



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMA DA INFORMAÇÃO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UM DIFERENCIAL NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

**CLEYTON TAKASHI KAWAGUTI
2013717-3**

**Professor Orientador:
ALANO NOGUEIRA MATIAS**

Brasília/DF, junho de 2008

CLEYTON TAKASHI KAWAGUTI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UM DIFERENCIAL NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, junho de 2008

CLEYTON TAKASHI KAWAGUTI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UM DIFERENCIAL NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA
ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Brasília/DF, junho de 2008

Banca examinadora:

Prof. ALANO NOGUEIRA MATIAS
Orientador

Prof(a). MARIANGELA ABRAO
Examinadora

Prof. JOSE ANTONIO R. DO NASCIMENTO
Examinador

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 Impacto estratégico da tecnologia da informação, 18
- Figura 2 Desenvolvimento por fase das questões-chave para implementação eficaz de TI, 20
- Figura 3 O ciclo da governança de TI, 22
-
- Quadro 1 Estratégias empresariais e requisitos de TI, 23
- Quadro 2 Comparação entre as principais exigências da legislação Sarbanes-Oxley e brasileira, 32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil
BIS	Bank for International Settlements
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FDC	Fundação Dom Cabral
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEC	Stock Exchange Commission
TI	Tecnologia da Informação

RESUMO

O tema desenvolvido neste trabalho foi governança corporativa em tecnologia da informação: um diferencial na obtenção de vantagem competitiva entre instituições financeiras. O trabalho foi elaborado por meio de um estudo qualitativo, em que baseado no método de abordagem dedutivo e pesquisa documental, buscou-se analisar, diante do cenário da era da informação e da gestão do conhecimento, como a governança corporativa relacionada à área de TI pode desempenhar um papel estratégico nas organizações. Por meio da interação entre os princípios da boa governança corporativa e processos eficientes de tecnologia da informação, foi possível estabelecer um panorama inicial que serviu como subsídio para o desenvolvimento do assunto até a chegada ao ponto focal do trabalho: a governança de TI. Dentro desse tema, foram exploradas diversas questões relacionadas, envolvendo desde fatores históricos, passando pelo processo de implementação e padrões utilizados até a sua aplicabilidade prática. Estabeleceu-se, um paralelo entre a governança corporativa aplicada às organizações e a governança de TI aplicada às instituições financeiras, onde possibilitou um estudo comparativo dos seus elementos-chave, analisando suas contribuições em relação à geração de valores e processos decisórios de caráter estratégico. Sendo possível, assim, verificar a influência do exercício da governança de TI em prol de um maior desempenho organizacional. O trabalho teve seu embasamento teórico construído a partir de pesquisas bibliográficas em livros relacionados aos temas abordados, com destaque para três: o primeiro, governança corporativa, dos autores Adriana Andrade e José Paschoal Rosseti, que propiciou uma ampla visão inicial sobre a governança, suas origens, princípios e contextualização no Brasil. O segundo, do original inglês *IT Governance*, dos autores *Peter Weill* e *Jeanne Ross*, forneceu relevantes informações relacionadas a aspectos teóricos da governança de TI e o terceiro, *Implantando a governança de TI*, dos autores Aginaldo Aragon Fernandes e Vladimir Ferraz de Abreu, contribuiu com material de caráter prático envolvendo a governança de TI. A governança corporativa, e ainda mais a governança de TI, que surgiu somente nesta década como um de seus derivados, são temas relativamente novos, por isso o referencial bibliográfico que trata especificamente dos assuntos ainda é escasso. Mas, com o crescente interesse da classe empresarial e também da população, de uma maneira em geral, por artigos envolvendo governança e tecnologia da informação, essa realidade tende a sofrer mudanças rápidas e significativas.

Palavras-Chave: Governança corporativa, Era da informação, Tecnologia da informação, Governança de TI.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Delimitação do tema	8
1.2 Objetivo geral	8
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Problema	8
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	9
2.1 Breve histórico de governança corporativa	9
2.2 Conceitos de governança corporativa	10
2.3 Elementos-chave do processo de governança corporativa	11
2.4 Empresas gerenciadas versus empresas governadas	13
2.5 Modelo de governança corporativa praticado no Brasil	14
2.6 Perspectivas da governança na era da informação	16
2.7 Tecnologia da Informação	17
2.7.1 Avaliação estratégica da TI para a organização.....	18
2.7.2 Como implementar a TI nas organizações de forma eficiente	19
2.8 Governança de TI	21
2.8.1 Responsabilidade e implementação da governança de TI.....	21
2.8.1.1 Alinhamento estratégico e <i>compliance</i>	22
2.8.1.2 Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos	24
2.8.1.3 Estrutura, processos, operações e gestão.....	24
2.8.1.4 Medição do desempenho	25
2.8.2 Padrões de governança de TI.....	25
2.8.2.1 Sintomas da governança ineficaz	26
2.8.2.2 Exemplos históricos de governança ineficaz	27
2.8.3 Aplicabilidade da governança de TI em instituições financeiras	28
2.8.3.1 Lei Sarbanes-Oxley	30
2.8.3.2 Acordo da Basiléia II.....	30
2.8.3.3 Implicações do acordo da Basiléia II e da lei Sarbanes-Oxley no Brasil	31
2.9 Desafios da governança	33
2.10 Experiência prática de governança	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 Método de abordagem	35
3.2 Método de procedimento	35
3.3 Técnicas de pesquisa	35
4 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	39
ANEXO A – CÓDIGO DE GOVERNANÇA	42

1 INTRODUÇÃO

Com o fortalecimento da sua moeda perante o mercado mundial, o Brasil tem consolidado o seu papel de destaque entre os países em desenvolvimento, principalmente em relação à política econômica, que tem demonstrado eficiência quanto ao combate à inflação e controle da taxa de juros, responsáveis diretos pelo crescimento econômico brasileiro registrado na última década.

De acordo com uma pesquisa divulgada no Correioweb (2008), o crescimento da economia brasileira em conjunto com as facilidades oferecidas pelas instituições financeiras tem favorecido o processo de aceleração na chamada "bancarização", que é a utilização de serviços bancários por um número cada vez maior de indivíduos. Essa pesquisa, realizada pela Federação Brasileira de Bancos no ano 2007, constatou que o número de contas correntes abertas no país cresceu 61% entre o ano 2000 a 2006, chegando a 102,6 milhões de contas.

Os clientes buscam por instituições financeiras que ofereçam serviços diferenciados com maior segurança e comodidade. Os acionistas, por sua vez, exigem transparência e eficiência organizacional. E a sociedade, cobra por práticas de ações sustentáveis em prol do desenvolvimento humano e do meio ambiente. Em virtude desse cenário, tornaram-se objetivos essenciais dos bancos, além de atribuir níveis crescentes de segurança nas transações realizadas, o aprimoramento constante de seus processos e serviços no âmbito interno, bem como dos projetos relacionados ao bem estar coletivo no âmbito externo.

No século XXI, não é mais o patrimônio imobilizado que agrega valor às organizações, e sim a capacidade de gerar retorno sobre o investimento em consequência de diferenciais obtidos pela qualidade de suas informações, dentre os quais destacam-se: integridade da base de dados, cadastros atualizados, planejamento e projetos estratégicos consistentes, ou seja, produtos resultantes de sistemas de informação eficientes. A informação, na era do conhecimento, onde o capital intelectual é a principal fonte de riqueza, passou a ser a alma do negócio.

Uma instituição financeira, para garantir a sobrevivência ou até mesmo desempenhar papel de destaque no competitivo mercado financeiro contemporâneo, precisa adequar-se a essa realidade por meio da adoção de práticas de governança corporativa aliada a investimentos maciços em tecnologia da informação.

O trabalho foi composto pelas seguintes etapas: uma parte introdutória, na

qual foram definidos o objetivo geral e específicos, além do problema a ser analisado. Em seguida, foi desenvolvido o embasamento teórico, que tratou desde aspectos gerais dos temas governança corporativa e tecnologia da informação até a parte específica, relacionado ao tema governança de TI. Na última etapa, foi realizada uma análise minuciosa da interação entre os assuntos abordados com o referencial teórico pesquisado, facilitando o estudo para elaboração da conclusão final.

1.1 Delimitação do tema

Governança corporativa em tecnologia da informação: um diferencial na obtenção de vantagem competitiva entre instituições financeiras.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a influência da adoção de práticas de governança corporativa vinculados à tecnologia da informação, na criação de vantagens competitivas entre instituições financeiras.

1.3 Objetivos específicos

Para se atingir o objetivo geral proposto, tais objetivos específicos devem ser alcançados:

- a) Conceituar governança corporativa relacionado à tecnologia da informação;
- b) Apresentar modelos de governança corporativa associados à tecnologia da informação;
- c) Contextualizar governança corporativa, tecnologia da informação e vantagem competitiva por meio de um estudo das boas práticas adotadas pelas instituições financeiras.

1.4 Problema

Como a adoção de práticas de governança corporativa, vinculadas à tecnologia da informação, podem contribuir para criar vantagens competitivas entre instituições financeiras ?

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção, será detalhado o embasamento teórico do trabalho, que pode ser definido como sendo a fundamentação teórica da pesquisa, composto pela definição dos conceitos empregados e ilustrados com a análise da realidade, aliados a uma certa inspiração filosófica.

2.1 Breve histórico de governança corporativa

“A governança corporativa, sem este nome, há 50 anos vem passando por uma evolução. Foi nos anos 90 que o conceito atingiu a sua plena maturidade.” (LODI, 2000, p.26).

Existem três fatos marcantes que podem ser considerados alicerces para a moderna governança corporativa mundial:

1º) O ativismo pioneiro de *Robert Monks*, um dos principais estudiosos a destacar o valor da governança para a prosperidade não só das organizações, mas da sociedade como um todo. Seu foco de estudo foi em dois valores fundamentais da boa governança – *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal) (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

2º) Publicação, em 1992, do relatório *Cadbury*, criado como resposta aos escândalos registrados no mercado financeiro da Inglaterra no final dos anos oitenta. Tal relatório enfatizou os outros dois valores da boa governança – *accountability* (prestação responsável de contas) e *disclosure* (mais transparência) (IBGC, 2008).

3º) Divulgação, em 1999, dos princípios da governança corporativa pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), contendo diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de governança corporativa nos negócios (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

No Brasil, em 1995 é fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). No ano de 1999, o IBCA passa a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e lança o primeiro código brasileiro sobre governança corporativa, chamado de código das melhores práticas de governança corporativa. Em seguida, no ano de 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), divulga uma cartilha denominada recomendações da CVM sobre governança corporativa.

