

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Contribuição de *compliance* da Sarbanes-Oxley (SOX) como
Inovação em Instituições Financeiras: Um Estudo de Caso**

Anderson Herold

São Paulo

2013

Anderson Herold

**Contribuição de *compliance* da Sarbanes-Oxley (SOX) como Inovação em
Instituições Financeiras: Um Estudo de Caso**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Mestre em Controladoria
Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana

São Paulo

2013

H561c Herold, Anderson

Contribuição de compliance da Sarbanes-Oxley (SOX)
como inovação em instituições financeiras: um estudo de caso
/ Anderson Herold - 2013.

80f. : il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana

Bibliografia: f. 72-74

1. Compliance. 2. Governança. 3. Inovação. 4. SOX. I. Título.

CDD 332

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Sérgio Lex

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof^ª. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

DEDICATÓRIA

À minha mãe Lélia e à memória do meu pai Hélio, que souberam me mostrar a importância de estudar e de nos dedicarmos ao máximo às coisas que fazemos, e que, sem esforço, não alcançamos nossos objetivos.

AGRADECIMENTOS

Primeiro a mim, pois sem a minha dedicação e esforço esta pesquisa não seria desenvolvida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana, por sua amizade, conhecimento, dedicação, orientação e, principalmente, por acreditar neste trabalho.

Ao Prof. Dr. Gilberto Perez, por sua grande colaboração durante o desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores e colegas do programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Ao Banco Itaú-Unibanco, pelo apoio financeiro para custear o mestrado e também para o desenvolvimento do estudo.

Aos meus colegas do Banco Itaú-Unibanco que, de forma direta e indireta, colaboraram com a minha pesquisa.

À minha mãe Lelia e meu irmão Helisson, por “comprar” esse sonho; pelo apoio, compreensão e união da nossa família nos momentos difíceis.

À Kelly, pelo carinho e por acreditar em mim. Agradeço por todos esses anos de companheirismo.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

A proposta desta dissertação foi estudar a contribuição de compliance da Sarbanes-Oxley Act (SOX) como inovação em instituições financeiras, onde são identificados os principais fatores que afetam o processo de adoção da inovação (SOX). Existe um material vasto de pesquisas sobre eficiência, sobre Tecnologia da Informação (TI) e também sobre inovação. Todos os trabalhos preocupados em apresentar esses temas como possível fonte de vantagem competitiva. Antes de qualquer coisa deve-se garantir o uso adequado da inovação, seja ela de TI ou de outra área, pois assim será possível trazer melhorias aos usuários e para a organização. Neste estudo optou-se o setor financeiro, pois é um dos setores mais auditados e controlados e ao mesmo tempo um dos setores mais inovadores que constantemente disponibilizam novos tipos de serviços e facilidades aos seus clientes. Para o desenvolvimento da pesquisa empregou-se técnicas de natureza Qualitativa e Quantitativa. A análise qualitativa foi efetuada por intermédio da análise de conteúdo para poder identificar de que forma a adoção de uma inovação pode afetar o desempenho da organização. Na parte quantitativa, caracterizada como descritiva, foram aplicados questionários fechados junto a usuários da SOX, com o propósito de verificar de que maneira os usuários percebem as características de uso em uma inovação de compliance e como ela impacta na realização dos serviços e processos. Na análise quantitativa empregou-se técnicas estatísticas multivariadas como a Análise Fatorial. Os resultados do estudo indicaram que o processo de adoção de inovações de compliance no setor financeiro depende de um conjunto de fatores entre os quais se destacam a demonstração do resultado do uso da inovação, vantagem relativa que se obtém com a adoção da inovação, a imagem, a visibilidade que a inovação proporciona aos indivíduos e à instituição, a usabilidade, a experimentação da inovação no processo de decisão e o uso voluntário pelos usuários da inovação. Estes fatores interligados podem contribuir efetivamente na adoção de inovações no setor financeiro e conseqüentemente desencadear melhorias nos processos e controles em toda a organização.

Palavras-chave: Compliance; Governança; Inovação; SOX.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation was to investigate the contribution of compliance of Sarbanes-Oxley Act (SOX) as innovation in financial institutions, and also identify the main factors that affect the innovation (SOX) adoption process. There is a vast study on efficiency, Information Technology (IT) and also about innovation, however, all works on these themes aimed at exploring them as possible source of competitive advantage. It is noteworthy that before anything could be done, one should ensure the appropriate use of innovation, be it IT or other area, that will bring improvements to users and to the organization at large. In this study we decided for the financial sector as it is one of the sectors most audited and controlled, at the same time one of the most innovative sectors that constantly offer new type of services and facilities to its customers. For the development of the research we employed qualitative and quantitative nature techniques. Qualitative analysis was performed through the content analysis in order to identify how the adoption of an innovation affected the performance of the organization. In the quantitative aspect, it is characterized as descriptive, where questionnaires were responded by users of SOX in order to ascertain how they perceived the characteristics of an innovation in the use of compliance and how it impacts the performance of their services and processes. The multivariate factor analysis was employed. Overall, results of the study indicated that the process of innovation, that is SOX compliance in the financial sector depends on a number of factors among which we highlight the statement of adoption of innovation, relative advantage obtained with the adoption, the individuals and the institutional image portrayed with adoption, usability, experimentation innovation in decision making and voluntary usage in the organization. These interrelated factors could effectively contribute to innovation adoption in the financial sector and consequently trigger improvements in control processes across the organization.

Keywords: Compliance, Governance, Innovation, SOX.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis para avaliação do uso de uma inovação	41
Quadro 2 – Variáveis para a avaliação das características percebidas pelo uso de uma inovação.....	42
Quadro 3 – Variáveis para a avaliação do resultado do uso de uma inovação.....	43
Quadro 4 – Fatores Extraídos e suas respectivas variáveis	51
Quadro 5 – Fatores e Assertivas com suas respectivas características.....	52
Quadro 6 – Fatores e sua Identificação	54
Quadro 7 – Composição da amostra qualitativa.....	57
Quadro 8 – Matriz de Pontos Chaves Versus Perguntas	57
Quadro 9 - Matriz de Unidades de significado Identificadas nas entrevistas.....	60
Quadro 10 – Categorias criadas em função das Unidades de Significado	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participantes da Pesquisa – SOX – Banco Itaú Unibanco.....	43
Tabela 2 – Tabela de Estatística Descritivas	44
Tabela 3 – Matriz de Correlação	45
Tabela 4 – KMO e Teste de esfericidade de Bartlet.....	46
Tabela 5 – Variância Explicativa.....	47
Tabela 6 – Matriz dos Componentes	49
Tabela 7 – Matriz dos Componentes Rotacionados	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.....	17
Figura 2 – Modelo de cinco estágios do processo de decisão por uma inovação.....	25
Figura 3 – Modelo representativo do processo de adoção de inovação em SI/TI.....	26
Figura 4 – Modelo da TRA.....	26
Figura 5 – Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)	27
Figura 6 – Atuação no Brasil do Itaú-Unibanco.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstração do Resultado do Itaú-Unibanco.....	33
---	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Motivação e Justificativa.....	15
1.2 O Problema de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivo da Pesquisa	15
1.4 Contribuições da Pesquisa.....	16
1.5 Estrutura da Pesquisa	17
CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Governança Corporativa	18
2.2 Inovação	18
2.2.1 Gestão da Inovação	19
2.2.2 Tipos de Inovação.....	20
2.2.3 Níveis de Inovação.....	20
2.3 Teorias e Modelos de Adoção de Inovações.....	21
2.3.1 Teoria da Difusão da Inovação	21
2.3.1.1 Conceitos da Teoria da Difusão da Inovação	21
2.3.1.2 Características de uma inovação e taxa de adoção.....	23
2.3.1.3 Processo de Decisão pela Inovação.....	25
2.3.2 Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM).....	26
2.3.3 Considerações sobre a Teoria de Difusão de Inovação e o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM).....	27
2.4 SOX: Origem da Sarbanes-Oxley Act	28
2.4.1 Transações “off-balance”.....	28
2.4.2 Controles Internos.....	28
2.4.3 Código de Ética.....	30
2.4.4 Reporte de Alterações Relevantes	30
2.4.5 Impacto da SOX em entidades privadas com e sem fins lucrativos	30
2.4.6 Impacto da SOX em empresas estrangeiras (de fora dos EUA)	31
CAPÍTULO 3 A INSTITUIÇÃO OBJETO DA PESQUISA	32
3.1 Perfil Histórico do Banco Itaú-Unibanco.....	32
3.2 Características do Banco e das Operações	33
3.3 Inserção Internacional	35
3.4 Sarbanes-Oxley Act e Banco Itaú-Unibanco	35
CAPÍTULO 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4.1 Tipo de Pesquisa	36
4.2 Métodos de Pesquisa	36
4.2.1 Método Qualitativo	36
4.2.2 Método Quantitativo	37
4.3 População e Amostra.....	37
4.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	38
4.5 Procedimentos de Tratamento dos Dados	39
4.6 Hipóteses e Pressupostos da Pesquisa.....	39
CAPÍTULO 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
5.1 Coleta e análise de dados Quantitativos.....	41
5.1.1 Processamento Prévio dos Dados	43

5.1.2 Análise da Matriz de Correlação	45
5.1.3 Análise do KMO e o Teste de esfericidade de Bartlet.....	46
5.1.4 Extração dos Fatores	47
5.1.5 Análise e Identificação dos Fatores	51
5.2 Coleta e análise de dados Qualitativos.....	56
5.3 Avaliação dos Resultados da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	75

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A necessidade de se ter uma governança cada vez mais estruturada vem crescendo nas empresas. Em algumas situações, as organizações são exigidas para que se adequem às determinações de diversos tipos de Compliance e também para implementar diversos tipos de controle. Conforme Bowena, Cheung e Rohdeb (2007), a necessidade de uma governança bem definida e mais exigente dentro da organização aumenta cada vez mais com o passar do tempo.

A complexidade dessas organizações requer estruturas de Compliance mais elaboradas, ou seja, maior controle nos negócios e no processo de tomada de decisões. As ferramentas de apoio à governança são inovações de apoio de extrema importância para tornar as organizações mais controladas sem que deixem de ser ágeis. De acordo com Albertin e Albertin (2005), as organizações devem ser ágeis, eficientes, flexíveis e inovadoras.

A adoção de regras da Sarbanes-Oxley (SOX), por exemplo, podem se caracterizar numa inovação a qual, levada a cabo pelos gestores, possibilita a otimização de recursos das organizações.

De acordo com Perez (2006), o aproveitamento dos recursos disponíveis na organização deve trazer resultados positivos ao negócio e também ao desenvolvimento organizacional. Com a governança não é diferente; a maneira com que se programa deve ser efetiva na empresa, tornando a utilização um objetivo comum na organização, e assim, abranger o máximo de colaboradores.

Perez (2006) pesquisou de maneira muito assertiva os resultados do processo de adoção de inovações tecnológicas para um indivíduo ou sistema social da área da saúde. Seu estudo conseguiu explicar parte do processo de adoção de uma inovação somente pelas características apresentadas nas teorias já existentes, e o autor constatou, nesse estudo, que haveria a presença de outros fatores determinísticos do processo de adoção de inovações. Parte desses outros fatores, o autor buscou explicar através do contexto social explorado.

Contudo, existem poucos trabalhos que exploram a discussão do impacto da compliance nos ambientes organizacionais e, principalmente, considerando ferramentas de governança como inovações estimuladoras de outras inovações dentro das empresas. Seguindo essa argumentação apresentada e tendo como inspiração trabalhos realizados em outros setores, essa dissertação adotou a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) para identificar fatores que indiquem que compliance pode ser considerada uma inovação na área financeira.

1.1 Motivação e Justificativa

O setor financeiro é reconhecido pelo alto grau de utilização de tecnologia da informação, bem como por lançar constantemente produtos inovadores. Mas também é um setor altamente regulado, auditado e regulamentado pelo governo.

Como as Instituições Financeiras são organizações, necessitam de uma governança bem estrutura e perene, mas, ao mesmo tempo, anseiam por ser inovadoras para se manterem competitivas no mercado. Assim, essa relação torna-se um desafio a se entender.

Também tornou-se desafiador o entendimento da Sarbanes-Oxley (SOX) de que uma inovação de compliance contribui não apenas com a governança, mas também com o processo de inovação da organização.

Até o momento, podem-se encontrar diversos trabalhos envolvendo temas sobre a Sarbanes-Oxley (SOX), compliance, governança e inovação. Existem muitos trabalhos com características mais técnicas, sobre como se implantar a SOX, com foco em auditorias e discutindo pura e simplesmente as seções da lei.

Sem dúvida, a escassez de estudos relacionados à adoção de inovações de compliance na área financeira no Brasil é um fator motivador.

1.2 O Problema de Pesquisa

Em algumas organizações, não é discutida a viabilidade e os benefícios da adoção e implantação da Sarbanes-Oxley (SOX) como um elemento de inovação, o que ocasiona o adiamento dessa implantação.

Diante desse cenário, indaga-se: **Quais os fatores que impactam a organização e seu sistema social no processo de adoção da inovação por meio da Sarbanes-Oxley (SOX)?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos devem ser declarados explicitamente e ter fácil entendimento. Devem expor o motivo da realização da pesquisa e o resultado que se espera.

O objetivo geral indica uma ação ampla do problema, mas também indica a importância do trabalho para a ampliação do conhecimento. Logo, o objetivo do trabalho é: **Analisar o processo de adoção da inovação da Sarbanes-Oxley (SOX) em uma instituição financeira.**

Para explicitar a ideia específica a ser desenvolvida com base no objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- **Avaliar as características da inovação SOX que mais contribuem para sua adoção;**
- **Identificar fatores das organizações que contribuem para a adoção da SOX;**
- **Identificar padrões de comportamento dos usuários da SOX em instituições financeiras;**
- **Identificar os resultados obtidos pela adoção da SOX em instituições financeiras.**

Assim, o objetivo da pesquisa é verificar o processo de adoção de uma inovação de compliance por meio da SOX e o impacto dessa inovação na área financeira.

1.4 Contribuições da Pesquisa

Em toda e qualquer pesquisa, o autor tem a expectativa de que o seu trabalho consiga trazer alguma contribuição. Essas contribuições podem ser no meio acadêmico, organizacional e também para a sociedade. Nesse trabalho, buscaram-se as seguintes contribuições:

Conhecimento Prático: ter melhor entendimento das inovações de compliance. Entender o processo de adoção e também avaliar os resultados de uma inovação de compliance na área financeira.

Conhecimento Metodológico: utilizar o método qualitativo exploratório com base na técnica da Análise de Conteúdo, por Bardin (2004), e o emprego do método quantitativo descritivo, com base na Análise Fatorial, por Hair et al.(2009).

Conhecimento Teórico: É o que dá toda a fundamentação de uma pesquisa. Nessa dissertação, buscou-se explorar os temas: Sarbanes-Oxley, Inovação, as teorias de Adoção e Difusão de Inovações tecnológicas, segundo os autores Rogers (1983), Moore e Benbasat (1991) e outros.

1.5 Estrutura da Pesquisa

A figura 1 representa a estrutura do desenvolvimento da pesquisa.

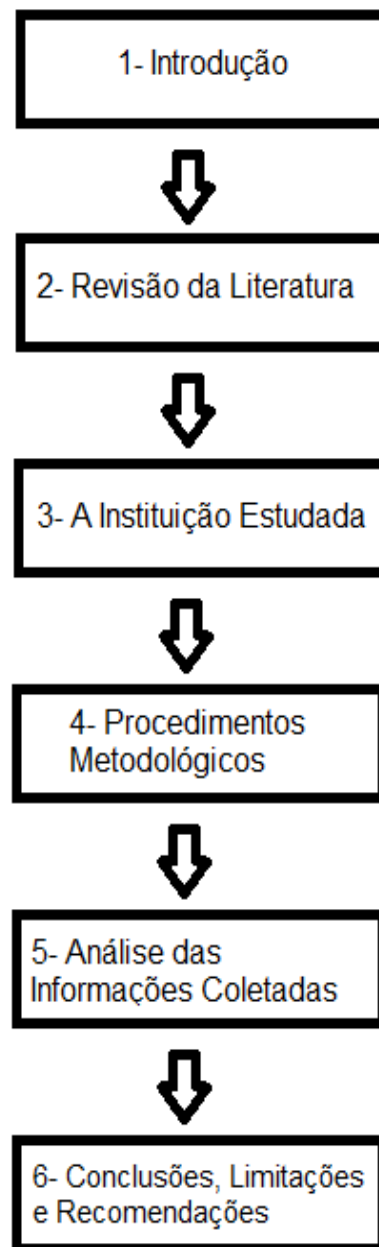


Figura 1: Estrutura utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, serão apresentados os fundamentos teóricos que irão embasar essa dissertação. A pesquisa bibliográfica é sobre o tema central da pesquisa e também sobre os temas relacionados.

2.1 Governança Corporativa

A Governança pode ser relacionada com a autoridade, ou responsável pelas decisões de uso e administração dos recursos.

Os requisitos para a governança ser formalizada são dirigidos e estabelecidos pela organização. A organização deve mapear seus processos para formar uma governança alinhada para atender os objetivos de negócio (ALBERTIN, 2005). Ou seja, deve atender aos objetivos da organização, de seus gestores, funcionários, credores e acionistas, de forma que os princípios básicos da governança, da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa devem ser cumpridos pela organização (LUNARDI, 2008).

2.2 Inovação

O conceito de inovação continua amplo e perceptivo; podendo ser observado em vários setores de atividade. Segundo Drucker (2004), a prática de inovação está ligada diretamente à mudança.

Drucker(2004) diz que a inovação, para ser eficaz, deve ser simples e objetiva, tendo como ponto de partida objetivos bem pontuais. Comprovando sua eficácia, torna-se mais ampla, e assim, alcançando a liderança.

Conforme Albertin (2005), a inovação, nos últimos anos, tem papel fundamental nas organizações para a busca de vantagens competitivas, com o principal objetivo de aumento na eficiência operacional, redução dos custos e melhora na qualidade dos produtos, visando atingir metas estratégicas e financeiras.

Inovação pode ter várias interpretações, tudo dependendo do meio em que o indivíduo se encontra, com que tipo de inovação está trabalhando, e também como está inserido nesse processo inovador.

Pennings (1998) classifica inovação como a adoção de uma nova ideia para o indivíduo ou entidade que adota essa nova ideia. Logo se incluem novos produtos, serviços, processos, tecnologias, sistemas e arranjos sociais.

A aplicação de inovação em produtos, serviços e processos tem melhor adesão em ambientes dinâmicos, competitivos e com contínuas mudanças tecnológicas (TUSHMAN E NADLER, 1997). Segundo Schumpeter (1982), inovação não é somente o fato de se criar algo novo, também pode englobar a ideia de uma nova forma de realizar algo.

