades e ameaças e o cenário interno para identificar os pontos fortes e os pontos fracos. Esse modelo teve atualizações baseadas no Hamel e Prahalad (1995), introduzindo o conceito de "intenção estratégica" conforme explorado no Capítulo III. Sob ponto de vista do alinhamento estratégico, percebe-se que se trata de organização regida pelo triângulo da Perspectiva do Potencial Tecnológico (Luftman 1993); Henderson e Venkatraman (1999), Figura 22, cuja arquitetura estratégica está representada na figura 11, do Capítulo III.

Nessa perspectiva, identifica-se como força impulsionadora ou o domínio da âncora, conforme definiu Luftman *et al.* (1993), as estratégias de negócios, tendo a alta direção do Banco o papel de fornecedor da visão tecnológica (domínio pivô) e a direção de TI o papel de arquiteto da tecnologia. Laurindo (2002) faz referência direta ao setor financeiro ao explorar essa perspectiva citando os investimentos feitos pelos bancos nos serviços de auto-atendimento dos clientes.

FIGURA 22 - PERSPECTIVA DO POTENCIAL TECNOLÓGICO



FONTE: ADAPTAÇÃO DE LUFTMAN *ET AL* (1993); HENDERSON E VENKATRAMAN (1999)

2 - Alinhamento Estratégico

De acordo com Luftman (2000), alinhamento de negócio e TI é um conceito de gestão que tem como base a aplicação de TI de modo apropriado e oportuno, em harmonia com estratégias empresariais, com metas e com necessidades. Essa é a questão chave para todos os executivos empresariais e para o executivo de TI é sempre um grande desafio.

Não importa se a pessoa considera alinhamento de negócio e TI ou alinhamento de TI e negócio; o objetivo é assegurar que as estratégias organizacionais se adaptem harmoniosamente.

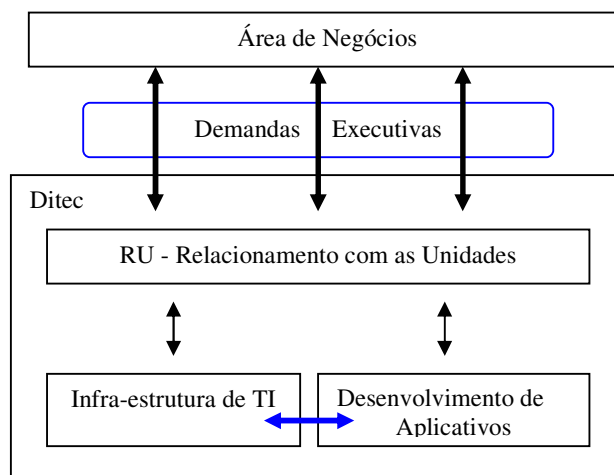
No Banco do Brasil esse desafio vem sendo enfrentado com muitas discussões e ações concretas. Afinal, gerir uma unidade de TI que chegou a catalogar 4.000 demandas entre projetos, mudanças nos sistemas, aquisição de novos sistemas, novos softwares e atualizações tecnológicas (*backlog*) não é uma tarefa fácil de administrar.

Após uma fase curta, em torno de 3 anos, de 1991 a 1994 de descentralização da gestão de TI, aquele Banco promoveu uma revolução com uma nova centralização em Brasília - DF e desde então, a sua estrutura vem passando por mudanças permanentes para se ajustar às necessidades organizacionais.

Nas entrevistas realizadas com diversos executivos, ficou evidente um grau de insatisfação das áreas negociais em relação às suas demandas, contudo manifestaram suas expectativas de melhoria em virtude de novas mudanças que a Diretoria de Tecnologia vem introduzindo nos aspectos estruturais e nos aspectos processuais.

Nos aspectos estruturais, a expectativa recai na consolidação da recente mudança na área de TI com a introdução de uma nova função. Trata-se de uma função para fazer a interface da área de TI com a de negócio, cujo cargo foi denominado Gerente de Relacionamento com Unidades - RU. A figura 23 permite visualizar esse novo modelo de gestão da TI.

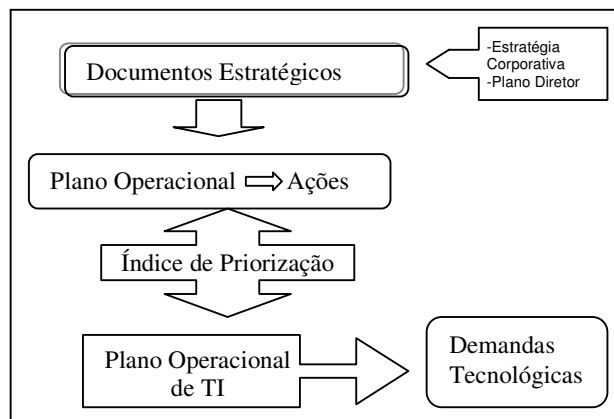
FIGURA 23 - MODELO DE GESTÃO INTEGRADA TI E NEGÓCIOS