Em 2005, o IBGC completou dez anos e lançou a primeira edição do prêmio

IBGC de governança corporativa para incentivar o uso crescente das práticas de governança corporativa por um número cada vez maior de organizações.

2.2 Conceitos de governança corporativa

O primeiro conceito para governança corporativa, de acordo com *Cadbury* (1992 *apud* LODI, 2000, p.24) é “sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.” Esse primeiro conceito tratou a governança corporativa somente sob o aspecto da estrutura de poder.

Para Lodi (2000, p.19), a governança corporativa pode ser conceituada como:

Papel que os conselhos de administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e outras partes interessadas: empregados, credores e clientes.

Nesse caso, o autor enfatizou no conceito o aspecto funcional da governança corporativa. Ainda Lodi (2000, p.9) afirma que governança corporativa trata-se de “um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração.”

Já o conceito adotado pelo IBGC (2008), trata a governança corporativa também sob o aspecto do sistema de relacionamento entre as partes envolvidas:

O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Segundo a CVM (2008), governança corporativa é :

O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

O conceito mais abrangente e completo diz que governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas, sendo que a sua estrutura é quem especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades dos envolvidos, além de definir as regras e procedimentos para a

tomada de decisão e ainda, fornecer as bases para o estabelecimento dos objetivos, definindo os meios para o seu alcance e os instrumentos para acompanhamento do desempenho. OECD (1999 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.23).

De uma forma resumida, a governança corporativa pode ser conceituada como conjunto de práticas voltadas para um melhor desempenho, por meio de maior controle e monitoramento dos processos organizacionais, envolvendo os relacionamentos entre as partes interessadas, aumentando assim, a confiança dos investidores e a imagem da organização perante a sociedade.

2.3 Elementos-chave do processo de governança corporativa

Após notórios escândalos financeiros e abusos contábeis, foi assinado nos Estados Unidos, em julho de 2002, pelo Senador *Paul Sarbanes* (Democrata de *Maryland*) e *Michael Oxley* (Republicano de *Ohio*), a lei *Sarbanes-Oxley*, lançado como resposta a desconfiança gerada nos investidores. O objetivo da lei é proteger investidores e outros acionistas, obrigando as empresas a implementar procedimentos de controle, gerenciamento e monitoração de operações relacionadas à gestão financeira.

Para Andrade e Rossetti (2004), essa lei acabou definindo princípios essenciais no estabelecimento da governança corporativa:

1) *Compliance* (conformidade com instituições legais): definição de um código de ética contendo formas para tratamento de questões relacionadas a conflitos de interesse, divulgação de informações e cumprimento das leis e regulamentos;

2) *Accountability* (prestação responsável de contas): o principal executivo e o diretor financeiro devem certificar-se que as demonstrações financeiras revelam adequadamente a posição financeira da organização, de acordo com os resultados e os fluxos de caixa apresentados, além da constituição de um comitê de auditoria para acompanhamento desses números.

3) *Disclosure* (transparência na comunicação e divulgação das informações internas e externas, quanto aos resultados, oportunidades e riscos): apresentar de forma clara e periodicamente as deficiências que eventualmente existam nos controles internos, bem como as oportunidades e os riscos inerentes aos negócios da empresa.

4) *Fairness* (senso de justiça e equidade de direitos): a remuneração do

principal executivo deverá ser aprovada pelo conselho de administração, que também deverá definir a penalização em caso de fraudes corporativas.

A prática desses princípios estabelecem o tratamento adequado para as estruturas e processos organizacionais, garantindo assim, um efetivo gerenciamento e controle da organização como um todo.

Segundo Cardozo (2008), ainda baseado nesses princípios, para que a governança corporativa exerça papel decisivo na formação de um ambiente favorável à criação de valor, tais elementos devem configurar na organização:

a) Existência de um negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado, por meio de conselheiros qualificados aliados a conselhos atuantes e gestores comprometidos (princípio da conformidade legal);

b) Controle e gerenciamento de riscos: auditoria estratégica, que consiste em centralizar a supervisão estratégica nas mãos de auditores independentes (princípio da prestação responsável de contas e princípio da maior transparência);

c) Sistema de controles internos que assegure o cumprimento de políticas e procedimentos e que produza informações confiáveis e tempestivas que permitam mensuração e prestação de contas (princípio da conformidade legal e princípio da prestação responsável de contas);

d) Existência de um comitê de remuneração para alinhar a remuneração do principal executivo ao valor criado para o acionista (princípio do senso de justiça);

e) Transparência na divulgação de fatos e no relacionamento com o público interno e externo, aliados a uma comunicação eficiente (princípio da maior transparência).

Para a OCDE (2000 *apud* WEILL; ROSS, 2006, p.10), a governança corporativa apresenta duas funcionalidades complementares: a primeira é em relação ao aspecto comportamental da organização, definindo relacionamentos formais e informais, além de conferir direitos decisórios a indivíduos ou grupos. A segunda diz respeito a aspectos normativos, definindo mecanismos, formalizando os relacionamentos e estabelecendo regras e procedimentos operacionais para assegurar que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

As empresas que adotam práticas de governança corporativa tendem a ser mais valorizadas, pois se fundamentam na convergência de interesses entre os executivos e todas as classes de acionistas, provocando nos investidores uma maior segurança, pois confiam que o retorno dos investimentos será distribuído de forma

igualitária para todos.

2.4 Empresas gerenciadas *versus* empresas governadas

No cenário empresarial mundial, durante décadas, houve o predomínio do modelo de empresa gerenciada, que se caracteriza pela centralização na estrutura do poder, onde a diretoria executiva é responsável pela liderança e pelo processo decisório. A função do conselho de administração limita-se a contratação, monitoração e demissão dessa diretoria em caso de gestão ineficiente.

Para os acionistas, cabe apenas a dissolução do conselho de administração quando os resultados da empresa não corresponderem às expectativas. Esse modelo, no atual ambiente de negócios, não faz mais sentido (POUND, 2001).

O modelo de empresa gerenciada tende a extinção e as empresas que persistirem na adoção desse modelo estão fadadas ao fracasso, pois a tendência global cada vez mais evidenciada nas organizações é a gestão participativa, uma das características da empresa governada, onde os três atores – diretoria, conselheiros e acionistas – devem atuar ativamente. O conselho de administração e os acionistas precisam avaliar em conjunto com a diretoria executiva, todos os processos decisórios e as políticas adotadas pela organização.

Para Andrade e Rosseti (2004), incluem-se ainda como características marcantes da empresa governada: preparação intensiva dos conselheiros para exercício do cargo, visando desenvolver a capacidade para tomada de decisão na escolha da melhor estratégia, de acordo com os negócios da empresa e os desafios do mercado; além de maior tempo dedicado à empresa, com o devido incentivo. Em relação aos acionistas, devem ter um canal formal de comunicação estabelecido entre a direção e os conselheiros, para que suas opiniões sejam sempre analisadas e consideradas.

No caso de empresas gerenciadas, os conselheiros e os acionistas exercem papéis passivos, ou seja, não participam da formulação de estratégias e definições das políticas da empresa, geralmente suas opiniões são deixadas em segundo plano. As decisões são centralizadas nos gerentes, contribuindo para erros de cunho pessoal, motivados por falhas de julgamento humano, em que predominam sentimentos de ciúme, inveja, egoísmo, vaidade e ambição. O modelo de empresa gerenciada não leva em consideração a fraqueza do comportamento humano.

Em contrapartida, as empresas governadas baseiam-se na eficiência e integridade dos seus processos, por meio da competência e participação ativa dos envolvidos (diretoria executiva, conselho de administração e acionistas) aliados a rigorosas normas e políticas de controles internos, assegurando a conformidade nas operações e proporcionando o chamado envolvimento construtivo, onde há a conscientização de todos que o sucesso individual é um reflexo do desempenho organizacional.

2.5 Modelo de governança corporativa praticado no Brasil

Embora a prática de governança corporativa seja ainda um quesito recente para o mercado brasileiro, a necessidade de aderência aos padrões internacionais têm sido determinante para estimular o crescimento de tal prática entre as organizações brasileiras.

No Brasil, as práticas de governança corporativa relacionadas aos três pilares básicos de sustentação – a propriedade, o conselho de administração e a diretoria executiva – ainda encontram-se distantes das recomendadas pelos códigos de boa governança.

Sobre a relação propriedade - direção executiva, no Brasil é pequeno o grupo de empresas em que existe uma separação clara entre a propriedade e a direção executiva. Essa situação é inversa nos Estados Unidos, conforme afirma Hallqvist (2003, p.35):

Enquanto nos Estados Unidos, na maioria das corporações, a separação de poderes entre acionistas, executivos e conselhos de administração é clara, no Brasil, em média, três acionistas controlam 85% das ações com direito a voto nas empresas.

Para Andrade e Rossetti (2004), essa separação é particularmente indicada nas companhias com controle pulverizado, nas quais o Conselho de Administração exerce o papel de guardião dos acionistas. Nos casos de concentração de propriedade acionária, a junção acionistas - direção pode contribuir para melhores desempenhos organizacionais.

Essa situação é reforçada por Matos e Almeida (2007, p.406):

A alta concentração da propriedade (posse das ações) e do controle (tomada de decisão) das companhias, aliada a baixa proteção legal dos acionistas, faz com que o principal conflito de agência no Brasil se dê entre acionistas controladores e minoritários e não entre acionistas e gestores, como é o caso nos países com estrutura de

propriedade pulverizada.

Em relação à propriedade acionária, segundo Dale (2003, p.124): “No Brasil, em geral, ainda prevalece a cultura de dono. Os donos de empresas são detentores de poder absoluto e autêntico. Atrair e manter sócios não faz parte da nossa cultura.”

Uma pesquisa realizada com uma amostra significativa de 74 empresas revelou que, em apenas 22% das empresas os interesses dos sócios minoritários são considerados, enquanto que na maioria das empresas, ou seja 65% da amostra consideram os interesses dos minoritários apenas esporádica ou marginalmente. A pesquisa revela também que 5% dessas empresas ignoram por completo os interesses dos acionistas minoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A consequência dessa realidade é que os sócios minoritários freqüentemente acabam sendo prejudicados.

Outros dois fatores relevantes que devem ser analisados para a composição do modelo de governança corporativa praticado no Brasil, dizem respeito aos papéis do conselho de administração e a formalização de práticas de governança corporativa.