Segundo Jelinek (1997), inovação é um processo que demanda tempo, precisa revisões constantes de seus fundamentos e necessita da participação coletiva dos envolvidos. Chandy e Tellis (1998) mostram outro conceito de inovação, que associa a mesma com tecnologias capazes de fazer serviços ou produtos, tendo como foco ter o melhor desempenho comparado com o mercado e, conseqüentemente, receber a valorização dos consumidores.

Tushman e Nadler (1997) definem que, para as organizações, a inovação está presente no processo de criação de novos produtos, serviços e novos processos em uma unidade interna de negócios. Ele deve ser eficiente, satisfazer as necessidades de mercado, ser tecnologicamente viável e comportar a produção requerida.

Manual Oslo (2004) descreve que a adoção de inovação pode ocorrer em produtos, processos e atividades administrativas, envolvendo a introdução de um novo produto ou serviço; pode também considerar novas aplicações de produtos já existentes ou a oferta para um novo segmento de clientes. A inovação em processos é aquela que afeta a produção de todas as ramificações, começando pela matéria prima até o produto pronto. A inovação em atividades administrativas envolve o componente administrativo e afeta o sistema social da empresa. Considera-se estrutura social, o conjunto de regras, procedimentos, sistemas de informação, comunicação e estruturas de autoridade da relação entre seus membros.

Assim, foi visto o conceito de inovação na perspectiva de vários autores. Pode-se avaliar que inovação é um novo produto, serviço ou processo. A tecnologia também está engajada na inovação.

2.2.1 Gestão da Inovação

Para se manter em vantagem competitiva, as empresas devem adotar estratégias de visão de longo prazo, ter a capacidade de identificar ou até de antecipar tendências, ter alta disponibilidade e capacidade de coligir, processar e absorver informações tecnológicas e econômicas (MANUAL OSLO, 2004).

Já na visão organizacional, a empresa inovadora deve estar disposta ao risco e ter capacidade de gerenciá-lo, manter a cooperação interna entre vários departamentos operacionais e ter também cooperação externa com consultorias, pesquisas de público,

clientes e fornecedores, envolvendo toda a empresa no processo de mudança e investimento contínuo em recursos humanos (MANUAL OSLO, 2004).

De acordo com o Manual Oslo (2004) o objetivo econômico da inovação é o de incentivar a substituição de produtos que serão descontinuados, para aumentar a linha de produtos ou serviços prestados, desenvolvendo produtos ecologicamente corretos. Além disso, visa manter, aumentar e abrir a participação no mercado ou em novos mercados, se tornar mais flexível, reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e do ambiente de trabalho, sempre respeitando e reduzindo os danos ao meio ambiente.

2.2.2 Tipos de Inovação

Neste tópico foram adotadas as tipologias de quatro autores: Tidd, Bessant e Pavitt (2005), que falam de mudança como base essencial para inovação. Eles categorizaram inovação em:

Inovação em Produtos/Serviços: Mudanças nos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Inovação em Processos: Realização dos processos de produção, desde a matéria-prima até o produto final, terminando na sua distribuição.

Inovação por Posição: Mudanças em que um produto ou serviço é introduzido.

Inovação por Paradigma: Mudanças nos modelos mentais que moldam as ações da organização.

Já Pennings (1998) também categorizou **Inovações Administrativas** como, a componente administrativa que impacta no sistema social da organização.

2.2.3 Níveis de Inovação

Como foi visto nos tópicos anteriores, o conceito de inovação é amplo. De acordo com os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a inovação pode ser introduzida em níveis diferentes, desde o mais simples até o mais complexo. Os autores também falam que a inovação não implica somente na criação, produção e comercialização com grandes e avançadas mudanças, que é conhecida como inovação radical, ou seja, uma mudança com grande impacto na organização. Também há a utilização de mudanças em ondas, ou seja, em pequenas escalas. Esse processo é chamado de inovação incremental, que caracteriza pela melhoria gradativa. Algumas literaturas apresentam a inovação sintética, que se encontra em um nível intermediário aos níveis relatados acima.

Tushman e Nadler (1997) caracterizaram a inovação incremental introduzida em produtos/serviços já existentes, cuja inovação possibilita a adição de novas características, ou a extensão de uma linha de produtos, assim, atendendo as necessidades dos clientes. Já Tidd, Bessant e Pavitt (2005) dizem que a disponibilização de produtos ou serviços revolucionários é rara; a inovação ocorre geralmente na otimização dos processos/produtos/serviços. Freire (2002), assim como os autores anteriores, apresenta inovação incremental como introdução gradativa de melhorias em processos/produtos/serviços dentro de uma organização.

Freire (2002) conceitua a inovação sintética como capaz de impulsionar importantes melhorias nos processos/produtos/serviços da organização, utilizando a mesma base tecnológica.

Inovação radical caracteriza-se por ser o nível mais complexo e impactante. Segundo Kelley (2001), essa inovação implica no desenvolvimento, aplicação de tecnologias e ideias novas, as quais necessitam de pessoas qualificadas para implantação, pois implicam em novos processos e sistemas na organização.

Portanto, inovação radical denomina-se em novos produtos/serviços e também em produção/sistemas de entrega novos (BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGHT; 2004).

2.3 Teorias e Modelos de Adoção de Inovações

Aqui serão apresentados os vários tipos de teorias e modelos de adoção de inovação, tendo como objetivo explicar o processo de adoção de inovações e também explicar o processo de difusão das inovações nas organizações. Tem-se o entendimento do comportamento dos indivíduos e da organização com a introdução de inovações na mesma.

2.3.1 Teoria da Difusão da Inovação

Rogers (2003) expõe que a difusão da inovação envolve o processo de comunicação entre indivíduos ou grupos introduzidos no contexto. De acordo com o autor, a aceitação de uma inovação depende das pessoas que pertencem ao meio que está envolvido com o processo de adoção da mesma.

2.3.1.1 Conceitos da Teoria da Difusão da Inovação

De acordo com Rogers (2003), a difusão da inovação é um tipo de processo de comunicação social, que ocorre no decorrer do tempo; as mensagens querem remeter a novas ideias, por meio de canais de comunicação adequados e dispostos na organização.

Segue o processo de difusão da inovação, segundo Rogers (2003):

Comunicação: processo de criação e compartilhamento de informações feitas por participantes para outros membros, para ter um entendimento comum. Para atingir o entendimento mútuo usa-se diversos canais de comunicação, como por exemplo: internet, intranet, manuais, comunicados, reuniões etc. (ROGERS, 2003).

Canais de Comunicação: podem ser considerados os meios por onde fluem as mensagens entre indivíduos ou grupos. As organizações utilizam canais de comunicação que possam abranger o maior número de pessoas. Utilizam-se meios como rádio, internet, televisão e jornais. Já os canais interpessoais são trocas de informações face a face, e cada tipo de meio de comunicação tem suas funções no processo de adoção de inovação (ROGERS, 2003).

Tempo: é importante saber o tempo corrido entre o conhecimento de uma inovação até o momento que ocorre a adoção ou rejeição da mesma (ROGERS, 2003).

Sistema Social: estruturado por suas regras, lideranças e redes de comunicação. É um conjunto de unidades inter-relacionadas que, juntas, têm o papel de resolver problemas e acompanhar metas a serem atingidas pela organização. As unidades podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e subsistemas (ROGERS, 2003).

Segundo Rogers (2003), os elementos citados acima são identificados em pesquisas de adoção/difusão em campanhas de propagação de uma inovação em organizações.

Rogers (1995) identificou 5 categorias de adotantes de novas inovações. Segue, abaixo as principais características de cada uma:

Inovadores: apresentam interesse por novas ideias, têm pouca aversão ao risco e habilidade para aprender. São os precursores das novas ideias no sistema.

Adotantes Iniciais: são considerados o “ponto focal” para disseminar as novas ideias, ajudando também os seus pares a adota-las. Assim, contribuem para mitigar as incertezas geradas em torno das mesmas. Geralmente são pessoas integradas ao sistema social local, têm grau elevado de liderança e são respeitadas por seus pares.

Maioria Inicial: seguem a deliberação de adotar a inovação, interagem com frequência com seus pares, geralmente não apresentam liderança no sistema e dificilmente lideram o processo de adoção das novas ideias.

Maioria Tardia: são seguidores, apenas adotam as novas ideias após a maioria já ter adotado.

Retardatários: Raramente apresentam atitude proativa com relação à adoção da inovação; tendem a suspeitar dessa e dos agentes de mudança, e não apresentam liderança. Ou seja, são os últimos a adotar uma inovação em todo o sistema social.

2.3.1.2 Características de uma inovação e taxa de adoção

De acordo com Rogers (2003), a taxa de adoção de uma inovação é mensurada pela velocidade com que essa é adotada por um grupo do mesmo sistema em um tempo previamente definido.

Da inovação e de sua respectiva difusão, identificou-se cinco características: Vantagem Relativa, Compatibilidade, Complexidade, Experimentação e Observabilidade (ROGERS, 1983). Suas particularidades são importantes, pois a forma em que ela é adotada depende muito dos seus atributos reconhecidos pelos usuários.

Seguem as definições de cada característica de inovação de acordo com Rogers(1983):

1 – Vantagem Relativa: é a percepção de uma inovação que está sendo melhor do que a substituída. Pode ser mensurado em grandezas econômicas, prestígio social, conveniência e satisfação do usuário da inovação.

2– Compatibilidade: é a percepção de como a inovação está sendo consistente com as necessidades atuais, com as experiências passadas e com as futuras experiências. Uma ideia compatível com valores e normas de um sistema social tende a ser adotada com mais agilidade do que aquelas que têm um grau mais elevado de incompatibilidade.

3 – Complexidade: é a percepção da dificuldade em usar e entender a inovação. Inovações mais simples de se entender tendem a ser adotadas mais rapidamente do que aquelas que necessitam de novos conhecimentos e entendimentos.

4 – Experimentação: é o período de avaliação de uma inovação. Quando há a possibilidade de experimentar novas ideias, geralmente elas são adotadas mais rapidamente do que as que não foram experimentadas.

5– Observabilidade: é o ponto em que os resultados de uma inovação tornam-se visíveis. Quanto maior a visibilidade da inovação na organização, maior a chance de discussão sobre o que foi aplicado, colaborando, assim, para se ter uma avaliação da nova ideia.

Além das cinco características de Rogers (1983), os pesquisadores Moore e Benbasat (1991) citam mais 4 características: Imagem, Uso Voluntário, Visibilidade e Demonstração de Resultado.

Imagem: pode ser entendida como o grau em que a inovação pode melhorar a imagem ou estado de um sistema social.

Uso Voluntário: é a volitividade no uso de uma inovação. É importante que os indivíduos envolvidos na adoção da inovação consigam perceber se o uso é de forma voluntário ou não.

Visibilidade: é o ponto em que a inovação se torna visível para os indivíduos ou grupos de uma organização. Rogers (1983) categorizou como Observabilidade.

Demonstração de Resultados: é a tangibilidade dos resultados pelo uso da inovação. Rogers (1995), além das suas cinco características defendidas (vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade), também adicionou outras quatro variáveis relacionadas ao contexto interno de uma organização:

O tipo de decisão pela inovação: maneira como uma inovação é decidida. Quando se envolve um número pequeno de pessoas no processo de decisão, a taxa de adoção torna-se maior. A forma da decisão pode ser opcional, coletiva ou autoritária.

A natureza dos canais de comunicação: pode ser canais de comunicação em massa ou individuais. Essa característica trata da forma de comunicação utilizada em cada estágio do processo de difusão.

A natureza do sistema social: as normas internas, lideranças e o grau de conexão da rede interna de comunicação, são fatores determinantes na difusão de uma inovação

O esforço do agente promotor de mudança: indica o esforço e a relevância do agente promotor da mudança para difundir a inovação.

2.3.1.3 Processo de Decisão pela Inovação

Decidir a adoção de uma inovação é um processo contínuo, onde o indivíduo ou a unidade responsável pela decisão deve ter conhecimento inicial, visualizar a inovação no contexto, e finalmente, decidir pela adoção ou não. Para Rogers (2003), a figura 2 apresenta os 5 estágios no processo de decisão por uma inovação:

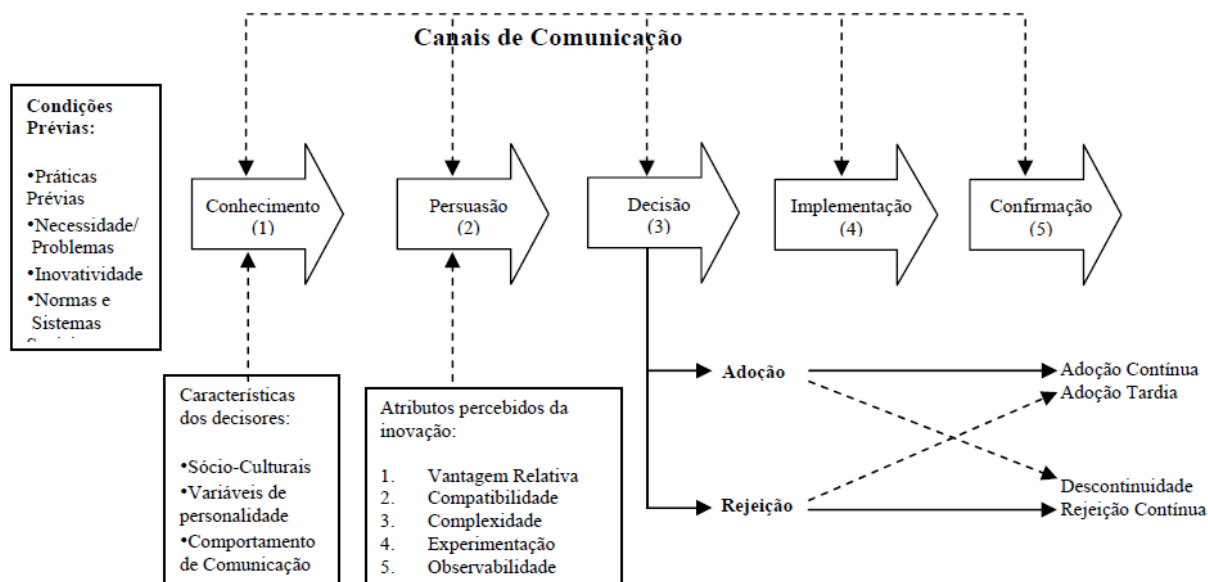


Figura 2 - Modelo de cinco estágios do processo de decisão por uma inovação

Fonte : Adaptado por Perez (2006, p.70) de Rogers (2003, p.170)

Segundo Huff e McNaughton (1991), decidir por uma inovação é um processo mental que o adotante vivencia desde o conhecimento inicial, na formação de uma atitude em direção à mesma, na decisão de adotar ou não, passando pela implementação da nova ideia, até a confirmação da decisão final.

Baseados nas características da inovação, descritas acima, são identificadas por Rogers (1983) e Moore e Benbasat (1991), que são percebidas pelos adotantes da inovação. Mesmo com características favoráveis para a adoção de uma inovação, isso pode não ser suficiente para a continuidade do uso dessa, e, em alguns casos, podem ter efeitos opostos na decisão de se continuar usando-a.

2.3.2 Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)

O Modelo de Aceitação de Tecnologia se enquadra na teoria de aceitação de inovação sob o ponto de vista dos adotantes de inovações tecnológicas. Conforme Venkatesh et al. (2003), a teoria de aceitação é útil principalmente quando se quer avaliar a intenção de adoção de novas tecnologias, assim como para predição da taxa de adoção das mesmas. Segue a figura 3, com o modelo representativo:

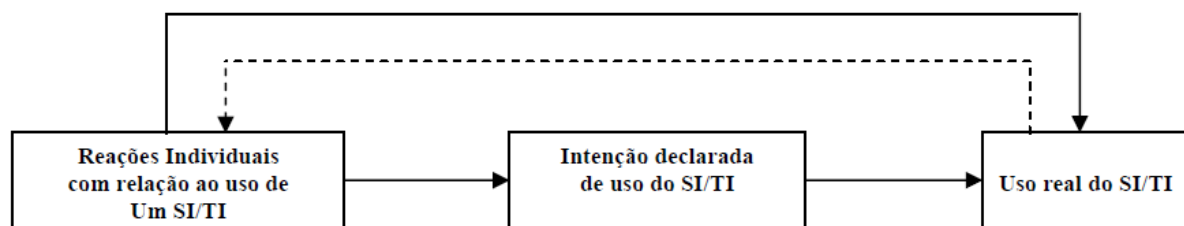


Figura 3 - Modelo representativo do processo de adoção de inovações em SI/TI

Fonte: Venkatesh *et al.* (2003)

Esse modelo foi proposto como uma evolução do modelo TRA, que em português quer dizer Teoria da Ação Intencional, desenvolvido por Ajzen e Fishbein (1975), e que tem como princípio prever os determinantes do comportamento de alguns indivíduos em momentos específicos. O modelo assume o pressuposto que os indivíduos são racionais e usam de modo sistemático as informações disponíveis. Figura 4 demonstra o modelo da TRA:

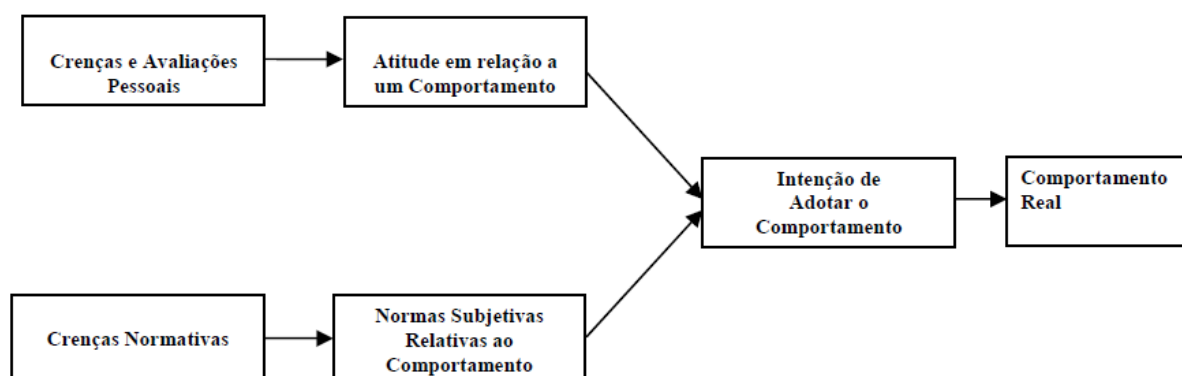


Figura 4 - Modelo da TRA (Ajzen e Fishbein, 1975)

O modelo TAM tem o objetivo de avaliar o impacto de variáveis externas nas crenças, atitudes e intenções internas dos indivíduos de uma organização (DAVIS, 1989). Segue figura 5, o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM).