Ross e Weill (2002) ministram dentre outros, um seminário chamado "TI para o Executivo Não-TI", pelo qual já passaram mais de mil diretores. Segundo esses autores todos repetem a mesma ladainha: "...Qual a saída? Não entendo de TI o bastante para gerenciá-la em detalhes. Já o pessoal de TI - embora altamente dedicado - não parece entender os problemas de negócios reais que enfrento?.." O modelo de integração definido pelo Banco do Brasil poderá minimizar o problema. O risco é de os gestores de negócios repassarem para RU a sua responsabilidade de decisões relacionadas à TI. Nesse caso alertam Ross e Weill (2002), o resultado pode ser desastroso. Segundo esses pesquisadores, o que distingue as empresas de alto desempenho, é que nelas, a diretoria assume um papel de liderança em meia dúzia de decisões vitais de TI e não transferem a responsabilidade de tais decisões a gestores de TI.

O modelo define o papel dos Gerentes de RU no relacionamento entre as unidades de negócio e TI, contudo, deve-se ressaltar e destacar nesse modelo uma ferramenta que vem sendo desenvolvida pela Unidade de Estratégia e Organização - EO em conjunto com a DITEC, denominada Modelo de Priorização de Demanda Executiva, conforme Figura 24. Esse modelo foi desenvolvido com o Método AHP apoiado pelo software *Expert Choice*. Tavana e Banerjee (1990?) analisando diversos modelos de sistemas de apoio à decisão também optaram por usar o Modelo AHP para elaborar o *Strategic Assessment Model (SAM): A Multiple Criteria Decision Support System for Evaluation of Strategic Alternatives*. Esse modelo apresenta estrutura semelhante ao desenvolvido pelo Banco do Brasil. Decidiram-se por usar o Método AHP tendo em vista que os outros métodos ou modelos apresentavam uma série de limitações que podem ser superadas pelo referido método.

FIGURA 24 - PRIORIZAÇÃO DE DEMANDA EXECUTIVA



O Modelo de Priorização da Demanda Executiva será a peça fundamental nos aspectos processuais na gestão de demandas na área de TI. De fato, uma área que possuía em torno de 4.000 pedidos cadastrados a serem atendidos, tendo cada unidade negocial as suas prioridades torna-se difícil administrá-los sem um recurso que oriente a sua priorização. A insatisfação das áreas negociais em relação à área de TI pelo não atendimento de suas demandas em tempo hábil reflete essa dificuldade. O modelo em fase de desenvolvimento vem preencher essa lacuna na gestão de TI. A sua implementação *in totum* ensejará em novos ajustes estruturais na área de TI e eventualmente até na área de negócios.

3 - Decisões Com o Uso do Software *Expert Choice* - EC

Foram efetuados dois estudos não experimentais ou *ex post facto* utilizando-se o software EC para analisar a aplicabilidade efetiva nas decisões estratégicas de TI.

O resultado do Estudo 1 pode ser visualizado conforme Quadro 19. Nesse estudo, a Solução A teve como prioridade de 62,6 em relação à Solução B

Decisão Estratégica em TI: Estudo de Caso

V - Apresentação dos Resultados

que teve 37,4. Assim, o grupo decisor indica a Solução A como a melhor solução para a gestão de contas de telecomunicações do Banco do Brasil.

QUADRO 19 – SÍNTESE DO JULGAMENTO DO ESTUDO 1

| ALTERNATIVAS | NÍVEL 1 | PRIORIDADE |
|------------------|--------------------------------|------------|
| Solução A (62,6) | Compatib./Interoperab. (0,203) | 0,149 |
| | Suporte Técnico (0,107) | 0,089 |
| | Simulação (0,090) | 0,069 |
| | Custos (0,112) | 0,023 |
| | Prazos (0,091) | 0,039 |
| | Auditoria (0,099) | 0,070 |
| | Riscos (0,131) | 0,074 |
| | Transform. Negócios (0,167) | 0,112 |
| Solução B (37,4) | Compatib./Interoperab. (0,203) | 0,054 |
| | Suporte Técnico (0,107) | 0,018 |
| | Simulação (0,090) | 0,021 |
| | Custos (0,112) | 0,089 |
| | Prazos (0,091) | 0,052 |
| | Auditoria (0,099) | 0,029 |
| | Riscos (0,131) | 0,056 |
| | Transform. Negócios (0,167) | 0,055 |

A sessão de julgamento após a revisão de todos os critérios teve uma duração aproximada de duas horas e trinta minutos e, no processo de avaliação, todos os participantes tiveram a oportunidade de rever seus julgamentos e conferir a racionalidade de suas posições até ficarem totalmente satisfeitos com seus resultados.