Segundo Andrade e Rosseti (2004, p.483), o papel dos conselhos de administração no Brasil tem evoluído pouco:

As funções atribuídas aos conselhos de administração nas empresas brasileiras estão ainda presas a raízes históricas de sua constituição. Ainda se reservam para esse colegiado, essencialmente, papéis relacionados à aprovação de propostas vindas da diretoria executiva.

Isso significa que algumas questões de âmbito estratégico, como formulação de grandes metas, gestão de riscos e planos de sucessão, ainda não configuram como atribuições dos conselhos de administração em empresas, fator recomendado como prática da boa governança corporativa mundial.

Dentre os fatores determinantes da formalização da governança corporativa, destacam-se: separação de papéis - propriedade, conselho de administração e diretoria executiva; reorganização societária; participação de investidores institucionais e resposta a pressões por maior responsabilidade corporativa.

De acordo com a Fundação Dom Cabral (2002), em uma pesquisa realizada com a amostra de 76 empresas brasileiras, revelou-se que, em 36,5% dessas empresas as práticas de governança corporativa não estavam plenamente formalizadas.

A governança corporativa adotada no mercado corporativo brasileiro, ainda encontra-se em processo de evolução, com a tendência de acompanhamento do cenário mundial, que é tornar o relacionamento entre as organizações, sociedade e governo mais moderna, justa e transparente para todos os agentes interessados e envolvidos, por meio de práticas crescentes da boa governança.

Além disso, de acordo com Lodi (2000), os investidores externos vêm na adoção de práticas de governança corporativa pelos países recebedores de investimentos internacionais um início de garantia de probidade, transparência e respeito às leis, aumentando consideravelmente a sua credibilidade no cenário internacional.

2.6 Perspectivas da governança na era da informação

O século XXI tem se caracterizado por profundas mudanças organizacionais, onde a globalização em conjunto com a sociedade do conhecimento provocaram significativas transformações nas empresas em relação aos tradicionais conceitos e valores exigidos para a sobrevivência no novo ambiente de negócios, regido pela mudança e incerteza. A esse cenário, caracterizado pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e gestão do conhecimento, denominou-se era da informação.

Ainda sobre as características desse novo cenário, Drucker (1994, p.14) afirma que:

O fator de produção decisivo não é mais nem o capital nem o trabalho, mas o conhecimento. Isso não significa que os fatores clássicos de produção desapareceram, apenas tornaram-se secundários.

As práticas da boa governança corporativa coincidem com valores que norteiam a gestão do conhecimento, dentre os quais destacam-se a qualificação pessoal, onde colaboradores, conselheiros e diretoria executiva, por meio da formação pessoal, comunicação eficiente e disseminação das informações adquirem o conhecimento necessário para um desempenho eficaz de suas atividades, seja na execução de tarefas operacionais no caso dos colaboradores, como na tomada de decisões estratégicas no caso dos conselheiros e diretoria executiva.

O capital intelectual, também chamado de ativo intangível e invisível, passou a ser o mais valioso recurso das organizações, haja vista uma análise envolvendo a *Microsoft* e a *General Motors*. A *Microsoft* fatura US\$ 16 bilhões por ano e vale, em

bolsa de valores, US\$ 510 bilhões. Enquanto que a *General Motors*, maior corporação do mundo moderno, fatura US\$ 162 bilhões (nove vezes mais que a *Microsoft*), no entanto não consegue emplacar US\$ 100 bilhões no mercado de capitais (CHIAVENATO, 2002).

Por intermédio das interações e dos assuntos inter-relacionados aos temas era da informação, sociedade do conhecimento, tecnologia da informação e governança corporativa, originou-se um novo campo de estudo, denominado governança de tecnologia da informação, ou simplesmente governança de TI, onde busca-se uma integração dos princípios da governança corporativa com os processos da área de TI em prol do melhor desempenho organizacional.

2.7 Tecnologia da Informação

Na era da informação, os ativos tradicionais, como pessoas, instalações, dinheiro e relacionamento com clientes passaram a exercer valor secundário. A tecnologia da informação (TI) é o ativo de maior importância nessa era. No entanto, implementações de TI envolvem investimentos elevados, complexos e contínuos, e que, ainda por cima, não são garantia de obtenção dos resultados esperados. Esse cenário de incerteza faz com que muitos administradores renunciem à utilização plena da tecnologia da informação (WEILL; ROSS, 2006).

As organizações e os seus administradores precisam se adequar a essa nova característica predominante nos negócios, por meio do gerenciamento e minimização dos riscos, além do desenvolvimento de competências capazes de transformar investimentos em TI em processos geradores de valor à organização.

Segundo Weill e Ross (2006) as organizações devem adotar alguns procedimentos visando a geração de valor relacionados a investimentos em TI, dentre eles:

- a) Deixar claro as estratégias de negócio e o papel da TI em realizá-las;
- b) Mensurar e gerenciar o quanto se gasta e o quanto se ganha com a TI;
- c) Atribuir responsabilidades pelas mudanças organizacionais necessárias para tirar proveito dos novos recursos de TI;
- d) Aprender com cada implementação, tornando-se mais hábeis em compartilhar e reutilizar seus ativos de TI.

A adoção dessas práticas contribuem para a obtenção de vantagem

competitiva em relação aos concorrentes, pois segundo uma pesquisa realizada pelos mesmos autores, as empresas que seguiram os procedimentos listados acima obtiveram retorno sobre os investimentos até 40% maiores que os concorrentes.

Para Jamil (2001, p.17): “A TI torna-se efetivamente um instrumento estratégico e indispensável para as organizações. O modelo de empresa do setor tecnológico impulsiona novos negócios.”

2.7.1 Avaliação estratégica da TI para a organização

Para se subsidiar quanto ao investimento a ser despendido em TI pela organização, primeiramente deve ser realizada uma análise sobre a dependência do negócio em relação à TI, ou seja, deve ser avaliado o quanto a área de tecnologia da informação é essencial para o desempenho das atividades da empresa.

O modelo a seguir facilita a realização dessa avaliação:

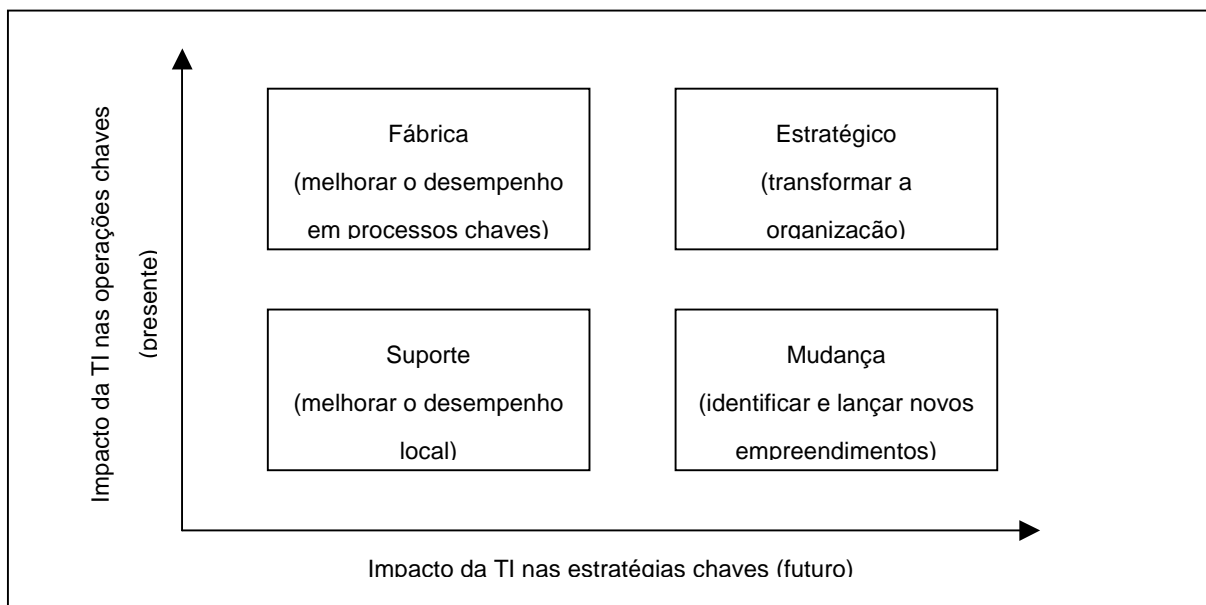


Figura 1: Impacto estratégico da tecnologia da informação

Fonte: Applegate, Lynda M..In: Fernandes, Aginaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz de.(2006)

De acordo com o modelo proposto por Fernandes e Abreu (2006), as organizações podem ser classificadas em virtude do nível de impacto da TI nas operações e estratégias da organização, ou seja, em razão da dependência dos negócios atuais e futuros da organização diante da TI ou ainda, pelo papel da TI perante os negócios da organização.

a) Suporte: a TI possui baixo impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, ou seja, o papel da TI é secundário para o negócio da

organização;

b) Mudança: a TI possui baixo impacto nas operações chaves e alto impacto nas estratégias chaves, ou seja, a TI exerce papel decisivo no direcionamento futuro da organização;

c) Fábrica: a TI possui alto impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, ou seja, atividades cotidianas da organização dependem da TI, mas não o direcionamento futuro da organização;

d) Estratégico: a TI possui alto impacto nas operações chaves e alto impacto nas estratégias chaves, ou seja, o papel da TI é essencial para o negócio da organização;

Esta análise deve ser feita de forma minuciosa e criteriosa, a fim de se evitar um planejamento em governança de TI equivocada, o que acarretaria grandes perdas financeiras, tanto em casos de recursos excedentes quanto em casos de falta de recursos direcionados para a tecnologia da informação, uma vez que investimentos nessa área envolvem valores substanciais.

No caso das instituições financeiras, objeto de estudo deste trabalho e pelas características de seus negócios, em que buscam constantemente maiores padrões de qualidade e segurança das informações, a escolha do posicionamento estratégico é um princípio básico para a sobrevivência no mercado financeiro.

2.7.2 Como implementar a TI nas organizações de forma eficiente

Uma vez realizada a avaliação e definido claramente o papel a ser desempenhado pela tecnologia da informação na organização, seja um papel secundário ou essencial, algumas questões-chaves devem ser levadas em consideração para que se tenha uma implementação eficaz de TI nas organizações.

Para Walton (1993), essas questões envolvem em primeiro plano, a gestão adequada, ou seja, o alinhamento das estratégias de negócios da organização com o sistema de TI proposto; seguidos do comprometimento organizacional em relação ao sistema de TI por meio da sua aprovação pelos gestores e aceitação perante os usuários; e terceiro e último, diz respeito à competência adquirida e o conseqüente domínio do sistema pelos usuários, possibilitando a evolução contínua do sistema.

