

## **CAPÍTULO VI**

---

### **CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

#### **1 - Conclusão**

Cada vez mais fica evidente que não há caminho para abordar o processo decisório de estratégia em Tecnologia da Informação - TI de maneira improvisada. Essa análise indica uma nova abordagem na qual se estabelecem estruturas formais de Governança Corporativa de TI que especificam como as decisões são tomadas, executadas, reforçadas e até desafiadas e que estratégias de TI devem ser utilizadas para melhorar o alinhamento com o negócio. Essa estrutura aplica princípios similares aos da governança financeira. Uma boa governança de TI identifica quem deve ser o responsável - e responsabilizáveis - por decisões críticas de TI. Em síntese, uma governança eficiente assegura que decisões relacionadas à TI incorporem princípios uniformes sobre o papel que a TI desempenha na empresa, conforme Ross e Weill (2002).

A Governança Corporativa é o modelo que assegura mais transparência na gestão estratégica de TI e poderá definir um novo paradigma, provocando uma ruptura na tradicional forma de gerir a TI nas organizações. Esse modelo

pressupõe, além de nova abordagem gerencial, um suporte de ferramentas de apoio à decisão.

Sistemas de apoio à decisão, que ainda sofrem restrições pela maioria de tomadores de decisão, associados a softwares de gestão de projetos, baseados no modelo de priorização de demandas devem ser considerados como uma das principais definições a serem contempladas na abordagem de Governança Corporativa de TI. Esses três instrumentos (Sistemas de Apoio à Decisão, Software de Gestão de Projetos e Modelo de Priorização de Demandas) inseridos no contexto de tomada de decisão estratégica de TI ensejarão mudanças na organização. Exigirá além de melhor preparação do corpo gerencial, preparação de pessoas com conhecimento para desempenhar o papel de "facilitador". O "facilitador" não tem o poder de decisão nem pode influenciar o grupo decisor, o seu papel é simplesmente de orientar e acima de tudo, modelar o processo.

No Banco do Brasil, conforme ficou constatado na pesquisa de campo, registra ainda uma insatisfação das áreas negociais em relação às suas demandas (*backlog*) não atendidas pela área de TI. Todavia, a Diretoria de TI está buscando um novo modelo de gestão estratégica de TI baseado no conceito de Governança Corporativa. Já desenvolveu o seu Modelo de Priorização de Demandas, baseado no Método AHP, com o qual já se reduziu o volume de demandas, mas não houve condições de apurar o número final, tendo em vista que o processo de negociação com as diversas áreas ainda estava em andamento até a conclusão deste trabalho.

Introduziu-se na Diretoria de TI o cargo de Gerente de Relacionamento com Unidades (RU). O papel de RU conforme explorado no Capítulo III deverá ser revisto para que o novo modelo de gestão consiga atingir os seus objetivos e passe a desempenhar uma função mais relevante na organização.

Há uma discussão na Diretoria de TI quanto à solução de software de gestão de projetos. A discussão não se limita às soluções de software mas abrange os aspectos relacionados aos modelos de gestão de projetos. Nessa discussão entram novos conceitos como o de Escritório de Projetos e estrutura orientada por projetos (*projectized organizations*), conforme Heldman (2002). De acordo com o autor, uma organização orientada a projetos é praticamente o oposto de organizações funcionais. O foco será sempre o projeto sobrepujando os aspectos funcionais.

O cenário se mostrava propício para grandes mudanças no banco pesquisado. As discussões eram amplas com participação de todos os funcionários da área de TI. Não havia, até o encerramento deste estudo, uma definição quanto ao modelo final de estrutura, exceto discussões em grandes grupos permeando o conceito de Governança Corporativa.

Com relação às decisões apuradas nos dois estudos *ex post facto*, fundamentalmente, a melhoria na decisão decorre da dinâmica do processo decisório. O uso do software *Expert Choice (EC)* constitui uma ferramenta facilitadora do processo. A dinâmica do processo decisório baseada no Método AHP obriga a uma discussão mais ampla dos participantes do processo decisório. Assim, promove uma equalização de critérios e subcritérios envolvidos na decisão minimizando os vieses naturais, os aspectos subjetivos e as armadilhas normalmente presentes em processos de tomadas de decisão. "O perigo não é a definição errada; é a definição plausível, porém incompleta" afirmou Drucker (1967).