O quadro 20 demonstra uma relativa consistência dos julgamentos efetivados pelo grupo decisor. Essa consistência está relacionada com a homogeneidade do grupo. São todos técnicos com boa experiência na função e têm conhecimento do assunto, objeto do estudo.

QUADRO 20 - RESULTADO DO MÉTODO AHP - ESTUDO 1

| ALTERNATIVAS | Membro 1 | Membro 2 | Membro 3 | Membro 4 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|
| Solução A | 0,620 | 0,455 | 0,743 | 0,681 |
| Solução B | 0,380 | 0,545 | 0,257 | 0,319 |

Essa homogeneidade é confirmada pelo software *EC* que não registrou inconsistência no julgamento combinado, apresentando inconsistência apenas nos julgamentos individuais.

No presente estudo, os critérios mais relevantes para a escolha da solução foram na ordem: compatibilidade/interoperabilidade, transformação do negócio e custos.

A decisão do grupo não pôde ser comparada com a decisão final do projeto por questões de sigilo e tendo em vista as normas internas daquele Banco. A medida visa a preservar a Instituição que é regida sob a égide da Lei 8.666, de 21.07.1993 (Lei das Licitações). Até o encerramento deste trabalho a decisão final não havia sido tomada, razão pela qual, em não sendo publicado o resultado no diário oficial, não poderia ser registrado neste estudo.

O Quadro 21 apresenta a síntese do julgamento do Estudo 2 relativo à escolha de software para gestão de materiais.

A sessão de julgamento desse estudo durou aproximadamente três horas, tendo em vista a necessidade de homogeneizar os critérios e subcritérios definidos para a construção da árvore de hierarquia da decisão. Ficou claro também a possibilidade de, em qualquer momento e mesmo no final de julgamento, cada decisor rever os seus julgamentos até considerar totalmente satisfatório.

O resultado final apresentado pelo software *EC* foi de 52,5 para aquisição do software de mercado e 47,5 para o desenvolvimento interno da solução.

QUADRO 21 – SÍNTESE DO JULGAMENTO DO ESTUDO 2

| ALTERNATIVAS | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | PRIORIDADE |
|---|--|----------------------|------------|
| Software Desenvolvido Internamente (47,5) | Percentual: Aspectos Administrativos (0,134) | | 7,9 |
| | | Custos | 0,013 |
| | | Prazos | 0,066 |
| | Percentual: Aspectos Estratégicos (0,683) | | 29,7 |
| | | Riscos | 0,125 |
| | | Transf. Dos Negócios | 0,172 |
| | Percentual: Aspectos Técnicos (0,183) | | 9,9 |
| | | Compatibilidade | 0,063 |
| | | Suporte Técnico | 0,028 |
| | | Reusabilidade | 0,008 |
| Software de Mercado (52,5) | Percentual: Aspectos Administrativos (0,134) | | 6,2 |
| | | Custos | 0,007 |
| | | Prazos | 0,055 |
| | Percentual: Aspectos Estratégicos (0,683) | | 40,1 |
| | | Riscos | 0,188 |
| | | Transf. Dos Negócios | 0,213 |
| | Percentual: Aspectos Técnicos (0,183) | | 6,2 |
| | | Compatibilidade | 0,032 |
| | | Suporte Técnico | 0,014 |
| | | Reusabilidade | 0,016 |