O quadro a seguir ilustra a melhor maneira para se desenvolver as questões-chave, de forma gradativa e por fases.

Questões-chave	Fase 1: Criação do contexto para TI	Fase 2: Desenho de um sistema de TI	Fase 3: Instalação do sistema de TI para utilização
Alinhamento	Visão alinhada com as estratégias de negócios da organização	Desenho do sistema alinhado com a visão	Operação do sistema alinhada com a visão
Aprovação Aceitação	Alto comprometimento organizacional	O sistema é desenhado para ativar e promover a aceitação pelos usuários	Os usuários sentem forte aceitação com relação ao sistema
Competência Domínio	Competência geral para as tarefas e conhecimento sobre TI	O sistema é desenhado para utilizar e promover o domínio pelos usuários	Os usuários dominam o sistema

Figura 2: Desenvolvimento por fase das questões-chave para implementação eficaz de TI

Fonte: Walton, Richard E. (1993)

Ainda para Walton (1993), as fases têm como características e objetivos:

A primeira fase é onde a alta administração define quais as ações devem ser tomadas para possibilitar a criação de um contexto nos quais novos sistemas de TI estejam alinhados com as estratégias de negócios da organização.

A segunda fase tem o objetivo de verificar se os sistemas estão implementados de forma a contribuir para o alcance dos objetivos, por meio da integração eficiente entre organização – tecnologia, atendendo tanto as expectativas da alta administração, com a geração de valores, bem como as expectativas dos usuários com um sistema eficiente e de fácil manuseio.

A terceira fase refere-se à aceitação e utilização do sistema com o devido comprometimento, promovendo o desenvolvimento organizacional em paralelo com a evolução da tecnologia da informação.

O desenvolvimento fase por fase das questões-chave é uma garantia para a alta administração de que o planejamento em relação às ações de TI estejam sendo realizadas de forma coordenada, mitigando possíveis riscos relacionados e favorecendo o melhor desempenho junto à estratégia organizacional.

2.8 Governança de TI

O embasamento e os princípios para uma boa governança de TI se enquadram nos modelos aplicáveis à boa governança corporativa.

De acordo com Weill e Ross (2006), o conceito de governança de TI existe nos negócios quase há tanto tempo quanto os computadores, mas o interesse e a preocupação generalizados a seu respeito são bastante recentes – resultando de tendências recentes de negócios como o comércio eletrônico, a globalização, o bug do milênio, a reengenharia dos processos de negócio, a continuidade do negócio e a transparência dos relatórios corporativos. Ainda Weill e Ross (2006) afirma que a boa governança de TI harmoniza decisões sobre a administração e a utilização da TI com resultados esperados e objetivos do negócio.

A governança de TI é que define e direciona as ações estratégicas de utilização da TI, o que contribui de forma decisiva para atingir as metas corporativas.

2.8.1 Responsabilidade e implementação da governança de TI

O primeiro passo para se iniciar um processo de implementação da governança de TI deve ser a definição de responsabilidades sobre a elaboração e o estabelecimento de diretrizes que servirão como norteadores de todo o processo.

Para Weill e Ross (2006, p.8), essa atribuição é da alta administração da organização:

A governança determina quem tem o direito de decidir sobre quanto a empresa investirá em TI. A administração determina a quantia efetivamente a ser investida num dado ano e as áreas em que ocorrerá o investimento. A alta administração estabelece os direitos decisórios e a responsabilidade pela TI para estimular os comportamentos desejáveis na empresa.

Essa afirmação é confirmada pelo *IT Governance Institute* (2005 apud FERNANDES e ABREU, 2006, p.11) ao mencionar que:

A governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantam que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

No entanto, o processo de implementação da governança de TI não se resume na definição das responsabilidades. A garantia do alinhamento da TI ao negócio, a conformidade com os órgãos de regulação, como por exemplo, o cumprimento da lei *Sarbanes-Oxley*, além da garantia de continuidade do negócio

em caso de interrupções e falhas, também são indispensáveis para a prática da boa governança de TI.

As atribuições necessárias para a implementação da governança de TI podem ser representada por meio de um ciclo:

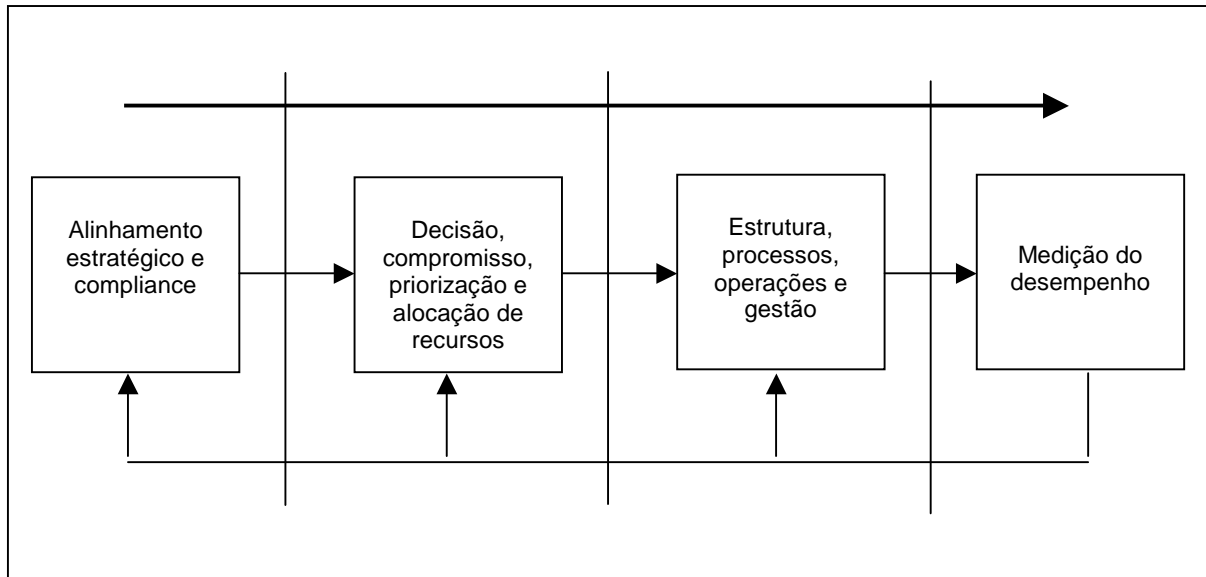


Figura 3: O ciclo da governança de TI

Fonte: Fernandes, Aguinaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz de.(2006)

A utilização do ciclo da governança de TI favorece a alta administração estabelecer um cronograma de atividades a serem desenvolvidas de forma sistêmica, permitindo um maior acompanhamento e controle dos processos organizacionais envolvidos. Além de possibilitar aprimoramentos constantes com maior rapidez e menor impacto entre os envolvidos, uma vez que em todas as etapas do ciclo há uma participação ativa, envolvendo tanto funcionários como dirigentes.

As etapas que compõem o ciclo, segundo Fernandes e Abreu (2006) são:

2.8.1.1 Alinhamento estratégico e *compliance*

O alinhamento estratégico e *compliance* refere-se ao planejamento estratégico da TI, que leva em consideração as estratégias da empresa para seus vários produtos e segmentos de atuação, assim como os requisitos de *compliance* externos, tais como o *Sarbanes-Oxley* e o Acordo da Basileia, no caso de instituições financeiras.

O alinhamento estratégico de TI deve ser elaborado de acordo com a estratégia de negócio da organização, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1: Estratégias empresariais e requisitos de TI

Ação de negócio	Estratégia empresarial	Alinhamento da TI
Criar produtos e serviços para nichos de mercado	Enfoque	Apoiar à flexibilização dos processos relacionados a clientes e engenharia do produto.
Criar produtos e serviços diferenciados	Diferenciação	Apoiar à implantação de processos de engenharia, desenvolvimento e operação de serviços e produtos únicos.
Produtos e serviços de menor custo	Custo	Apoiar otimizações de processos para redução de custos
Maior participação nos mercados atuais	Penetração de mercado	Garantir desempenho superior nos fatores chaves de competição no mercado atual
Introdução de produtos e serviços atuais em novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Apoiar fortemente processos de planejamento de mercado, vendas e logística.
Desenvolvimento de novos produtos e serviços para mercados atuais	Desenvolvimento de produto	Apoiar a pesquisa e desenvolvimento em processos de inteligência competitiva
Desenvolvimento de novos produtos e serviços para novos mercados	Diversificação	Apoiar a pesquisa e desenvolvimento em processos de manufatura, distribuição e vendas.
Associação ou joint venture	Crescimento conglomerativo	Integrar e compartilhar serviços.
Criar barreiras para novos entrantes no mercado	Manutenção de posição	Apoiar processos e produtos que aumentem o seu desempenho contra as vantagens competitivas dos novos entrantes.

Fonte: Fernandes, Aguinaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz de.(2006)

Pelo exposto no quadro, pode-se afirmar que, quanto mais complexa a ação de negócio, maior também deve ser o grau de envolvimento da área de TI.

Para Weill e Ross (2006, p.99), a fase de alinhamento estratégico e seus processos são:

Os processos de alinhamento são técnicas da administração e utilização efetiva da Tecnologia da Informação. Os processos de alinhamento devem levar todos a bordo, tanto contribuindo para as decisões de governança como disseminando os produtos das decisões de TI.

A fase de alinhamento estratégico é o primeiro passo na concepção da governança de TI. Nessa etapa determinam-se as necessidades presentes e futuras do negócio em relação à TI, definindo objetivos, produtos e serviços de TI para todas

as áreas de negócio da organização envolvidas.

2.8.1.2 Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos

Nessa fase, estabelecem-se os mecanismos de decisão, onde são definidas as prioridades de projetos e serviços de TI, além da alocação efetiva de recursos monetários no contexto de um portfólio de TI.

Para Fernandes e Abreu (2006, p.19), entende-se por portfólio de TI: “é uma metodologia para a priorização dos investimentos de TI com base no retorno de projetos e ativos para a organização, e no seu alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio”.

Ainda para os mesmos autores, o portfólio tem como objetivos, acima de tudo, fornecer subsídios para a Administração saber onde deverá investir, tornando mais claras as regras de priorização de projetos e ativos.

A etapa de decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI, em termos de: arquitetura de TI, serviços de infra-estrutura, investimentos, necessidades de aplicações, etc, assim como a definição dos mecanismos de decisão, ou seja, em que fóruns da empresa são tomadas essas decisões.