Nos dois estudos *ex post facto* os resultados apresentados eram os desejados pelos grupos, percebendo-se a satisfação dos participantes ao final das atividades. O processo permitiu uma discussão ampla do problema e uma equalização dos critérios definidos para que todos os participantes dos grupos

pudessem julgar com segurança. Esses aspectos permitiram assegurar a qualidade da decisão, uma das características intrínsecas do Método AHP.

No Estudo 1, o resultado final não pôde ser comparado com a decisão final da Gerência Executiva de TI do Banco pesquisado, tendo em vista que variáveis não previstas influenciaram o encaminhamento do processo. Essas variáveis estão relacionadas a outra decisão estratégica de TI que é a implementação de um novo modelo de gestão da rede de telecomunicações do Banco do Brasil, divulgado em diversas mídias.

No Estudo 2, o resultado obtido pela aplicação do software *EC* ratificou a decisão do Comitê da Gerência Executiva de Suprimentos (Comitê Gesup), quanto a aquisição de software de mercado. Todavia, a decisão tomada pela Gerência de TI foi exatamente a alternativa oposta. Nesse estudo estavam em questão duas alternativas, sendo a primeira a de desenvolvimento interno da solução e a segunda a de aquisição do software de mercado.

A Figura 25 apresenta o prazo entre o início do processo e a finalização que teve duração de 74 dias e simula o lapso de tempo se fizesse o uso da aplicação do software *EC*. Essa simulação considera que nas sessões de julgamento todos os critérios técnicos como compatibilidade, adaptabilidade, reusabilidade, custos, prazos e outros critérios técnicos, administrativos e estratégicos sejam discutidos e clarificados antes do julgamento das alternativas apresentadas. Percebe-se que é possível ter um ganho de tempo no processo decisório além de conseguir mais racionalidade na decisão. Contudo, numa organização do porte e características do Banco do Brasil, um software de apoio à decisão necessita de respaldo institucional para que as decisões amparadas por esse instrumento tenham credibilidade.

Outro aspecto que caracteriza a qualidade das decisões baseadas no

FIGURA 26 - SIMULAÇÃO PROCESSOS DECISÓRIOS - ESCOLHA DO SOFTWARE

PROCESSO TRADICIONAL		PROCESSO COM O MÉTODO AHP	
1. Processo de <i>benchmarking</i>		1. Processo de <i>benchmarking</i>	
2. Aprovação do Comitê GESUP	Início: 25.01.2002	2. Sessão de julgamento com apoio do software <i>Expert Choice</i>	25.01.2002/ 10.02.2002
3. Aprovação do Comitê Racionalização de Custos	16.08.2002/ 04.09.2002	3. Aprovação do Comitê GESUP	10.02.2002
4. Aprovação do Projeto PAI	16.08.2002/ 10.09.2002	4. Aprovação do Comitê Racionalização de Custos	01.03..2002
5. Estudo da Viabilidade de Adaptação dos Sistemas Legados	16.08.2002/ 07.10.2002	5. Aprovação do Projeto PAI	07.03.2002
7. Novo Estudo de Viabilidade Submetido à Gerência de Desenvolvimento de Software	07.10.2002	6. Proposta de Aquisição do Software	A partir de 07.03.2002
8. Nota da DITEC Ratificando o Estudo de Viabilidade	29.10.2002		

software *EC*, conforme se identificou nos estudos *ex post facto* aponta a questão do grau de consistência do julgamento. Assim, quando o grupo decisor não consegue uma homogeneização no problema e nos critérios aplicáveis no julgamento, o software aponta o índice de consistência. Se esse índice for acima do limite recomendado de dez por cento, os julgamentos invariavelmente necessitam ser revisados até que se consiga um índice aceitável. Isso significa que eventualmente o problema precise ser mais bem definido ou os critérios e subcritérios serem mais bem clarificados ou ambas as situações. Essas medidas garantem a qualidade das decisões apoiadas pelo Método AHP.

Enquanto no Estudo 1, as inconsistências se apresentaram apenas nos julgamentos individuais em decorrência da homogeneidade no grupo, o Estudo 2 apresentou o grau de inconsistência 0,10 ou seja, no limite de aceitação. Esse

fato se explica pela composição do grupo no Estudo 2 ser mais heterogêneo.

