

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

YVES WANDERLEY ESTANISLAU DA COSTA NETTO

**A RELAÇÃO ENTRE O PODER INTRAORGANIZACIONAL E A EFETIVIDADE
DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TI: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

Março, 2017

YVES WANDERLEY ESTANISLAU DA COSTA NETTO

**A RELAÇÃO ENTRE O PODER INTRAORGANIZACIONAL E A EFETIVIDADE
DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TI: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Edimara Mezzomo Luciano

Porto Alegre

Março, 2017

Ficha Catalográfica

D111r da Costa Netto, Yves Wanderley Estanislau

A Relação entre o Poder Intraorganizacional e a Efetividade de Mecanismos de Governança de TI : um estudo de caso em uma organização pública do Rio Grande do Sul / Yves Wanderley Estanislau da Costa Netto . – 2017.

122 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano.

1. Governança de TI. 2. Mecanismos de Governança de TI. 3. Poder Intraorganizacional. 4. Comitê Estratégico de TI. 5. Administração Pública.
I. Luciano, Edimara Mezzomo. II. Título.

Yves Wanderley Estanislau da Costa Netto

A Relação Entre o Poder Intraorganizacional e a Efetividade de Mecanismos de Governança de Ti: Um Estudo de Caso em uma Organização Pública do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 27 de março de 2017, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dr.^a Edimara Mezzomo Luciano

Orientadora e Presidente da Sessão

Prof.^a. Dr.^a Marie Anne Macadar

Prof. Dr. Marcílio Silveira Chaves

Prof. Dr. Alexandre Graeml

Para a minha filha Maria Clara

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Edimara Mezzomo Luciano pelo conhecimento que me repassou. E também pelo apoio, dedicação e paciência durante todo o período que trabalhamos juntos. Sem você esse trabalho não seria possível.

Agradeço também a minha família, professores e colegas do PPGAD da PUCRS, todos os funcionários e em especial a querida Jana e ao meu grande amigo Prof. Carlos Vicente de Souza.

RESUMO

A Governança de TI (GTI) se tornou um importante aliado da alta gestão para transformar a Tecnologia da Informação (TI) em resultados duradouros para as organizações. A adoção e funcionamento da GTI no setor público demanda uma estrutura composta por mecanismos otimizados conforme as particularidades de cada organização. Nesse setor, a GTI adquire ainda maior importância pois proporciona o alinhamento entre os investimentos em TI e o interesse público. Os fatores contingenciais podem alterar o balanço de poder entre as subunidades de uma organização. Sob essa perspectiva, tanto os fatores externos, como os internos têm a capacidade de influenciar diversos aspectos da gestão das organizações, inclusive a área estratégica. Um dos mecanismos de GTI, o Comitê Estratégico de TI (CETI) tem como principal função aconselhar o Conselho de Administração e a gestão sênior da organização a respeito da estratégia de TI. O estudo teve como questão de pesquisa analisar como ocorre a influência do poder intraorganizacional na efetividade do mecanismo de GTI, Comitê Estratégico de TI em uma organização pública. Foi adotada como lente teórica a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional de Hickson et al. (1971) e o objetivo geral foi analisar a influência do poder intraorganizacional na efetividade do mecanismo de GTI, Comitê Estratégico de TI (CETI) no contexto do poder executivo de uma organização pública. A pesquisa foi realizada em corte transversal e o método adotado foi um estudo de caso único. A fase de coleta de dados ocorreu durante quatro meses de observação das reuniões do CETI e de Grupos Focais em que foram registradas notas de campo e gravações de áudio. Na fase de análise de dados o material foi submetido à análise de conteúdo e codificado segundo categorias *a priori* baseadas nos fatores contingenciais do poder intraorganizacional e nos princípios e objetivos da política de TIC da organização. Os resultados indicaram que o poder intraorganizacional pode atuar como moderador na relação das dimensões: “respeito aos princípios” e “atendimento aos objetivos” da política de TI, com o alinhamento social em TI (REICH, 2000). Por conseguinte, foi proposta a extensão do modelo de Hickson et al. (1971) e suas respectivas hipóteses a serem testadas de forma quantitativa. Por fim, foram feitas sugestões de pesquisas futuras para estender o estudo às demais estruturas de Governança de TI da organização e verificar se há diferenças na influência do poder intraorganizacional entre diferentes níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Governança de TI; Mecanismos de Governança de TI; Poder Intraorganizacional; Comitê Estratégico de TI; Administração Pública

ABSTRACT

Information Technology Governance (ITG) has become an important ally of top management to transform Information Technology (IT) into perennial results for organizations. The adoption and functioning of ITG in the public sector demand a structure composed of mechanisms optimized according to the particularities of each organization. In this sector, ITG is even more important because it provides the alignment between IT investments and the public interest. Contingency factors can alter the balance of power among subunits of an organization. From this perspective, both external and internal factors have the ability to influence various aspects of organizational management, including the strategic area. One of the ITG mechanisms, the IT Strategic Committee (CETI), has as its main function to advise the organization's senior management and the board of executives about IT strategy. The study had as its research question to analyze how occurs the influence of the intraorganizational power in the effectiveness of the ITG mechanism, IT Strategic Committee in a public organization. The Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power of Hickson et al. (1971) was adopted as a theoretical lens and the general objective was to analyze the influence of intra-organizational power on the effectiveness of the ITG mechanism, IT Strategic Committee (CETI) in the context of the executive power of a public organization. The research was carried out as a cross-section study and the method adopted was a single case study. The data collection phase occurred during four months of CETI meeting's observations and Focal Groups in which field notes and audio recordings were recorded. In the phase of data analysis, the material was submitted to content analysis and codified according to *a priori* categories based on the contingent factors of intraorganizational power and the principles and objectives of the organization's ICT policy. The results indicated that intra-organizational power can act as a moderator in the relation of dimensions: "respect for principles" and "attending the objectives" of IT policy, with social alignment in IT (REICH, 2000). Therefore, it was proposed an extension of Hickson et al. (1971) model and their respective hypotheses to be tested quantitatively. Finally, suggestions were made for future research to extend the study to the other structures of IT governance of the organization and to verify if there are differences in the Influence of intraorganizational power between different hierarchical levels.

Keywords: Information Technology Governance; Information Technology Governance Mechanisms; Intraorganizational Power; Information Technology Strategic Committee; Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Governança de TI e o Gerenciamento de TI	26
Figura 2 - Esquema Gráfico da Definição de GTI	27
Figura 3 - As Dimensões da Governança de TI	33
Figura 4 - A Influência das Dimensões das Habilidades Sociais na Habilidade Política	52
Figura 5 - Modelo da Teoria da Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional	54
Figura 6 - Desenho da pesquisa.....	60
Figura 7 - Fases da Pré-Análise.....	63
Figura 8 - Número de Evidências por Subunidades dos Fatores da Categoria Incerteza de Entradas	72
Figura 9 - Número de Evidências por Subunidades dos Fatores da Categoria Substitutibilidade	73
Figura 10 - Número de Evidências por Subunidades dos Fatores da Categoria Centralidade	73
Figura 11 - Mapa da Hierarquia Organizacional dos Componentes da Estrutura de Governança de TI.....	75
Figura 12 - Mapa dos Papéis e Relações entre os Componentes da Estrutura de Governança de TI.....	77
Figura 13 - Mapa das Relações do Comitê Estratégico de TI com os Órgãos da Estrutura de Governança de TI.....	79
Figura 14 - Número de Evidências de Respeito aos Princípios de GTI por Subunidades.....	87
Figura 15- Frequência de Evidências dos Objetivos de GTI pelas Subunidades.....	92
Figura 16 - A Comparação entre o Nível de Poder das Subunidades e o Alinhamento aos Princípios e Objetivos	94
Figura 17- Extensão do Modelo das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças Sistêmicas entre as organizações dos Setores Públicos e Privados no que concerne as Iniciativas em TI.....	19
Quadro 2 - Diferenças entre as Correntes de Pesquisa para medir o Valor da TI.....	22
Quadro 3 - Fatores que Influenciam o Alinhamento entre a TI e os Objetivos Estratégicos ...	27
Quadro 4 - Questões sobre Governança Corporativa e a Governança de TI.....	29
Quadro 5 - As Principais Decisões em Relação à TI.....	34
Quadro 6- Os Participantes da Governança de TI.....	35
Quadro 7 - Mecanismos de Estrutura, Processos e de Relacionamento e Táticas para a Implementação da Governança de TI	36
Quadro 8 - As Dimensões do Alinhamento da TI.....	37
Quadro 9 - O Contraste e o Continuum entre as Duas Abordagens para o Alinhamento da TI e Negócios	39
Quadro 10- Fatores que Influenciam na efetividade da Governança de TI.....	40
Quadro 11 - A Evolução do Papel do Setor Público como Fator de Institucionalização	42
Quadro 12- Propósito da Governança de TIC em Organizações Privadas e Públicas	44
Quadro 13 - As Quatro Vertentes Teóricas do Estudo do Poder Organizacional	46
Quadro 14 - Períodos Históricos e Setores e Funções com o Maior Nível de Poder.....	48
Quadro 15 - Estratégias de Poder de Atores Sociais Desprovidos de Recursos Organizacionais	50
Quadro 16 – Fatores Contingenciais da Dependência Intraorganizacional.....	53
Quadro 17 - Os Fatores Contingenciais e suas Definições.....	55
Quadro 18 - Resumo da Operacionalização da Pesquisa.....	59
Quadro 19- Frequência e Total de Evidências de Fatores Contingenciais	68
Quadro 20- Os princípios da Política de TIC da Organização	81
Quadro 21- Os Objetivos da Política de TIC da Organização.....	82
Quadro 22 - A Relação entre os Mecanismos de Comitês e os Objetivos de Governança de TI da Organização	82
Quadro 23 - Frequência e Total de Evidências dos Princípios de Governança de TI	83
Quadro 24 - Frequência e Total de Evidências dos Objetivos de Governança de TI	88
Quadro 25 - Frequência Total de Evidências por Subunidades	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de Instrução dos Membros do Comitê de TIC	66
Tabela 2 - Total de Colaboradores nas Subunidades e de Profissionais de TI.....	66
Tabela 3 - Frequência e Total de Evidências por Subunidades.....	71
Tabela 4- Número de Evidências de Respeito aos Princípios por Subunidades	86
Tabela 5- Frequência de Evidências dos Objetivos pelas Subunidades	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BYOD	Bring your Own Device
CETI	Comitê Estratégico de TI
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
GC	Governança Corporativa
GTI	Governança de TI
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
PTIC	Política de Tecnologia de Informação e Comunicação
SI	Sistemas de Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	15
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	18
1.3.	OBJETIVOS.....	21
1.3.1.	Objetivo Geral	21
1.3.2.	Objetivos Específicos	21
1.4.	JUSTIFICATIVA	21
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1.	A GOVERNANÇA DE TI.....	25
2.1.1.	Os Antecedentes da Governança de TI e seus Mecanismos	28
2.1.2.	Definições e Foco da Governança de TI.....	30
2.1.3.	As Principais Decisões e os Atores Decisórios da Governança de TI.....	32
2.2	OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TI	35
2.2.1.	O Comitê Estratégico de TI	38
2.2.2.	A Efetividade dos Mecanismos de Governança de TI	39
2.3	A GOVERNANÇA DE TI NO SETOR PÚBLICO	41
2.4	O PODER NAS ORGANIZAÇÕES	45
2.4.1	As Estratégias de Obtenção e Manutenção do Poder nas Organizações	49
2.4.2.	A Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional	52
2.5.	CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO	55
3.	MÉTODO DE PESQUISA	57
3.1.	ESTRUTURA DA PESQUISA	57
3.2.	FASES DA PESQUISA	58
3.3.	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	61
3.4.	COLETA DE DADOS	61
3.5.	ANÁLISE DE DADOS	62

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	66
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	66
4.2. IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PODER INTRAORGANIZACIONAL DAS SUBUNIDADES.....	67
4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE TI NA ORGANIZAÇÃO.....	74
4.4. IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE ALINHAMENTO DAS SUBUNIDADES AOS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA DE TI NA ORGANIZAÇÃO	80
4.4.1. Os Princípios e Objetivos da Política de TI na Organização	80
4.4.2. O Alinhamento das Subunidades aos Princípios.....	83
4.4.3. O Alinhamento das Subunidades aos Objetivos.....	88
4.5. A COMPARAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE PODER E O GRAU DE ALINHAMENTO DAS SUBUNIDADES AOS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA DE TI	93
4.6. PROPOSTA DE EXTENSÃO DO MODELO DAS CONTINGÊNCIAS ESTRATÉGICAS DO PODER INTRAORGANIZACIONAL	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
5.1. SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	99
5.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	104
5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	105
5.4. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A - REGISTRO DA POSIÇÃO DOS PARTICIPANTES NA MESA DE REUNIÃO	120
APÊNDICE B - FICHA DE REGISTRO VERBAL	121
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO	122

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Um dos recursos estratégicos para a criação de valor para as organizações é a TI. Nesse contexto, a Governança de TI (GTI) se torna um importante aliado da gestão para alcançar os objetivos organizacionais através da TI (PEREIRA et al., 2013). A evolução constante das práticas e aplicações de TI dentro das organizações ampliou a necessidade em se buscar sucesso na implementação da GTI (ALREEMY et al., 2016). Sob esse aspecto, a GTI vem se afirmando cada vez mais como uma prioridade estratégica para os comitês e direção executiva das organizações (DAMIANIDES, 2005). A GTI é definida por Simonsson e Johnson (2006) como a tomada de decisão no contexto dos ativos como: hardware, software, processos, pessoas e as metas estratégicas de TI na organização. Por outro lado De Haes e Van Grembergen (2004), defendem que a GTI é o alinhamento entre negócios e TI. Entretanto, pesquisadores como Luciano (2015) defendem que atualmente a definição da GTI tem um escopo mais amplo do que o alinhamento entre negócios e TI.