2.8.1.3 Estrutura, processos, operações e gestão

A etapa de estrutura, processos, operações e gestão diz respeito à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa.

Definem-se o tratamento das operações de TI no tocante ao relacionamento com clientes, tanto internos quanto externos, e também em relação aos fornecedores. Ou seja, são definidas ou redefinidas as operações TI necessárias, como desenvolvimento e manutenção de sistemas, infra-estrutura, suporte técnico e segurança da informação

Portanto, é nessa etapa que são elaboradas e definidas a estrutura operacional necessária para realização das operações de TI com eficiência.

2.8.1.4 Medição do desempenho

A etapa de medição do desempenho refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI e à sua contribuição para as estratégias e objetivos do negócio.

Nessa fase, é feita a avaliação do desempenho da TI em relação ao alinhamento com os objetivos organizacionais propostos.

Para Fernandes e Abreu (2006, p.20), a gestão do desempenho de TI:

Refere-se ao monitoramento dos objetivos de desempenho das operações de serviços em termos de desenvolvimento de aplicações e segurança da informação, assim como dos acordos de níveis de serviço, acordos de níveis operacionais e níveis de serviços dos contratos de apoio.

A alta administração deve utilizar-se dessa fase para acompanhar e propor melhorias nos serviços de TI necessários para avaliação do desempenho organizacional.

2.8.2 Padrões de governança de TI

À medida que as organizações crescem, passam a ter objetivos concorrentes e até mesmo conflitantes, dificultando a unidade organizacional e a coordenação dos seus mecanismos de direção e controle. Isso faz com que a governança seja alterada com frequência, buscando ajustar e adequar-se às mudanças.

As organizações, na sua maioria, adotam padrões de governança diversificado, geralmente motivado por fatores de âmbito estrutural.

Normalmente as empresas contam com a estrutura organizacional para alinhar a tomada de decisões com suas metas e estratégias. A governança procura reforçar comportamentos desejáveis para alcançar as metas estratégicas e de desempenho da empresa. Como as metas de cada empresa são diferentes, uma grande variedade de padrões de governança são utilizadas (WEILL; ROSS, 2006).

As empresas formulam sua governança objetivando compensar limitações estruturais. A variação nos padrões de governança reflete os níveis variáveis de eficácia da governança. Empresas de melhor desempenho governam diversamente, adotando um dos níveis diferenciados de governança. Além disso, os executivos de TI aprendem sobre a estratégia de negócios e os executivos de negócios aprendem sobre as capacidades de TI.

2.8.2.1 Sintomas da governança ineficaz

Nem sempre as empresas conseguem manter a unidade organizacional e seus mecanismos de controle e avaliação acabam sendo prejudicados, refletindo no processo de governança como um todo.

De acordo com Weill e Ross (2006), alguns sintomas são característicos de uma governança ineficaz, a saber:

- a) A alta gerência vê pouco valor nos investimentos em TI.

Os administradores sentem-se receosos quanto ao valor de negócio derivado de seus investimentos em TI ou as decisões de TI estão sendo tomadas por pessoas erradas. Os administradores não sabem apontar um registro de desempenho dos investimentos recentes em TI;

- b) A TI é uma barreira para a implementação de novas estratégias.

Normalmente essa situação ocorre quando a área de TI fica sabendo das iniciativas estratégicas depois que as decisões já foram tomadas, o que coloca a TI apenas como cumpridora de ordens e não como elemento-chave na formulação das decisões estratégicas;

- c) Os mecanismos para tomar decisões de TI são lentos ou contraditórios.

Inúmeras iniciativas de negócio habilitadas pela TI são deixadas em segundo plano pelo comitê de investimento de capital, fazendo com que os indivíduos motivem-se a agir por fora do sistema, utilizando-se de soluções paliativas;

- d) A alta gerência não consegue explicar a governança de TI.

Os administradores devem saber descrever com precisão a situação da governança de TI em relação à empresa, para fornecer subsídios à tomada de decisão;

- e) Os projetos de TI freqüentemente atrasam e excedem o orçamento.

A governança de TI deve prover consistência à gestão de projetos e à concepção de programas. A boa gestão permite que se preveja a conclusão dos projetos;

- f) A alta gerência vê na terceirização um reparo rápido para problemas de TI.

A terceirização dos serviços de TI deve ser adotado como solução apenas em casos de plena certeza de que certas competências ou serviços serão mais bem providos externamente e não uma prática motivada pela frustração advinda dos resultados de TI;

g) A governança muda freqüentemente.

A governança não precisa ser alterada a cada pequena mudança estratégica ou alteração de ênfase, pois a governança consiste em quem toma as decisões. A administração, por sua vez, consiste em quais decisões são tomadas. Portanto, decisões administrativas é que devem mudar conforme mudam as estratégias, e não a governança.

2.8.2.2 Exemplos históricos de governança ineficaz

A quebra de grandes bancos, como o famoso caso do Banco *Barings* e os brasileiros Nacional, Econômico e o Bamerindus evidenciou os conflitos existentes na relação entre acionistas, conselhos de administração e auditorias externas, além da falha nos processos de controles internos e no cumprimento da lei *Sarbanes-Oxley* e do Acordo da Basiléia II.

a) Caso do *Barings*

De acordo com a matéria publicada pelo jornal O Estado de S. Paulo (2002 *apud* MATOS; ALMEIDA, 2007, p.401), a decadência de um dos mais tradicionais bancos ingleses, o secular *Barings Bank*, é um exemplo clássico de risco operacional que fugiu ao controle da organização. O banco de investimento decretou falência e depois foi vendido por apenas uma libra esterlina. A falência se deu pela ambição de um único funcionário, que operando nos mercados futuros da Cingapura, acabou perdendo grandes quantias de forma exponencial, mas por seguidas falhas nos processos de avaliação e controle, conseguiu driblar os controles internos da instituição e por fim, acumulou um prejuízo total em torno de 850 milhões de libras esterlinas sem que ninguém notasse. Antes de ser descoberto, porém, a alta cúpula do *Barings Bank* comemorava os lucros forjados pelo apostador descontrolado. Faltaram controles, faltou governança corporativa e a solidez de um tradicional banco virou pó.

b) Caso do Banco Nacional

As 652 contas falsas do código 917 da contabilidade do Banco Nacional causaram um rombo de R\$ 7,5 bilhões e acabaram com a crença da cumplicidade entre a propriedade familiar e a administração profissional. A separação entre propriedade e gestão é mais um engano da empresa familiar. As acusações

cruzadas entre o grupo da família Magalhães Pinto e o do profissional Arnaldo de Oliveira trouxeram à luz alguns temas para reflexão, conforme relata Lodi (2000):

Quando a empresa é constituída por um núcleo familiar (todo o conselho do Banco Nacional era composto por pessoas do mesmo sobrenome) dizer que quem manda é o profissional da administração é uma ilusão. O empresário que exerce a presidência não tem cargo decorativo, ele toma as decisões sobre os balanços, a política de dividendos, as assembléias de acionistas, o endividamento fiscal, as retiradas informais e as remessas irregulares para o exterior.

O profissional foi contratado apenas para melhorar os resultados e modernizar a administração, atuando no plano mercadológico, planejamento de produto, informatização e recursos humanos. A contabilidade e a auditoria interna, mesmo que subordinadas a ele, seguiam as diretrizes do empresário.

Diante do processo criminal, os conselheiros assumiram a fraude, mas incriminaram o administrador para inocentar a família. Quando faleceu, aos 87 anos em março de 1996, José de Magalhães Pinto não sabia mais o que estava acontecendo, mas deixou a família desonrada pela demolição material e moral de sua obra.

2.8.3 Aplicabilidade da governança de TI em instituições financeiras

Para o mercado de capitais, a prática de governança em TI é uma exigência legal, para garantia de que os princípios da transparência, conformidade, equidade de tratamento e prestação de contas, essenciais para a manutenção das instituições financeiras, estejam sendo integralmente seguidos.

Em dezembro de 2000, a bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA), no intuito de fortalecer o mercado de capitais brasileiro associado à governança, promove uma segmentação, categorizando as organizações de acordo com o nível de práticas de governança por elas adotadas. Essa categorização, de acordo com a própria Bovespa (2008), está assim definida e caracterizada:

a) Companhias nível 1 de governança corporativa

- prestar informações, tais como demonstrações financeiras, fluxos de caixa, posição acionária dos grupos de acionistas controladores, membros do conselho de administração, diretores e membros do conselho fiscal, em períodos trimestrais à CVM e a Bovespa;

- apresentar um calendário anual contendo a programação de eventos corporativos, como assembleias e divulgação de resultados;
- ao menos uma vez por ano realizar reuniões públicas com analistas e investidores;
- divulgação mensal de negociações envolvendo acionistas controladores;
- manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações (25 % do capital social da companhia);
- adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital, no caso de distribuição pública de ações.

b) Companhias nível 2 de governança corporativa

- cumprir todas as exigências do nível 1;
- divulgar demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais;
- a formação do conselho de administração deve ser de no mínimo 5 membros com mandato de até 2 anos, permitida a reeleição. Além disso, no mínimo 20% dos membros devem ser conselheiros independentes;
- direito de voto às ações preferenciais em matérias como incorporação, fusão e cisão da companhia;
- extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais;
- realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital.

c) Novo mercado

- cumprir todas as exigências do nível 1 e nível 2;
- a principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias.

Além do enquadramento em uma dessas categorias, as instituições bancárias devem cumprir também a legislação e exigências dos órgãos reguladores externos, dentre os quais destacam-se a Lei *Sarbanes-Oxley* e o Acordo da Basiléia II.

2.8.3.1 Lei Sarbanes-Oxley

As instituições financeiras, em relação aos requisitos de conformidade (compliance), formulados por instituições externas legais, seguem inicialmente os princípios da lei *Sarbanes-Oxley*, mencionados anteriormente no item 2.3.

A lei *Sarbanes-Oxley* de 2002 é provavelmente o regulamento mais conhecido da última década. A lei aplica-se às empresas mercantis públicas nos Estados Unidos e controla os relatórios sobre informações financeiras. Para Andrade e Rossetti (2006, p.196), a partir da criação dessa lei: “a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes - são leis.”

De acordo com informações disponibilizadas pela *Realtimpublishers* (2008), três seções dessa lei são especialmente relevantes às operações de TI:

a) Seção 302 - Responsabilidade das empresas para relatórios financeiros.