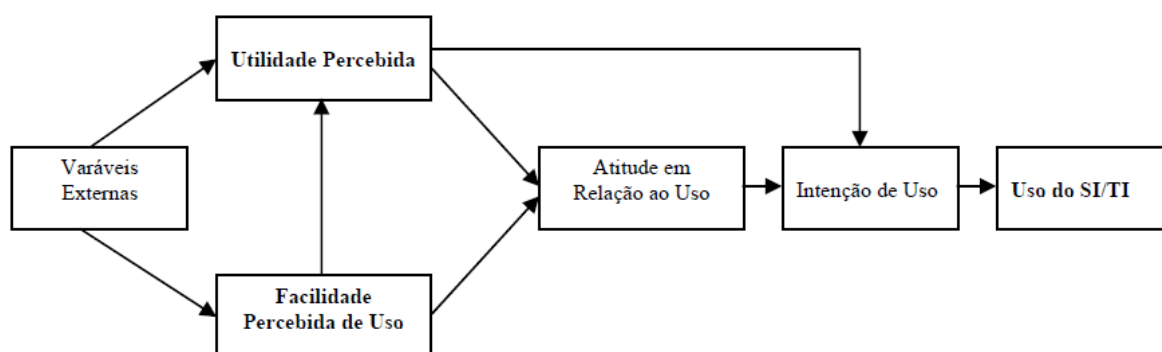


Figura 5 - Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)
Fonte: Davis (1989); Davis, Bagozzi e Warshaw (1989)

Utilidade percebida compreende-se como o grau em que um indivíduo acredita que o uso da tecnologia pode melhorar o seu desempenho no trabalho (DAVIS, BAGOZZI e WARSHAW, 1989).

2.3.3 Considerações sobre a Teoria de Difusão de Inovação e o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)

Os conceitos de inovação, adoção e características percebidas em uma inovação, apresentadas na teoria de difusão de inovação (TDI), serão úteis, nesta pesquisa, para estudar o processo de difusão e adoção da inovação SOX.

Nesta pesquisa, concentraram-se esforços para estudar o processo de adoção de inovação. Também se pesquisou diferentes indivíduos adotantes para possibilitar a avaliação da percepção relativa ao uso de inovações; no caso, a SOX. Os adotantes são analistas e gestores do Banco Itaú-Unibanco.

Empregou-se pesquisa quantitativa para estudar as características percebidas de uso das inovações pelos colaboradores dessa organização. Para isso, foram utilizadas as características percebidas indicadas no estudo de Moore e Benbasat (1991). Para estudar o contexto social interno da organização, que afeta o processo de adoção de inovações, seguiu-se as observações de Rogers (1983), via pesquisa qualitativa.

No referencial teórico, foi apresentado o modelo TAM, que apresenta inúmeras possibilidades de ajustes e adaptações em estudos de adoção de inovações. Apesar da

flexibilidade que o modelo TAM apresenta, optou-se por utilizar somente o modelo TDI, pois o modelo TAM não aborda as percepções relativas ao uso de inovações pelos usuários.

2.4 SOX: Origem da Sarbanes-Oxley Act

Uma série de escândalos de fraudes contábeis abalou os mercados dos EUA e da Europa no final dos anos 1990 / início dos anos 2000, sendo estas algumas empresas envolvidas nos escândalos de fraudes: Enron, Tyco, WorldCom, Riggs banks, Fannie Mae, ImClone, HealthSouth, Marsh & McLennan, Ahold, Parmalat e outras.

Em todas essas empresas, percebeu-se falhas graves de transparência e governança. Surge, então, a necessidade de um novo conjunto de leis para garantir o uso responsável do dinheiro investido por milhões de pessoas no mercado financeiro.

Paul Sarbanes e Michael Oxley, congressistas norte-americanos, lideraram o processo de elaboração desse conjunto de leis e, em 30 de julho de 2002, o Sarbanes-Oxley Act (que viria a ser mais conhecido como SOX) é promulgado.

O conjunto de leis ou seções que envolvem a SOX impactam as organizações como um todo. A SOX regulamenta, como exemplo, as Operações “Off-balance”, a necessidade de criar e manter controles internos na organização, a obrigatoriedade de um código de ética na empresa e também de reportar qualquer alteração relevante na mesma. Nos tópicos seguintes estão algumas seções da SOX e algumas características.

2.4.1 Transações “off-balance”

As Transações “off-balance” são discutidas na seção 401 da SOX, e para ela, essas transações são aquelas que podem impactar, agora ou no futuro, a situação financeira da empresa de modo relevante. Exemplos de transações “off – balance”: operações de compra; passivos contingenciais; operações de leasing; dívidas de longo prazo e derivativos.

Nessa seção da SOX, devem-se revelar os montantes de despesas, receitas e fluxos de caixa afetados por essas transações. Também deve-se demonstrar a natureza e o valor total de quaisquer juros, títulos e outros instrumentos financeiros atrelados a essas transações, bem como as obrigações afetadas pelas transações “off-balance” (TARANTINO, 2006).

2.4.2 Controles Internos

A organização deve criar e manter controles internos viáveis; esse é o objetivo da seção 404 da SOX. Os controles internos devem ser melhorados continuamente, ou seja, é

um processo sem fim. Devem afetar todas as pessoas em uma organização, além daquelas da área financeira. Eles não eliminam os riscos por completo, porém devem minimizá-los.

São patrocinados pelo executivo principal da empresa e pelos seus executivos financeiros e são aplicados pelos gestores da companhia. Os controles internos incluem políticas, procedimentos, programas de treinamento e outros processos, além de controles financeiros.

O SOX adota os conceitos-chave do COSO para controles internos, que são: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e alinhamento com as leis e regulamentos.

Com os controles internos aplicados, a seção 404 da SOX tem como objetivo detectar falhas como, por exemplo; diferentes sistemas legados que alimentam relatórios financeiros, reconciliações de contas entre companhias fora do tempo, fraco controle físico e lógico de ativos, pouca visibilidade de itens de clientes e fornecedores em aberto, fraco controle de dados de clientes e fornecedores, fraco controle de dados de materiais, alto nível de obsolescência de inventário, fraco controle sobre contratos com clientes e fornecedores, violações de segregação de funções etc (TARANTINO, 2006).

Os controles internos recaem sobre os relatórios financeiros, onde os registros devem ser mantidos de modo a refletir as transações e posições de patrimônio da companhia, garantir a execução das transações de acordo com níveis de autorização e garantir a detecção de acessos não autorizados (TARANTINO, 2006).

Já os relatórios anuais financeiros, de acordo com os controles internos, devem conter um relatório com as responsabilidades da gerência para estabelecer e manter o controle interno adequado, um relatório identificando o “framework”, usado pela gerência para atingir os objetivos de controle interno, testes efetuados para se garantir que os objetivos de controle foram atingidos e um parecer favorável de uma empresa de auditoria que ateste a qualidade desses.

A documentação para os controles internos devem suportar todos os controles sobre relatórios financeiros, o processo através do qual as transações são iniciadas, processadas e reportadas, a identificação de onde erros relevantes podem ocorrer, a identificação dos controles projetados para a prevenção e detecção de fraudes, o controle sobre a elaboração de relatórios de encerramento de período e o controle sobre a salvaguarda de ativos (TARANTINO, 2006).

As ferramentas autorizadas para o suporte de Controles Internos são: Aplicativos MS Office, MS Project, Excel, Visio e ERPs em geral. Essas ferramentas são utilizadas para

descrição de processos, fluxos de processos, organogramas, matrizes de risco e controle e fluxos de aprovação.

2.4.3 Código de Ética

A organização deve ter um Código de Ética, conforme aborda a seção 406 da SOX. O patrocínio do código pelo CEO e pelos executivos de finanças é obrigatório. O código de ética deve ser específico para cada tipo de função, e deve ser divulgado para toda a companhia, que deve garantir que todos os colaboradores estão conscientes, treinando-os e orientando-os em casos mais complexos.

Os principais processos sob o código de ética são: compras (procure-to-pay), vendas (order-to-cash), contabilidade e administração de TI.

O foco do código de ética é a comunicação de comportamentos antiéticos. Qualquer funcionário tem o DEVER de comunicar situações que ferem o código de ética e a empresa deve GARANTIR um canal de comunicação aos funcionários e a comunicação é obrigatória também para contratados e, principalmente, para auditores externos.

A partir da SOX, passou a ser crime a destruição ou alteração de documentos, a fraude com valores mobiliários e a retaliação contra informantes.

2.4.4 Reporte de Alterações Relevantes

Todo e qualquer evento relevante deve ser reportado no período em que ocorre, conforme trata a seção 409 da SOX. É considerado “tempo real” o intervalo de dois dias úteis (em alguns casos são aceitos até quatro dias).

Se não for possível efetuar o reporte em tempo aceitável, mecanismos de ajustes devem ser utilizados. É exigido pela SEC o uso de formulários de ajuste 8-K. Os tipos de eventos previstos para inclusão no formulário “8-K” são: entregas atrasadas de fornecedores-chave, falhas de sistemas ERP, baixa acuracidade de inventário, grandes cancelamentos de vendas, eventos “off-balance” etc.

As informações de alterações devem conter tendências relacionadas aos fatos, informações qualitativas e apresentações gráficas. Todos os detalhes desses eventos devem ser explicados pelos CFOs aos investidores.

2.4.5 Impacto da SOX em entidades privadas com e sem fins lucrativos

Diversas ações passaram a ser tomadas pelas empresas após o advento da SOX. Organizações adotaram funções de auditoria interna como os existentes no serviço público, a

imposição de um código formal de ética gerou reformas dos conselhos de administração, com a inclusão de membros independentes e especialistas, houve a restrição de contratação de serviços de consultoria de empresas de auditoria (conflito de interesses) e a exigência de certificações formais de informação contábil e avanço das competências contábeis.

Os CFOs de diversas empresas privadas americanas passaram a adotar práticas de revisão ou mudança de procedimentos contábeis; criou-se ou expandiu-se a função de auditor interno; contratou-se empresa independente para trabalhos de consultoria e reestruturação dos planos de remuneração de executivos. A SOX criou severas penalidades civis e criminais para agentes que não reportam violações.

2.4.6 Impacto da SOX em empresas estrangeiras (de fora dos EUA)

Com o advento da SOX, muitas empresas não americanas passaram a repensar seus investimentos nos EUA. O aspecto de custo de implementação e manutenção da SOX passa a pesar nas decisões de investimentos.

Para empresas estrangeiras, tal custo é adicionado àquele para cumprir os requisitos de controle de seus países de origem. Em muitos casos, os custos adicionais eram maiores que os ganhos potenciais.

Neste capítulo foi visto conceitos que auxiliaram e sustentam toda a viabilidade da pesquisa. Tendo como base teórica os estudos de Moore e Benbasat (1991) e Rogers (1983), mais especificamente a Teoria da Difusão da Inovação. Também foram vistos os conceitos e particularidades da SOX que mais influencia a empresa objeto do estudo.

CAPÍTULO 3: A INSTITUIÇÃO OBJETO DA PESQUISA

3.1 Perfil Histórico do Banco Itaú-Unibanco

A empresa objeto dessa pesquisa é o Banco Itaú-Unibanco. De acordo com as informações disponíveis na home page do Banco Itaú-Unibanco (www.itauunibanco.com.br), o banco tem uma história de mais de meio século, fortemente baseada na busca do crescimento através do aumento consistente de sua base de clientes e de sua infraestrutura de atendimento: 3.844 agências de serviços completos em todo o Brasil, acesso via Internet, telefone e uma ampla rede de terminais eletrônicos de autoatendimento.

A figura 6 contém informações da atuação do banco no Brasil, onde mostra dados de dez/2010 à dez/2012 do número de agências e de posto de atendimento bancário separados por região.

Atuação no Brasil

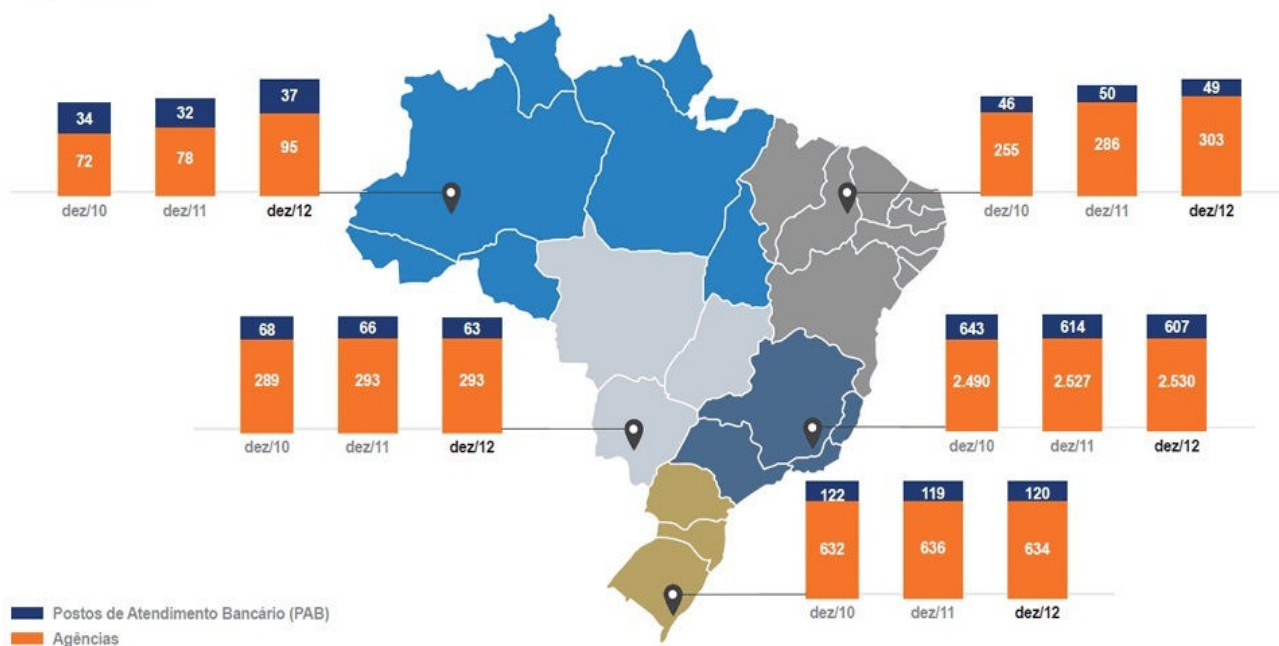


Figura 6 - Atuação no Brasil do Itaú-Unibanco
Fonte: Home Page Banco Itaú-Unibanco (2013)

Para garantir o sucesso de sua estratégia, o Itaú-Unibanco, ao longo de décadas, investiu na aquisição de outros bancos e, principalmente, na criação de uma sólida base de conhecimento em seu negócio e nos mercados onde atua, além de investir pesadamente em tecnologia. O banco, através de sua divisão de tecnologia da informação, tornou-se referência em segurança da informação e na criação de aplicativos para o uso de seus clientes.

3.2 Características do Banco e das Operações

Atualmente, após a mais recente fusão com o Unibanco, a holding Itaú-Unibanco apresenta os seguintes resultados financeiros (ano 2010) disponíveis na home page do Banco Itaú-Unibanco (www.itaunibanco.com.br): R\$ 45,26 bilhões de resultado líquido de juros, R\$ 13,323 bilhões de lucro líquido, R\$ 4,483 bilhões em dividendos distribuídos e R\$ 755,112 bilhões em ativos totais.

O gráfico 1 apresenta informações da evolução dos resultados de lucro líquido e lucro líquido recorrente do banco de 2010 à 2012, onde mostra resultados expressivos e consistentes nesse período.

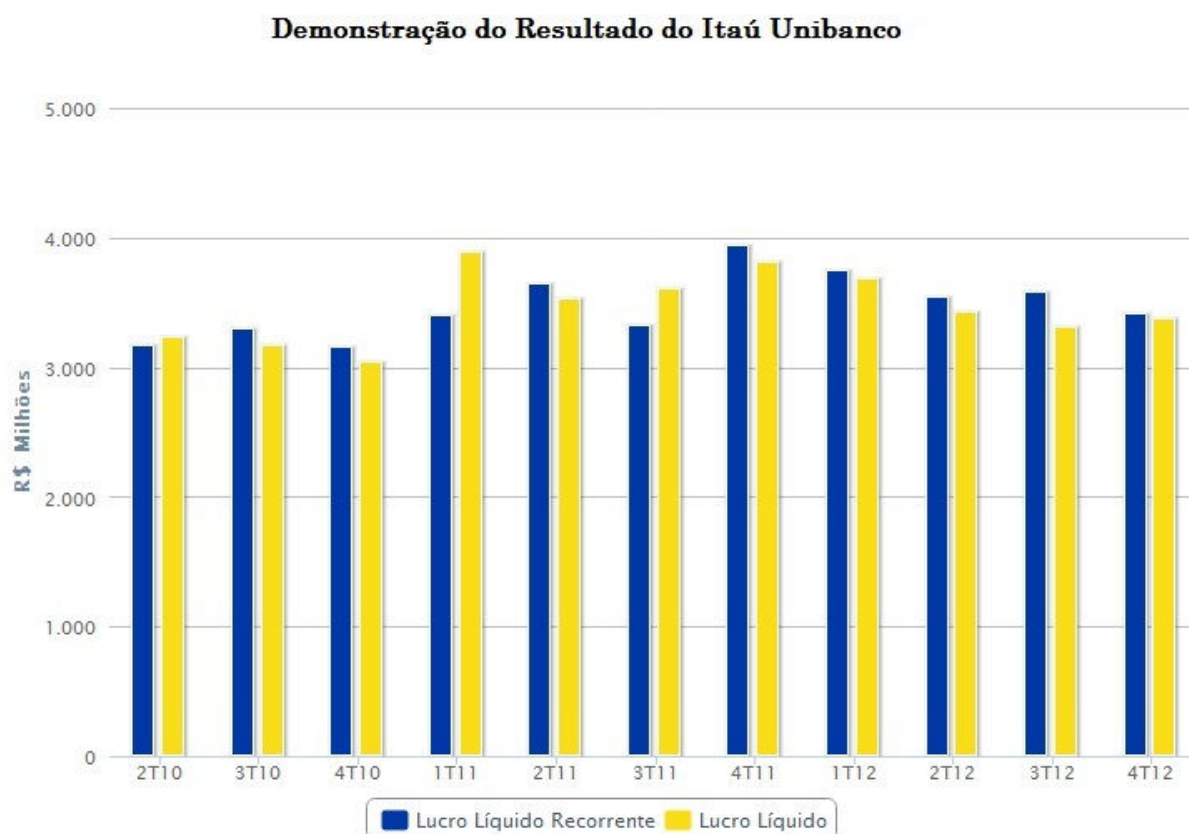


Gráfico 1 - Demonstração do Resultado do Itaú-Unibanco
Fonte: Home Page Banco Itaú-Unibanco (2013)

Ao final de 2011, a organização contava com 105 mil colaboradores, incluindo 6 mil colaboradores em unidades no exterior. Foram contratados mais 15.185 colaboradores, sendo 1.474 estagiários, através de recrutamento externo, visando atender às demandas de expansão dos negócios e rotatividade normal. Com o objetivo de promover a valorização dos seus profissionais, o Itaú-Unibanco movimentou internamente 7.932 colaboradores no ano de 2011 através de vagas internas, e 1.656 colaboradores realocados por meio do Centro de Realocação nesse período.