A área de GTI tem as suas origens na Governança Corporativa (GC). Nos últimos anos, a GC tem ganhado importância crescente no contexto das organizações, principalmente após os escândalos financeiros ocorridos nas empresas americanas Enron e Worldcom. Esses escândalos motivaram a criação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 para atuar na prevenção de fraudes e ações ilícitas em geral, e assim, retomar a confiança dos investidores (DAMIANIDES; 2005; KAARST-BROWN; KELLY, 2005). A GC influencia na GTI pois o modo de GC adotado nas organizações também define os rumos para a condução da estratégia relacionada à GTI (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999).

A GTI é um tema que adquire um relevo cada vez maior no endereçamento de questões referentes à alocação de recursos no setor público (ALI; GREEN, 2007). Dentre os desafios para a GTI nessa esfera verifica-se a dificuldade em integrar os serviços de TI entre as subdivisões devido à burocracia de TI (PANG, 2014). Tal fato se torna premente também no setor público, onde as decisões dos gestores devem priorizar o alinhamento entre os serviços e o interesse público (MARTINS FILHO, 2000). Nesse contexto, o processo decisório em GTI adquire uma importância ainda mais pronunciada no endereçamento dessas questões. Entretanto, a identificação dos papéis organizacionais no setor público pode apresentar dificuldades para definição do processo decisório na GTI, conforme afirma LaPalombara, (2001, p.3):

Na esfera pública não é fácil separar, digamos, o legislador (como “principal”) e a burocracia (como “agente”) pela simples razão de que em muitas circunstâncias os burocratas não somente administram as políticas, mas também, de facto, fazem as políticas. Na verdade, o tecido da formulação de políticas públicas e sua administração é tipicamente uma mistura perfeita de organismos oficiais e não-oficiais que interagem em conjunto de maneiras que se torna quase impossível distinguir os diretores dos agentes.

Diversos modelos foram propostos relacionando a GTI com fatores contingenciais (LI; CHANG; YEN, 2017). A transformação dos investimentos em TI em resultados para as organizações também foi abordada no trabalho de Xu, Liang e Boulton (2008) em que um dos objetivos foi verificar como os padrões de governança de TI eram influenciados pelas características relativas aos investimentos em TI nos setores externos, ambientais e internos. Mais especificamente no contexto interno, verificaram que o poder que os departamentos de TI adquirem em função do domínio da TI influencia outras subunidades organizacionais através da sua posição hierárquica, informação e *expertise* e concluíram que os departamentos que possuem um forte controle sobre a TI, possuem também maior participação no processo decisório relativo aos investimentos em TI.

No âmbito das organizações o processo decisório é influenciado pelo nível de poder de indivíduos e subunidades (HICKSON et al., 1971). Mais especificamente em relação aos recursos de TI, Setterstrom e Pearson (2013) apontam que o poder dos departamentos ou subunidades influencia os resultados organizacionais dependentes da TI. Tendo em vista que as diversas áreas do conhecimento abordadas acima convergem para uma questão relevante para as organizações e a academia, delimita-se o escopo da pesquisa ao tema Governança de TI. Mais especificamente, no contexto do setor público, o foco adotado nesse estudo.

De acordo com Fleming e Spicer (2014), a observação de ações coletivas no interior das organizações permite que os pesquisadores compreendam como o poder é mobilizado pelos vários grupos que se formam para constituir os movimentos intraorganizacionais. Sob essa perspectiva, o poder intraorganizacional é definido por Hickson et al. (1971) como o poder que uma subunidade da organização adquire ao lidar com fatores contingenciais como (i) as incertezas, (ii) a substitutibilidade e (iii) a centralidade. Nesse contexto, Enz (1988) amplia a definição ao apontar que o poder das subunidades está relacionado com a sua habilidade em controlar as contingências críticas, um termo que inclui tanto a dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1974) como as contingências estratégicas (HICKSON et al., 1971).

As relações de poder também podem se tornar um fator fundamental na implementação de Sistemas de Informação pois sofrem a influência da política organizacional, da falta de

participação dos usuários e da liderança corporativa (YE et al., 2014). Associam-se estas colocações com as de Setterstrom e Pearson (2013) ao salientar que o poder exerce um papel essencial em funções de negócio conduzidas por departamentos de TI. Em seu estudo, utilizaram conceitos da teoria de dependência de recursos e da teoria de contingências estratégicas do poder intraorganizacional, definidas como contingências críticas por Enz (1988) para identificar possíveis fontes de poder intraorganizacional relacionadas aos departamentos de TI e os seus integrantes e de que forma influenciam os resultados em TI. Dentre as conclusões, verificaram que o poder organizacional é um fator que pode exercer influência em resultados indesejáveis para as organizações como: (i) a adoção da “tecnologia apenas pela tecnologia”, (ii) pouca adaptação e integração dos sistemas de TI para as preferências dos usuários, (iii) resistência ao uso de sistemas de gestão do conhecimento e (iv) resistência à terceirização dos sistemas de informação.

Sob essa perspectiva, o alinhamento entre a TI e os negócios contribui para que os investimentos em TI se transformem em resultados para as organizações (CHAN; REICH, 2007). Entretanto, soluções para alcançar o alinhamento ainda são um desafio por demandarem uma compreensão holística dos fatores envolvidos e também pela sua complexidade (OROZCO et al., 2015). Dentre esses fatores, o papel do poder no contexto da estratégia em sistemas de informação ainda necessita ser melhor compreendido pois a literatura específica ainda é incipiente (MARABELLI; GALLIERS, 2016). Sob esse enfoque, Keohane e Nye (1999) assinalam que a TI é, possivelmente, o recurso mais importante para a manutenção do poder, o que torna o seu papel ainda mais relevante para compreender a dinâmica das organizações ao passo que o poder e a política são dois aspectos fundamentais da vida organizacional. Enquanto a política consiste em atividades que moldam a relação entre as pessoas e a alocação de recursos, o poder no âmbito organizacional é a capacidade em influenciar outros atores motivada por interesses políticos (FLEMING; SPICER, 2014).

O tema do presente estudo é Governança de Tecnologia da Informação (GTI). Como forma de delimitar o foco sobre o tema considera-se a definição de GTI de De Haes e Van Grembergen (2004), na qual defendem que um dos aspectos da GTI é o alinhamento da estratégia com os negócios. O estudo foi realizado no contexto do setor público. Nesse caso, a GTI se traduz no alinhamento da estratégia da organização com o interesse público. A abordagem de estudo da GTI foi pelos mecanismos de GTI, mais especificamente no caso estudado, pelo mecanismo Comitê Estratégico de TI (CETI). O método de pesquisa foi um estudo de caso único e foi adotada como lente teórica a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) no intuito de verificar a relação entre

GTI e o Poder das subunidades dentro de uma organização pública. Foi realizada uma busca no Google Acadêmico pelo termo *Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power* e foram encontrados aproximadamente 18700 trabalhos em que a teoria era abordada ou citada. Entre 2012 e 2016 o termo foi encontrado em aproximadamente 6320 trabalhos.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O advento de novas tecnologias como servidores na nuvem e o *Big Data* tem transformado a forma com que as organizações utilizam a TI para a criação de valor para o negócio. Paralelamente, a redução dos custos de ativos físicos de TI e a ampliação de meios para coleta de dados tiveram como consequência o aumento da capacidade de armazenamento de informações (MAYER-SCHÖNBERGER; CUKIER, 2013). Esse conjunto de novas tecnologias deu origem a novas formas de governança organizacional, e por consequência, ampliou a importância em implementar a Governança de TI de forma efetiva (TIWANA; KONSYNSKI; VENKATRAMAN, 2013). Essa nova realidade implica também em mudanças organizacionais, o que se torna um desafio ao passo que os atores responsáveis pelas decisões tendem a definir um ambiente de resistência às mudanças, dificultando a inovação e levando as organizações a se tornarem cada vez mais similares em relação às demais do seu ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Em tempos atuais, em que o papel da TI adquire de forma crescente um foco estratégico, a GC e a GTI se tornam fundamentais para que as organizações possam atingir os seus objetivos e atender aos interesses de seus *stakeholders* (PEREIRA et al., 2013). Mais especificamente em relação a GTI, Wilkin, Campbell e Moore (2011) apontam que a sua contribuição para a criação de valor para os *stakeholders*, ainda precisa ser verificada de forma efetiva. Nesse compasso, um dos efeitos da incerteza em relação à criação de valor pela TI pode ser verificado na adoção de frameworks como COBIT, ITIL ou ISO/IEC 38500-2008 por diversas organizações, com o intuito de promover o alinhamento entre negócios e SI (OROZCO et al., 2015). Todavia, tendo em vista as características específicas de cada organização, Wiedenhöft, Luciano e Testa (2014) defendem que nem sempre os modelos de mercado atendem aos seus objetivos particulares por não estarem adaptados às especificidades de cada uma. No cenário brasileiro, Lunardi et al., (2007) analisaram 110 empresas para identificar quais os mecanismos eram utilizados para promover a efetividade da Governança de TI e concluíram que o COBIT, o ITIL e o atendimento das conformidades demandadas pela lei

Sarbanes-Oxley eram os mais frequentemente adotados por esse conjunto de empresas brasileiras.

Nesse compasso, verifica-se que a adoção de frameworks é uma prática que ocorre tanto em organizações privadas como as do setor público (LA PALOMBARA, 2001). Em relação ao setor público, LaPalombara (2001, p.4), amplia a discussão ao afirmar que:

Frameworks teóricos se adequam bem ao setor privado, onde declarações de propósito, ou meios e fins são bem claras e onde as fronteiras que delimitam as organizações, sua autoridade e sua responsabilidade são delineadas de forma muito mais definida do que na esfera política pública.

Um outro aspecto para a adoção de frameworks é identificar quais indivíduos e subunidades exercem maior poder de decisão dentro das organizações. O que se justifica pelo processo de formação e manutenção do poder se relacionar com a capacidade que indivíduos e subunidades possuem em controlar contingências estratégicas (HICKSON et al., 1971). Como exemplo, Hickson et al. (1971) apontam que se um conjunto de tarefas que variam em níveis de incerteza são distribuídas para diferentes subunidades em uma organização, aquelas que lidam de forma mais eficiente com as tarefas com maior nível de incerteza são aquelas que devem ter o maior grau de poder na organização. Essa realidade tem efeitos na organização como um todo e no contexto da GTI se torna premente pois os membros do comitê de GTI tendem a divergir nas decisões que apresentam priorização de resultados a curto ou longo prazo (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010).

No que concerne às iniciativas de TI, as pressões institucionais atuam de forma diferente nas diversas instâncias das organizações públicas e privadas. Nas organizações públicas tendem a demandar maior complexidade do ponto de vista da gestão estratégica pois obedecem a motivações mais abrangentes do que a criação de valor para o negócio como na iniciativa privada (WILKIN; CAMPBELL; MOORE, 2001). No Quadro 1, estão expostas as principais diferenças sistêmicas entre as organizações dos setores públicos e privados no que concerne as iniciativas em TI.

Quadro 1 - Diferenças Sistêmicas entre as organizações dos Setores Públicos e Privados no que concerne as Iniciativas em TI

Questões importantes para as iniciativas em TI	Características com o foco no setor público	Características com o foco no setor privado
Complexidade	Ambiente de mais de quatro dimensões (Governos, cidadãos, imperativos políticos e mídia). Demanda crescente por projetos conjuntos e serviços chave	Ambiente de três dimensões (<i>shareholders</i> , a organização e os organismos regulatórios). Os projetos necessitam de infraestrutura de TI robusta, mas

	prestados as vezes por intermediários	geralmente o escopo do acesso é mais restrito
Iniciativas	Ênfase em anúncios e iniciativas podem proliferar com pouca ou nenhuma integração e priorização	Respostas do mercado impulsionam o valor: relacionados com a integração e priorização das iniciativas, ou seja, planejamento estratégico.
Cultura	“Tomar as decisões corretamente” x “Tomar as decisões corretas”	Foco na tomada de decisão relacionada à estratégia e não ao planejamento político
Aprender a partir da experiência	Aprendizagem institucionalizada deficiente com responsabilidades mal definidas.	A responsabilidade financeira e as exigências regulatórias para conformidade incentivam a aprendizagem organizacional
Risco	Propensão em priorizar o gerenciamento do risco político ao invés dos riscos financeiros e operacionais.	Foco no risco financeiro e operacional

Fonte: Wilkin, Campbell e Moore (2011, p.500)

Enquanto no âmbito privado a adoção da Governança de TI alinhada com as necessidades das organizações se torna um imperativo para que os recursos em TI se traduzam em valor para os *stakeholders* (LUNARDI et al., 2007), no setor público o conceito de valor precisa ser compreendido de forma mais abrangente (ALI; GREEN, 2007). Nesse sentido, a definição de interesse público se torna mais adequada e pode ser traduzida pelos dizeres de Martins Filho (2000, p.4):

Quando o sujeito que busca um bem é uma comunidade está-se diante do que se denomina de interesse público, que aparece como a relação entre a sociedade e o bem comum que ela almeja, perseguido por aqueles que, na comunidade, estão investidos de autoridade. Cabe ao governante ou administrador público, numa sociedade politicamente organizada, promover o bem comum, externando, através de suas ações e comandos, o interesse público.