Define a responsabilidade dos executivos das empresas para assegurar a integridade dos relatórios financeiros. Essas tarefas incluem a revisão dos relatórios financeiros, o estabelecimento de controles internos e a avaliação de sua eficácia.

b) Seção 404 - Avaliação de gestão de controles internos.

Aplica a avaliação de procedimentos internos para apresentar relatórios sobre a situação financeira de uma empresa e, por inferência, a avaliação de procedimentos para o desenvolvimento e a manutenção de sistemas de relatórios.

c) Seção 409 - Divulgação de emitentes em tempo real.

As mudanças nas operações de uma empresa devem ser relatadas oportunamente. Os sistemas que coletam, analisam e informam estas mudanças estão sob o controle dos departamentos de TI.

Para cumprir com a lei *Sarbanes-Oxley*, uma organização de TI enfrenta vários desafios. Assegurar que os dados financeiros não sejam adulterados e possam ser monitorados, além de serem amplamente gerenciados é uma questão de TI estratégica, envolvendo custos elevados de implementação e manutenção.

2.8.3.2 Acordo da Basiléia II

Em função dos seus riscos de crédito e riscos operacionais, as instituições financeiras também são obrigadas a seguirem o denominado Acordo da Basiléia II. Esse acordo foi estabelecido pelo *Bank for International Settlements* (BIS), considerado o “Banco Central dos Bancos Centrais”, cuja sede fica localizada na

cidade suíça da Basileia.

O acordo estipula requisitos de capital mínimo para as instituições financeiras, além de definir princípios fundamentais de supervisão bancária, adicionados de diretrizes, padrões e recomendações para aplicação nas instituições financeiras dos países signatários. O acordo da Basileia foi firmado pelo Brasil em 1988.

De acordo com Fernandes e Abreu (2006), o acordo está sedimentado em três pilares, a saber:

O primeiro pilar estabelece regras e procedimentos para cálculo dos requisitos de capital, tendo em vista os riscos de crédito e operacionais, de acordo com a aplicação de abordagens distintas de avaliação e mitigação de riscos.

O segundo pilar estabelece regras para que os Bancos Centrais de cada país executem auditorias nas instituições financeiras, visando avaliar a aplicação dos métodos de gestão de risco e a avaliação e mitigação de riscos de crédito e operacionais, assim como a emissão de informações para o mercado acerca da exposição do risco da instituição.

O terceiro pilar estabelece regras para a comunicação para o mercado, dos requisitos mínimos de capital, face aos riscos e aos métodos e resultados de avaliações de riscos, conforme estabelecido pelo primeiro pilar.

2.8.3.3 Implicações do acordo da Basileia II e da lei Sarbanes-Oxley no Brasil

No Brasil, como os bancos estão em estágio extremamente avançados no tocante à integração, uso de tecnologias, diversidade de canais e de produtos, a questão “risco operacional” de TI é primordial. A TI é um dos principais elementos do risco operacional de um banco, juntamente com pessoas e processos de negócio.

De acordo com Fernandes e Abreu (2006, p.29): “No que tange ao risco operacional, o impacto do Acordo da Basileia abrange praticamente todo o espectro de processos de TI e respectivas áreas organizacionais.”

Ainda para os mesmos autores, quanto ao risco de crédito, o impacto recai sobre alguns fatores:

- a) Capacidade de armazenamento de dados em face da granularidade de informações requeridas da cada cliente, visando avaliar riscos de forma mais consistente;
- b) Integridade das informações acerca das transações do banco;

- c) Integridade das informações armazenadas sobre os clientes e operações de crédito;
- d) Segurança das informações;
- e) Contingências na operação;
- f) Planejamento de capacidade;
- g) Planejamento de desastre e recuperação;
- h) Integridade do processo de emissão de relatórios requeridos pelo BIS.

De acordo com Ciancanelli e Reyes (2000), os bancos, principalmente aqueles dirigidos pelos proprietários, são potenciais fontes de risco sistêmico. A concentração da propriedade em grupos familiares entorpece a gestão de empresas, ao facilitar alguns excessos. Ou seja, assumem maiores riscos por terem menor nível de controle. Em caso de falência, deixam o prejuízo para os depositantes, os investidores e o governo. Isto explica o porquê bancos com essa característica foram protagonistas nas crises recentes do mercado financeiro nacional.

A partir da assinatura da lei *Sarbanes-Oxley*, que busca minimizar os riscos inerentes às instituições financeiras, diversas exigências não previstas na legislação brasileira precisam ser reformuladas para adequação e cumprimento a essa nova legislação. O quadro comparativo abaixo ilustra algumas dessas exigências.

Quadro 2: Comparação entre as principais exigências da legislação Sarbanes-Oxley e brasileira

<i>Sarbanes-Oxley</i>	Legislação Brasileira
O CEO / CFO devem certificar-se que as demonstrações financeiras anuais revelam adequadamente a posição financeira da organização.	As demonstrações financeiras devem ser assinadas pelos administradores e contadores.
Constituição de um comitê de auditoria interna, formados apenas por membros independentes, para acompanhamento das demonstrações financeiras.	Não há exigência para formação de comitês. Os integrantes não precisam ser independentes nem pertencer ao conselho de administração.
Proibida a concessão de empréstimos aos executivos.	Não há restrição de empréstimos.
Relatórios específicos para divulgação dos controles internos.	Relatórios específicos para divulgação dos controles internos não previstos.
Adoção de código de ética para administradores financeiros.	Código de ética não obrigatório.

Fonte: Adaptado de Tohmatsu, Deloitte Touche (2003)

Questões como conflitos entre acionistas e *stakeholders*, mau desempenho de presidentes executivos, auditorias usadas para homologar relatórios financeiros incorretos, conselhos dominados por figuras ligadas ao presidente, excesso de remuneração de diretorias são situações que dificilmente se sustentam no mercado financeiro do século XXI, onde prevalecem como princípios básicos, a prática da governança e suas respectivas leis.

2.9 Desafios da governança

A garantia de sobrevivência no competitivo e dinâmico cenário empresarial, na qual predominam como requisitos fundamentais, a habilidade dos gestores em tomar as decisões com rapidez e eficácia em sintonia com a agilidade estratégica da organização como um todo, dependem essencialmente, do correto tratamento, disponibilidade e integridade das informações (WEILL; ROSS, 2006).

A tecnologia da informação, que é a responsável pelo fornecimento adequado das informações, exerce papel fundamental no desempenho organizacional. A Governança Corporativa e de TI devem atuar como protagonistas diante desse contexto, onde o alinhamento estratégico e a racionalização dos recursos são elementos fundamentais a serem observados no longo caminho percorrido pelas organizações em busca da sustentabilidade e do desenvolvimento.

Os maiores desafios da governança de TI residem em questões relacionadas à manutenção e qualidade das informações conforme citado acima, em conjunto com a constante necessidade de capacitação de pessoal e alocação de elevados recursos para investimentos na área e que, na maioria das situações, não apresenta resultados perceptíveis.

2.10 Experiência prática de governança

De acordo com os níveis de governança instituídos pela Bovespa citados anteriormente no item 2.8.3, apenas dois bancos de grande porte no país estão listados no Novo Mercado. São instituições cujo controle acionário pertence ao governo, a Nossa Caixa e o Banco do Brasil. Outros grandes bancos privados brasileiros, como Bradesco, Unibanco e Itaú estão enquadrados como companhias Nível 1 de governança corporativa.

Dentre os fatores que contribuem para o Banco do Brasil configurar-se na categoria de Novo Mercado, o estabelecimento de seu código de governança corporativa exerce grande importância. Pois, de acordo com o próprio Banco do Brasil (2008), o código de governança corporativa:

Apresenta uma visão panorâmica e de consulta simplificada sobre princípios e práticas adotadas, contribuindo para fortalecer a transparência da gestão, aumentar o valor institucional e facilitar o acesso ao capital por parte de investidores, além de concorrer para a perenidade institucional.

No anexo deste trabalho, está disponível para consulta, na íntegra o código de governança corporativa do Banco do Brasil.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a metodologia é usada para definição do instrumental metodológico (métodos e técnicas) a serem empregados na pesquisa científica. A seleção desse instrumental depende do problema a ser estudado, dos recursos financeiros, da equipe humana e do tipo de informação a ser analisada.

Esse trabalho foi elaborado por meio de um estudo qualitativo, embasado pelos seguintes métodos e técnicas:

3.1 Método de abordagem

O método de abordagem dedutivo tem início com a análise minuciosa dos princípios, teorias e leis relacionados a um tema para subsidiar um estudo desse tema de uma forma particular (LAKATOS; MARCONI, 2006). E esse foi o método adotado para elaboração do trabalho.

3.2 Método de procedimento

O método de procedimento escolhido no trabalho foi o monográfico, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.235) refere-se ao “estudo sobre um tema com suficiente valor representativo, sob uma análise particular, obedecendo a uma rigorosa metodologia”.

3.3 Técnicas de pesquisa

A técnica de pesquisa diz respeito à parte prática de coleta dos dados. A composição deste trabalho fundamentou-se em informações obtidas por meio de documentação indireta, realizado por pesquisa documental e levantamento bibliográfico em livros, revistas, jornais, periódicos, monografias e sítios da internet relacionados ao tema, proporcionando a ampliação do conhecimento teórico sobre o assunto e possibilitando a análise sob uma nova perspectiva e novo enfoque.

4 CONCLUSÃO

Esse trabalho procurou abordar a questão da governança corporativa relacionada à tecnologia da informação, inseridas no contexto específico das instituições financeiras. O objetivo principal foi realizar um levantamento da teoria relacionada à governança corporativa e tecnologia da informação, a fim de verificar como a interação entre ambas pode criar um diferencial competitivo perante o mercado financeiro.

O século XXI tem se caracterizado por significativas mudanças na sociedade e pelo impacto provocado nas organizações devido aos avanços contínuos da tecnologia da informação. A sociedade e por sua vez, os indivíduos nela inseridos, vivem momentos de transformações, onde por exemplo, adquirir uma informação não é mais o suficiente, é necessário processá-la e transformá-la em conhecimento. O conhecimento, componente principal do capital intelectual, passou a ser o fator de produção decisivo na formação do mercado moderno.

A formação desse mercado, traz outras conseqüências, não só para a sociedade, mas principalmente às instituições financeiras, pois há o aumento da disputa pelos recursos econômicos disponíveis, bem como das exigências por parte de órgãos reguladores em relação ao cumprimento da legislação, além da cobrança dos investidores, acionistas e da própria sociedade por ações empresariais que propiciem maiores benefícios a seu favor. As instituições financeiras precisam adaptar-se de forma rápida e eficiente a essa nova realidade, uma vez que seus negócios estratégicos exigem níveis crescentes de TI, pois invariavelmente estão relacionados às seguintes necessidades: sistemas de informação que possibilitem operações com maior praticidade e agilidade, além da disponibilidade de informações *on-line* com garantia de integridade e segurança.