Durante o ano de 2012, o Itaú-Unibanco promoveu um intenso processo de reflexão sobre sua estratégia de sustentabilidade, envolvendo a alta gestão, as diferentes áreas de negócios e os representantes públicos de relacionamento. Esse trabalho forneceu subsídios para estabelecer o que é performance sustentável para o banco: gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios.

Como parte da preparação para as novas exigências do mercado, o Itaú-Unibanco realizou importantes avanços no que diz respeito às estruturas e políticas de governança corporativa da instituição. Foi lançada a Política de Transações com Partes Relacionadas e alterada a composição do Conselho de Administração conforme estava previsto desde a fusão do Itaú com o Unibanco, ocorrida em 2008.

O banco mantém-se sempre preocupado em evoluir a sua visão de sustentabilidade, sempre atentos aos desafios para acompanhar as mudanças e demandas da sociedade. A empresa tem se esforçado para expandir os conhecimentos sobre educação financeira e avaliação dos critérios sociais e ambientais. Esses esforços têm sido reconhecidos como modelos dentro e fora do país. Como consequência, o banco recebeu diversos prêmios e a presença do banco nos principais índices de sustentabilidade no exterior (Dow Jones Sustainability Index) e no Brasil (Índice de Sustentabilidade Empresarial).

Os investimentos sociais e culturais do Itaú Unibanco alcançaram o valor aproximado de R\$ 293,8 milhões em 2011, com destaque para os investimentos em educação e cultura, que atingiram o montante de R\$ 184,2 milhões.

Em 31 de dezembro de 2011, o Itaú Unibanco figurava como 8º maior banco do mundo pelo critério de valor de mercado (R\$ 152,8 bilhões), segundo ranking da Bloomberg. No final de 2010, o Banco estava na 10ª posição nesse mesmo ranking.

Pela 8ª vez consecutiva, a marca Itaú foi reconhecida como a mais valiosa no Brasil pela consultoria Interbrand, pioneira no desenvolvimento do método de valoração de marcas, sendo avaliada em R\$ 24,3 bilhões, 18% superior ao apresentado em 2010 e 130% maior do que em 2008 (ano da associação entre Itaú e Unibanco).

Como instituição financeira de capital aberto, o Itaú-Unibanco está sujeito, no Brasil, às regras de uma série de órgãos reguladores, tais como o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Como empresa holding, está sujeito ao Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), à Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), à Secretaria de Previdência Complementar (SPC), à Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA) e à Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA).

3.3 Inserção Internacional

A partir de 2002, o Itaú-Unibanco iniciou as negociações de suas ações na bolsa de Nova York – NYSE, através da emissão de *American Depositary Receipts – ADRs*, de nível Desse momento em diante, passou a estar sujeito à regulamentação do mercado financeiro norte-americano e, conseqüentemente, às determinações da *U.S. Securities and Exchange Commission – SEC*.

3.4 Sarbanes-Oxley e Banco Itaú-Unibanco

O Itaú-Unibanco se viu na incumbência de se adaptar a um conjunto novo de regras de governança com o advento da lei Sarbanes-Oxley, assim como toda empresa presente no mercado dos EUA.

A adesão à SOX decorreu da necessidade de manter as negociações de ações da empresa na Bolsa de Nova York (NYSE). Com esse objetivo bem definido, a alta gestão do banco teve envolvimento e apoio total. Houve o envolvimento direto do CFO e a alocação de um diretor especialmente focado para cuidar do projeto de implantação da SOX.

O banco, antes da adoção da SOX, adotava frameworks como COSO e COBIT, onde, com a adoção dos mesmos e seguindo outros regulamentos, a instituição já apresentava um bom nível de controles. Desse modo, uma empresa já altamente regulada necessitou adotar novos padrões de governança corporativa. Após a implementação da SOX, o Itaú-Unibanco tornou-se o primeiro banco não norte americano a obter a “Certificação SOX”.

A empresa que foi objeto desse estudo, já recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais, onde ela se preocupa não apenas em obter lucro, mas sim, também se preocupa em conscientizar as pessoas sobre o uso consciente do dinheiro. Também se pode constatar a preocupação do banco em gerir negócios altamente sustentáveis, em consequência conquistando prêmios e fazendo parte dos principais índices de sustentabilidade. Trata-se de uma empresa referência do mercado por todas as suas atuações.

CAPÍTULO 4: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para atingir os objetivos e responder à questão de pesquisa proposta.

4.1 Tipo de Pesquisa

Para essa dissertação, adotou-se pesquisa descritiva. Isso se deve principalmente ao problema proposto da pesquisa e os conceitos vistos na literatura, que indicam que a adoção de uma inovação se determina pelas características no momento da sua utilização e também pelas características internas da organização. Conforme Beuren (2010), as pesquisas descritivas têm objetivo de descrever características de uma determinada população, normalmente utilizando técnicas padrões de coleta de dados.

4.2 Métodos de Pesquisa

Nessa pesquisa, empregaram-se dois métodos de pesquisa: o método qualitativo, para poder explicar como a estrutura social da organização influencia para uma boa adoção da inovação SOX, e o método quantitativo, para explicar as características da SOX que afetam no seu processo de adoção.

4.2.1 Método Qualitativo

O método qualitativo é uma técnica que não utiliza modelos estatísticos como base de análise; não é numerar, medir ou correlacionar variáveis. O objetivo principal é identificar variáveis (RICHARDSON, 1999). O mesmo autor considera que esse tipo de método é indicado em processos em que se quer entender fenômenos sociais, descrever a complexidade de um problema e classificar o processo.

Esse tipo de pesquisa procura avaliar a representatividade do conjunto de pessoas que participarão da pesquisa. Não há a preocupação com a quantificação da amostra, mas sim com a real importância dos potenciais participantes (TRIVIÑOS, 1987).

O método qualitativo visa, nesse estudo, compreender como a estrutura social da organização influencia na adoção da inovação SOX.

4.2.2 Método Quantitativo

A abordagem quantitativa quer esclarecer, nessa pesquisa, as características da SOX que afetam no seu processo de adoção.

O emprego de quantificação na coleta de dados e o uso de ferramentas estatísticas no tratamento das informações são as características do método quantitativo (RICHARDSON, 1999). O método tem como objetivo garantir a confiabilidade dos resultados, evitar dubialidade de análise e de interpretação.

Geralmente, no método quantitativo, obtém-se os dados por meio de um grande número de respondentes e, por meio desses, tenta-se mensurar e quantificar dados. Empregam-se recursos e técnicas estatísticas como percentagem, média e desvio padrão. Assim como técnicas com maior complexidade, como análise fatorial, coeficiente de correlação, análise de regressão (CHIZZOTTI, 1995).

4.3 População e Amostra

Para essa dissertação, utilizou-se uma amostra composta pelo Banco Itaú-Unibanco. Assim, na pesquisa quantitativa, os usuários da SOX responderam um questionário estruturado que está no Apêndice I. Nesse caso, quanto maior o número de respondentes, melhor para o estudo, mas deve-se alcançar a maior quantidade de setores possíveis para reproduzir um cenário mais próximo do real da organização. Foram indicados para responder ao questionário 95 funcionários. Destes, obteve-se 52 questionários respondidos por funcionários da área de tecnologia do banco, com cargo acima de Analista Pleno, por terem um maior grau de conhecimento da função e também conhecimento do negócio da organização. Os funcionários eleitos pertencem às áreas de Suporte TI, Operações TI, Gestão de Mudanças e Gestão de Incidentes.

Na pesquisa qualitativa as pessoas chave foram submetidas ao questionário com base em perguntas abertas. Nesse tipo de pesquisa não há necessidade de muitos respondentes, o que importa é a qualidade dos dados coletados na entrevista. Para isso, foi necessário entrevistar 4 pessoas com um grau de conhecimento muito elevado, e é indicado que sejam funcionários com cargos acima de coordenador das mesmas áreas a que o questionário fechado for enviado. Nesse caso, quatro gestores ou analistas sênior da área de tecnologia foram entrevistados.

4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados foi (1) Eletrônico e (2) Questionário aberto. O procedimento eletrônico de coleta de dados foi o mais indicado, bem estabelecido e de menor custo, mas podem apresentar problemas que devem ser mapeados. Para minimizar tais problemas com esse tipo de coletas de dados, essas pesquisas devem ser bem desenhadas, para obter o maior número de respondentes possíveis foi disponibilizado um canal de esclarecimento de dúvidas. Também foi incluído notas explicativas e lembretes no e-mail que foi enviado aos respondentes, juntamente com o questionário em anexo para facilitar o preenchimento do mesmo.

Segundo o Manual Oslo (2004), um aspecto importante que deve ser levado em conta é a escolha dos respondentes nas unidades. É de grande importância a escolha dos respondentes nas pesquisas que envolvem inovação, pois as perguntas são, geralmente, específicas e especializadas, e só podem ser respondidas por pessoas que são habilitadas. Em organizações ou unidades pequenas, os diretores e gerentes são as pessoas mais indicadas para responder ao questionário. Em unidades grandes, os diretores responsáveis por tecnologia podem ser os respondentes mais adequados. É recomendado identificar antecipadamente os respondentes para mitigar problemas, e assim contribuir com o sucesso da pesquisa. O importante é que a pessoa respondente da pesquisa tenha autoridade para responder pela sua unidade ao questionário.

A maioria das técnicas de coleta de dados é através de questionários. Para o método de coleta escolhido (eletrônico), o questionário foi muito bem elaborado e também previamente testado antes de usá-lo para coletar os dados. Assim, pode-se eliminar ou mitigar problemas antes de aplicar o questionário. O Manual Oslo (2004) recomenda a realização de testes do questionário, pois geralmente em questionários longos, as taxas de respondentes são menores. Portanto, tornar o questionário o mais simples e curto possível, ter estrutura lógica e ter definições e instruções fáceis de compreensão pode facilitar e aumentar as taxas de respondentes. O desenho do questionário foi o mais compreensível possível, para que uma unidade que não tenha atividade formal de inovação o responda.

A ordem das perguntas também foi levada em conta para que cada pergunta respondida possa aumentar a compreensão dos respondentes.

Para esse trabalho, a pesquisa quantitativa, o instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário adaptado de Moore e Benbasat (1991), com perguntas fechadas, com escala do tipo Likert de 7 pontos, e foi atribuído 1 ao valor mínimo e 7 ao valor máximo. Já a

pesquisa qualitativa foi realizada com questionário com perguntas abertas previamente elaboradas.

4.5 Procedimentos de Tratamento dos Dados

Como nessa pesquisa têm-se dois meios de tratamento de dados, modelo quantitativo e modelo qualitativo, também há técnicas distintas de análise dos dados. Para o estudo quantitativo, o mais indicado é o emprego de técnicas multivariadas por se ter um número grande de variáveis com relação de dependência, sendo nesse caso, o mais indicado a Análise Fatorial (HAIR et al., 2009).

Tem-se, aqui, como variável independente o “Uso da Inovação SOX”, onde ela é dependente das seguintes variáveis - características estudadas por Moore e Benbasat (1991): Vantagem Relativa, Compatibilidade, Experimentação, Visibilidade, Facilidade de Uso, Uso Voluntário, Imagem e demonstração de Resultado.

Já a variável dependente da pesquisa é definida pelos **Resultados obtidos pelo uso da SOX**, que apresenta outras variáveis dependentes de si. As variáveis são: Geração de Novos Serviços ou Processos, Serviços ou Processos Atuais Incrementados, Novos Serviços ou Processos Diferenciados, Novos Processos Inter/Intra Organizacionais, Inovações Administrativas e Inovações no Método de Ensino.

Na pesquisa qualitativa, será utilizada a análise de conteúdo, a mais indicada para a análise dos dados qualitativos (BARDIN, 2004). Análise de Conteúdo constitui de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise é a etapa de organizar o material, escolher documentos que serão analisados, formular hipóteses e preparar indicadores (BARDIN, 2004). A exploração do material é a etapa em que se codificam os dados; eles são organizados e possibilitam descrever as características do conteúdo (BARDIN, 2004). E, por último, a etapa de tratamento dos resultados, que é a derivação das proposições com o estudo dos dados.

4.6 Hipóteses e Pressupostos da Pesquisa

Após definir os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a próxima etapa é a proposição de uma possível resposta ao problema proposto, isso é, uma hipótese. Hipótese indica uma possível solução para o problema pesquisado (PÁDUA, 1996).

Na pesquisa quantitativa, as hipóteses a serem validadas envolvem as seguintes características:

H₁: **Vantagem Relativa**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₂: **Uso Voluntário**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₃: **Compatibilidade**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₄: **Imagem**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₅: **Facilidade de Uso**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₆: **Demonstração de Resultado**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₇: **Visibilidade**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₈: **Experimentação**: afeta o processo de adoção da inovação.

H₉: **Processos e serviços**: são impactados positivamente pela adoção da inovação.

Na pesquisa qualitativa têm-se os seguintes pressupostos:

P₁: **Tipo de decisão pela inovação**: colabora de forma positiva no processo de adoção de uma inovação de compliance.

P₂: **Canais de comunicação**: colaboram de forma positiva no processo de adoção de uma inovação de compliance.

P₃: **Natureza do sistema social interno**: colabora de forma positiva no processo de adoção de uma inovação de compliance.

P₄: **Atuação do agente promotor de mudança**: colabora de forma positiva no processo de adoção de uma inovação de compliance.

Aplicaram-se nesse estudo os procedimentos que mais se adequam para atingir efetivamente os objetivos propostos. Foi empregado dois métodos de pesquisa com a finalidade de aumentar o poder explicativo do estudo.

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Coleta e análise de dados Quantitativos

Para a coleta de dados quantitativos foi utilizado questionário previamente elaborado e que consta na seção de apêndices (**Apêndice I**). O questionário foi disponibilizado em uma Home Page e o endereço da Home Page, foi encaminhado via e-mail para o público alvo.

A composição mínima da amostra quantitativa baseou-se em recomendações de Hair (2009), que sugere um número de 5 a 10 questionários preenchidos por variáveis latentes. Nesse caso, foram encontradas 7 variáveis.

Utilizou-se o software SPSS® Versão 15.0, executando em ambiente Windows 7®, para execução da Análise Fatorial Exploratória.

Para a realização da análise quantitativa, adotou-se o seguinte procedimento:

Etapa 1: Processamento prévio dos dados, para ‘limpeza’ dos mesmos (data screening), com o intuito de se tratarem valores omitidos (missing values), valores fora do intervalo esperado e a linearidade dos dados obtidos.

Etapa 2: Geração da matriz de correlação, para verificar o coeficiente de correlação entre todos os pares de perguntas. Foi extraído o KMO e o teste de esfericidade de Bartlett.

Etapa3: Extração dos fatores, extração da matriz dos fatores rotacionada na análise desses, análise do conteúdo das perguntas que estão carregadas nos fatores e identificação de temas comuns. Nesse caso, haverá comparação com as características apontadas pelo estudo de Moore e Benbasat (1991).

As variáveis utilizadas para avaliar e encontrar os fatores que contribuem com adoção de uma inovação de compliance foram obtidas pelo questionário quantitativo, que está no apêndice I. Essas variáveis estão identificadas nos quadros 1, 2, 3.

Quadro 1 – Variáveis para avaliação do uso de uma inovação

Assertiva	Variável
Considero-me um usuário intensivo da SOX	US1
Assim que possível, pretendo utilizar mais intensamente a SOX	US2

As variáveis utilizadas para medir as características percebidas de uso da inovação estudada estão identificadas no quadro 2. Tais variáveis foram elaboradas com base no estudo de Moore e Benbasat (1991).

Quadro 2 – Variáveis para a avaliação das características percebidas pelo uso de uma inovação

Assertiva	Variável
Meus superiores não me obrigam a seguir a SOX	V1
Seguindo a SOX, posso realizar minhas tarefas mais rapidamente	V2
Eu tive várias oportunidades de experimentar a SOX	V3
As pessoas do banco que aderem a SOX têm um perfil diferenciado	V4
Seguir a SOX torna mais fácil a realização do meu trabalho	V5
Acredito que é fácil adotar a SOX para fazer o que preciso fazer	V6
Acredito que posso comunicar aos outros as consequências da adoção da SOX	V7
A adoção da SOX me possibilita um maior controle do meu trabalho	V8
Entendo que a adoção da SOX ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar	V9
A adoção da SOX não é percebida no setor	V10
As pessoas do meu setor que são aderentes à SOX têm maior prestígio do que aquelas que não são aderentes	V11
Antes de adequar à SOX, eu fui previamente apresentado às suas seções	V12
Aderir a SOX melhora a qualidade do meu trabalho	V13
Minha interação com a SOX é clara e de fácil percepção	V14
Os resultados de aderir à SOX são aparentes para mim	V15
É fácil observar outras pessoas seguindo a SOX no meu setor	V16
Não tenho dificuldades para explicar por que a aderência da SOX pode ou não ser benéfico	V17
Embora seja útil, aderir à SOX não é obrigatório em meu trabalho	V18
No Banco, pode-se perceber a aderência da SOX	V19
No geral, acredito que a SOX é fácil de ser adotada	V20
Aderir a SOX ajusta-se ao meu estilo de trabalho	V21
Aprender as seções da SOX é fácil para mim	V22
Aderir a SOX é compatível com todos os aspectos do meu trabalho	V23
Foi-me permitido adequar à SOX, a título de teste, o tempo suficiente para entender o que poderia fazer	V24
A aderência da SOX melhora minha efetividade no trabalho	V25
Não tive dificuldades para dizer aos outros os resultados da aderência da SOX	V26
Aderência à SOX é um símbolo de <i>status</i> no banco	V27

O quadro 3 apresentam as variáveis para obter os indicadores do resultado do uso da inovação estudada.

Quadro 3 – Variáveis para a avaliação do resultado do uso de uma inovação

Assertiva	Variável
A aderência da SOX possibilita a criação de novos serviços ou processos	V28
A aderência da SOX permite melhorar a forma de realizar serviços ou processos	V29
A aderência da SOX permite a criação de serviços ou processos	V30
A aderência da SOX possibilita inovar a forma de executar minhas funções no banco	V31
A aderência da SOX permite ter acesso a novos conhecimentos	V32
A aderência da SOX propicia novas alternativas para o método de ensino	V33

5.1.1 Processamento Prévio dos Dados

Obteve-se um total de 52 questionários. Todos foram considerados válidos e não houve caso de questões em branco. Na Tabela 1, seguem as informações do universo total da população à qual o questionário foi enviado e o total de respondentes.