Diante dos argumentos apresentados, verifica-se a justificativa para a pesquisa proposta pois a TI, como todo recurso, deve ser utilizado de forma racional e com o foco na criação de valor para as organizações. No setor público, em que o emprego da renda auferida deve reverter em serviços que gerem o maior nível de bem-estar ao cidadão com a utilização do menor volume de recursos (MARTINS FILHO, 2000), a Governança de TI adquire uma importância ainda mais pronunciada por estar alinhada com a geração de valor pelo uso racional dos ativos de TI em obediência à defesa do interesse público.

No âmbito dos estudos organizacionais, a identificação de lacunas é a mais prevalente forma de construção de questões de pesquisa (SANDBERG; ALVESSON, 2011). Como forma de preencher duas lacunas de pesquisa identificadas, quais sejam: (i) a escassez de pesquisas relacionadas a GTI nas organizações públicas (PANG, 2014) e (ii) a influência do poder

intraorganizacional na efetividade dos mecanismos de GTI, a seguinte questão de pesquisa foi definida: Como ocorre a influência do poder intraorganizacional na efetividade do mecanismo de Governança de TI, Comitê Estratégico de TI em uma organização pública?

1.3. OBJETIVOS

Buscando conhecer os fatores relacionados com a situação problemática e visando atender ao tema e ao foco deste estudo, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos a seguir.

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a influência do poder intraorganizacional na efetividade do mecanismo de Governança de TI, Comitê Estratégico de TI, no contexto do poder executivo de uma organização pública.

1.3.2. Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, foram listados os objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar o nível de poder intraorganizacional das subunidades da organização;
- b) Identificar os papéis e responsabilidades da estrutura da Governança de TI;
- c) Identificar das manifestações dos representantes das subunidades o grau de alinhamento aos objetivos e princípios de Governança de TI da organização;
- d) Analisar a relação entre o nível de poder das subunidades com o grau de alinhamento destas aos objetivos e princípios de Governança de TI.

1.4. JUSTIFICATIVA

O objetivo da governança de TI é dirigir e supervisionar decisões e ações relacionados com a TI na organização de forma que sejam realizados os comportamentos e resultados desejados (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010). De uma forma geral, diversos estudiosos do tema apontam que a criação de valor para as organizações através da TI é o principal objetivo da GTI (VAN GREMBERGEN; SAULL, 2001). Mais ainda, a GTI auxilia os tomadores de decisão a

manter e até mesmo aumentar o alinhamento entre a TI e as expectativas dos *stakeholders* (LUCIANO; MACADAR; WIEDENHOFT, 2016).

Entretanto, a mensuração do valor da GTI necessita de uma gama de indicadores que abordem fatores objetivos, mas também subjetivos (SANCHÉZ; MAÇADA; SAGARDOY, 2013). As pesquisas relativas à mensuração do valor da TI para as organizações têm origem em duas correntes principais. A primeira, de características mais próximas das ciências exatas e, portanto, mais voltada para técnica quantitativas, define indicadores mais objetivos. Enquanto a segunda, com características mais associadas às ciências comportamentais, se utiliza comumente de indicadores subjetivos (DAVERN; KAUFFMAN, 2000; DAVERN; WILKIN, 2010). Para facilitar a compreensão do processo de criação de valor da TI, Sánchez, Maçada e Sagardoy (2013) propuseram um framework que abrange os indicadores de ambas as correntes de pesquisa. No Quadro 2, estão expostas as diferenças entre as duas correntes no que diz respeito aos indicadores utilizados em cada uma.

Quadro 2 - Diferenças entre as Correntes de Pesquisa para medir o Valor da TI

Correntes de Pesquisa	Características próximas das Ciências Exatas (Exemplos: Contabilidade Financeira, Economia)	Características próximas das Ciências Comportamentais
Tipos de Indicadores	Indicadores objetivos. Variáveis independentes observáveis	Indicadores Subjetivos
Exemplos de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Reações dos mercados de capitais • Retorno de ativos • Mudanças de <i>Market Share</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Assimilação • Satisfação do usuário • Benefício líquido percebido • Percepções • Expectativa de qualidade

Fonte: Sánchez, Maçada e Sagardoy (2013)

Assim como existe uma distinção na categoria dos fatores utilizados para a mensuração do valor da TI, os objetivos da GTI também se distinguem entre organizações públicas e privadas (ALI; GREEN, 2007). A compreensão do propósito de cada uma permite que se faça a inferência das causas da distinção dos objetivos de GTI entre ambos os setores. Sob outro aspecto, o modo de GTI também influencia nos resultados em ambos os setores. No setor público, uma estrutura de GTI centralizada auxilia na obtenção de melhores resultados organizacionais (DENFORD; DAWSON; DESOUZA, 2015).

Na concepção de Hong e Fan (2011), uma organização pública é uma entidade legal que provê serviços ao público em geral em nome do governo. Enquanto as organizações privadas têm como principais valores a utilidade e a eficiência, as organizações do setor público são normativas em sua essência. O papel do poder também é distinto nos setores públicos e

privados. Sendo que em ambas as esferas o poder exerce um papel de destaque no que tange o processo decisório (LAPALOMBARA, 2001).

Em relação aos antecedentes dos estudos sobre o poder, autores como Thomas Hobbes e Nicolau Maquiavel contribuíram de forma significativa para a sua teorização. A obra de Hobbes e seus sucessores, tinha como foco a explicação sobre o que é o poder, enquanto Maquiavel e seus sucessores, buscavam compreender o que o poder faz. (CLEGG, 1989). Mais especificamente no contexto organizacional, o poder político é definido por Enz (1988, p. 286), como “a habilidade de um departamento em exercer controle sobre, ou influenciar diversas questões além do nível legítimo de autoridade”. Salancik e Pfeffer (1978) complementam que o poder político é um dos poucos mecanismos capazes de alinhar a organização com a sua realidade, e por outro lado, as formas institucionalizadas de poder como: autoridade, legitimação, controle centralizado, regulações e a gestão de sistemas de informação, têm a tendência de afastar as organizações da realidade e diminuir a percepção sobre as demandas do ambiente.

No contexto da TI nas organizações, o poder é um dos fatores que influenciam a forma com que os ativos de TI são adquiridos e utilizados (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991). Orlikowski e Baroudi (1991, p.13), apontam que “o desenho e a utilização da TI nas organizações, todavia, estão inevitavelmente inseridos em contextos sociais, marcados pelo tempo, local, políticas e cultura. Negar essas influências revela apenas uma compreensão incompleta do fenômeno dos SI”. No que tange as subunidades, não apenas fatores políticos, mas também a dependência de recursos e fatores contingenciais têm a capacidade em alterar a dinâmica de poder entre elas nas organizações (HICKSON et al., 1971; SETTERSTROM; PEARSON, 2013). Mais especificamente em relação a GTI, o nível de poder das subunidades aliado às suas características pode direcionar a tomada de decisão nas organizações (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010). Considerando-se as incertezas como um dos fatores contingenciais definidos por Hickson et al. (1971), verifica-se nos dizeres de Krausz (1991, p.37) a sua capacidade em alterar a dinâmica de poder nas organizações:

Quanto maior a turbulência e mais intensas as mudanças e as incertezas, maior a probabilidade de haver uma distribuição desigual do poder de posição, fazendo com que os atos influenciados de determinadas pessoas ultrapassem o âmbito atribuído à posição ocupada na estrutura organizacional.

Segundo Zona, Zattoni e Minichilli (2012), poucos estudos adotam uma visão contingencial ao examinar os resultados de negócios devido às estruturas de governança como o Conselho de Administração. Nesse mesmo diapasão, Coertze e Von Solms (2014) defendem

que o papel dos comitês e do CIO no que tange o alinhamento entre TI e negócios ainda é pouco compreendido. Denford, Dawson e DeSouza (2015) apontam que tanto no setor público quanto privado, os CIOs enfrentam desafios semelhantes durante a elaboração da estratégia de TI. Chan e Reich (2007) enfatizam a importância do alinhamento para a TI ao apontar que a combinação de fatores de negócios e TI em determinados contextos proporciona resultados superiores para as organizações. Por fim, Filandro et al. (2016) em um estudo que tinha por objetivo apurar quais os principais arquétipos de tomada de decisão em GTI em uma organização pública, verificaram que dentre os mecanismos de estrutura, o CETI foi considerado o mais importante para que objetivos de GTI sejam atingidos pela organização.

A partir de tais argumentos, verifica-se que o nível de poder das subunidades, combinado com suas diferentes visões em relação ao valor da TI, podem fomentar o surgimento de metas ambíguas e dificultar a adoção da Governança de TI nas organizações (ALI; GREEN, 2007). Analisar como o poder das subunidades influencia na efetividade dos mecanismos de GTI pode contribuir para a identificação de possíveis dificuldades para a sua adoção (XUE; LIANG; BOULTON, 2008). A apresentação dos resultados do presente estudo para os membros do CETI da organização pode auxiliar na ampliação do conhecimento compartilhado (REICH; BENBASAT, 2000) no que se refere ao papel do poder na efetividade dos mecanismos de GTI, contribuindo assim para aumentar o alinhamento da TI com os objetivos organizacionais (FERGUSON et al., 2013) e também na persecução dos objetivos e princípios definidos na Política de TI da organização.

De forma mais ampla, os resultados podem auxiliar gestores públicos a identificarem como o poder intraorganizacional influencia a implementação da GTI nesse setor. Através dos resultados obtidos, espera-se apresentar uma contribuição para a academia ao aproximar o conceito de poder com a teorização da GTI, e para os *practitioners* ao demonstrar que o poder intraorganizacional é um fator que pode influenciar a tomada de decisão em GTI (XUE; LIANG; BOULTON, 2008), exercer influência sobre o alinhamento estratégico no que tange os investimentos em TI (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010), e, portanto, se tornar um fator importante para compreender a criação de valor para as organizações através da TI. Mais especificamente em relação ao setor público em que o a criação de valor através da TI se traduz no interesse público (MARTINS FILHO, 2000), o trabalho contribui para compreender como o poder intraorganizacional influencia a persecução e manutenção do interesse público através da alocação de recursos de TI.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O padrão de alocação de recursos, como os de TI, reforça uma ordem de autoridade institucional que cria um desequilíbrio na distribuição de poder por toda a organização (ORLIKOWSKI; ROBEY, 1991). A afirmação de Orlikowski e Robey (1991), adquire maior relevo ao associá-la ao trabalho de Meyer e Rowan (1977) em que defendem que os mitos institucionalizados levam as organizações a manterem estruturas formais em detrimento a estruturas eficientes. Nesse sentido, a alocação de recursos obedecerá aos padrões definidos pelas estruturas formais através das práticas organizacionais institucionalizadas enraizadas nas subunidades responsáveis pela tomada de decisão.

Nas organizações, as contingências influenciam o nível de poder das subunidades (HICKSON et al., 1971) e também o modo de GTI (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999). Portanto, o nível de poder das subunidades em uma organização e suas características podem direcionar as decisões, inclusive aquelas que envolvem a TI, para orientações de curto ou longo prazo (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010).

Após definir-se a base para a compreensão de como o padrão de alocação de um recurso como a TI pode estar sujeito ao poder de uma subunidade, que por sua vez obedece a uma estrutura organizacional institucionalizada (ORLIKOWSKI; ROBEY, 1991; MEYER; ROWAN, 1977), é necessário identificar como as forças contingenciais intraorganizacionais (HICKSON et al., 1971) atuam para influenciar o nível de poder das subunidades. Mais especificamente em relação ao tema da presente pesquisa, compreender como o poder intraorganizational pode exercer influência na efetividade dos mecanismos de Governança de TI.