No tocante a governança corporativa, pode-se afirmar que é um assunto ainda recente no mercado brasileiro, mas que vem apresentando uma boa evolução na última década, desde o lançamento do primeiro código brasileiro sobre governança corporativa no ano de 1999 pelo IBGC, seguido no ano 2000 de uma iniciativa da Bovespa em classificar as organizações de acordo com o nível de governança praticado, até a divulgação da cartilha de recomendações sobre governança corporativa pela CVM no ano de 2002. Essas ações foram responsáveis pelo primeiro passo na disseminação da cultura de governança corporativa no Brasil,

que só chegará a obter representatividade com incentivos governamentais em campanhas de divulgação nacional, visando conscientizar a classe empresarial e despertar na população de um modo geral, os benefícios que a adoção de práticas de governança corporativa podem proporcionar.

A prática da governança corporativa é uma maneira pela qual gestores executivos, acionistas, sócios e demais stakeholders obtêm maior segurança e controle em relação à gestão dos processos organizacionais, pois se baseiam na conformidade com os rígidos requisitos regulatórios em vigor, como por exemplo, a Lei Sarbanes-Oxley e o Acordo da Basileia II, no caso de instituições financeiras.

Em especial às instituições financeiras, os processos organizacionais devem buscar mecanismos de gestão que visem sintetizar todas as operações, sistemas e pessoas envolvidas. O objetivo é atingir a transparência, eficiência e conformidade diante das políticas de governança corporativa integradas a governança tecnológica. A tecnologia da informação deve ser percebida como uma fonte de transformação de processos e estar sempre alinhada aos objetivos organizacionais, para que forneça subsídios à manutenção dos processos geradores de valor e principalmente, à exploração de novas oportunidades de negócios.

A implementação eficiente da governança de TI atende, tanto os requisitos do corpo diretivo da empresa com exigências de disponibilidade de informações e melhor desempenho vinculados a maior confiança e garantia de continuidade nos serviços de TI, bem como as expectativas dos clientes com exigências de maior transparência na comunicação, precisão nas informações disponibilizadas e segurança da informação, minimizando a possibilidade de perdas financeiras por meio da mitigação e gerenciamento dos riscos. A integração entre governança corporativa e tecnologia da informação exerce um papel determinante na definição dos negócios estratégicos e na otimização do desempenho institucional, atuando no controle, gerenciamento e monitoração dos processos organizacionais.

A criação do diferencial competitivo entre instituições financeiras se estabelece por meio da proteção advinda das práticas de governança corporativa e pela segurança em relação às informações promovida pela tecnologia da informação. Os elementos-chave da governança corporativa citados por Andrade e Rossetti (2004) em conjunto com os procedimentos relacionados a TI que geram valor, definidos por Weill e Ross (2006) favorecem o estabelecimento desse quadro por meio das seguintes ações: cumprimento das normas e legislação (conformidade

com órgãos reguladores e instituições legais); as estratégias de negócio devem estar claras, bem como o papel a ser desempenhado pela TI (transparência na comunicação e divulgação das informações); mensurar e gerenciar o quanto se gasta, o quanto se ganha com a TI e o quanto é revertido em inovações tecnológicas como equipamentos e sistemas mais modernos e seguros (prestação responsável de contas). A observação desses fatores faz com que os acionistas e clientes percebam as vantagens ao se investir em instituições financeiras que praticam a governança corporativa e utilizam a tecnologia da informação para impulsionar seus negócios estratégicos.

Em sua essência, a governança é fundamentada por princípios éticos. Uma organização pode ter bons princípios éticos, contudo não ter boa governança. Já a recíproca não é válida. A adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos, o que por si só, já é um diferencial competitivo, um valor de aspecto moral, muitas vezes esquecido nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BANCO DO BRASIL. **Sítio do Banco do Brasil S.A.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 5 mai. 2008.

BOVESPA. **Sítio da Bolsa de Valores de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

CADBURY, Committee. The report of the committee on financial aspects of corporate governance. In: LODI, João Bosco (Org). **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CARDOZO, Julio Sergio. et al. **Governança corporativa: solução, paliativo ou modismo**. Revista Digital de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.simonsen.br/rds/contabeis/artigo5.php>>. Acesso em: 20 mar. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**, volume 2. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CIANCANELLI, P.; REYES, Gonzalez, J.A. **Corporate governance in banking: a conceptual framework**. Social science electronic publishing, 2000. Disponível em <<http://papers.ssrn.com>>. Acesso em: 5 mai. 2008.

CORREIOWEB. **Sítio do jornal Correio Brasiliense**. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br>>. Acesso em: 2 mar. 2008.

CVM. **Sítio da comissão de valores mobiliários**. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 5 mai. 2008.

DALE, Guilherme N. A clássica estrutura brasileira de empresa de dono está se transformando. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

DRUCKER, Peter. **The age of social transformation**. The Atlantic Monthly Company, 1994.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil**. Belo Horizonte: FDC, 2002.

HALLQVIST, Bengt. O “Rambo” empresarial está com os dias contados. In: STEINBERG, Herbert (Org.). **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

IBGC. **Sítio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

IT Governance Institute. *Cobit 4.0, rolling meadows*. In: FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

JAMIL, George Leal. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, José Gilvomar R; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: e-papers, 2007.

OCDE, Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. International efforts to improve corporate governance: why and how. In: WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. Principles of corporate governance. In: ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal (Org). **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

POUND, John. A promessa da empresa governada. In: Harvard Business Review. **Experiências de governança corporativa**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REALTIMEPUBLISHERS. **Sítio de publicações virtuais**. Disponível em <<http://nexus.realtimepublishers.com>>. Acesso em: 25 abr. 2008.

TOHMATSU, Deloitte Touche. Sarbanes-Oxley: em busca das melhores práticas de governança corporativa. **Revista Mundo Corporativo**. São Paulo: ano 1, nº 1, 2003.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. Trad. Edson Luiz Riccio. São Paulo: Atlas, 1993.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ANEXO A – CÓDIGO DE GOVERNANÇA

Código de governança corporativa do Banco do Brasil (2008):

1. Propriedade

1.1. O Banco do Brasil, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta de economia mista, tem como acionista controlador a União e como principal acionista minoritário a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ). A composição acionária atualizada do Banco, contendo a participação dos acionistas possuidores de mais de 5% do capital social, está disponível na internet em sua página de Relações com Investidores.

1.2. O capital social do Banco do Brasil é formado exclusivamente por ações ordinárias, sendo que cada ação confere ao seu titular um voto nas deliberações da Assembléia Geral.

1.3. Acionistas

1.3.1. A estrutura de governança corporativa do Banco do Brasil assegura os direitos e os interesses dos acionistas, majoritários ou minoritários, e seu alinhamento com os direitos dos clientes, empregados, fornecedores, governo e da comunidade em geral.

1.3.2. O Banco do Brasil garante aos acionistas minoritários, além dos direitos de voto nas deliberações da Assembléia Geral, em caso de alienação do controle, o direito de participar de oferta pública de aquisição de ações, promovida pelo adquirente do controle, com tratamento igualitário àquele dado ao acionista controlador alienante; em caso de fechamento de capital ou de saída do Novo Mercado da Bovespa, o direito de alienar suas ações ao controlador pelo preço mínimo apurado por instituição ou empresa especializada, escolhida, em Assembléia Geral, pelos acionistas representantes das ações em circulação.

1.4. Assembléia Geral

1.4.1. Órgão deliberativo máximo da Organização, convocado pelo Conselho de Administração ou, observadas as condições legais, pelo Conselho Diretor, pelo Conselho Fiscal, por grupo de acionistas ou por acionista isoladamente.

1.4.2. Além das atribuições previstas em lei, à Assembléia Geral compete deliberar sobre a alienação, no todo ou em parte, de ações do capital social do Banco, abertura de capital e aumento do capital social por subscrição de novas ações, bem como a cisão, fusão ou incorporação da sociedade.

1.4.3. A Assembléia Geral Ordinária ocorrerá anualmente até o mês de abril para os fins previstos em lei. Nas Assembléias Gerais Extraordinárias serão tratados, exclusivamente, os assuntos constantes dos editais de convocação, não sendo admitida a inclusão de assuntos gerais. O edital de convocação da Assembléia Geral será publicado com, no mínimo, quinze dias de antecedência.

1.4.4. O Banco do Brasil disponibiliza na internet, em sua página de Relações com Investidores, na data da primeira convocação, informações relativas às matérias objeto de pauta da Assembléia Geral (proxy statement) e remete cópia desses documentos à Bolsa de Valores, deixando à disposição dos acionistas, na sua sede, a documentação referente às matérias que são objeto da pauta.

2. Transparência

2.1. O Banco do Brasil:

a) pauta-se pela criação de valor, pela construção de relacionamentos duradouros e pelo respeito a necessidades e a expectativas de seus diferentes públicos de relacionamento;

b) fortalece sua credibilidade pela postura de transparência, ao garantir que a informação seja objetiva, clara, confiável e tempestiva;

c) considera toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito, que coloque em risco a atividade e a imagem institucional, ou a que esteja protegida por lei.

2.2. Trimestralmente, o Banco do Brasil divulga seu resultado ao mercado, informando os fatores que contribuíram de forma mais relevante para a sua formação e realiza teleconferências, em português e inglês, com investidores e analistas de mercado.

2.3. Pelo menos uma vez por ano, o Banco do Brasil realiza reunião pública com analistas de mercado, investidores e outros interessados, para divulgar informações quanto à sua situação econômico-financeira, projetos e perspectivas.

2.4. A página de Relações com Investidores, na internet, contém o Relatório da Administração, as Demonstrações Contábeis e o Relatório de Análise do Desempenho com comentários sobre os fatores que influenciaram o resultado do trimestre. No fechamento do exercício, disponibiliza o Relatório Anual e de Sustentabilidade, e o Calendário Anual de Eventos.

2.5. Dessa forma, o Banco pratica ampla e oportuna divulgação de informações financeiras e não financeiras sobre o seu desempenho, permitindo que os interessados acompanhem e entendam de forma inequívoca os fundamentos econômicos e os resultados da empresa.

3. Gestão

3.1. O cumprimento de leis e de normas, sejam externas ou internas, é responsabilidade da Alta Administração, dos gestores e de todos os funcionários em todas as instâncias da Organização.