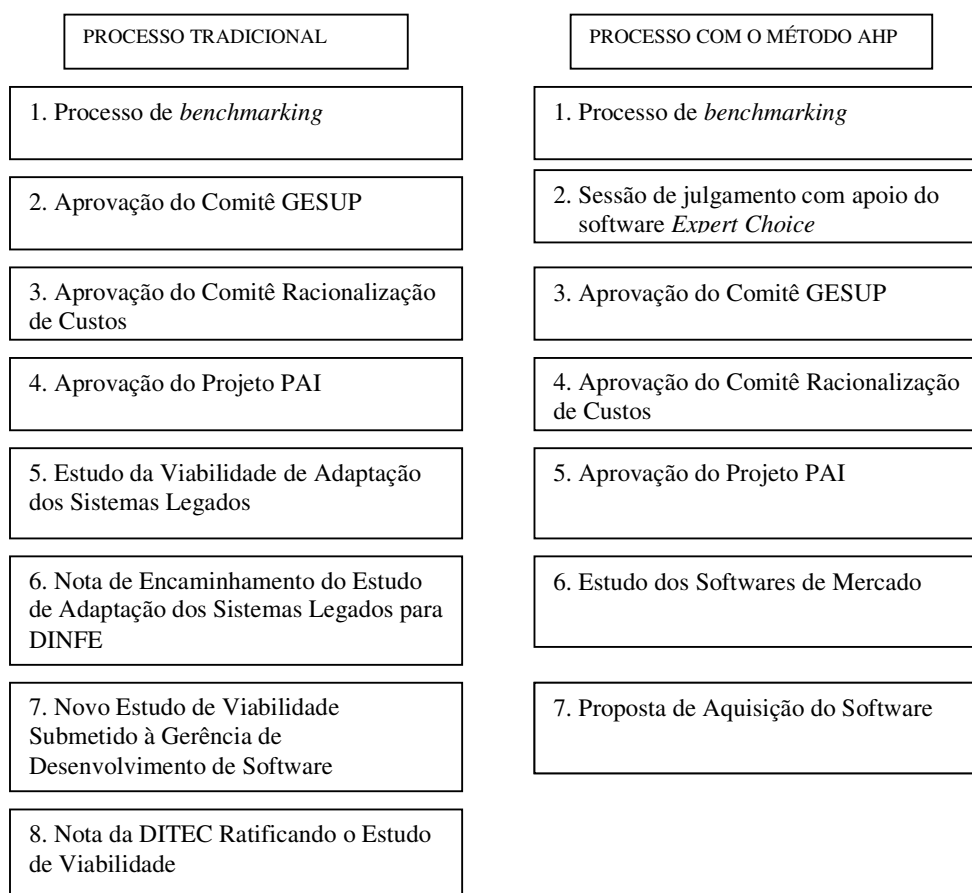
Nesse grupo, o índice de consistência ficou no limite de 10%. Esse índice é o que Saaty (1991) chama de consistência de uma hierarquia inteira. Saaty recomenda que esse índice não deve ser superior a 10%. Se o índice for acima do indicado, o modelo propõe dois caminhos. O primeiro é formar a matriz das razões de prioridade w_i/w_j e considerar a matriz de diferenças absolutas $[a_{ij} - (w_i/w_j)]$ e tentar rever o julgamento dos elementos ou das somas das linhas da matriz com as maiores diferenças. A segunda alternativa é formar um desvio da média quadrática da raiz usando as linhas da (a_{ij}) e (w_i/w_j) e rever os julgamentos para a linha com os maiores valores.

De acordo com Saaty (1991), a abordagem de comparações paritárias

permite um modo de ajustar uma escala numérica, particularmente em áreas novas em que medidas e comparações qualitativas sejam ainda inexistentes. A medida da consistência permite retornar aos julgamentos para modificá-los em alguns pontos a fim de melhorar a consistência geral. Favorece ainda um diálogo sobre qual deveria ser real: um verdadeiro compromisso entre vários julgamentos representando experiências diversas.

Sinteticamente é possível visualizar os dois processos decisórios, relativos ao projeto escolhido na DINFE. Um projeto real no qual teve como início a identificação do problema de suprimento de materiais e na busca da solução o recurso utilizado foi o de *benchmarking*.

FIGURA 25 - VISÃO COMPARATIVA DOS PROCESSOS DECISÓRIOS - ESCOLHA DO SOFTWARE



Evidentemente a Figura 25 é uma simplificação de uma realidade complexa na qual todas as questões de conflito, de valores e de poder não foram considerados. O processo decisório na forma tradicional, desde a submissão do estudo ao Comitê GESUP, primeiro nível decisório até a Nota da DITEC teve uma duração de 74 dias.

Esse projeto da Divisão de Materiais - DIMAT, de aquisição de software de mercado para gestão de suprimento de materiais teve aprovação do Comitê da Gerência de Suprimentos - GESUP, teve referendado do Projeto de Arquitetura da Informação (PAI) e foi aprovado pelo Comitê do Projeto de Gestão e Racionalização de Custos - PGRC, da Secretaria Executiva - SECEX, órgão vinculado à Presidência do Banco. O estudo *ex post facto 2*, que considerou inclusive os aspectos relacionados ao alinhamento estratégico, também ratificou essas decisões, mesmo assim, a decisão da área de TI foi a de desenvolver internamente a solução, contrariando todas as decisões já tomadas.

A efetiva funcionalidade de uma ferramenta de apoio à decisão, deve ter como premissa básica o apoio da alta administração e assumi-la institucionalmente sob risco de perder a sua credibilidade. O uso dessa ferramenta reduz os vieses e minimizam as armadilhas escondidas nos processos decisórios, conforme Hammond *et al.* (1998), Shimizu (2000), Cohen (2001), Russo e Schoemaker (1993).

Assim, se essa ferramenta fosse institucionalmente utilizada e as grandes decisões estratégicas de TI fossem por ela amparadas, a decisão indicada com o uso do software *EC*, conforme estudo *ex post facto 2* e tomada pela Diretoria de Infra-Estrutura - DINFE de adquirir o software de mercado seria respeitada e o prazo do processo seria otimizado.