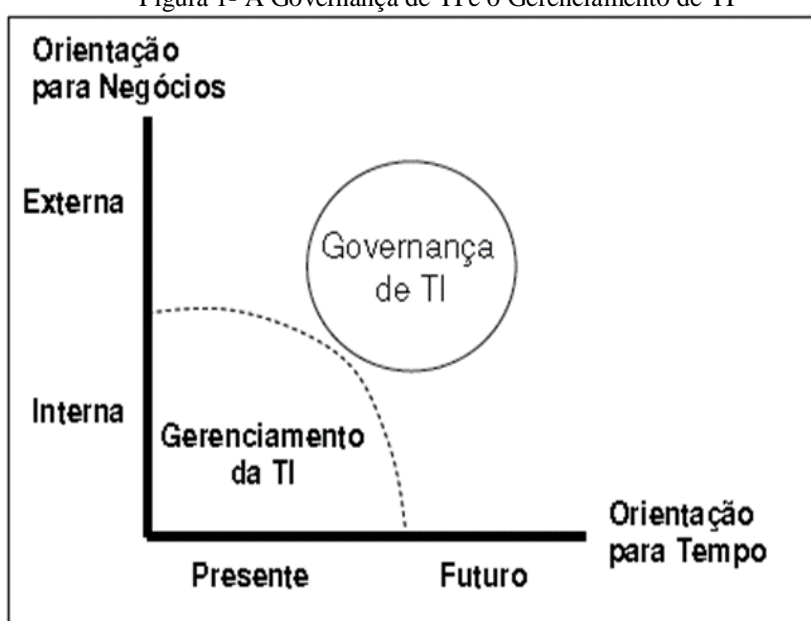
2.1. A GOVERNANÇA DE TI

A GTI tem se tornado um tema recorrente na definição da estratégia nas organizações (MAHONEY, 2012; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009) Proporcionalmente ao crescimento da importância do tema, aumentam também as incertezas relativas a ele, que podem ser verificadas nos dizeres de Peterson (2004a, p.7), ao afirmar que à GTI, “ ainda é percebida como um fenômeno efêmero e intrincado, emergindo constantemente em novas formas e com crescente complexidade”. Essa afirmação em que Peterson (2004a) evidenciava a dificuldade em definir o tema encontra eco em estudos recentes sobre GTI, como por exemplo no de Luciano, Wiedenhof e Macadar (2016) na qual defendiam o maior rigor conceitual nos

estudos de Governança de TI e verificaram que existe um número significativo de erros de inclusão e exclusão e de pesquisas que adotam a visão nominal sobre a GTI. Ou seja, os artigos apresentam a GTI na revisão de literatura, mas em sua maioria não retomam o tema nos resultados.

Um outro aspecto a ser considerado nos estudos sobre a GTI é a sua distinção com o gerenciamento de TI. Peterson (2004a) defende que o gerenciamento enfatiza o funcionamento de processos internos enquanto a GTI tem um escopo mais amplo, adotando um foco externo e no longo prazo. Na Figura 1 estão expostas as diferenças entre ambas.

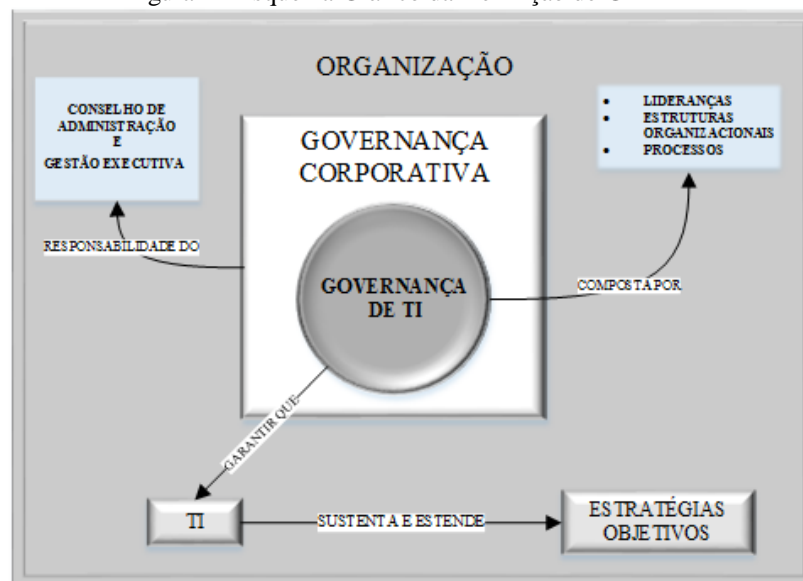
Figura 1- A Governança de TI e o Gerenciamento de TI



Fonte: Peterson (2004a)

A TI como todo recurso subordinado ao controle da gestão organizacional, também pode enfrentar os problemas de agência. Na medida que o papel da TI evoluiu de ferramenta de apoio a gestão, até se tornar um diferencial estratégico para a criação de valor para as organizações, o controle dos ativos de TI também teve a sua importância ampliada (SAMBAMURTHY; BHARADWAJ; GROVER, 2003). Peterson (2004b), estabelece a distinção entre a gestão de TI e a Governança de TI ao defender que enquanto a gestão de TI tem o foco no fornecimento de produtos e serviços em TI de forma efetiva, a Governança de TI possui um espectro de atuação mais amplo, direcionando a TI para que, a longo prazo, possa atender tanto as necessidades da organização, como as das demais partes interessadas. Na Figura 2, verifica-se o esquema gráfico da definição de GTI segundo De Haes e Van Grembergen (2004).

Figura 2 - Esquema Gráfico da Definição de GTI



Fonte: De Haes e Van Grembergen (2004)

De Haes e Van Grembergen (2009) analisaram em um estudo exploratório de que forma as organizações implementam a Governança de TI e qual a sua relação com o alinhamento de negócios e TI. Dentre as principais conclusões, verificaram que em organizações onde o grau de maturidade da Governança de TI é mais elevado, o alinhamento entre os negócios e a TI também é mais forte.

Reich e Benbasat (2000) definem a dimensão social do alinhamento entre objetivos de TI e de negócios como o estado em que os executivos de negócios e de TI compreendem e estão comprometidos com o negócio e a missão da TI, assim como os objetivos e planos. No âmbito da dimensão social, identificaram os fatores que influenciam o alinhamento de curto e longo prazo. No Quadro 3, estão expostos os fatores que influenciam o alinhamento entre a TI e os objetivos estratégicos e as suas respectivas orientações para curto ou longo prazo.

Quadro 3 - Fatores que Influenciam o Alinhamento entre a TI e os Objetivos Estratégicos

Fatores	Alinhamento de Curto Prazo	Alinhamento de Longo Prazo
Domínio de Conhecimento Compartilhado entre a área de negócios e executivos de TI	X	X
Sucesso na implementação de TI	X	
Comunicação entre a área de negócios e executivos de TI	X	
Conexões entre negócios e planejamento de TI	X	
Planejamento Estratégico de Negócios	X	X

Fonte: Reich e Benbasat (2000)

Mais especificamente no que se refere à dimensão social Schlosser et al. (2015) demonstraram nas suas conclusões que simplesmente o aumento no fluxo de comunicação através dos limites das subunidades não contribui significativamente para aumentar o alinhamento ou a transferência de conhecimento. Adicionalmente, concluíram que o capital social tem um papel fundamental no alinhamento social entre negócios e a TI.

O alinhamento de TI é definido por Gerow, Thatcher e Grover (2015, p.6) como “o grau com que as estratégias em TI de alto nível com foco externo se alinham no âmbito interno com os processos e a infraestrutura de TI de níveis inferiores”. A preocupação em relação à implementação da Governança de TI de forma efetiva ocorre tanto no setor privado, como no setor público (ALI; GREEN, 2007). Tendo em vista que o setor público é normativo em sua essência (LAPALOMBARA, 2001), o estudo da Governança de TI nessa esfera se torna relevante na medida que Pereira et al. (2013, p.4450), assinalam que “fatores normativos influenciam o processo de tomada de decisão no que tange a adoção de práticas de Governança de TI”. Tal fato pode se tornar preocupante na medida que um grande volume de recursos financeiros é investido pelas organizações em consultorias, certificações, treinamento de pessoal e licenças de softwares para gerir os ativos de TI (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2012). Por essa razão, os responsáveis pela tomada de decisão em TI necessitam de mecanismos que mensurem adequadamente a efetividade da TI para a criação de valor para as organizações (WIEDENHÖFT; LUCIANO; TESTA, 2014). Uma outra função dos mecanismos de Governança de TI é identificar o alinhamento entre a Governança de TI e os seus princípios (WESTERMAN; MITRA; SAMBAMURTHY, 2010). Entretanto, Ali e Green (2007) ressaltam que poucas pesquisas foram desenvolvidas para verificar quais mecanismos contribuem de forma efetiva para a implementação da Governança de TI no contexto das organizações públicas.

A influência do poder intraorganizacional em decisões relacionadas à Governança de TI pode levar as organizações a optarem por soluções padronizadas que não contemplem as suas especificidades, e que não atendam aos interesses de seus *stakeholders*, que nesse caso se traduzem no interesse público. A escolha de tais soluções se torna ainda mais controversa sob as luzes da afirmação de DiMaggio e Powell (2005, p .81) de que “é importante notar que se espera que cada um dos processos de isomorfismo institucional aconteça na ausência da evidência de que eles aumentam a eficiência organizacional interna”.

2.1.1. Os Antecedentes da Governança de TI e seus Mecanismos

A GTI se relaciona fortemente com a GC, ao passo que as boas práticas em Governança contribuem para o alinhamento dos interesses das organizações (LUCIANO et al., 2015). Da Rocha, Moura e Reis (2012) apontam que as questões relativas ao binômio controle-propriedade e seus problemas e custos, formam a base formativa do conceito de GC. A origem da GC remonta aos anos 1930 e coincide com o momento em que ocorreu a separação entre o controle e a gestão nas organizações modernas (LUNARDI et. al. 2007). Durante o mesmo momento histórico, a Teoria Econômica forneceu as bases para a criação dos mecanismos de GC, que visam resolver os problemas de agência ao controlar a gestão organizacional e dessa forma priorizar os interesses dos *stakeholders*.

Dentre outros benefícios, os investimentos em TI permitem a coordenação e controle das atividades e a definição de padrões para otimizar a troca de informações (DOLCI, 2013). Na medida que uma organização investe um grande volume de capital em TI, é estabelecida uma forte dependência nessa modalidade de ativos. Como consequência, também cresce proporcionalmente a necessidade em depreender maior foco na Governança de TI (VAN GREMBERGEN; DE HAES; GULDENTOPS, 2004).

Os mercados e a hierarquia surgem na teoria econômica como instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações (WILLIAMSON, 1975). Os mecanismos que regem a Governança de TI obedecem a uma lógica similar. Assim como na essência da Teoria de Custos de Transação, em que as contingências definirão o mecanismo adequado a ser usado para que se atinja os resultados, os mecanismos de Governança de TI também devem ser adaptados às contingências existentes para que a TI se traduza em valor para a organização (WU; STRAUB; LIANG, 2015).

De Haes e Van Grembergen (2004) fazem uma comparação entre as questões relativas a Governança Corporativa de Shleifer e Vishny (1997) e traçam um paralelo com as questões que envolvem a Governança de TI. No Quadro 4 está exposta tal comparação.

Quadro 4 - Questões sobre Governança Corporativa e a Governança de TI

Questões sobre a Governança Corporativa	Questões sobre a Governança de TI
De que forma os fornecedores de recursos fazem com que os gestores retornem uma parcela dos lucros para eles?	Como a alta direção pode fazer com que o seu CIO e a TI na organização retornem valor de negócio para eles?
Como os fornecedores de recursos asseguram que os gestores não desviarão o capital fornecido a eles ou invistam em projetos equivocados?	Como a alta direção pode fazer com que o seu CIO e a organização de TI não desviem o capital fornecido a eles ou invistam em projetos equivocados?
Como os fornecedores de recursos controlam os gestores?	Como a alta direção pode controlar o seu CIO e a TI na organização?

Fonte: De Haes e Van Grembergen (2004, p.2)

Os mecanismos de Governança também estão presentes na Teoria de Custos de Transação em que Williamson (1975) defende a possibilidade de utilizar os mercados ou as hierarquias para realizar as transações. A estrutura de Governança escolhida será a que reduzir de forma mais eficaz os problemas de transação causados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo (BARNEY; HESTERLY, 2004). Por outro lado, a Teoria da Agência, fortemente baseada na lógica de mercado, apregoa a defesa dos interesses do proprietário, ao reduzir os custos com o agente, tendo o contrato como um mecanismo de monitoramento e vinculação (MITNICK, 1992). A importância na ampliação do escopo da Teoria é evidenciada por Mitnick (1992, p.92), ao apontar que “ao abordarmos a Teoria da Agência pelo lado organizacional, estamos admitindo um espectro mais amplo de variáveis sociológicas e organizacionais, isto é, uma extensão maior de áreas das ciências sociais”.

Pode-se verificar a partir dos autores supracitados que os mecanismos de Governança de TI possuem uma forte influência da Teoria Econômica, tanto em sua essência formativa, quanto aos seus objetivos. A Governança de TI tem na criação de valor para a organização através da TI, o seu principal foco (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2004). Um objetivo que dá margem para diferentes interpretações e é repetido exaustivamente por diversos estudiosos da área (ALI; GREEN, 2007; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2004; HARDY, 2006; VAN GREMBERGEN; SAUL, 2001). O modelo normativo de gestão, característico do setor público (MOYNIHAN, 2008), tem no seu cerne a promoção dos valores normativos públicos através das decisões organizacionais (PANDEY et al., 2015).

2.1.2. Definições e Foco da Governança de TI

Schwarz e Hirschheim (2003) definem a Governança de TI como as estruturas ou arquiteturas relacionadas à TI (e associadas a padrões de autoridade) implementadas para alcançar o sucesso em atividades, como resposta a uma situação pré-definida do ambiente e da estratégia da organização. De forma sucinta, Simonsson e Johnson (2006) definem que a Governança de TI consiste na tomada de decisão sobre a TI.