Tabela 1 – Participantes da Pesquisa – SOX - Banco Itaú Unibanco

Área	Total de Usuários	% Universo	Número de Respondentes	% Respondentes	Respondentes / Total de Usuários
Gerência Suporte a Banco	38	40%	17	32,69%	44,74%
Dados e Monitores					
Gerência Suporte Mainframe	24	25,30%	13	25%	54,16%
Suporte MQueue	3	3,16%	3	5,77%	100%
Operação de Computadores	14	14,74%	8	15,38%	57,14%
Gestão de Incidentes	8	8,42%	5	9,62%	62,50%
Gestão de Mudanças	8	8,42%	6	11,54%	75%
Total	95	100%	52	100%	54,74%

Na Tabela 2, estão apresentadas as estatísticas descritivas para cada variável como: a média, o desvio padrão, o número de casos e o número de casos omissos. Conforme apresentado na tabela 2, todas as questões são válidas, e nenhum caso omissos foi encontrado. Com relação à média, a maior foi a V8 (A adoção da SOX me possibilita um maior controle do meu trabalho) com 5,48. A menor média apresentada foi a V18 (Embora seja útil, aderir a SOX não é obrigatório em meu trabalho) com 2,85. A variável com maior desvio padrão foi

V1 (Meus superiores não me obrigam a seguir a SOX) e o menor desvio padrão apresentado foi a V9 (Entendo que a adoção da SOX ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar) com 1,263.

Tabela 2 – Tabela de Estatísticas Descritivas

	Média	Desvio Padrão	Casos válidos	Casos Omissos
US1	4,92	1,480	52	0
US2	4,81	1,749	52	0
V1	3,69	2,034	52	0
V2	4,69	1,462	52	0
V3	5,21	1,753	52	0
V4	4,37	1,469	52	0
V5	4,81	1,329	52	0
V6	4,79	1,377	52	0
V7	4,87	1,442	52	0
V8	5,48	1,321	52	0
V9	4,88	1,263	52	0
V10	3,46	1,894	52	0
V11	3,46	1,732	52	0
V12	3,35	1,792	52	0
V13	5,04	1,357	52	0
V14	4,50	1,407	52	0
V15	4,81	1,344	52	0
V16	4,35	1,440	52	0
V17	4,50	1,407	52	0
V18	2,85	1,708	52	0
V19	4,62	1,705	52	0
V20	4,04	1,343	52	0
V21	4,85	1,363	52	0
V22	4,79	1,576	52	0
V23	4,75	1,440	52	0
V24	3,77	1,699	52	0
V25	4,77	1,503	52	0
V26	4,10	1,839	52	0
V27	4,56	1,819	52	0
V28	5,29	1,333	52	0
V29	5,23	1,323	52	0
V30	5,31	1,380	52	0
V31	5,00	1,442	52	0
V32	5,40	1,347	52	0
V33	4,96	1,468	52	0

5.1.2 Análise da Matriz de Correlação

A matriz-R (ou matriz de correlação) apresenta o coeficiente correlação de Pearson entre todos os pares de perguntas. Seguindo as recomendações de Hair (2009), para se fazer uma análise fatorial confortável, é preciso ter variáveis que se correlacionam muito bem, mas não perfeitamente. As variáveis que não se correlacionam devem ser eliminadas. Logo, utiliza-se a matriz de correlação para checar o padrão de relacionamentos, e a maneira mais prática de se examinar isso é verificar a matriz de correlação e procurar qualquer coeficiente maior que 0,9. Caso algum valor for encontrado, deve-se ficar atento a problemas de singularidade.

Na tabela 3, é apresentada a matriz de correlação desse estudo. Pode-se ver que não há nenhum valor acima de 0,9, mas, em alguns casos, chega a um valor próximo a esse. No geral, os coeficientes de correlação obtidos com a amostra demonstram um alto grau de correlação entre as variáveis. Logo, não há a necessidade de excluir nenhuma das variáveis por falta de relacionamento com as outras.

Tabela 3 – Matriz de Correlação

	US1	US2	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
US1	1,000																		
US2	,752	1,000																	
V1	-,112	,033	1,000																
V2	,451	,183	,073	1,000															
V3	,543	,314	,294	,447	1,000														
V4	,221	,356	,465	,199	,472	1,000													
V5	,411	,127	,355	,635	,557	,378	1,000												
V6	,483	,251	,410	,571	,726	,407	,845	1,000											
V7	,693	,409	-,168	,231	,438	,181	,436	,558	1,000										
V8	,701	,474	-,046	,271	,650	,282	,389	,585	,796	1,000									
V9	,688	,389	-,068	,225	,481	,277	,466	,538	,820	,833	1,000								
V10	-,106	-,251	-,054	,335	-,213	,023	,020	,008	,117	-,083	,129	1,000							
V11	,404	,541	,425	,034	,458	,811	,269	,387	,300	,313	,321	-,222	1,000						
V12	,402	,278	-,207	,228	,332	,450	,292	,348	,595	,458	,555	,356	,428	1,000					
V13	,646	,490	,097	,362	,565	,081	,417	,540	,644	,788	,598	-,068	,134	,285	1,000				
V14	,708	,613	,082	,105	,600	,270	,346	,541	,710	,733	,717	-,250	,435	,365	,678	1,000			
V15	,673	,509	-,001	,129	,675	,295	,341	,508	,776	,871	,715	-,219	,384	,354	,768	,830	1,000		
V16	,482	,525	,218	,368	,732	,569	,496	,680	,514	,653	,400	-,160	,524	,462	,605	,619	,704	1,000	
V17	,697	,446	,034	,143	,616	,232	,419	,562	,807	,807	,806	-,103	,386	,490	,729	,851	,830	,581	1,000
V18	-,005	-,148	,195	,303	-,068	,320	,263	,219	,167	,033	,319	,689	,197	,466	-,133	-,114	-,210	-,074	,098
V19	,446	,297	-,091	-,135	,290	-,045	,079	,215	,561	,449	,407	-,217	,307	,340	,396	,482	,549	,327	,654
V20	,613	,320	-,003	,236	,396	,162	,488	,535	,823	,653	,685	,116	,279	,426	,623	,602	,700	,470	,799
V21	,587	,382	,195	,251	,638	,234	,470	,641	,697	,815	,673	-,154	,321	,247	,819	,756	,840	,627	,848
V22	,665	,561	,181	,167	,691	,441	,373	,485	,470	,662	,648	-,315	,511	,249	,508	,800	,740	,560	,712
V23	,727	,416	,033	,391	,658	,211	,548	,556	,663	,735	,665	-,137	,307	,323	,687	,711	,785	,534	,789
V24	,445	,282	,251	,413	,596	,529	,458	,490	,243	,417	,481	,028	,577	,490	,208	,385	,324	,474	,435
V25	,512	,236	,220	,529	,830	,385	,733	,857	,582	,650	,564	-,045	,381	,467	,648	,640	,647	,762	,677
V26	,399	,158	-,233	,237	,359	,146	,465	,573	,663	,610	,647	,105	,214	,650	,344	,420	,396	,461	,602
V27	,570	,324	,185	,405	,620	,289	,613	,713	,530	,580	,549	-,048	,495	,391	,484	,479	,542	,591	,571
V28	,717	,495	-,068	,439	,569	,255	,375	,515	,724	,821	,661	,102	,281	,450	,828	,643	,809	,662	,768
V29	,710	,520	-,002	,534	,435	,168	,528	,566	,705	,676	,638	,082	,209	,321	,825	,664	,665	,565	,716
V30	,559	,382	,027	,660	,666	,388	,621	,696	,553	,627	,449	,065	,366	,535	,622	,404	,572	,755	,485
V31	,386	,241	,181	,623	,582	,509	,696	,751	,500	,556	,474	,129	,385	,478	,531	,416	,466	,708	,503
V32	,645	,475	-,054	,393	,478	,231	,384	,502	,776	,704	,570	,067	,288	,412	,656	,605	,770	,594	,616
V33	,450	,394	,055	,323	,300	,316	,207	,345	,488	,616	,600	,253	,277	,303	,375	,475	,533	,461	,437

Tabela 3 – Matriz de correlação – continuação

	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33
US1																
US2																
V1																
V2																
V3																
V4																
V5																
V6																
V7																
V8																
V9																
V10																
V11																
V12																
V13																
V14																
V15																
V16																
V17																
V18	1,000															
V19	-,014	1,000														
V20	,122	,815	1,000													
V21	-,044	,539	,785	1,000												
V22	-,129	,283	,495	,642	1,000											
V23	-,024	,503	,735	,819	,719	1,000										
V24	,346	,145	,288	,348	,604	,529	1,000									
V25	,093	,324	,568	,738	,550	,688	,601	1,000								
V26	,361	,412	,491	,444	,278	,416	,371	,590	1,000							
V27	,205	,570	,593	,604	,459	,668	,556	,715	,593	1,000						
V28	,080	,438	,706	,791	,571	,783	,402	,660	,452	,587	1,000					
V29	,094	,327	,724	,760	,532	,669	,286	,649	,450	,508	,829	1,000				
V30	,154	,276	,428	,537	,364	,563	,432	,772	,575	,711	,740	,637	1,000			
V31	,319	,191	,496	,609	,388	,472	,488	,614	,599	,620	,653	,699	,798	1,000		
V32	,002	,445	,718	,665	,521	,629	,221	,551	,427	,530	,775	,750	,681	,596	1,000	
V33	,271	,229	,448	,477	,505	,450	,515	,387	,328	,419	,587	,530	,383	,482	,603	1,000

5.1.3 Análise do KMO e o Teste de esfericidade de Bartlet

A tabela 4 mostra as saídas do KMO, onde, de acordo com Hair (2009), esse valor deve ser no mínimo 0,5. Valores entre 0,5 e 0,7 são adequados; entre 0,7 e 0,8 são valores bons; valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos; acima de 0,9 são excelentes. Logo, o valor 0,662 do KMO, apresentado nesse estudo, é adequado para dar continuidade a análise fatorial.

Já as medidas de esfericidade de Bartlet testam a hipótese nula de que a matriz de correlações original é uma matriz identidade (HAIR,2009). Para a análise fatorial funcionar, é necessário relacionamentos entre as variáveis. Se a matriz-R é uma matriz identidade, então todos os coeficientes de correlação serão zero. Portanto, existem relacionamentos entre as variáveis que esperamos incluir na análise. Para esses dados, o teste de Bartlet é altamente significativo ($p < 0,001$) e, com isso, a análise dos fatores é apropriada.

Tabela 4 – KMO e Teste de esfericidade de Bartlet

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1733,909
	Df	351
	Sig.	,000

5.1.4 Extração dos Fatores

Na extração do fator é necessário determinar os componentes lineares dentro de um conjunto de dados, calculando os autovalores da matriz-R. Assim, podemos determinar a importância de um vetor particular (HAIR,2009). Portanto, podemos aplicar um critério para determinar os fatores que devemos reter ou descartar.

A tabela 5 lista os autovalores associados com cada componente linear antes da extração, após a extração e depois da rotação. Os autovalores associados a cada fator representam a variância explicativa por aquele componente linear particular (HAIR, 2009).

Tabela 5 – Variância Explicativa

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,456	49,875	49,875	17,456	49,875	49,875	11,368	32,479	32,479
2	3,474	9,926	59,801	3,474	9,926	59,801	6,744	19,270	51,749
3	2,773	7,922	67,723	2,773	7,922	67,723	3,347	9,562	61,310
4	2,064	5,897	73,619	2,064	5,897	73,619	2,717	7,763	69,073
5	1,530	4,372	77,991	1,530	4,372	77,991	2,033	5,808	74,881
6	1,300	3,714	81,706	1,300	3,714	81,706	1,768	5,050	79,931
7	1,059	3,025	84,730	1,059	3,025	84,730	1,680	4,799	84,730
8	,922	2,634	87,364						
9	,785	2,243	89,608						
10	,616	1,759	91,366						
11	,528	1,509	92,875						
12	,451	1,290	94,164						
13	,379	1,084	95,248						
14	,266	,760	96,008						
15	,211	,602	96,610						

Pode-se ver que a tabela 5 mostra o autovalor em termos de porcentagem da variância explicativa. Nessa análise fatorial, obtiveram-se de 7 fatores, onde se seguiu o critério de Kaiser, que indica a retenção dos fatores com autovalores acima de 1. Assim, o fator 1 explica 49,875% da variância total, o fator 2 explica 9,926%, o fator 3 explica 7,922, o fator 4 explica 5,897%, o fator 5 explica 4,372%, o fator 6 explica 3,714% e o fator 7 explica 3,025%, totalizando 84,730% do poder explicativo total. Os primeiros fatores tendem a explicar quantias maiores das variâncias e os subsequentes explicam quantias pequenas. Já na parte final da tabela 5, é apresentada a Rotação das Somas das Cargas ao Quadrado, onde os autovalores dos fatores pós-rotação são exibidos.

Segundo Hair (2009), a rotação tem efeito de otimizar a estrutura do fator, e uma consequência para esses dados é que a relativa importância dos fatores é equalizada. A tabela

5 mostra que o fator 1, após a rotação, explica 32,479% da variância total, o fator 2 explica 19,27%, o fator 3 explica 9,562%, o fator 4 explica 7,763%, o fator 5 explica 5,808%, o fator 6 explica 5,050% e, finalmente, o fator 7 explica 4,799%.

Mesmo com a rotação dos fatores que tende obter uma maior distribuição da variância, pode-se perceber que a variância se concentra mais nos fatores 1, 2 e 3. Juntos esses fatores têm 61,31% da variância total, são esses fatores que detêm maior poder explicativo do estudo quantitativo.

As tabelas 6 e 7 mostram os fatores extraídos e os fatores extraídos após a rotação.

Tabela 6 – Matriz dos Componentes

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
US1	,788	-,218	,013	,072	,251	-,100	-,264
US2	,553	-,252	-,274	,241	,469	-,220	,029
V1	,113	,424	-,581	-,061	-,068	,534	,303
V2	,464	,518	,186	-,448	,350	-,075	-,226
V3	,760	,148	-,376	-,171	-,108	-,088	-,152
V4	,432	,507	-,438	,403	,172	-,038	,220
V5	,634	,470	-,052	-,337	-,199	,106	-,122
V6	,771	,382	-,114	-,265	-,214	,075	,003
V7	,821	-,209	,349	,134	-,093	,000	,102
V8	,877	-,211	,085	,039	,028	,008	-,043
V9	,803	-,091	,251	,269	-,050	,209	-,224
V10	-,032	,465	,697	,130	,250	,249	,122
V11	,503	,243	-,513	,531	-,003	-,101	,187
V12	,557	,269	,332	,472	-,078	-,351	,025
V13	,787	-,269	,054	-,320	,124	,075	,139
V14	,808	-,336	-,179	,126	,001	,099	-,068
V15	,859	-,382	-,104	,011	,020	,019	,095
V16	,786	,129	-,281	-,071	,056	-,280	,241
V17	,871	-,269	,054	,139	-,202	,148	-,027
V18	,132	,664	,453	,398	-,046	,272	,018
V19	,517	-,405	,091	,230	-,434	-,079	,194
V20	,780	-,193	,258	,030	-,154	,236	,152
V21	,860	-,229	-,054	-,161	-,122	,253	,133
V22	,737	-,183	-,395	,162	,127	,158	-,297
V23	,840	-,185	-,035	-,097	-,057	,145	-,243
V24	,582	,423	-,227	,291	,022	,045	-,434
V25	,848	,253	-,098	-,254	-,210	-,061	-,049
V26	,632	,150	,386	,140	-,392	-,275	-,105
V27	,762	,191	-,036	-,030	-,282	-,079	-,037
V28	,867	-,139	,180	-,091	,224	-,017	,098
V29	,818	-,099	,208	-,233	,253	,101	,092
V30	,777	,295	,068	-,247	,074	-,394	,102
V31	,753	,444	,068	-,196	,011	-,112	,179
V32	,788	-,157	,191	-,075	,227	-,057	,253
V33	,607	,059	,153	,235	,394	,233	-,021

Tabela 7 – Matriz dos Componentes Rotacionados

	Componentes Rotacionados						
	1	2	3	4	5	6	7
US1	,721	,236	,208	-,076	-,079	,319	,291
US2	,563	-,020	,555	-,220	-,208	,069	,223
V1	-,078	,232	,339	,021	-,065	,034	-,857
V2	,178	,723	-,043	,271	-,490	,092	,140
V3	,380	,648	,293	-,258	,060	,292	-,083
V4	,053	,281	,847	,168	-,025	,095	-,200
V5	,209	,810	,017	,126	,041	,216	-,199
V6	,349	,801	,144	,068	,133	,151	-,212
V7	,780	,241	,071	,200	,353	,023	,199
V8	,795	,313	,153	-,004	,160	,173	,129
V9	,712	,191	,095	,286	,250	,421	,103
V10	-,002	,023	-,124	,891	-,161	-,140	,063
V11	,162	,161	,869	-,026	,216	,172	-,137
V12	,240	,281	,422	,429	,356	,081	,464
V13	,817	,377	-,030	-,129	-,031	-,095	-,032
V14	,770	,157	,249	-,197	,180	,278	-,027
V15	,851	,221	,214	-,217	,184	,070	,013
V16	,463	,580	,510	-,172	,064	-,106	,035
V17	,792	,241	,118	-,005	,394	,251	-,013
V18	-,102	,160	,152	,890	,136	,158	-,060
V19	,507	,021	,081	-,123	,661	-,031	,094
V20	,775	,243	-,016	,185	,339	,030	-,074
V21	,812	,371	,040	-,097	,218	,067	-,236
V22	,620	,168	,357	-,236	-,028	,531	-,098
V23	,725	,383	,015	-,104	,111	,373	-,011
V24	,156	,413	,443	,175	-,006	,650	,011
V25	,437	,796	,149	-,034	,169	,164	-,056
V26	,298	,486	,042	,260	,516	,148	,386
V27	,389	,613	,201	,032	,319	,189	,013
V28	,829	,367	,140	,087	-,029	-,031	,147
V29	,813	,403	,013	,119	-,126	-,050	,041
V30	,398	,779	,265	,043	-,018	-,127	,272
V31	,366	,766	,262	,232	,020	-,091	-,001
V32	,787	,307	,173	,089	-,001	-,190	,137
V33	,609	,079	,280	,370	-,179	,188	,012

Os fatores obtidos após a rotação apresentaram valores da variância de forma mais distribuída. Portanto, utilizou-se desses valores para realizar a análise e também para encontrar a identificação mais adequada.

No quadro 4 estão os fatores extraídos, explicitando a questão assertiva correspondente de cada variável.