3.2. As decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada (ressalvadas as situações em que uma estrutura organizacional mínima não o permita). Com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios do Banco do Brasil, a Administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão.

3.3. São Órgãos da Administração o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

3.4. Conselho de Administração

3.4.1. Desempenha atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras, e não abrange funções operacionais ou executivas. É composto por sete membros, eleitos dentre os acionistas pela Assembléia Geral.

3.4.2. Os membros do Conselho a serem eleitos são indicados conforme o perfil da representação acionária do Banco, sendo assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger pelo menos dois de seus sete membros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

3.4.3. Cabe à União a indicação de até cinco membros no Conselho de Administração, entre os quais um representante escolhido dentre os indicados por um ou mais clubes de investimento compostos por funcionários do Banco do Brasil, desde que, somadas, as participações totalizem pelo menos 3% do capital social da Empresa. Não atingida a participação mínima, ou adotado o processo de voto múltiplo, caberá aos acionistas minoritários eleger representante para essa vaga no Conselho de Administração.

3.4.4. Das sete vagas no Conselho, no mínimo duas serão preenchidas por Conselheiros Independentes (considerados como tais aqueles assim definidos no

Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa e os membros eleitos pelos acionistas minoritários).

3.4.5. Dois dos Conselheiros de Administração – um escolhido dentre os eleitos pelos acionistas minoritários e outro, dentre os indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda – podem integrar o Comitê de Auditoria.

3.4.6. São estabelecidos requisitos e impedimentos à participação no Conselho de Administração e vedações à atuação de seus membros, a fim de resguardar os interesses da Sociedade, que prevalecem sobre quaisquer interesses pessoais.

3.4.7. Os membros do Conselho de Administração têm mandato de dois anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

3.4.8. O Conselho se reúne ordinariamente pelo menos uma vez por mês com a presença de, no mínimo, a maioria dos seus membros, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

3.4.9. O Conselho de Administração delibera por maioria de votos, excetuadas as matérias que, na forma do Estatuto da Companhia, exigem voto favorável de, pelo menos, 5 (cinco) Conselheiros, garantida a participação dos minoritários para sua aprovação.

3.5. Diretoria Executiva

3.5.1. Responsável pela administração dos negócios, é composta pelo Presidente, pelos Vice-Presidentes e pelos Diretores.

3.5.2. Cabe-lhe cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva. A cada um de seus membros cabe exercer as atribuições definidas no Estatuto e pelo Conselho de Administração, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e os procedimentos de governança corporativa.

3.5.3. Compõe-se de dez a trinta e seis membros (um Presidente, até nove Vice-Presidentes e até vinte e seis Diretores), com mandato de três anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estende-se até a investidura dos novos membros.

3.5.4. O Presidente do Banco do Brasil é nomeado e demissível pelo Presidente da República.

3.5.5. Os Vice-Presidentes e Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, mediante indicação do Presidente do Banco do Brasil.

3.5.6. O cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa.

3.5.7. Para o exercício de cargos na Diretoria Executiva, devem ser observados os mesmos requisitos exigidos de membros dos Órgãos de Administração e demais condições previstas no Estatuto.

3.6. Conselho Diretor

3.6.1. Situado no âmbito da Diretoria Executiva, é órgão colegiado formado pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes, cujas decisões obrigam toda a Diretoria Executiva.

3.6.2. Entre suas atribuições estão a de propor e fazer executar as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, o plano diretor e o orçamento global do Banco; aprovar e fazer executar os planos por mercado, os orçamentos por diretoria e as diretrizes do Banco; decidir sobre a organização interna do Banco e a sua estrutura administrativa; distribuir e aplicar os lucros apurados, na forma deliberada pela Assembléia Geral ou pelo Conselho de Administração, observada a legislação vigente.

4. Fiscalização e controle

4.1. Para assegurar a fiscalização dos atos de gestão administrativa, o Banco mantém o Conselho Fiscal, e para auxiliar o Conselho de Administração a desempenhar suas atribuições fiscalizadoras, o Comitê de Auditoria e a Unidade Auditoria Interna, órgãos estatutários cujas características fundamentais, nessa ordem, são explicitadas abaixo.

4.2. Conselho Fiscal

4.2.1. É órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa e funciona de modo permanente.

4.2.2. Compõe-se de cinco membros e respectivos suplentes, eleitos em Assembléia Geral, com mandato de um ano. Cabe aos acionistas minoritários o direito de escolher dois de seus membros.

4.2.3. Reúne-se ordinariamente uma vez por mês e participa das reuniões do Conselho de Administração em que se deliberam assuntos sobre os quais deva opinar.

4.3. Comitê de Auditoria

4.3.1. Órgão estatutário, constituído conforme regulamentação do Conselho Monetário Nacional (CMN), que tem como atribuição, entre outras funções previstas na legislação, assessorar o Conselho de Administração no exercício de suas funções de auditoria e fiscalização.

4.3.2. É composto de três membros efetivos e um suplente, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato anual renovável até o máximo de cinco anos, podendo um deles ser escolhido dentre os Conselheiros de Administração eleitos pelos acionistas minoritários e outro, dentre os Conselheiros de Administração indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

4.3.3. Para o exercício de cargo no Comitê de Auditoria, além dos requisitos previstos na legislação própria, serão observados os mesmos impedimentos previstos no Estatuto à participação nos órgãos de Administração.

4.3.4. O funcionamento do Comitê de Auditoria é regulado pelo seu Regimento Interno, aprovado pelo Conselho de Administração.

4.3.5. O Comitê de Auditoria reúne-se ordinariamente duas vezes por mês, previamente à reunião ordinária do Conselho de Administração, e, a cada trimestre, com o Conselho de Administração, com o Conselho Diretor, com a Unidade de Auditoria Interna e com a Auditoria Independente. Além disso, reúne-se com o Conselho de Administração e com o Conselho Fiscal, por solicitação destes, e extraordinariamente por convocação de seu coordenador, ou sempre que julgado necessário, por qualquer um de seus membros ou por solicitação da Administração.

4.3.6. Pelo menos um dos integrantes do Comitê de Auditoria deverá possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria.

4.4. Auditoria Interna

4.4.1. A Unidade de Auditoria Interna é subordinada ao Conselho de Administração e seu titular é escolhido dentre funcionários da ativa, sendo nomeado ou dispensado pelo Conselho de Administração.

4.4.2. Compete ao Conselho de Administração definir as atribuições da Auditoria Interna e regular seu funcionamento, entre as quais se destacam a realização de auditorias com foco nos riscos e o assessoramento ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e subsidiárias.

4.5. Auditoria Independente

4.5.1. Cabe ao Conselho de Administração escolher e destituir os auditores independentes, cujas atividades são supervisionadas e avaliadas pelo Comitê de Auditoria.

5. Ética e responsabilidade socioambiental

5.1. O Banco do Brasil tem a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, Governo e meio ambiente.

5.2. Com o objetivo de internalizar a cultura de sustentabilidade econômica, social e ambiental nas práticas administrativas e negociais do Conglomerado foi elaborada a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.

5.3. A Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental evoca o respeito a valores universais relacionados a direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho e princípios sobre meio ambiente e desenvolvimento.

5.4. O Banco do Brasil pauta-se, também, pelos seguintes compromissos públicos:

a) Agenda 21 - declaração de compromisso entre o Banco do Brasil e o Ministério do Meio Ambiente na qual o Banco se compromete a criar e a implementar um plano de ação em prol da sustentabilidade dos seus negócios;

b) Pacto Global da ONU - iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção;

c) Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo – proposto pelo Instituto Ethos, trata-se de compromisso com o desenvolvimento de esforços visando a dignificar e modernizar as relações de trabalho nas cadeias produtivas;

d) Princípios do Equador - compromisso voluntário de instituições financeiras em adotar o conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) socioambientais do Banco Mundial e da International Finance Corporation na análise de projetos de investimento, na modalidade project finance, de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões;

e) Protocolo Verde - princípios assumidos voluntariamente por bancos oficiais brasileiros, que se propõem a empreender políticas e práticas que estejam em harmonia com o desenvolvimento sustentável;

5.5. Outras informações relevantes podem ser acessadas, na internet, por intermédio da página sobre a postura de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.

6. Conduta e conflito de interesses

6.1. Na orientação da conduta dos funcionários do Banco do Brasil, utilizam-se como referenciais os princípios que permeiam os documentos Políticas Gerais e Políticas Específicas, aprovados pelo Conselho Administração, bem como o Código de Ética. Além destes referenciais, os membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração também se submetem ao contido no Código de Conduta da Alta Administração Federal.

6.2. Para prevenir o uso de informações privilegiadas pelos administradores, o Estatuto Social prevê procedimentos de auto-regulação, os quais são disciplinados por Políticas Específicas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante do Banco do Brasil e de Negociação com Valores Mobiliários de Emissão do Banco do Brasil.

6.3. Há mecanismos destinados ao acolhimento de reclamações, denúncias, sugestões e elogios de clientes e de cidadãos (Ouvidoria Banco do Brasil) e de funcionários (Ouvidoria Interna), que auxiliam no monitoramento da observância das normas relacionadas à ética e à conduta.

6.4. Na ocorrência de conflitos e controvérsias entre o Banco, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, relacionados às práticas de governança corporativa, utiliza-se o recurso de arbitragem, segundo as regras da Câmara de Arbitragem do Mercado da Bovespa.

6.5. Além dos requisitos, exigências e vedações previstos à participação nos Conselhos de Administração e Fiscal, na Diretoria Executiva e no Comitê de Auditoria, com vistas a mitigar possíveis conflitos de interesses, o Estatuto do Banco também prevê as seguintes regras de segregação de funções para estruturação dos órgãos de Administração:

a) as diretorias ou unidades responsáveis por funções de contabilidade, controladoria e controles internos não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável por qualquer outra atividade

administrativa, exceto Diretores ou unidades responsáveis por gestão de risco ou por recuperação de créditos;

b) as diretorias ou unidades responsáveis pelas atividades de análise de risco de crédito não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável pelas atividades de concessão de créditos ou de garantias, exceto nos casos de recuperação de créditos; e

c) os Vice-Presidentes, Diretores ou quaisquer responsáveis pela administração de recursos próprios do Banco não podem administrar recursos de terceiros, nem ter sob sua supervisão subsidiária ou controlada do Banco responsável por essa atividade.

6.6. As transações com partes relacionadas são divulgadas no site de relações com investidores, através de resumo dos contratos com partes relacionadas e de notas explicativas das demonstrações contábeis.