Um outro aspecto discutido em relação ao tema, é determinar o que é governado por meio da Governança de TI. Tiwana, Konsinsky e Venkatraman (2013) enfatizam que são os artefatos de TI como: *hardware*, *software* e os *stakeholders* envolvidos na produção e utilização de tais artefatos. Por outro lado, Tallon, Ramirez e Short (2013) defendem que a Governança de TI consiste na gestão de artefatos físicos de TI como *hardware* e redes, e intangíveis, como

software e que a informação como um ativo de TI necessita de um enfoque diverso para que seja governada de maneira efetiva.

No mesmo compasso, o crescimento do *bring your own device* (BYOD) nas organizações fez surgir o *Shadow IT*, atualmente, um tema de destaque nos estudos organizacionais relacionadas a TI (FURSTENAU et al., 2016). Furstenu e Rothe (2014) definem o *Shadow IT* como sistemas de software autônomos ou extensões de sistemas existentes que não desenvolvidos ou controlados pelo departamento central de TI da organização. Ainda no mesmo diapasão, Andriole (2016), aponta que no momento atual, a TI passa por uma mudança significativa e complementa que a consumerização é um dos fatores para a intensificação desse processo. Na medida que os funcionários consomem e utilizam soluções tecnológicas como: *smartphones*, *tablets* e serviços na nuvem, provenientes de fornecedores externos às organizações, com fins de obter aumento de produtividade, a área de Governança de TI também é impactada. O alcance daquilo que deve ser governado se expande muito rapidamente e na maioria das vezes, além do alcance da Governança de TI adotada nas organizações.

Contrariando Tiwana, Konsinsky e Venkatraman (2013) e Tallon, Ramirez e Short (2013), Andriole (2016) evidencia a limitação existente na capacidade das organizações em alcançar totalmente aquilo que deveria ser governado por meio da Governança de TI. Por conseguinte, a evolução da tecnologia, a disseminação de soluções tecnológicas de fornecedores independentes e o seu impacto no comportamento das pessoas, são aspectos a serem considerados durante a adoção da Governança de TI nas organizações. No mesmo compasso Furstenu et al. (2016) em um estudo de caso único em um banco alemão, verificaram que o aumento da *shadow IT* nas organizações promove a descentralização da TI, reduzindo o grau de padronização e dessa forma elevando os custos relacionados à Governança. O crescimento do que deve ser governado através da GTI se torna ainda mais crítico no contexto do setor público, na medida que a centralização da GTI apresenta resultados mais significativos nessa esfera (DENFORD; DAWSON; DESOUZA, 2015). Um outro aspecto a ser considerado no escopo da GTI é a sua implementação nas organizações. A implementação da GTI depende de diversas categorias de fatores críticos de sucesso (ALREEMY et al., 2015). No contexto do setor público Nfuka e Rusu (2011) propuseram um modelo apresentando os fatores críticos de sucesso que conduzem à efetividade da GTI. Dentre os principais fatores destacam-se: (i) o envolvimento e apoio da alta gestão, (ii) o comprometimento dos *stakeholders* principais e (iii) a compreensão por parte da alta gestão dos objetivos de negócios, do papel que a TI desempenha para atingi-los e de fazer com que esse papel seja percebido pelos gestores.

Na subseção seguinte está exposta a literatura sobre as principais decisões relativas à Governança de TI, assim como os atores que desempenham papel no processo decisório.

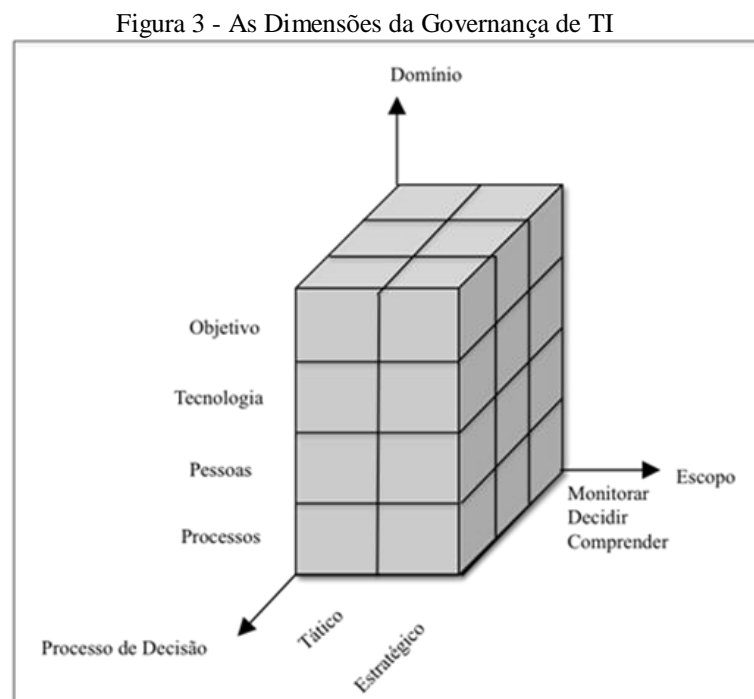
2.1.3. As Principais Decisões e os Atores Decisórios da Governança de TI

A GTI tem se tornado um tema cada vez mais importante no âmbito das organizações devido ao crescimento das pressões regulatórias e da necessidade de alinhamento da TI com o negócio (BUCHWALD; URBACH; AHLEMANN, 2014). Entretanto, para que a GTI possa se traduzir em valor para as organizações, é preciso identificar quais as principais decisões que envolvem a tomada de decisão em GTI e quais atores estão envolvidos (WEILL; ROSS, 2006). Gresov (1989) verificou em seu estudo que deu origem à Teoria das Múltiplas Contingências que tanto a incerteza na execução de tarefas quanto a dependência têm uma relação positiva com uma estrutura organizacional mais orgânica ou menos rígida. Por outro lado, altos níveis de incerteza na execução de tarefa e dependência, impõe pressões para processar um maior volume de informação do que quando os níveis de incerteza e dependência são baixos. Para criar a capacidade de processar informação, unidades de trabalho desenvolvem uma hierarquia menos rígida, maior interdependência entre as estruturas e envolvem-se em modos de coordenação mais atuantes. Utilizando a Teoria das Múltiplas Contingências como lente teórica em seu estudo seminal que averiguava a formação dos arranjos de Governança de TI devido às forças contingenciais, Sambamurthy e Zmud (1999) identificaram que a interação das múltiplas forças contingenciais pode tanto amplificar, como atenuar ou sobrepor as suas influências mútuas no modo de Governança de TI. Em última instância, a interação de forças contingenciais como por exemplo, a incerteza e a dependência, influi na centralização ou descentralização dos arranjos de Governança de TI nas organizações.

Em relação ao setor público, Denford, Dawson e DeSouza (2015) realizaram um estudo no setor executivo dos estados americanos com o objetivo de comparar o desempenho daqueles que adotavam um regime de GTI descentralizado com os que optavam por um regime centralizado e concluíram que o regime centralizado de Governança de TI se traduz em melhores resultados para as organizações públicas. Sambamurthy e Zmud (1999) defendem que a capacidade absorptiva é um fator que influencia no regime de Governança de TI descentralizado. Sob esse aspecto, a Capacidade Absortiva é definida por Cohen e Levinthal (1990), como a capacidade que uma organização possui para que seus funcionários desenvolvam conhecimento relevante internamente, identificar o valor em um novo conhecimento externo, internalizá-lo e revertê-lo em vantagem competitiva para criação de

valor. A Capacidade Absortiva possibilita também a implementação de estruturas e processos de trabalho eficientes. Esse processo de criação e maturidade de capacidade absorptiva, também pode influenciar no aumento de poder de indivíduos de áreas que notadamente não tem o foco no longo prazo (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010). Neste sentido, a experiência que os gerentes de linha possuem estão relacionadas ao sucesso na adoção de um regime de Governança de TI descentralizado (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999).

Simonsson e Ekstedt (2006), analisaram 60 artigos com o objetivo de compreender quais dimensões estão envolvidas na tomada de decisão em relação à GTI e concluíram que o processo decisório na GTI envolve as fases de monitoramento, decisão e compreensão. As três dimensões consistem em: (i) o domínio, que envolve metas, tecnologia, pessoas e processos; (ii) o escopo, que compreende os níveis táticos e estratégicos e (iii) processo para tomada de decisão (iii) que compreende as ações de decidir, entender ou monitorar. As três dimensões identificadas estão expostas na Figura 3.



Fonte: Simonsson e Ekstedt (2006, p.20)

Com a evolução dos estudos na área de GTI, Weill e Ross (2006) concluíram que as principais decisões em TI influenciam no modo de GTI e através da Matriz de arranjos de GTI mapearam os principais atores decisórios em TI nas organizações definindo também os arquétipos decisórios. Segundo Weill e Ross (2006), as principais decisões em TI são as seguintes: (i) os princípios de TI, (ii) a arquitetura de TI, (iii), a infraestrutura de TI, (iv) as

necessidades de aplicações de negócio e (v) os investimento e priorização de TI. No Quadro 5 estão expostas as áreas de decisão em TI, a definição de cada uma delas e os objetivos que devem ser atendidos por cada uma das áreas.

Quadro 5 - As Principais Decisões em Relação à TI

Tipos	Definição	Objetivos
Princípios de TI	Conjunto de declarações de alto nível sobre como a Tecnologia da Informação é utilizada no negócio.	Definir o comportamento desejável tanto de profissionais como para usuários da Tecnologia da Informação. É um esclarecedor do papel da TI.
Arquitetura de TI	É a organização lógica dos dados, aplicações e infraestrutura, definida a partir de um conjunto de políticas, relacionamentos e opções técnicas adotadas para obter a padronização e a integração técnicas e de negócio desejadas.	Definir requisitos de integração e padronização.
Infraestrutura de TI	São a base da capacidade planejada de TI disponível em todo o negócio, na forma de serviços compartilhados e confiáveis, utilizada por múltiplas aplicações.	Determinar os serviços oferecidos pela TI.
Necessidades de aplicações de negócio	As necessidades de negócio propriamente específicas são as que geram valor diretamente. Sendo que a necessidade de negócio de aplicações de TI costuma ter dos objetivos conflitantes, a criatividade e a disciplina.	Especifica as necessidades de softwares de TI em relação ao negócio
Investimento e priorização de TI	O investimento deve determinar quanto gastar em TI. As incertezas dos executivos de TI são fatores críticos para os investimentos, pois muitos recorrem a benchmarks da indústria como forma de justificar os seus investimentos.	Definir a alocação de Recursos destinado à TI na organização

Fonte: Weill e Ross (2006)

Por outro lado, Sambamurthy e Zmud (1999) defendem que o conjunto de decisões em TI consiste no gerenciamento da infraestrutura de TI, no uso da TI e dos projetos de TI. As decisões chaves de TI, na concepção de Peterson (2004a), abrangem questões de infraestrutura de TI, aplicativos de TI e desenvolvimento da TI.

Segundo Andriole (2016), no âmbito organizacional, existem atores ligados a TI em todos os setores e, portanto, habilitados a participar das decisões relacionadas à Governança de TI. Por essa razão, o autor identifica no presente momento o surgimento da Governança Participativa. Na sequência está exposto o Quadro 6. Nele, o autor define os participantes da Governança de TI a partir dessa perspectiva. Os *stakeholders* internos correspondem a:

corporação e suas funções e as unidade de negócio, enquanto os *stakeholders* externos envolvem provedores de hardware, software e serviços, parceiros e fornecedores e os demais participantes.

Quadro 6- Os Participantes da Governança de TI

<i>Stakeholders Internos</i>			<i>Stakeholders Externos</i>		
A Corporação	Funções da Corporação	Unidades de Negócio	Provedores de Hardware, Software e Serviços	Parceiros e Fornecedores	Outros Participantes
A Entidade Corporativa que define a missão da corporação e a composição da estrutura que presta contas a respeito da TI, incluindo os líderes do setor de TI na organização	Atividades específicas que Definem as organizações que compõe a corporação, como o setor de marketing, o financeiro, contabilidade, os recursos humanos e a TI	Linhas de negócios que tem o foco em conjuntos específicos de clientes, com produtos e serviços que geram vendas e lucros – e que para isso, necessitam utilizar a TI	Provedores de hardware, software, redes e outros serviços para a organização e unidades de negócios. De forma crescente, entregues a partir de provedores de serviços na nuvem	Parceiros de negócios e fornecedores que habilitam as funções de negócio assim como a definição de produtos e serviços, manufatura e entrega, entre outras atividades	Todos os atores que não fazem parte da organização, unidades de negócio e provedores, parceiros e fornecedores que podem contribuir de alguma forma para o sucesso da companhia

Fonte: Andriole (2016, p.3)

Por fim, Weill e Ross (2006) afirmam que para que as decisões contribuam para a maior efetividade da Governança de TI, elas devem estimular comportamentos que sejam desejáveis e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

2.2 OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TI

Os mecanismos de GC, atuam na gestão organizacional para mitigar o comportamento oportunístico e resguardar os interesses dos *stakeholders* (DA ROCHA; MOURA; REIS, 2012). O modelo de GC brasileiro tem uma grande influência da lógica de mercado, fortemente enraizada na visão norte-americana. Todavia, verifica-se a existência de contradições devido à adoção do modelo americano – de influência weberiana, com o foco na priorização de ações racionais meios-fim e valor racional - em um cenário em que predominam a manutenção de práticas racionais, ainda que a tomada de decisão seja amparada predominantemente por aspectos emocionais, como ocorrem nas organizações brasileiras (JACOMETTI, 2012).