Quadro 4 – Fatores Extraídos e suas respectivas variáveis

Fator	Variável	Assertiva
F1	US1	Considero-me um usuário aderente da SOX
	US2	Assim que possível pretendo aderir mais intensamente a SOX
	V7	Acredito que posso comunicar aos outros as consequências da adoção da SOX
	V8	A adoção da SOX me possibilita um maior controle do meu trabalho
	V9	Entendo que a adoção da SOX ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar
	V13	Aderir à SOX melhora a qualidade do meu trabalho
	V14	Minha interação com a SOX é clara e de fácil percepção
	V15	Os resultados de aderir a SOX são aparentes para mim
	V17	Não tenho dificuldades para explicar por que a aderência da SOX pode ou não ser benéfica
	V20	No geral, acredito que a SOX é fácil de ser adotada
	V21	Aderir à SOX ajusta se ao meu estilo de trabalho
	V22	Aprender as seções da SOX é fácil para mim
	V23	Aderir à SOX é compatível com todos os aspectos do meu trabalho
	V28	A aderência da SOX possibilita a criação de novos serviços ou processos
	V29	A aderência da SOX permite melhorar a forma de realizar serviços ou processo
F2	V32	A aderência da SOX permite ter acesso a novos conhecimentos
	V33	A aderência da SOX propicia novas alternativas para o método de ensino
	V2	Seguindo a SOX, posso realizar minhas tarefas mais rapidamente
	V3	Eu tive várias oportunidades de experimentar a SOX
	V5	Seguir a SOX torna mais fácil a realização do meu trabalho
	V6	Acredito que é fácil adotar a SOX para fazer o que preciso fazer
	V16	É fácil observar outras pessoas seguindo a SOX no meu setor
	V25	A aderência da SOX melhora minha efetividade no trabalho
F3	V27	Aderência àSOX é um símbolo de status no banco
	V30	A aderência da SOX permite a criação de serviços ou processos
	V31	A aderência da SOX possibilita inovar a forma de executar minhas funções no banco
F4	V4	Os funcionários do banco que aderem à SOX têm um perfil diferenciado
	V11	As pessoas do meu setor que são aderentes à SOX têm maior prestígio do que aquelas que não são aderentes
F5	V10	A adoção da SOX não é percebida no setor
	V18	Embora seja útil, aderir a SOX não é obrigatório em meu trabalho
F6	V19	No Banco pode se perceber a aderência da SOX
	V26	Não tive dificuldades para dizer aos outros os resultados da aderência da SOX
F7	V24	Foi-me permitido adequar a SOX, a título de teste, o tempo suficiente para entender o que poderia fazer
	V1	Meus superiores não me obrigam a seguir a SOX
	V12	Antes de se adequar À SOX, eu fui previamente apresentado às seções da mesma

5.1.5 Análise e Identificação dos Fatores

Após a etapa de análise dos dados, a verificação dos coeficientes de correlação e a extração dos fatores, o próximo passo é analisar o conteúdo das perguntas que estão carregadas no mesmo fator para tentar identificar temas comuns (HAIR, 2009).

Seguindo o mesmo autor, o fator matemático produzido pela análise representa um construto real. Temas comuns entre perguntas com cargas altas podem nos ajudar a identificar o que o construto pode ser.

Com, nesse estudo, foi utilizado como base o questionário de Moore e Benbasat (1991), que reconheceu 9 características (fatores) para identificar cada agrupamento de perguntas com temas em comuns, segue no quadro 5, a formação dos fatores, as perguntas agrupadas nos respectivos fatores, o peso que cada variável exerce no fator e, ao lado, a característica com que cada pergunta foi identificada no estudo dos autores.

Quadro 5 – Fatores e Assertivas com suas respectivas características

Fator	Variável	Peso	Assertiva	Característica
F1	US1	,721	Considero-me um usuário aderente da SOX	Perfil do Usuário
	US2	,563	Assim que possível pretendo aderir mais intensamente a SOX	Perfil do Usuário
	V7	,780	Acredito que posso comunicar aos outros as consequências da adoção da SOX	Demonstração de Resultado
	V8	,795	A adoção da SOX me possibilita um maior controle do meu trabalho	Vantagem Relativa
	V9	,712	Entendo que a adoção da SOX ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar	Compatibilidade
	V13	,817	Aderir à SOX melhora a qualidade do meu trabalho	Vantagem Relativa
	V14	,770	Minha interação com a SOX é clara e de fácil percepção	Uso Fácil
	V15	,851	Os resultados de aderir a SOX são aparentes para mim	Demonstração de Resultado
	V17	,792	Não tenho dificuldades para explicar por que a aderência da SOX pode ou não ser benéfica	Demonstração de Resultado
	V20	,775	No geral, acredito que a SOX é fácil de ser adotada	Uso Fácil
	V21	,812	Aderir à SOX ajusta se ao meu estilo de trabalho	Compatibilidade
	V22	,620	Aprender as seções da SOX é fácil para mim	Uso Fácil
	V23	,725	Aderir à SOX é compatível com todos os aspectos do meu trabalho	Compatibilidade
	V28	,829	A aderência da SOX possibilita a criação de novos serviços ou processos	Resultado do Uso
	V29	,813	A aderência da SOX permite melhorar a forma de realizar serviços ou processo	Resultado do Uso
F2	V32	,787	A aderência da SOX permite ter acesso a novos conhecimentos	Resultado do Uso
	V33	,609	A aderência da SOX propicia novas alternativas para o método de ensino	Resultado do Uso
	V2	,723	Seguindo a SOX, posso realizar minhas tarefas mais rapidamente	Vantagem Relativa
	V3	,648	Eu tive várias oportunidades de experimentar a SOX	Experimentação
	V5	,810	Seguir a SOX torna mais fácil a realização do meu trabalho	Vantagem Relativa

	V6	,801	Acredito que é fácil adotar a SOX para fazer o que preciso fazer	Uso Fácil
	V16	,580	É fácil observar outras pessoas seguindo a SOX no meu setor	Visibilidade
	V25	,796	A aderência da SOX melhora minha efetividade no trabalho	Vantagem Relativa
	V27	,613	Aderência àSOX é um símbolo de status no banco	Imagem
	V30	,779	A aderência da SOX permite a criação de serviços ou processos	Resultado do Uso
	V31	,766	A aderência da SOX possibilita inovar a forma de executar minhas funções no banco	Resultado do Uso
F3	V4	,847	Os funcionários do banco que aderem à SOX têm um perfil diferenciado	Imagem
	V11	,869	As pessoas do meu setor que são aderentes à SOX têm maior prestígio do que aquelas que não são aderentes	Imagem
F4	V10	,891	A adoção da SOX não é percebida no setor	Visibilidade
	V18	,890	Embora seja útil, aderir a SOX não é obrigatório em meu trabalho	Uso Voluntário
F5	V19	,661	No Banco pode se perceber a aderência da SOX	Visibilidade
	V26	,516	Não tive dificuldades para dizer aos outros os resultados da aderência da SOX	Demonstração de Resultado
F6	V24	,650	Foi-me permitido adequar a SOX, a título de teste, o tempo suficiente para entender o que poderia fazer	Experimentação
F7	V1	,857	Meus superiores não me obrigam a seguir a SOX	Uso Voluntário
	V12	,464	Antes de se adequar À SOX, eu fui previamente apresentado às seções da mesma	Experimentação

Levando em consideração as informações apresentadas no quadro 5, o critério de identificação dos fatores obtidos nesse estudo seguiu as informações de peso que a variável exerce no fator, o conteúdo da assertiva e a sua correspondente característica apresentada no estudo de Moore e Benbasat (1991).

No quadro 6, apresentam-se os fatores e o nome que caracteriza cada fator.

Quadro 6 – Fatores e sua Identificação

Fator	Nome do Fator	Variável	Assertiva
F1	Demonstração do Resultado do Uso	US1	Considero-me um usuário aderente da SOX
		US2	Assim que possível pretendo aderir mais intensamente a SOX
		V7	Acredito que posso comunicar aos outros as consequências da adoção da SOX
		V8	A adoção da SOX me possibilita um maior controle do meu trabalho
		V9	Entendo que a adoção da SOX ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar
		V13	Aderir à SOX melhora a qualidade do meu trabalho
		V14	Minha interação com a SOX é clara e de fácil percepção
		V15	Os resultados de aderir a SOX são aparentes para mim
		V17	Não tenho dificuldades para explicar por que a aderência da SOX pode ou não ser benéfica
		V20	No geral, acredito que a SOX é fácil de ser adotada
		V21	Aderir à SOX ajusta se ao meu estilo de trabalho
		V22	Aprender as seções da SOX é fácil para mim
		V23	Aderir à SOX é compatível com todos os aspectos do meu trabalho
		V28	A aderência da SOX possibilita a criação de novos serviços ou processos
		V29	A aderência da SOX permite melhorar a forma de realizar serviços ou processo
V32	A aderência da SOX permite ter acesso a novos conhecimentos		
V33	A aderência da SOX propicia novas alternativas para o método de ensino		
F2	Vantagem Relativa	V2	Seguindo a SOX, posso realizar minhas tarefas mais rapidamente
		V3	Eu tive várias oportunidades de experimentar a SOX
		V5	Seguir a SOX torna mais fácil a realização do meu trabalho
		V6	Acredito que é fácil adotar a SOX para fazer o que preciso fazer
		V16	É fácil observar outras pessoas seguindo a SOX no meu setor
		V25	A aderência da SOX melhora minha efetividade no trabalho
		V27	Aderência à SOX é um símbolo de status no banco
		V30	A aderência da SOX permite a criação de serviços ou processos
V31	A aderência da SOX possibilita inovar a forma de executar minhas funções no banco		
F3	Imagem	V4	Os funcionários do banco que aderem à SOX têm um perfil diferenciado
		V11	As pessoas do meu setor que são aderentes à SOX têm maior prestígio do que aquelas que não são aderentes
F4	Visibilidade	V10	A adoção da SOX não é percebida no setor
		V18	Embora seja útil, aderir a SOX não é obrigatório em meu trabalho
F5	Usabilidade	V19	No Banco pode se perceber a aderência da SOX
		V26	Não tive dificuldades para dizer aos outros os resultados da aderência da SOX

F6	Experimentação	V24	Foi-me permitido adequar a SOX, a título de teste, o tempo suficiente para entender o que poderia fazer
F7	Uso voluntário	V1	Meus superiores não me obrigam a seguir a SOX
		V12	Antes de se adequar À SOX, eu fui previamente apresentado às seções da mesma

O fator 1, que apresenta a maior percentagem de explicação (32,48%) no estudo foi identificado como **Demonstração do Resultado do Uso**. As características com maior significância nesse foram: Vantagem Relativa, Demonstração de Resultado e Resultado do uso. Outras características também compõem esse fator, mas têm pesos menores ou são características específicas.

O fator 2, com 19,27% da variância foi caracterizado como **Vantagem Relativa**, mesmo sendo uma característica que compõem do fator 1. Foi nesse fator que o peso dessa característica destoou das outras. Outras características presentes no fator Vantagem Relativa com pesos altos da variância são o Resultado do Uso e o Uso Fácil.

O fator 3, nomeado como **Imagem** obteve 9,56% da variância, apresentou nesse grupo somente características que Moore e Benbasat (1991) identificou como imagem e, portanto, seguiu-se o mesmo padrão de nome.

O fator 4, com 7,76% da variância caracterizado, assim como no estudo de Moore e Benbasat (1991), como **Visibilidade**, é composto de variáveis com pesos altos nas características de Visibilidade e Uso Voluntário, mas, com a análise das perguntas que compõem o fator, concluiu-se que o tema que traduziria melhor a ideia desse fator seria o de Visibilidade.

O fator 5 obteve 5,81% da variância necessitou cuidado para identificar um tema que o caracterizasse melhor, pois as assertivas que formam esse grupo são de características de Visibilidade e de Demonstração de Resultado. Os pesos de ambas as variáveis eram semelhantes e com isso, utilizou-se a análise do conteúdo das assertivas para identificar temas comuns entre elas. Feita a análise, chegou-se em **Usabilidade** para caracterizar melhor esse fator.

O fator 6 com 5,05% da variância foi composto somente por uma variável, cuja é a **Experimentação**. Com isso, ele também recebeu a mesma identificação.

E finalmente, o fator 7, com 4,80% da variância foi composto fortemente pela variável de Uso Voluntário. Outra variável que o compõe é a Experimentação, ainda que com peso bem menor. Levando isso em consideração, o fator 7 foi identificado com a característica de **Uso Voluntário**.

Na análise de dados Quantitativos desse estudo conseguiu identificar sete fatores, onde no estudo de Moore e Benbasat (1991) foram encontrados nove características. Dos fatores encontrados, o fator Demonstração do Resultado do Uso, Vantagem Relativa e Imagem destacam-se por ter 61,31% de representatividade no Método Quantitativo desse estudo.

5.2 Coleta e análise de dados Qualitativos

A análise qualitativa foi realizada utilizando os dados obtidos de 4 questionários respondidos. A abordagem qualitativa tem como objetivo responder os questionamentos que não foram respondidos pelos testes feitos quantitativamente. Os questionários seguiram um roteiro previamente elaborado, que consta na seção de apêndices (Apêndice II). Os respondentes tiveram o mês de novembro de 2012 para responder o questionário. Suas respostas eram abertas e foi disponibilizado o contato do mestrando para qualquer esclarecimento referente às perguntas. A técnica empregada para análise foi a Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2004).

Segundo Triviños (1987), a amostra qualitativa deve ter representatividade. Logo, deve ser constituída por pessoas que se destacam em suas atividades e que tenham conhecimento consistente para fornecer informações úteis, que contribuam com a pesquisa. Portanto, para essa pesquisa, foi escolhido, por conveniência, o grupo de pessoas que representam a amostra qualitativa. Este grupo é composto de pessoas consideradas destaques e capazes de contribuir no levantamento dos dados qualitativos. Nas próximas seções serão apresentados dados dos respondentes. A pessoa representada por RP1 é um colaborador do Banco Itaú com cargo de Gerente de TI; já o RP2 tem cargo de Coordenador de Controles Internos, e fez parte da equipe que coordenou a implantação da SOX no banco; o RP3 é analista de Gestão de Mudança; e o RP4 é analista de Gestão de Incidente. Todos são analistas seniores, com mais de 15 anos de trabalho na organização.

No quadro 7, estão relacionados os entrevistados, identificando-se sua posição na instituição e tempo de trabalho na organização.

Quadro 7 – Composição da amostra qualitativa

Entrevistado	Posição na Instituição	Tempo de Trabalho na Organização
RP1	Gerente de TI	17 anos
RP2	Coordenador de Controles Internos	16 anos
RP3	Analista Sênior de Gestão de Mudanças	18 anos
RP4	Analista Sênior de Gestão de Incidentes	20 anos

O desenvolvimento e análise dos resultados qualitativos obtidos foram efetuados em 5 etapas, para facilitar o emprego da técnica de análise de conteúdo.

1º Etapa da Análise de Conteúdo – Identificação de Pontos Chave

Nesta etapa buscou-se formular indicadores para embasar a interpretação da análise qualitativa e também para facilitar a seleção das principais ideias transmitidas pelos entrevistados em cada questão respondida.

Para atingir o objetivo dessa etapa, foi fundamental rever o problema de pesquisa e os objetivos dela. Também foi necessária uma análise minuciosa dos questionários respondidos de forma aberta. Assim, conseguiu-se identificar que os respondentes enfatizaram a questão da informação, da adequação dos processos e do processo de melhoria contínua, entre outros.

Elaborou-se o quadro 8, onde é apresentada a matriz de postos-chaves versus perguntas. Essa matriz é útil para mostrar os elementos básicos de análise. Sua formulação propiciou a detecção de regras de exaustividade ou não seletividade das respostas coletadas dos respondentes.

Quadro 8 – Matriz de Pontos Chaves Versus Perguntas

Pergunta	RP1	RP2	RP3	RP4
1 – Características percebidas da Inovação	Processo de governança confiável. Estímulo de revisões e adequações dos processos. Oportunidade de melhoria ou construção de um processo melhor agregado.	Melhora no ambiente de controles e maior engajamento dos gestores nas atividades de controles internos.	Demonstração de Resultado, onde houve melhora nos controles do banco.	Imagem; o banco passa confiança a seus investidores. Demonstração de Resultado, onde se tem controles seguros e a tentativa de sempre aprimora-los.
2 – Canal de Comunicação Usado	Feita pessoalmente, e-mail, revistas e intranet.	Distribuição de cartilhas a todos os gestores e publicação na	Envio de e-mails corporativos e publicação na intranet.	Utilizado os canais disponíveis na organização. Revista, email e

		intranet para instrução dos colaboradores.		intranet.
3 – Sistema Social Interno Liderança / Rede	Não soube responder a pergunta.	Acompanhamento direto do CFO e alocação de um diretor para cuidar especificamente do projeto de implantação.	Apoio total dos gestores do Banco.	Alta direção do banco apoiando o projeto.
4 – Papel do Agente de Mudança	Fundamental, pois não são meros executores para adequação de solução e sim geram oportunidades.	Extrema importância para executar, detectar e tratar desvios.	Importante para introduzir a SOX no banco.	Importante no processo de adoção do SOX e para detectar oportunidades de melhoria.
5 – Processo de Decisão pela Inovação	O processo de implementação propiciou a inovação para todos aqueles que vislumbrassem a oportunidade, pela abertura e forma que foi conduzido pelo Comitê de Gestão do Projeto.	Era uma necessidade aderir a SOX para o Banco continuar negociando ações na Bolsa de Nova York (NYSE).	Não sei responder a pergunta.	A necessidade de implantar SOX para negociar ações na bolsa de NY.
6 – O que está impedindo um maior grau de adoção	O Itaú valoriza muito a criatividade e o processo de inovação, isso está em nossa cultura. Desde a sua implementação a SOX foi vista como um processo que gerou essa oportunidade.	A SOX cria um processo cíclico, onde o período de adoção não tem fim, pois trata-se de um processo de melhoria contínua.	Os processos dentro da organização sempre estão em melhoria contínua.	Sempre se cria novos controles e processos para aprimorar a governança.
7 – Histórico / Evolução de uso do Sistema	Todos os stakeholders do Banco são beneficiados com o processo de inovação	Melhora no ambiente de controles e maior engajamento dos gestores nas atividades de controles internos.	Melhora contínua dos controles.	Melhora dos controles e adequação contínua dos sistemas.
8 – Inovação para melhoria geral dos serviços / processos	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.	Basicamente necessitou de adequação dos sistemas já existentes.	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.
9 – Criação de novos serviços / processos	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.	Basicamente necessitou de adequação dos sistemas já existentes.	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.
10 – Criação de novos serviços / processos diferenciados	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.	Basicamente necessitou de adequação dos sistemas já existentes.	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.	Não tenho alçada para fornecer esse tipo de informação ao público.
11 – Serviços /	Não tenho alçada	Primeiramente os	Não tenho alçada	Não tenho alçada

Processos afetados pela Inovação	para fornecer esse tipo de informação ao público.	sistemas contábeis, de acordo com a sua relevância, até abranger todos os processos.	para fornecer esse tipo de informação ao público.	para fornecer esse tipo de informação ao público.
12 – Inovações Administrativas	Como existe um processo de governança muito forte na SOX, muitos processos administrativos foram revisitados.	Priorização de entidades e processos conforme relevância contábil. Obedecendo ao escopo do projeto.	Criação e adequação de controles já existentes para se adequar às necessidades da SOX.	Conforme a área de governança demanda, as suas demandas são atendidas.
13 – Mudanças no Método de Ensino	O Banco se preocupa com a perenidade de suas ações de forma consistente. A visão é sempre fazer o melhor possível para todos os stakeholders com uma visão de longo prazo; sendo assim, somos constantemente formados/atualizados nesse sentido.	A SOX propicia várias mudanças, pois trata-se de uma filosofia, onde deve-se ter uma melhora constante em todo o seu processo.	Ocorreram mudanças nas áreas de como tratar documentos ou dados. Tudo para que todos aderissem efetivamente à SOX.	O Banco busca sempre a melhoria contínua e a excelência, e isso também na formação e treinamento de seus colaboradores.