O modelo aplica um método de derivação, a partir dos julgamentos quantificados do grupo (isto é, a partir dos valores associados aos pares de atividades) e de um conjunto de pesos associado às atividades individuais. Essa abordagem talvez possa ser mais bem compreendida resgatando uma citação feita pelo Saaty (1991):

*"... parece quase óbvio que não podemos resolver os maiores problemas políticos e organizacionais atuais, simplesmente processando um conjunto de dados ou de informações através de um modelo matemático ou de um computador. O que é preciso, adicionalmente, é um projeto que tenha uma deliberação e julgamento mais apurados. Uma vez que possamos entender o processo de deliberação e julgamento, poderemos convergir para um método mais objetivo e melhor, isto é, um modo de expressar uma deliberação ótima de uma forma precisa e garantida."*

Deve se considerar também que a definição de critérios prevista no Método AHP, aplicada nos dois estudos *ex post facto* não é um processo tão fácil como aparenta ser. Exige uma troca de valores, de conhecimentos e de experiências entre os tomadores de decisão. Em ambos os casos estudados para definição de critérios foi utilizado o processo de *brainstorming*. As contribuições individuais dos participantes ficaram aquém das esperadas, mesmo utilizando-se de recursos facilitadores como os da Intranet. Mesmo assim foi possível definir os critérios e construir as árvores hierárquicas de forma satisfatória.

Essa pode ser uma das razões pelas quais os tomadores de decisão resistem a esses modelos e preferem tomar decisões isoladamente. Essa

preferência ficou demonstrada nos estudos feitos por Nutt (2002). Os índices de falhas nas tomadas de decisões apurados por Paul C. Nutt são preocupantes, segundo o qual apenas um em cada cinco dos executivos entrevistados envolveu o seu *staff* no processo de tomada de decisão; 41% das decisões foram tomadas por meio de persuasão e 40% por determinação. Segundo Nutt (2002), cada uma dessas abordagens é uma fórmula para o fracasso. A persuasão falhou em 53% dos casos e o método de determinação falhou em 65%.

Esse estudo e outros referidos no Capítulo II tais como o do Professor Nobuo Takahashi, da Universidade de Tóquio, no qual 63,4% das decisões dos executivos são tomadas por fuga e indicam a necessidade de implementar sistemas de apoio à decisão institucionalmente e não isoladamente como ocorre hoje no Banco do Brasil, conforme se apurou na pesquisa de campo, sendo que apenas a Unidade de Estratégia e Organização - EO utiliza o software de apoio à decisão.

A nova cultura de Governança Corporativa, quando consolidada, poderá facilitar as atividades de definição de critérios, um dos pontos fundamentais do Método AHP e conseqüentemente viabilizar a implementação de sistemas de apoio à decisão. O Método AHP é apenas uma das metodologias multicritérios de apoio à decisão. O seu objetivo básico é o de gerar conhecimentos aos decisores, por intermédio de ferramentas e caracterizam-se principalmente pela capacidade de analisar problemas complexos tanto quantitativos como qualitativos, e que, muitas vezes, são conflitantes entre si.

Trata-se efetivamente de um modelo que pode ajudar a incorporar qualidade nas tomadas de decisões em ambientes críticos como o da área de estratégia de TI, bem como o de outras áreas negociais. Minimiza os aspectos subjetivos e intuitivos e ainda pode ajudar a reduzir as armadilhas normalmente presentes nos processos decisórios.

#### **2 - Considerações Finais**

Ao concluir este trabalho, recomenda-se estudar um modelo de governança corporativa de TI para grandes organizações que têm sua infra-estrutura baseada em informação. Recomenda-se também analisar outras ferramentas de apoio à decisão com o objetivo de incorporar esses recursos dentro dos novos modelos de governança corporativa. Cabe ainda, no contexto de governança corporativa o desenvolvimento de um modelo organizacional orientado a projetos.

Pode ser desenvolvido outro estudo na área de tomada de decisão relativas às diferenças táticas dos decisores na área financeira. Comparar os bancos dos setores privado e público, com o objetivo de identificar as armadilhas mais comuns em cada setor e conscientizar os tomadores de decisão dos riscos que cada uma delas implicam.

O conceito de alinhamento estratégico, explorado por diversos estudiosos conforme se constatou na pesquisa bibliográfica, merece ainda um aprofundamento, por tratar-se de um tema bastante amplo no universo organizacional. Conforme Luftman (2000), para haver uma aplicação na prática é preciso analisar o grau de maturidade do alinhamento estratégico. Nesse sentido, cabe ainda, numa organização como o Banco do Brasil, um estudo acadêmico visando a análise mais profunda sobre o grau de maturidade do alinhamento estratégico.