Mais especificamente em relação à GTI, as organizações utilizam uma combinação de mecanismos para implementá-la (ALMEIDA; PEREIRA; DA SILVA, 2013). Peterson (2004a) classifica os mecanismos de Governança de TI como: (i) Mecanismos de Estrutura, (ii) Mecanismos de Processos e (iii) Mecanismos Relacionais. Mais especificamente em relação aos mecanismos relacionais, Schlosser et al. (2015) concluíram que a definição de mecanismos como planejamento conjunto de TI e apoio da alta direção contribuem para a promoção do alinhamento social entre a área de negócios e de TI. Como forma de demonstrar os diversos tipos de mecanismos de GTI, De Haes e Van Grembergen (2004) definiram um conjunto de mecanismos categorizados segundo a classificação de Peterson (2004b). No Quadro 7 verifica-se a relação entre os mecanismos propostos no modelo de De Haes e Van Grembergen (2004).

Quadro 7 - Mecanismos de Estrutura, Processos e de Relacionamento e Táticas para a Implementação da Governança de TI

	Estruturas	Processos	Relacionamento	
Táticas	Executivos de TI e de Contas Comitês e Conselhos	Tomada de decisão Estratégica em TI	Participação dos <i>Stakeholders</i>	Diálogo Estratégico
		Parceria entre TI e negócio	Parcerias entre TI e Negócios	Aprendizado Compartilhado
Mecanismos	Papéis e Responsabilidades Estrutura Organizacional de TI CIO no Comitê Comitê Estratégico de TI Comitê Executivo de TI	Planeamento de Sistemas de Informação Estratégica	Participação ativa dos principais <i>Stakeholders</i>	Compreensão Compartilhada do Negócio/ Objetivos de TI
		Balanced Scorecard de TI		Resolução Ativa de Conflitos (não-evitar)
		Economia da Informação	Recompensas por parcerias e incentivos	Grupos Mistos de Departamentos de Negócios/ Treinamento de TI
		Acordos de Nível de Serviço	Negócios / Compartilhamento de localização de TI	Grupos Mistos de Departamentos de Negócios/ Rotação de Funções de TI
		Alinhamento entre TI/ Maturidade de Modelos de Governança		

Fonte: De Haes e Van Grembergen (2004, p.3)

Weill e Woodham (2002) apontam que a estrutura de Governança de TI efetiva é o maior preditor para obtenção de valor a partir da TI. Entretanto, ressaltam que a mensuração dos mecanismos de Governança de TI é uma questão problemática para as organizações. Wu, Straub e Liang (2015), ampliaram o foco do tema em estudo recente e averiguaram que os mecanismos de estrutura, processos e relacionamentos são eficazes na promoção do

alinhamento com a dimensão intelectual da estratégia de SI, que por sua vez influencia o aumento no desempenho organizacional. Adicionalmente, concluíram que os efeitos dos mecanismos de Governança de TI no desempenho organizacional são mediados completamente pelo alinhamento estratégico. Nesse contexto, Coertze e Von Solms (2014) defendem que a interação entre o CETI e o CIO são dois mecanismos de estrutura fundamentais para que as organizações alcancem o alinhamento estratégico entre TI e negócios

O alinhamento estratégico é uma das dimensões definidas por Chan e Reich (2007). As autoras identificaram na literatura a existência de cinco dimensões do alinhamento entre TI e negócios. No Quadro 8 estão expostas as dimensões definidas pelas autoras.

Quadro 8 - As Dimensões do Alinhamento da TI

Dimensões do Alinhamento da TI	Definição
Estratégico	O grau com que a estratégia de negócios e o planejamento se complementam
Intelectual	O estado na qual existe um conjunto de planos para a TI e negócio em alto nível e inter-relacionados.
Estrutural	Formal O grau com de ajuste estrutural entre TI e negócios. É influenciado pela localização do locus de tomada de decisão, o relacionamento para entrega de relatórios, centralização ou descentralização da TI e implantação de pessoal na área de TI
	Informal Estruturas baseadas nos relacionamentos que transcendem a divisão formal do trabalho e a coordenação das tarefas
Social	O estado no qual os executivos de negócios e de TI dentro de uma unidade organizacional compreendem e estão comprometidos com a missão, os objetivos e o planejamento de ambas as áreas
Cultural	O alinhamento está intimamente ligado a mudança cultural e de comportamento. Portanto, a alta direção deve estar comprometida para que as demais áreas também se engajem com o alinhamento entre a TI e os negócios

Fonte: Chan e Reich (2007)

Ferguson et al. (2013) elaboraram um estudo em que submeteram um questionário do tipo *survey* a auditores profissionais com o objetivo de verificar quais mecanismos contribuíam de forma mais significativa para a efetividade da Governança de TI e concluíram que os mecanismos: Comitê de Governança de TI, o envolvimento dos gestores seniores na TI e a mensuração do desempenho de sistemas corporativos, apresentaram os resultados mais representativos para explicar a efetividade da Governança de TI. O mecanismo Comitê Estratégico de TI é abordado com maior ênfase na seção seguinte.

2.2.1. O Comitê Estratégico de TI

Na literatura de Governança de TI, o Comitê Estratégico de TI (CETI) é classificado como um Mecanismo de Estrutura. O CETI é composto por indivíduos especializados em TI em suas áreas. Esse comitê deve assegurar que a GTI esteja inserida dentro da governança da organização (ISACA, 2017). A sua principal função é aconselhar o comitê e a gestão sênior da organização a respeito da estratégia de TI.

O Comitê estudado atende a essa definição, no entanto também é deliberativo. Nesse Comitê ainda estão sendo definidas as responsabilidades de TI que passam por ele. Dentre as responsabilidades do CETI destacam-se: (i) o alinhamento entre TI e objetivos de negócio, (ii) tornar claros os riscos relacionados a TI, (iii) direcionar a gestão para a estratégia da TI e (iv) defender a contribuição da TI para o negócio. O CETI deve garantir que a TI esteja colocada de forma destacada na pauta das discussões do Conselho de Administração de uma forma estruturada (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2004). Associam-se estas colocações com as de Li, Chang e Yen (2017) ao apontaram que de forma crescente os participantes de comitês e gestores seniores se apoiam na GTI para auxiliar a tomada de decisão. Por outro lado, Luciano (2015) defende que a maior parte dos Comitês Estratégicos são decisórios e deliberativos.

De acordo com as conclusões de Huang, Zmud e Price (2010), em organizações em que a Governança de TI é centralizada, a diferença entre os comitês gestores e as políticas de comunicação relacionadas à governança explicava os resultados em TI. No âmbito organizacional, o comitê gestor de TI tem um foco distinto do resto da organização incluindo o CEO e o CIO e podem definir os investimentos relativos à TI e em última instância, o valor da TI para a organização (TUREL; BART, 2014).

Os membros do comitê pertencentes a setores de níveis estratégicos nas organizações tendem a adotar nas suas decisões uma orientação com o foco no longo prazo. Por outro lado, os membros de áreas operacionais e funcionais tendem a possuir uma visão mais focada no curto prazo (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010). Em pesquisa no qual o tema versava sobre o valor da TI nas organizações públicas, Pang (2014) identificou que a formalização da existência do cargo de CIO na legislação é um pré-requisito para que os investimentos em TI apresentem retornos positivos no âmbito do setor público.

A forma com que os mecanismos, CIO e comitê estratégico, se relacionam também pode auxiliar na compreensão do alinhamento entre a TI na medida que este pode variar conforme a interação entre o CIO e os comitês (COERTZE; VON SOLMS, 2014). No Quadro

9 demonstra-se essa variação tendo como extremos a posição defensiva, em que a TI dá apoio apenas aos negócios e a posição ofensiva, em que a TI corresponde aos negócios.

Quadro 9 - O Contraste e o Continuum entre as Duas Abordagens para o Alinhamento da TI e Negócios

Posição Defensiva	←—————→	Posição Agressiva
TI dá apoio aos negócios		A TI é o Negócio
Sólida expertise de negócios combinada com conhecimento de TI e muitas vezes sem a supervisão do comitê de TI	Composição do Comitê (Qual deveria ser a combinação do comitê em relação a TI?)	Sólida expertise de TI combinada com conhecimento de negócios e/ou um comitê dedicado a supervisionar a TI
A maioria das diretivas é expressa no jargão da área de negócios (diretrizes orientadas para os negócios)	Forma de comunicação do Comitê em relação a TI (Como o comitê deve se comunicar com a TI?)	A maioria das diretivas é expressa no jargão da área de TI (diretrizes orientadas para a TI)
Posição em nível de gestão habilidades substanciais em TI com alguma expertise em negócios	Posição do CIO e Competências (Em qual posição hierárquica o CIO deve estar posicionado e quais habilidades ele ou ela deve possuir?)	Posição em nível estratégico Habilidades substanciais em negócios com alguma expertise em TI

Fonte: Coertze e von Solms (2014, p.4431)

Almeida, Pereira e Da Silva (2013) fizeram um levantamento bibliográfico em 58 artigos sobre o tema com o objetivo de definir os principais mecanismos de Governança de TI e dirimir ambiguidades a respeito da nomenclatura deles entre os diversos estudos. No trabalho, o CETI figurou entre os mais frequentemente citados mecanismos de estrutura. De forma conclusiva, a importância do Comitê Estratégico de TI é verificada no trabalho de Wiedenhöft (2013) que tinha como objetivo identificar os critérios para monitorar a efetividade dos mecanismos de Governança de TI. O autor entrevistou 26 especialistas da área de TI para avaliar quais os mecanismos eram considerados mais importantes por eles. Os graus atribuídos variavam entre 15 a 24 sendo que o Comitê Estratégico de TI, em nível de diretoria, foi classificado em uma posição intermediária pelos respondentes. Com grau 19, figurou em importância à frente de outros mecanismos de estrutura como CIO em nível executivo e no Conselho de Administração, definição formal de papéis e responsabilidades e Comitê de Projetos de TI.

2.2.2. A Efetividade dos Mecanismos de Governança de TI

No que tange a GTI, a efetividade dos mecanismos de estrutura, processos e de relacionamento contribui, dentre outras dimensões, para a promoção do alinhamento com a

dimensão intelectual da estratégia de SI, o que por sua vez reflete no aumento do desempenho organizacional (WU; STRAUB; LIANG, 2015).

Dentre os mecanismos de estrutura, destacam-se os comitês e o CIO. Segundo Ferguson et al. (2013), a posição que o CIO ocupa na hierarquia organizacional é um indicativo do poder da área de TI ao passo que é positivamente relacionada com a efetividade da Governança de TI. Sob um aspecto semelhante, os departamentos que possuem um forte controle sobre a TI, possuem também maior participação no processo decisório relativo aos investimentos em TI (XUE; LIANG; BOULTON, 2008).

A efetividade da Governança de TI é mensurada através da efetividade percebida (FERGUSON et al., 2013). Os mecanismos de Governança de TI conduzem à efetividade da Governança de TI na medida que se relacionam diretamente com os objetivos da Governança Corporativa (WEILL; ROSS, 2004). Nesse contexto, Orozco et al. (2015), propuseram um modelo para identificar práticas de gestão que possibilitam a melhoria do processo de alinhamento estratégico entre a TI e a área de negócios e concluíram que a adoção de mecanismos capazes de definir uma arquitetura de Governança de TI efetiva está relacionada com a coordenação do processo de gestão de investimento em TI. No mesmo diapasão, Xue Liang e Boulton (2008) relacionam os fatores que influenciam na efetividade da GTI com o impacto de cada um. No Quadro 10 verifica-se a relação entre os fatores e o impacto na GTI.

Quadro 10- Fatores que Influenciam na efetividade da Governança de TI

Fatores que Influenciam	Impacto na Governança de TI
Características dos Investimentos em TI	Porque os investimentos em TI em diferentes níveis tem diferentes escopos funcionais e requisitos para interligar setores externos e internos, é necessário diferentes atores organizacionais para governar os processos de decisão
Ambiente Externo	Pressões Competitivas forçam as organizações a tomar decisões rapidamente para alocar recursos para áreas de negócios em que surge competição intensa. Forças Institucionais como coerção, mimetismo e pressões normativas compelem as organizações a investirem em soluções prontas de sistemas de informação que requerem pouco envolvimento do departamento de TI Recursos externos reforçam o poder daqueles a que se destinam dentro das organizações e os estimulam a participar do processo decisório relacionado aos investimentos na área de TI
Contexto Interno	Centralização organizacional que especificam o nível de concentração de direitos decisórios e refletem padrões internos de relacionamentos, autoridades e comunicações o que inevitavelmente causa impacto no processo decisório relacionado aos investimentos em TI O poder que os departamentos de TI adquirem em função do domínio da TI influencia outras unidades organizacionais através da sua posição hierárquica, informação e expertise. A influência é verificada também na maior participação no processo decisório relativo aos investimentos em TI.