2º Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Unidades de Significado

Nessa etapa identificaram-se as unidades de significado, utilizando como apoio a matriz de pontos chaves versus perguntas (Quadro 8). As unidades de significado estão representadas no quadro 9, onde, para a criação dessa matriz, foram agrupadas as principais ideias transmitidas pelos respondentes do questionário qualitativo.

O agrupamento das ideias foi feito pela ordem das perguntas e depois pela similaridade das respostas dadas em vários pontos do questionário qualitativo. A codificação dessa matriz também teve como base a presença ou ausência de elementos e a frequência com que foram identificados. Pode-se verificar, no quadro 9, que foram obtidas 13 unidades de significados.

Quadro 9 - Matriz de Unidades de significado Identificadas nas entrevistas

Unidade de Significado	Pontos Chaves	Entrevista
US1 – Acesso à informação	Controle no acesso à informação do banco. Disseminação de novos controles. Melhora nos controles do Banco. Tem controles seguros e sempre tentando aprimorar os seus controles.	RP1 RP2 RP3 RP4
US2 – Processo de Comunicação Pessoal	Feita pessoalmente. Distribuição de cartilhas a todos os gestores.	RP1 RP2
US3 – Processo de Comunicação Coletivo / Massa	E-mail, revistas e intranet. Publicação na intranet para instrução dos colaboradores. Envio de e-mails corporativos e publicação na intranet. Utilização dos canais disponíveis na organização. Revista, email e intranet.	RP1 RP2 RP3 RP4
US4 – O Líder Inovador	Fundamental, pois geram oportunidades. Acompanhamento direto do CFO. Apoio total dos gestores. Alta direção do banco apoiando o projeto.	RP1 RP2 RP3 RP4
US5 – O Agente promotor de Mudança	Fundamental, pois não são meros executores para adequação de solução. Extrema importância para executar, detectar tratar dos desvios. Importante para introduzir a SOX no banco. Importante no processo de adoção do SOX e para detectar oportunidades de melhoria.	RP1 RP2 RP3 RP4
US6 – Decisão pela Inovação	O processo de implementação propiciou a inovação para todos aqueles que vislumbrassem a oportunidade. Conduzido pelo Comitê de Gestão do Projeto. A necessidade aderir à SOX para o Banco continuar negociando ações na Bolsa de Nova York (NYSE). A necessidade de implantar SOX para negociar ações na bolsa de NY.	RP1 RP2 RP4
US7 – Adesão ao Sistema – Adoção	O Itaú valoriza muito a criatividade e o processo de inovação. Implementação da SOX foi vista como um processo que gerou essa oportunidade. Todos os stakeholders do Banco são beneficiados com o processo de inovação. A SOX cria um processo cíclico, onde o processo de adoção não tem fim. Melhora no ambiente de controles. Maior engajamento dos gestores nas atividades de controles internos. Os processos dentro da organização sempre estão em melhoria contínua. Sempre se criam novos controles e processos. Cada vez mais aprimorar a governança.	RP1 RP2 RP3 RP4
US8 – Novas Necessidades Sistêmicas	Necessitou de adequação dos sistemas já existentes.	RP2
US9 – Tendências Futuras	Oportunidades de implantação de novas inovações. Processo de melhoria contínua nos controles. Melhoria contínua nos processos e controles internos. Processo de melhoria contínua para aprimorar cada vez mais a governança.	RP1 RP2 RP3 RP4
US10 – Novos serviços / processos a partir do uso do sistema	Melhoria dos controles.	RP1
US11 – Serviços / Processos	Melhora dos processos internos.	RP1

atuais afetados pela Inovação	Adequação dos processos de acordo com a importância contábil. Adequação dos processos existentes. Basicamente, melhora dos processos já existentes.	RP2 RP3 RP4
US12 – Inovações Administrativas a partir do uso do sistema	Muitos processos administrativos foram revisitados. Priorização de entidades e processos conforme relevância contábil. Criação e adequação de controles já existentes para adequar às necessidades da SOX. Conforme a área de governança demanda, as suas demandas são atendidas.	RP1 RP2 RP3 RP4
US13 – Mudanças no Método de Ensino a partir do uso do sistema	O Banco se preocupa com a perenidade de suas ações de forma consistente. A visão é sempre fazer o melhor possível para todos os stakeholders com uma visão de longo prazo. Somos constantemente formados/atualizados nesse sentido. A SOX propicia várias mudanças, pois se trata de uma filosofia. Sempre se deve ter uma melhora constante em todo o seu processo. Mudanças nas áreas de como tratar documentos ou dados. O Banco busca sempre a melhoria contínua e a excelência, e isso também na formação e treinamento de seus colaboradores.	RP1 RP2 RP3 RP4

3º Etapa da Análise de Conteúdo – Formação das Categorias

Basicamente, essa etapa tem como objetivo agrupar as unidades de significados e, conseqüentemente, criar uma matriz de categorias. A categorização das unidades de significados são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registros) sob um título genérico, em função das características comuns desses elementos (BARDIN,2004). Segundo o mesmo autor, a definição das categorias seguiu critérios semânticos, sintáticos e expressivos. Conforme o quadro 10, no total foram obtidas 8 categorias.

Quadro 10 – Categorias criadas em função das Unidades de Significado

Categoria	Unidade de Significado
C1 – Identificação de Necessidades	US1 – Acesso à informação
C2 – Formas de Comunicação	US2 - Processo de Comunicação Pessoal US3 - Processo de Comunicação Coletivo / Massa
C3 – Sistema Social Interno	US4 – O Líder Inovador
C4 – O processo da Decisão pela Inovação	US6 – Decisão pela Inovação
C5 – Agente Promotor de Mudança	US5 – O Agente promotor de Mudança
C6 – Resultados do uso da inovação	US10 – Novos serviços / processos a partir do uso do sistema US11 – Serviços / Processos atuais afetados pela Inovação US12 – Inovações Administrativas a partir do uso do sistema US13 – Mudanças no Método de Ensino a partir do uso do sistema
C7 – Novas necessidades identificadas	US8 – Novas Necessidades Sistêmicas US9 – Tendências Futuras
C8 – Adoção da Inovação	US7 – Adesão ao Sistema – Adoção

4º Etapa da Análise de Conteúdo – Análise dos resultados

Nessa etapa, segue a apresentação e a análise das categorias apresentadas no quadro 16, da 3º etapa. A análise ocorreu pelo confronto dos elementos formadores das categorias apresentadas e também pelos elementos apontados no referencial teórico.

A categoria C1 – Identificação de Necessidades Iniciais - foi formada pela unidade de significado: US1 – Acesso à informação.

Essa categoria indica que as organizações percebem uma etapa de identificação de necessidades e apontamento de soluções (O'BRIEN,2004). Rogers (2003) apresentou um modelo com 5 estágios para o processo de decisão pela adoção de uma inovação, onde o primeiro estágio do processo está relacionado com o reconhecimento inicial de um problema ou necessidade específica, o que dá embasamento na indicação dessa categoria.

A fase inicial do processo de implementação de uma inovação consiste em identificar as necessidades da organização. Com essas identificações, a organização pode buscar os meios para suprir suas necessidades. Após, a empresa pode optar por soluções desenvolvidas internamente ou buscá-las no mercado (PEREZ,2003). Segue, declarações dos respondentes:

RP1: “Processo de governança confiável...Estímulo de revisões e adequações dos processos... Oportunidade de melhoria ou construção de um processo melhor agregado”

RP2: “Melhora no ambiente de controles e maior engajamento dos gestores nas atividades de controles internos”

A categoria C2 – Formas de Comunicação - foi constituída a partir das unidades de significado: US2 – Processo de comunicação pessoal - e US3 – Processo de comunicação coletivo/massa.

Essa categoria considera importante o canal de comunicação utilizado para difundir uma inovação, para influenciar na taxa de adoção. De acordo com Rogers (2003), a comunicação é a forma com que os participantes criam e compartilham informações. Geralmente, a comunicação em massa é a mais indicada pela literatura, pois ela é mais rápida e eficiente para informar os potenciais adotantes de uma inovação. Seguem as declarações dos respondentes do questionário qualitativo, que declararam o uso dos canais interpessoais e também os de massa.

RP1: “Feita pessoalmente... E-mail, revistas e intranet”

RP2: “Distribuição de cartilhas a todos os gestores e publicação na intranet para instrução dos colaboradores”

RP3: “Envio de e-mails corporativos e publicação na intranet”

RP4: “Utilização dos canais disponíveis na organização. Revista, email e intranet”

A categoria C3 – Sistema Social Interno foi estabelecida pela unidade de significado: US4 – O líder inovador.

Conforme Rogers (2003), essa categoria indica a natureza do sistema social das organizações, assim como suas normas, o grau de interconexão da estrutura de comunicação e também o papel do líder na adoção de uma inovação. Ficou evidenciado na empresa estudada a existência de normas internas, a existência de meios de comunicação internos, bem como a liderança exercida por vários elementos.

RP2: “Acompanhamento direto do CFO e alocação de um diretor para cuidar especificamente do projeto de implantação... Extrema importância para executar, detectar desvios e nos tratamentos dos desvios”

RP3: “Apoio total dos gestores do Banco... Importante para introduzir a SOX no banco”

RP4: “Alta direção do banco apoiando o projeto... Importante no processo de adoção do SOX e para detectar oportunidades de melhoria”

A categoria C4 – O processo de Decisão pela Inovação - tem como objetivo identificar de que forma ocorre o processo da decisão de uma inovação. De acordo com Rogers (2003), a decisão pode ser opcional, coletiva ou autoritária. Segundo o mesmo autor, quanto maior o número de pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão pela inovação, mais lenta é a taxa de adoção da mesma. As respostas dos questionários apontaram que a decisão foi tomada de forma autoritária, pois o banco tinha a necessidade de continuar negociando suas ações na Bolsa de Nova York.

RP1: “O processo de implementação propiciou a inovação para todos aqueles que vislumbrassem a oportunidade, pela abertura e forma que foi conduzido pelo Comitê de Gestão do Projeto”.

RP2: “Era uma necessidade aderir à SOX para o Banco continuar negociando ações na Bolsa de Nova York (NYSE)”.

RP4: “A necessidade de implantar SOX para negociar ações na bolsa de NY”.

Com o número reduzido de indivíduos envolvidos no processo de decisão, os controles foram criados e adequados à SOX. O Banco Itaú-Unibanco tornou-se aderente um ano antes da obrigatoriedade, tornando-se assim o primeiro Banco não americano a aderir à SOX.

A categoria C5 – Agente Promotor de Mudança enfatiza o esforço despendido pelos agentes promotores de mudança para preparar um ambiente propício à inovação almejada pela

organização. Os agentes promotores de mudança agem como catalisadores em um processo de mudança. Eles atuam no sentido de unir indivíduos e grupos em torno de um objetivo comum.

No estudo de Rogers (2003), ele cita 7 funções de responsabilidade do agente promotor de mudança no processo da introdução de inovações: 1) desenvolver a necessidade de mudar; 2) estabelecer uma relação de troca de informação; 3) diagnosticar problemas; 4) criar a intenção de mudanças no cliente; 5) traduzir intenções em ações; 6) estabilizar a adoção e prevenir a descontinuação e 7) alcançar uma relação duradoura com os clientes. O promotor de mudança tem a incumbência de facilitar a inovação na organização. Segue a percepção dos respondentes a respeito da importância desse agente:

RP1: “Fundamental, pois não são meros executores para adequação de solução”

RP2: “Extrema importância para executar, detectar desvios e nos tratamentos dos desvios”

RP4: “Importante no processo de adoção do SOX e para detectar oportunidades de melhoria”

A categoria 6 – Resultados do uso da inovação - foi formada pelo agrupamento das seguintes unidades de significado: US10 – Novos serviços / processos a partir do uso do sistema; US11 – Serviços / Processos atuais afetados pela Inovação; US12 – Inovações Administrativas a partir do uso do sistema; US13 – Mudanças no Método de Ensino a partir do uso do sistema.

Essa categoria tem como objetivo sintetizar os resultados relevantes obtidos por uma organização em função da adoção de uma inovação. Rogers (2003) descreve que os resultados são as mudanças ocorridas para um indivíduo ou sistema social em decorrência da adoção ou rejeição da inovação. O mesmo autor propôs um modelo de 6 estágios, onde apresenta o primeiro estágio como o reconhecimento inicial de um problema, e o estágio final como os resultados obtidos no processo de adoção. Essa fase também é conhecida pelas mudanças que ocorrem para os indivíduos ou grupos sociais como resultado da adoção ou rejeição de uma inovação. As consequências podem ser desejáveis/indesejáveis, diretas/indiretas e antecipadas/não antecipadas. Seguem as respostas do questionário qualitativo a respeito dos resultados obtidos no processo de adoção da SOX:

RP1: “Melhoria dos controles... Melhora dos processos internos... Muitos processos administrativos foram revisitados... O Banco se preocupa com a perenidade de suas ações de forma consistente... A visão é sempre fazer o melhor possível para todos os stakeholders com uma visão de longo prazo... Somos constantemente formados/atualizados nesse sentido”

RP2: “Adequação dos processos de acordo com a importância contábil... Priorização de entidades e processos conforme relevância contábil... SOX propicia várias mudanças, pois se trata de uma filosofia... Sempre se deve ter uma melhora constante, em todo o seu processo...”

RP3: “Adequação dos processos existentes... Criação e adequação de controles já existentes para adequar às necessidades da SOX... Mudanças nas áreas de como tratar documentos ou dados...”

RP4: “Basicamente, melhora dos processos já existentes... Conforme a área de governança demanda, as suas demandas são atendidas... O Banco busca sempre a melhora contínua e a excelência, e isso também na formação e treinamento de seus colaboradores...”

A categoria C7 – Novas necessidades identificadas - foi estabelecida pelas unidades de significado: US8 – Novas Necessidades Sistêmicas; e US9 – Tendências Futuras.

Categoria que remete à categoria C1 abordada no início da análise qualitativa, as organizações buscam utilizar inovações por meio de sistemas que possibilitam fornecer informações com qualidade, com o objetivo de se obter as melhores decisões (ROGERS, 2003). Geralmente, inovações introduzidas tendem a necessitar de correções, complementos ou melhorias que aos poucos são introduzidas (LARSEN e McGUIRE, 1998). Os respondentes declararam suas novas necessidades em:

RP1: “Oportunidades de implantação de inovações...”

RP2: “Necessitou de adequação dos sistemas já existentes... Processo de melhora contínua nos controles”

RP3: “Melhora contínua nos processos e controles internos...”

RP4: “Processo de melhora contínua para aprimorar cada vez mais a governança...”

A categoria C8 – Adoção da Inovação identifica os eventos que levam uma instituição a adotar/rejeitar uma inovação. A adoção de uma inovação depende de fatores como: as características percebidas pelo seu uso, a forma pela qual essa inovação é comunicada, o processo de decisão por essa inovação e a natureza do sistema social interno às organizações.

Esses fatores tornaram-se importantes para que os atuais gestores possam entender o processo de adoção de uma inovação introduzida e assim, garantir o principal objetivo do processo de adoção que é atingir uma taxa máxima de adotantes. (LARSEN e McGUIRE, 1998).

Após os gestores tomarem conhecimento dos fatores que levam os usuários a optar ou não pela adesão de uma inovação, eles podem efetuar correções necessárias e também planejar melhor futuras implementações de outras inovações. Geralmente, é necessário investir valores altos em inovações, e com isso, os gestores devem trabalhar com o objetivo de que a inovação introduzida seja adotada pelo maior número de indivíduos da organização

(APPLEGATE, AUSTIN E MCFARLAN, 2003). Seguem-se as respostas das pessoas questionadas sobre a adoção da SOX:

RP1: “O Itaú valoriza muito a criatividade e o processo de inovação... Implementação da SOX foi vista como um processo que gerou essa oportunidade... Todos os stakeholders do Banco são beneficiados com o processo de inovação...”

RP2: “A SOX cria um processo cíclico, onde o processo de adoção não tem fim... Melhora no ambiente de controles... Maior engajamento dos gestores nas atividades de controles internos...”

RP3: “Os processos dentro da organização sempre estão em melhoria contínua...”

RP4: “Sempre se criam novos controles e processos... Cada vez mais aprimorar a governança...”

5º Etapa da Análise de Conteúdo – Interpretação dos resultados

Nessa etapa, estão apresentados os resultados gerados pela análise de conteúdo, obtendo-se, assim, os principais resultados da análise qualitativa.

Os estudos de Rogers (2003) e Moore e Benbasat (1991) apontam que as características percebidas pelo uso de uma tecnologia explicam parcialmente o processo de adoção, cerca de 50% e 70%.

De acordo com Rogers (2003), existem poucas pesquisas que enfatizam o contexto interno das organizações como fator determinante do processo de adoção de uma inovação. O autor também salienta que as características percebidas em uma inovação e as experiências vividas pelos indivíduos e grupos de uma organização também influenciam na taxa de adoção de uma inovação. Ele expõe a lacuna que existe entre os estudos quantitativos, que abordam as características ou atributos percebidos de uma inovação que influenciam no processo de adoção.

Com base na lacuna criada, decidiu-se empregar a abordagem qualitativa, para poder avaliar alguns fatores organizacionais que afetam o processo de adoção de uma inovação e, conseqüentemente, com o propósito de encorpar essa pesquisa.

Tendo os pressupostos (P₁, P₂, P₃ e P₄) previamente assumidos, e agora, tendo os resultados obtidos, pode-se concluir que os pressupostos se confirmaram.

5.3 Avaliação dos Resultados da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa

A utilização da abordagem metodológica quantitativa e qualitativa conseguiu completar a proposta de pesquisa, tendo sido um desafio estudar a SOX com uma visão de inovação e de um facilitador de outras inovações.