Fonte: Xue, Liang e Boulton (2008, p.71)

Sob o ponto de vista dos *practitioners*, Teo, Manaf e Choong (2013) verificaram que o envolvimento destes nas iniciativas de GTI estão relacionados com os seguintes fatores: (i) importância percebida, (ii) sensibilidade a respeito do tema e (iii) habilidades e conhecimentos relativos a GTI. Nesse contexto, o envolvimento dos *practitioners* representa um importante aliado para que os mecanismos adotados na organização sejam efetivos.

2.3 A GOVERNANÇA DE TI NO SETOR PÚBLICO

Na concepção de Hong e Fan (2011), uma organização pública é uma entidade legal que provê serviços ao público em geral em nome do governo. Enquanto as organizações privadas têm como principais valores a utilidade e a eficiência, as organizações do setor público são normativas em sua essência (LAPALOMBARA, 2001). Nesse mesmo diapasão, Boyne e Walker (2010, p.185), acrescentam que “a estratégia no setor privado é percebida frequentemente como um meio de predominar sobre os rivais em mercados competitivos. Enquanto no setor público, é definida como um meio para que as organizações aprimorem o seu desempenho e ofereçam melhores serviços”.

Sob o ponto de vista histórico, Kassem (2014) assinala que a administração pública gerencial surgiu em meados do século XX em contraposição à administração pública burocrática e sua motivação era enfrentar a crise do Estado como estratégia de redução de custos, aumento da eficiência dos serviços e como forma de proteger o patrimônio público contra a especulação e a corrupção. No Brasil a administração pública teve três fases: a administração patrimonialista a partir da época da colônia, a burocrática, que se estendeu da Constituição de 1934 até a Constituição Cidadã e a gerencial, a partir da Constituição de 1988 (PEREIRA, 2015). Pereira (1998), reforça outro aspecto da transição da administração pública burocrática para a gerencial ao afirmar que no estado atual do capitalismo, a administração pública burocrática tem se tornado cada vez mais ineficiente para atender as necessidades da sociedade civil. O conflito entre o modelo de gestão gerencial e o burocrático é percebido na medida que se verifica que as mudanças organizacionais no setor público são motivadas não apenas por razão técnicas, mas também por razões políticas. Isso se deve ao fato de que os gestores públicos buscam além dos resultados, a legitimidade formal (ASHWORTH; BOYNE; DELBRIDGE, 2007).

Nesse contexto, o valor estratégico da gestão pública surge como um terceiro elemento a ser considerado, na medida que suas ações irão refletir na preservação do interesse público, conforme afirma Pereira (1998, p.24):

Os recursos econômicos e políticos são escassos por definição, mas se pode superar parcialmente a limitação com o uso eficiente pelo Estado, quando não se pode contar com o mercado, i.e., quando a alocação de recursos pelo mercado não é solução factível, dado seu caráter distorcido ou dada sua incompletude. Neste caso, a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação desta demanda.

A distinção entre a gestão pública e privada é definida por Martins Filho (2000, p.5) ao estabelecer as idiossincrasias da relação entre o interesse privado e o bem particular; e do interesse público e o bem comum:

Tanto o bem particular, quanto o bem comum são buscados por pessoas concretas (cidadão ou governante); e tanto o interesse privado quanto o público podem ser desviados do verdadeiro bem particular ou comum, que corresponderia ao aperfeiçoamento pessoal ou social.

Um quarto aspecto a ser observado diz respeito à tomada de decisão em ambas as esferas. Fligstein (1987) defende que os atores organizacionais que exercem algum tipo de controle, interpretam os ambientes interno e externo das organizações e a partir dessa percepção definem as políticas internas. Entretanto, devido à percepção envolver um alto nível de incerteza e subjetividade, os atores no controle tendem a imitar políticas e práticas que observam em outras organizações, acreditando se tratar de um comportamento organizacional apropriado. Segundo o autor, esse processo enraizado nas organizações faz com que surja a institucionalização. Associam-se a essas colocações Meyer e Rowan (1977) ao defenderem que os conceitos predominantes no ambiente das organizações e institucionalizados na sociedade são incorporados nas práticas das organizações dos setores público e privado. Sob outro prisma Frumkin e Galaskiewicz (2007, p. 286), assinalam que “o processo de institucionalização é intimamente ligado a ideia de campo organizacional. Ao invés de emergirem simplesmente como um produto da interação natural das organizações, os campos organizacionais são construídos com um propósito”. Mais especificamente em relação ao setor público, Frumkin e Galaskiewicz (2007) apontam que ao longo dos anos, o seu papel como um fator de institucionalização sofreu mudanças, adquirindo maior influência no processo de institucionalização das organizações. No Quadro 11, verifica-se a evolução do papel do setor público como fator de institucionalização.

Quadro 11 - A Evolução do Papel do Setor Público como Fator de Institucionalização

Afirmações	Autores
O setor público desempenha uma função na institucionalização	Meyer e Rowan (1977)
O setor público tem papel equivalente ao das forças isomórficas na construção do campo organizacional	Di Maggio e Powell (2005)

O setor público se torna a principal força da institucionalização

Fligstein (1993)

Fonte: Frumkin e Galaskiewicz (2007)

A compreensão dos efeitos da institucionalização no setor público ainda se encontra em uma zona cinzenta, na medida que existem grandes diferenças entre o setor público e privado e que não são claramente percebidas, principalmente em países como os Estados Unidos, no que diz respeito à responsabilidade, transparência e prestação de contas (LAPALOMBARA, 2016). Neste sentido, LaPalombara (2016) complementa que:

Os americanos acreditam fortemente em “mitos” sobre o setor privado corporativo - da falácia de que o planejamento estratégico corporativo é construído do zero, até o falso conceito, ainda mais perigoso, de que gerentes corporativos seniores devem prestar contas aos acionistas ordinários. Mitos desse tipo fazem com que os americanos acreditem que aqueles que administram as organizações do setor público, são bastante parecidos com os seus correspondentes do setor privado.

Ainda que exerçam um papel fundamental na institucionalização das organizações, Frumkin e Gaslakiewicz (2004), advertem que as características das organizações públicas fazem com que também sofram internamente a influências de pressões institucionais que fazem surgir forças normativas. Nesse sentido, Ashworth, Boyne e Delbridge (2007, p.167), complementam que “as forças normativas correspondem ao efeito de padrões profissionais e a influência de comunidades profissionais em características das organizações”.

De forma conclusiva, Fleming e Spicer (2014) explicam que a teoria institucional e principalmente o que se denomina “lógica institucional” parece ter relegado o papel do poder nas organizações a um segundo plano e sugerem que os estudos na área da teoria institucional podem se beneficiar de forma significativa ao colocar novamente o poder como um fator destacado. Especialmente no que se refere as contingências culturais das relações de poder dentro dos regimes internos institucionalizados.

Associam-se estas colocações com as de Marabelli e Galliers (2016) ao defenderem que o poder ficou em segundo plano no que concerne os estudos a respeito em estratégia de sistemas de informação. Mendonça et al. (2013), em um trabalho que tinha como objetivo avaliar a participação de gestores de TI tanto em organizações públicas como em privadas no contexto do processo de alinhamento de TI e utilizando a Matriz de Arranjo de Governança de TI (WEILL; ROSS, 2006), concluíram que os gestores públicos procuram com maior ênfase o alinhamento estratégico de TI do que os gestores de organizações privadas. Por outro lado, verificaram que os gestores de organizações privadas participam mais das decisões estratégicas.

As organizações do setor público possuem metas bem mais amplas do que as do setor privado (PANG, 2014). Nesse contexto, a boa governança de ativos públicos se torna crítica para o interesse público e, por conseguinte também deve incluir a boa governança da TI (JUIZ; GUERRERO; LERA, 2014). Mais especificamente em relação à Governança de TI, o alinhamento entre a administração pública e a tomada de decisão em relação à TI também possui metas mais abrangentes do que aquelas das organizações do setor privado (ALI; GREEN, 2007). Dentre tais metas destacam-se: (i) o fornecimento de serviços públicos de qualidade, (ii) a fomentação do desenvolvimento econômico e (iii) a preservação da equidade, justiça e o cumprimento da lei (PANG, 2014).

Outro aspecto a ser observado nas diferenças entre a GTI nos setores público e privado diz respeito às perspectivas da GTI (LUCIANO; MACADAR, 2016). Tais diferenças são explicadas nos dizeres de Luciano e Macadar (2016, p. 59):

Em termos de perspectivas (ou lados da GTIC), tanto a do controle como a comportamental, são abordadas em organizações privadas e públicas. Novamente, a diferença está na ênfase ou entendimento de cada dimensão. Em organizações públicas, normalmente o controle é feito fora da estrutura de governança, nos setores de contabilidade e auditoria, que fazem o controle dos órgãos da administração direta e indireta, incluindo aspectos relacionados às TIC. Em organizações privadas, normalmente a perspectiva de controle é desenvolvida dentro da estrutura de governança, utilizando para isso frameworks de mercado focados em controle.

Com o propósito em suprir a escassez de estudos sobre Governança de TI no âmbito público, Pang (2014), sugere um estudo sobre os efeitos dos investimentos em TI e da Governança de TI na entrega eficiente de serviços públicos e no bem-estar social em geral. Durante décadas as práticas de GTI adotadas no setor privado eram simplesmente replicadas no setor público. Esse comportamento se devia à crença de que o setor público deveria ser administrado de forma análoga ao privado, mesmo que apresentasse um pior desempenho que este último. Portanto, a utilização das práticas de GTI usuais na esfera privada seriam adequadas para a esfera pública (DENFORD; DAWNSON; DESOUZA, 2017).

O propósito da GTI também se distingue entre organizações do setor público e privado (LUCIANO; MACADAR, 2016). No Quadro 12 estão expostas as diferentes instâncias em que se encontram tais diferenças.

Quadro 12- Propósito da Governança de TIC em Organizações Privadas e Públicas

Propósito da Governança de TIC	Organizações Privadas	Organizações Públicas
Foco	Controles de Governança	Necessidades dos cidadãos
Objetivos	Melhoria da gestão por meio da TIC	

Propósito da Governança de TIC	Organizações Privadas	Organizações Públicas
	Incremento de resultados por meio da TIC	Incremento do valor público, aprimorando os serviços prestados ao cidadão
Variáveis de acompanhamento da efetividade	Pontuais, tais como margens de lucro, redução de custo ou market share	Difusas e focadas em projetos que visem ao bem comum
Estruturas de Governança	Novas estruturas (ou mudança no papel de estruturas existentes) criadas conforme a necessidade, respeitando os aspectos regulatórios	Novas estruturas (ou mudança no papel de estruturas existentes), seguindo estritamente a estrutura de decisão prevista na legislação
Decisões	Novos papéis decisórios (ou mudança nos papéis existentes), conforme a necessidade, respeitando os aspectos regulatórios	Novos papéis decisórios (ou mudança nos papéis existentes), seguindo estritamente as questões legais sobre o exercício de cada cargo
Partes interessadas	Acionistas ou proprietários	A sociedade como principal stakeholder
Papel da organização	Predominantemente focado na sustentabilidade econômico-financeira	Predominantemente o papel social

Fonte: Luciano e Macadar (2016, p.59)

Um outro aspecto a ser considerado nos estudos sobre o tema diz respeito à centralização ou descentralização do modo de Governança de TI nessa esfera. Em artigo que tinha como objetivo comparar o desempenho de ambos os modos no contexto de organizações públicas, Denford, Dawson e Desouza (2015) verificaram dentre as suas conclusões que o tamanho da organização pública influencia de forma significativa no modo de Governança de TI.

De forma conclusiva, Luciano, Macadar e Wiedenhöft (2016) definem que a ausência de um processo de governança de TI em organizações públicas pode levar a sobreposição de soluções de TI o que em última instância aumenta a complexidade da gestão e argumentam que o aumento em custos de transação a partir dessa situação pode comprometer os investimentos em novas iniciativas voltadas para o governo eletrônico.

2.4 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Weber (1999), o espírito racionalista teve no capitalismo o seu maior momento, sendo a burocracia, a manifestação organizacional do espírito racional. Em tempos recentes, o papel da burocracia se tornou ainda mais importante na medida que a organização e

a complexidade estrutural crescem devido à necessidade em aumentar a descentralização (DONALDSON, 1999). Nos estudos relacionados ao poder, duas correntes se destacam. A crítica, que se aproxima do poder carismático, definido por Weber, por envolver um tipo de poder ilegítimo. E a corrente funcionalista, com o foco nas organizações e nos arranjos de poder advindos da dinâmica dos indivíduos para atingir os objetivos organizacionais (HARDY; CLEGG, 2001). Em relação à corrente funcionalista, Fleming e Spicer (2014) defendem que “o poder é um lado endêmico da vida organizacional”. Enquanto Setterstrom e Pearson (2013) concluem que o poder é um aspecto fundamental na compreensão de como as decisões organizacionais são tomadas.

Nesse contexto, a literatura sobre o poder organizacional adquiriu ao longo dos anos quatro faces distintas que são representadas por quatro vertentes teóricas identificadas por Fleming e Spicer (2014) quais são: (i) Coerção, (ii), Manipulação, (iii) Dominação e (iv) Subjetivação. No Quadro 13 estão expostas as quatro vertentes e suas definições.