A teoria desenvolvida por Rogers (2003), apresenta uma lacuna na variância explicada em trabalhos quantitativos a respeito das características percebidas em uma inovação, e essa foi uma das razões de se optar pela pesquisa qualitativa complementando a pesquisa quantitativa.

A abordagem de Moore e Benbasat (1991) foi importante, pois as características percebidas pelo uso de uma inovação são fatores determinantes para o seu uso/adoção. Destaca-se a escassez de pesquisas que abordem os fatores internos das organizações com possíveis impactos no processo de adoção de inovações, sobretudo pesquisas qualitativas e na área financeira.

Segundo o autor Rogers (2003), o objetivo dessa pesquisa foi identificar e estudar a importância das características percebidas pelos usuários de inovações de compliance na área financeira e a influência dos fatores organizacionais internos que são inerentes ao processo de adoção de inovações. Esses fatores são o tipo de decisão pela inovação, os canais de comunicação, a natureza do sistema social interno e o esforço despendido pelo agente promotor de mudança.

Esses fatores organizacionais foram estudados com foco qualitativo, com o uso de uma técnica de análise de informações que possibilitou a obtenção de informações de forma mais aprofundada e que permitiu complementar a explicação do processo de adoção. Logo, aplicando essa proposta de pesquisa, possibilitou-se um melhor conhecimento do processo de adoção de inovações, e também, à medida em que se constatou a importância da percepção do uso da inovação por seus usuários, os fatores internos das organizações tornaram-se mais importantes, para a análise qualitativa.

A pesquisa quantitativa foi conduzida com o objetivo de buscar um relacionamento entre as variáveis que representassem as características percebidas no uso de inovações e no desdobramento do uso da inovação estudada em termos de resultados alcançados. As variáveis foram agrupadas, identificadas de acordo com o tema em comum e, após a identificação, os grupos foram comparados com os resultados obtidos no estudo de Moore e Benbasat (1991).

A pesquisa qualitativa apresentou o conteúdo analisado, mostrando uma relação de fatos e eventos que elucidam o processo de adoção de inovações.

Com os resultados decorrentes do processo de adoção da inovação, constatou-se que a organização pesquisada conseguiu oferecer controles de boa qualidade e propiciou a geração de novos controles e serviços. Como consequência da inovação, detectou-se na organização

estudada a quebra de paradigmas e um novo comportamento, onde se criou o comprometimento da melhora contínua dos processos da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi desenvolvido tendo como meta responder o problema de pesquisa: **Quais os fatores que impactam a organização e seu sistema social no processo de adoção da inovação por meio da Sarbanes-Oxley (SOX)?** Para a obtenção da resposta, a pesquisa foi desenvolvida explorando duas abordagens metodológicas. A abordagem metodológica quantitativa, que abordou os usuários da SOX e suas percepções de uso sobre as características da inovação estudada e a qualitativa, que abordou o contexto social interno da instituição estudada. A pesquisa obteve resultados que indicam que o processo de adoção de uma inovação de compliance na área financeira depende de um conjunto de fatores que, devidamente interligados, podem contribuir mais efetivamente na adoção da inovação.

O primeiro objetivo específico foi o de avaliar as características da inovação SOX que mais contribuem para sua adoção. Ao se utilizar a teoria TDI, ela considera que uma inovação traz em si característica como vantagem relativa, compatibilidade, facilidade de uso, experimentação, visibilidade, imagem, voluntariedade e demonstração de resultado. Quando essas características são percebidas pelos indivíduos e grupos, aumentam a possibilidade de sua adoção (MOORE e BENBASAT, 1991).

A maioria dessas foram percebidas na pesquisa, merecendo destaque as características Vantagem Relativa, Demonstração de Resultado e Resultado do uso que contribuíram positivamente na adoção da inovação, visto que o fator, de que elas fazem parte explica 32,48% da variância.

O segundo objetivo específico propõe a identificação de fatores da organização que contribuem com a adoção da SOX. Constatou-se que os canais de comunicação utilizados para divulgar a inovação foram considerados importantes pelas pessoas pesquisadas. De acordo com os respondentes do questionário qualitativo, a comunicação em massa realizada por intermédio de reuniões, internet e distribuição de revistas apresentou melhores resultados.

A pesquisa também identificou, na instituição estudada, que a presença e atuação do agente promotor de mudança foram fundamentais para difundir o uso e a compreensão da inovação adotada.

No Banco Itaú-Unibanco, o processo de decisão da inovação foi tomado por um número reduzido de pessoas, o que Rogers (2003) diz que é o mais eficiente no processo de decisão. O aspecto do sistema social interno da instituição avaliada também é um fator importante para explicar o processo de adoção da SOX, devido as suas normas e seu grau de conectividade.

Na análise qualitativa, identificaram-se várias categorias que já haviam sido previstas na literatura estudada, e outras que foram identificadas durante a análise, com destaque em relação às consequências da introdução de inovação de compliance, onde algumas dificuldades podem contrapor a adoção dessa inovação. Uma etapa importante para o processo de adoção da inovação é o preparo prévio do ambiente para a mudança.

O terceiro objetivo específico em consiste em identificar padrões de comportamento dos usuários da SOX em instituições financeiras. Constatou-se que os padrões de comportamento dos usuários da inovação SOX também foram fatores determinantes no processo de adoção dessa inovação.

No momento em que os usuários começam a se envolver com a equipe que introduziu a inovação, a aceitação da SOX melhora e, conseqüentemente ocorre a identificação de novas oportunidades para corrigir e ampliar a efetividade dessa. Outros fatores positivos foram identificados nos questionários, como a pro atividade e o espírito de equipe que colaboraram positivamente no processo de adoção da inovação estudada.

O quarto objetivo específico identifica os resultados obtidos pela adoção da SOX em instituições financeiras. Constatou-se vários resultados decorrentes do processo de adoção da inovação SOX na instituição estudada, e também os ganhos identificados pela sua introdução.

No geral, baseado nas análises, pode-se afirmar que a instituição conseguiu melhorar seus controles, os serviços e processos já existentes e criar novos processos e serviços.

Como consequência da adoção e uso da inovação SOX, obteve-se um desencadeamento de melhorias em toda a governança do banco e melhoria no atendimento às auditorias. Criou-se uma nova cultura, onde seus processos, controles e procedimentos estão num processo de aperfeiçoamento contínuo.

Essa pesquisa trouxe a contribuição prática a respeito da utilização e introdução de inovações de compliance. Também contribuiu no entendimento do processo de adoção de inovações na área financeira e de suas consequências.

A contribuição metodológica foi muito válida, pois foram exploradas metodologias como a análise de conteúdo e o emprego da análise fatorial. Empregar corretamente os métodos pode determinar o sucesso ou o fracasso da pesquisa. Nesse caso, a análise de conteúdo foi empregada conforme os preceitos indicados por Bardin (2004).

Outro ponto que deve ser destacado é o instrumento de coleta de dados, que contou com a elaboração prévia de um roteiro estruturado de questionários: um questionário quantitativo, com questões fechadas, e o outro questionário qualitativo, com questões abertas.

Foi importante a diferenciação dos questionários para se obter os dados de forma adequada para cada tipo de análise.

Em uma pesquisa científica, a contribuição teórica é fundamental. Nesse estudo foram identificados os autores com atuação de destaque em suas áreas de pesquisa, como Perez (2006), Rogers (1983) e Moore e Benbasat (1991), cujos estudos vêm sendo utilizados e explorados ao longo do tempo. O trabalho de Perez tem destaque em adoção de sistemas da informação e inovações. Já o trabalho de Rogers é aplicado em pesquisa envolvendo inovações em geral, e o estudo de Moore e Benbasat é mais adequado para pesquisas com inovações tecnológicas.

Os resultados relatados nesse estudo podem servir como base para outras instituições ou áreas que estão pensando em implementar inovações de compliance. Dessa forma, considera-se que essa pesquisa foi realizada com sucesso, já que o seu problema de pesquisa foi respondido de forma satisfatória, e o objetivo geral, com seus respectivos objetivos específicos, foram atingidos.

Recomenda-se que esse estudo seja continuado por meio de novas pesquisas, contemplando outras inovações na área financeira ou de outras áreas. Recomenda-se a elaboração de estudos qualitativos em outras áreas, para identificar fatores sociais internos não apontados nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Belief, Attitude, Intention and Behavior. An introduction to Theory and research.** Addison-Wesley, Reading, MA, USA, 1975.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Benefício do Uso de Tecnologia de Informação no Desempenho Empresarial. FGV. 2005.

ALBERTIN, L. A; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de Informação – Desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios.** São Paulo: Atlas, 2005.

APPLEGATE, L. M., AUSTIN R. D., MCFARLAN, F. W. **Corporate Information Strategy and Management – The challenges of managing in a network economy.** McGraw-Hill, 2003.

BANCO ITAÚ UNIBANCO. Relatório Anual 2012 Itaú Unibanco, São Paulo. Disponível em: <<http://www.itauunibanco.com.br>>. Acesso em 10 março 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70 Ltda.,2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOWENA, Paul L.; CHEUNG B, May-Yin Decca; ROHDEB, Fiona H.. Enhancing IT governance practices: A model and case study of an organization's efforts. **International Journal of Accounting Information Systems.** v. 8, p. 191-221, 2007.

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic management of technology and innovation.** 4^a edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2004.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. **Organizing for radical product innovation – the overlooked role of willingness to cannibalize.** Journal of Marketing Reserch. Chicago. Nov, 1998. Disponível em: < <http://www.jstor.org>>. Acessado em: Abril/2012.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.

DAVIS, F. D. **Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology.** MIS Quartely, 13, p. 319-340, September, 1989.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. **User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models.** Management Science. Vol. 35, 8, p. 982-1003, august, 1989.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship – practice and principles.** Elsevier, 2004.

FREIRE, A. **Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal.** Lisboa: Verbo, 2002.

HAIR Jr., Joseph F; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HUFF, S. L.; McNAUGHTON, J. **You and the computer; Diffusion of an Information Technology Innovation**. Business Quarterly (1986-1998). London: Summer, Vol.56, Num. 1; pg. 25, 6pgs, 1991.

JELINEK, M. **Organizational entrepreneurship in mature-industry firms: foresight, oversight, and invisibility**. In: Technological innovation. USA: Cambridge University Press, 1997).

KELLEY, T. **Prototyping is the shorthand of innovation**. In: Design management journal. Boston v.12, n.3, p.35, 2001.

LARSEN, T. J., McGUIRE, E. **Information systems innovation and diffusion: Issues and directions**. Hershey, USA: Idea Group Publishing, 1998.

LUNARDI, G. L. **Um Estudo Empírico e Analítico do Impacto da Governança de TI no Desempenho Organizacional**. Tese de Doutorado UFRGS. Rio Grande do Sul, 2008.

MOORE, G. C.; BENBASAT, I. **Development of an instrument to measure the perceptions of adopting as information technology innovation**. In Information Systems Reserarch, vol. 2, no. 3, 1991.

O'BRIEN, J. A., **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2^a. ed. 2004.

OSLO, Manual de. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos 2004.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Papirus, 1996.

PENNINGS, J. M. **Innovations as precursors of organizational performance. In:Information technology and organizational transformation – innovation for the 21st century organization**. Edited by Robert d. Galliers e Walter R. J. Baets. Editora Wiley, 1998.

PEREZ, G. **Avaliação e escolha de fornecedores de tecnologia da informação: Estudos de casos múltiplos**. Dissertação de Mestrado USP/FEA. São Paulo, 2003.

PEREZ, G. **Adoção de Inovações Tecnológicas: Um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde**. Tese de Doutorado USP/FEA. São Paulo, 2006.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3^a. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 3rd edition. The Free Press, New York, 1983.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 4rd edition. The Free Press, New York, 1995.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 5rd edition. The Free Press, New York, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3^a. Edição. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TARANTINO, G. Anthony. **Manager's guide to compliance: Sarbanes-Oxley, COSO, ERM, COBIT, IFRS, BASEL II, OMB A-123, ASX 10, OECD principles, Turnbull guidance, best practices, and case**. John Wiley & Sons, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation – integrating technological, market and organizational change**. 3rd. Ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação**. Em: STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem – Relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

VENKATESH, V.; MORRIS, M.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. **User acceptance of information technology: toward a unified view**. MIS Quarterly, vol. 27, n. 3, p. 425-478, September, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

APÊNDICE II- QUESTIONÁRIO QUALITATIVO

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

Este questionário faz parte de uma Dissertação de Mestrado em Controladoria (Universidade Presbiteriana Mackenzie). A proposta da pesquisa é identificar fatores determinantes do Processo de Adoção de uma Inovação (SOX) e as consequências resultantes desta adoção no cotidiano de um indivíduo ou sistema social. A Inovação em questão é a SOX. Sua participação será de muita valia na conclusão deste estudo.

Antecipadamente agradeço. Mestrando: Anderson Herold -

Orientador: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana

Questionário Quantitativo – Adoção da SOX

Questionário utilizado para avaliação da adoção de uma inovação em Compliance por meio da SOX.

Cargo: Analista Gestor

Atenção: Atribua uma nota de 1 a 7 para as questões a seguir, que reflita um grau de importância, sendo 1 a nota mínima e 7 a nota máxima. **Por favor, não deixe nenhuma pergunta em branco.**

Bloco 1 – Usuários da SOX	Nota
a) Considero-me um usuário intensivo da SOX	
b) Assim que possível, pretendo utilizar mais intensamente a SOX	

Bloco 2 – Percepções a respeito dos Atributos de uma Inovação	Nota
1) Meus superiores não me obrigam a seguir a SOX	
2) Seguindo a SOX posso realizar minhas tarefas mais rapidamente	
3) Eu tive várias oportunidades de experimentar para a SOX	
4) As pessoas do banco que aderem a SOX têm um perfil diferenciado	
5) Seguir a SOX torna mais fácil a realização do meu trabalho	
6) Acredito que é fácil adotar a SOX para fazer o que preciso fazer	
7) Acredito que posso comunicar aos outros as consequências da adoção da SOX	
8) A adoção da SOX me possibilita um maior controle do meu trabalho	
9) Entendo que a adoção da SOX ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar	
10) A adoção da SOX não é percebida no setor	
11) As pessoas do meu setor que são aderentes a SOX têm maior	

prestígio do que aquelas que não são aderentes	
12) Antes de se adequar a SOX, eu fui previamente apresentado às seções da SOX	
13) Aderir a SOX melhora a qualidade do meu trabalho	
14) Minha interação com a SOX é clara e fácil percepção	
15) Os resultados de aderir a SOX são aparentes para mim	
16) É fácil observar outras pessoas seguindo a SOX no meu setor	
17) Não tenho dificuldades para explicar por que a aderência da SOX pode ou não ser benéfico	
18) Embora seja útil, aderir a SOX não é obrigatório em meu trabalho	
19) No Banco pode-se perceber a aderência da SOX	
20) No geral, acredito que a SOX é fácil de ser adotado	
21) Aderir a SOX ajusta-se ao meu estilo de trabalho	
22) Aprender as seções da SOX é fácil para mim	
23) Aderir a SOX é compatível com todos os aspectos do meu trabalho	
24) Me foi permitido adequar a SOX a título de teste, o tempo suficiente para entender o que poderia fazer	
25) A aderência da SOX melhora minha efetividade no trabalho	
26) Não tive dificuldades para dizer aos outros os resultados da aderência da SOX	
27) Aderência a SOX é um símbolo de <i>status</i> no banco	

Bloco 3 – Aderência a SOX	Nota
28) A aderência da SOX possibilita a criação de novos serviços ou processos	
29) A aderência da SOX permite melhorar a forma de realizar serviços ou processos	
30) A aderência da SOX permite a criação de serviços ou processos	
31) A aderência da SOX possibilita inovar a forma de executar minhas funções no banco	
32) A aderência da SOX permite ter acesso a novos conhecimentos	
33) A aderência da SOX propicia novas alternativas para o método de ensino	

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dissertação de Mestrado: Contribuição de *compliance* da Sarbanes-Oxley (SOX) como Inovação em Instituições Financeiras: Um Estudo de Caso

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrando: Anderson Herold

Orientador: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana

Esta pesquisa procura identificar os principais fatores determinantes do Processo de Adoção de uma Inovação de Compliance e as consequências resultantes desta inovação, ou seja, quais mudanças ocorreram no cotidiano de um indivíduo ou sistema social como resultado da adoção (uso ou rejeição de uma inovação). A inovação de compliance em questão é a Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

Objetivo do Estudo

O objetivo desta pesquisa está em reunir informações que possibilitem entender o processo de adoção de uma inovação de compliance e os impactos causados por esta adoção no banco.

A entrevista é composta por perguntas abertas, de forma que o indagado possa nos fornecer informações relevantes sobre as instituições. O questionário da entrevista deve abordar os seguintes tópicos:

- Inovação Adotada (SOX)
- Processo de Adoção
- Resultados da Adoção

I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1 – Nome:

2 – Cargo:

3 – Formação Profissional:

4 – Tempo de Organização:

5 – Escolaridade:

6 – Área de atuação na Organização:

II – PERGUNTAS ABERTAS

1. Em sua opinião quais as principais características (ou atributos) da inovação de compliance SOX que mais contribuem para a sua adoção?
(Se necessário dar alguma dica: Vantagem Relativa, Compatibilidade, Complexidade, Experimentação, Observabilidade, Voluntariedade, Imagem e Demonstração de Resultado).

2. Qual o canal de comunicação utilizado para disseminar a informação sobre a inovação introduzida? Interpessoal (face-a-face), ou em Massa (jornais, revistas, internet). Este canal influenciou o processo de adoção? Como?

3. Com relação à natureza do Sistema Social Interno, como são as normas, opinião de líderes e o grau de conexão da rede de comunicação. Isto afetou o processo de comunicação? De que forma?
4. Qual o papel dos agentes promotores de mudança no processo de adoção da Inovação?
5. Como ocorreu o processo de Decisão pela Inovação? Foi consequência de: Decisão Individual de um membro do sistema; Foi resultado do consenso coletivo entre os vários membros do sistema; ou Foi resultado da decisão de um ou poucos indivíduos no sistema que detêm o poder?
6. Há quanto tempo pode-se dizer que esta inovação está adotada na Instituição? Se ainda não está totalmente adotada, quanto tempo estima para que isto aconteça? O que tem impedido um maior grau de adoção?
7. De uma forma geral, o uso desta inovação tem contribuído para a melhora em geral dos serviços/processos internos? Quais?
8. A instituição tem conseguido criar novos serviços/processos a partir do uso desta Inovação? Quais? Como isto ocorre?
9. A instituição tem conseguido criar serviços/processos diferenciados a partir do uso desta Inovação? Quais? Como isto ocorre?
10. Cite alguns serviços e processos que foram afetados pelo uso desta inovação.
11. A inovação em questão tem sido utilizada para a implementação de algum processo Inter Organizacional? Comente.
12. Com relação a inovações administrativas, como elas têm ocorrido em função do uso desta Inovação?