Quadro 13 - As Quatro Vertentes Teóricas do Estudo do Poder Organizacional

Vertentes Teóricas	Definições
Coerção	Tem o foco no exercício direto do poder por indivíduos para alcançar determinados fins políticos
Manipulação	Nessa vertente o foco é a manipulação implícita da percepção de indivíduos em relação a assuntos considerados importantes ou relevantes para a organização
Dominação	Nessa vertente teórica os atores estabelecem influência através da construção de valores ideológicos que se tornam hegemônicos ou dominantes. A institucionalização e os processos de legitimação são exemplos dos estudos relacionados a essa vertente.
Subjetivação	Nessa vertente o foco é nas características como as emoções e identidade dos atores que possuem poder decisório

Fonte: Fleming e Spicer (2014)

Nos estudos sobre o poder organizacional sob a vertente teórica coerção, autores como Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2011), afirmam que o poder se traduz na probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Ou ainda segundo Morgan (1996), o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

Em relação aos estudos sobre o poder organizacional como manipulação, autores como Habermas e McCarthy (1977, p.4), assinalam que “o fenômeno fundamental do poder não é a instrumentalização da vontade do outro, mas a formação de senso comum em uma comunicação direcionada a obter consenso”. Entretanto, Wrong (1968) assinala que embora o poder seja considerado comumente como a capacidade para controlar outros indivíduos, existe uma diferença significativa entre a capacidade para controlar e o desempenho efetivo de tal controle.

Nos estudos sobre o poder organizacional sobre a vertente da dominação, a institucionalização e a busca por legitimidade como motivação para atingi-la são exemplos de temas relacionados (FLEMING; SPICER, 2014). Na medida que o campo dos estudos institucionais foi crescendo, novas dimensões para a construção da legitimidade foram sendo adotadas. Uma das consequências desse fato foi que as estratégias implementadas passaram a contemplar um conjunto de fatores que em última instância não priorizavam os resultados organizacionais, mas sim a manutenção da legitimidade de indivíduos e subunidades. Consequentemente, as práticas organizacionais foram se tornando cada vez mais parecidas. (FONSECA, 2003). Nesse compasso, Peci (2006) aponta que as características subjetivas do ambiente passaram a ter relevância nos estudos neo-institucionalistas, fazendo com que crenças e normas institucionalizadas se agreguem às dimensões mais objetivas como fluxos e intercâmbios técnicos.

O construtivismo social é a principal influência do novo institucionalismo (PECI, 2006), que de fato, trouxe grandes contribuições para a compreensão da dinâmica do poder nas organizações. Mudou o foco de explicações excessivamente racionais do comportamento organizacional para abranger um maior contexto cultural e político. O foco das pesquisas mudou da compreensão do porquê de as organizações serem heterogêneas, para entender por que são tão semelhantes (FRUMKIN; GALASKIEWICZ, 2004). DiMaggio e Powell (2005) definem esse processo como isomorfismo institucional. A motivação para que as organizações adotem o isomorfismo institucional é explicada por Meyer e Rowan (1977) ao afirmar que as práticas organizacionais são legitimadas na suposição de que são racionalmente eficientes, e que os responsáveis pela legitimação são os mitos institucionalizados, difundidos através das redes relacionais.

A vertente teórica dos estudos sobre o poder organizacional relacionadas a subjetivação deriva dos trabalhos de Michel Foucault e é definida como a posição que o indivíduo pode oferecer através de novas formas de pensar e de agir (EK; FOUGÈRE; SKALÉN, 2007). Nessa vertente teórica o poder é adquirido através das características dos indivíduos e na forma com que eles percebem a si mesmos (FLEMING; SPICER, 2007).

Com as mudanças que deram origem às organizações modernas, as pesquisas sobre o poder organizacional passaram a abranger com maior frequência a natureza relacional do poder, mudando o foco para as relações estruturais ao invés de características específicas dos atores sociais (FLEMING; SPICER, 2014). No mesmo compasso, Castells (2011a) aponta que o poder consiste na capacidade relacional em impor a vontade de um ator sobre o outro, amparado pela capacidade estrutural de dominação enraizada nas instituições da sociedade. Foucault

(1993, p.183), fornece alicerces a essa visão ao assinalar que “o poder funciona e se exerce em rede”. Essa mudança abriu espaço para que autores como Hardy e Clegg (2001) distinguíssem o poder formal e o poder real nas organizações. Enquanto o primeiro se baseia na posição hierárquica do indivíduo na organização, o segundo em como as tarefas são definidas, na interdependência entre elas e quem as controla.

Segundo Fleming e Spicer (2014), no âmbito das organizações as subunidades adquirem poder na medida que desenvolvem dependências relacionais. Nesse compasso, a visão do poder weberiano fundamentado no indivíduo se tornou insuficiente para compreender o poder organizacional e os estudos relacionados ao poder dos departamentos passaram a ser mais frequentes, e tendo como base principalmente os modelos de dependência de recursos e as contingências estratégicas (ENZ, 1988).

A relação entre as dependências relacionais apontadas por Fleming e Spicer (2014) e a mudança nas contingências críticas (ENZ, 1988) podem ser demonstradas através do estudo de Fligstein (1987) em que o autor levantou dados entre as 100 maiores empresas americanas entre 1919 e 1979 e verificou que ao longo desse período foram se alternando as subunidades que detinham maior poder na organização. Inicialmente predominavam subunidades compostas por funcionários advindos da manufatura e no último período verificado, o setor de finanças da organização detinha maior ascendência de poder sobre as demais subunidades. No Quadro 14 estão expostos os períodos e os respectivos setores ou funções com maior nível de poder.

Quadro 14 - Períodos Históricos e Setores e Funções com o Maior Nível de Poder

Período	Setores ou Funções com Maior Nível de Poder
1919-1939	Empreendedores e funcionários que subiram de posição advindos da manufatura
1939-1959	Setor de vendas e Marketing
1959-1979	Setor de Finanças

Fonte: Fligstein (1987)

A compreensão da relação do poder organizacional com a dependência de recursos é evidenciada por Salancik e Pfeffer (1978, p.9), ao apontarem que “devido ao poder envolver atividades críticas e escassas, o controle e a organização dessas atividades se tornam um vasto campo de batalha nas disputas por poder”. Sob outro aspecto, a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971), relaciona as contingências internas com a ascendência de poder das subunidades em uma organização e defendem que o poder das subunidades está relacionado com a sua capacidade em lidar com as incertezas, com a substitutibilidade e a centralidade, através do controle das contingências estratégicas para outras atividades dependentes. Salancik e Pfeffer (1978) assinalam que um dos efeitos das

contingências estratégicas é flexibilizar a hierarquização e deslocar o *locus* de poder para as subunidades.

As três variáveis independentes são inter-relacionadas e formam o controle de contingências. Quando combinadas, determinam a variação da interdependência entre as subunidades. Dessa forma, o poder das subunidades é obtido pela dependência criada na medida que subunidades controlam contingências entre as atividades das demais. Quanto mais contingências são controladas por uma subunidade, maior é o seu poder dentro de uma organização (HICKSON et al., 1971).

Com a evolução dos estudos sobre poder das subunidades, verificou-se que os modelos de dependência de recursos não explicavam de forma satisfatória alguns aspectos do poder nessas áreas, como por exemplo, o impacto que os valores compartilhados têm nos fluxos e refluxos do poder das subunidades (ENZ, 1988). Por essa razão, Enz (1988), em estudo em que propunha um modelo para compreender o poder intraorganizacional através do papel da congruência de valores entre as subunidades, cunhou o termo “Contingências Críticas” que abrange tanto a dependências de recursos como as contingências estratégicas.

Setterstrom e Pearson (2013), utilizando-se das contingências críticas definidas por Enz (1988), identificaram fontes potenciais de poder intraorganizacional entre os departamentos ligados à TI e seus membros. Em estudo que tinha por objetivo identificar as mudanças de bases de poder a partir da automação em uma biblioteca, Crawford (1997) desenvolveu um modelo baseado na Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional e integrou a automação, a estrutura e as variáveis do ambiente junto às três variáveis originais. Conforme verificado pelo autor, a automação demonstrou exercer influência nas bases de poder. Entretanto, as três variáveis contingenciais da teoria ainda assim representaram 76% da variação no que se refere às variáveis de poder do modelo.

Mudambi, Pedersen e Andersson (2014) em pesquisa que tinha como objetivo compreender como as subsidiárias em uma multinacional adquiriam poder, verificam que o desequilíbrio na dependência entre as subsidiárias possui uma grande capacidade de explicação para compreender o poder que estas detêm e que o domínio de tecnologia em relação ao da área de negócios provê maior poder para as subsidiárias no que tange as decisões estratégicas. Adicionalmente, concluíram também que a combinação de ambos os fatores reforça o poder das subsidiárias no contexto desse nível decisório.

2.4.1 As Estratégias de Obtenção e Manutenção do Poder nas Organizações

A luta pelo poder entre os atores sociais nas organizações é uma constante. Enquanto determinados grupos procuram exercer influência, outros lutam para contestar as decisões tomadas (FLEMING; SPICER, 2014). Sob essa ótica, Hickson et al. (1971), definem que o domínio do poder de uma subunidade dentro de uma organização é relacionado com: (i) o número das demais subunidades afetadas por suas decisões, (ii) a gama de questões afetadas pelas decisões da subunidade e (iii) o grau de intensidade com que uma determinada subunidade afeta o processo decisório sobre as questões da organização.

A Teoria Econômica também fornece subsídios para a compreensão dos processos de obtenção de poder e a formação de coalizões nas organizações. Como por exemplo, as críticas à Teoria de Custos de Transação (COASE, 1937), e em especial ao seu foco restrito à maximização do lucro fizeram surgir a necessidade em se enxergar com maior cuidado o que acontecia nos limites da firma. Nesse contexto, Cyert e March (1963) desenvolveram a Teoria Comportamental da Firma, na qual concluíram que as metas emergem dentro da firma e alteram-se com o tempo a partir de coalizões formadas e alteradas pelos membros da organização (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Segundo Morgan (1996) uma coalizão é formada quando grupos de indivíduos buscam cooperar sobre eventos, decisões ou propor valores e ideologias específicas, e complementa que uma organização se constitui numa coalizão de pessoas com diferentes interesses. Uma organização caracteriza-se, portanto, por ser uma coalizão com múltiplos objetivos. Na medida que a formação de coalizões permite que indivíduos ou subunidades aumentem a sua influência e poder nas organizações (HARDY; CLEGG, 2001), surgem também a ambiguidade de metas (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Por conseguinte, Salancik e Pfeffer (1978, p. 18), ratificam que “uma vez no poder, a coalizão dominante tem a habilidade de instituir leis fundamentais, regras, procedimentos e sistemas de informação que limitam o potencial das demais enquanto mantém o seu próprio”.

Outro aspecto a ser observado na dinâmica da formação de coalizões reside no papel dos indivíduos que não possuem poder formal dentro das organizações. Nesse contexto, Saraiva e Santos (2009), assinalam que esses indivíduos adotam estratégias para suprir a ausência de poder. No Quadro 15 estão expostas as estratégias de poder utilizadas por tais indivíduos.

Quadro 15 - Estratégias de Poder de Atores Sociais Desprovidos de Recursos Organizacionais

Estratégia	Definição
Experiência barganhada	O saber tácito adquirido através da experiência do indivíduo proporciona status e poder de barganha diferenciados
Diversificação de Vínculos Afetivos	O acesso do indivíduo a diferentes setores que detém e que não detém recursos na organização, aumentando sua rede de contatos

Estratégia	Definição
Obediência submissa	Os indivíduos acreditam que ao cumprir as regras de maneira estrita, obterão o reconhecimento eventual, a permanência e ou a valorização no futuro
Popularidade Planejada	Indivíduos buscam a autoproteção ao aumentarem a sua visibilidade e o bom relacionamento com todos na organização

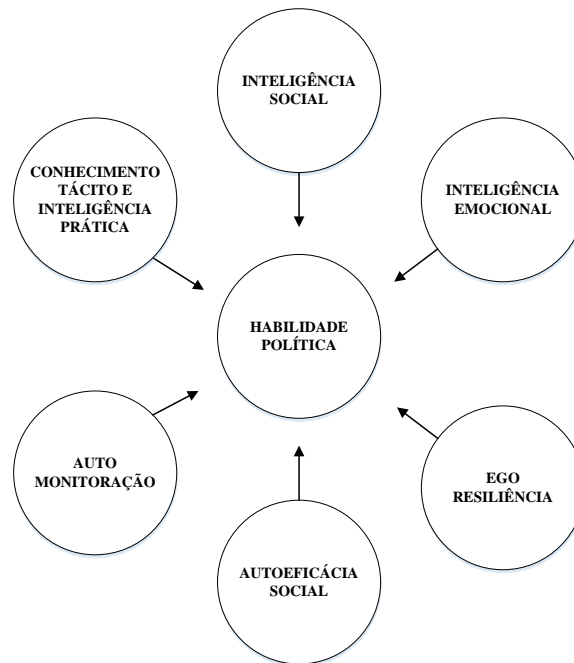
Fonte: Saraiiva e Santos (2009)

Um outro foco a ser observado é a manutenção do poder dentro das organizações, o que se justifica na medida que o poder se relaciona também com a capacidade de indivíduos e subunidades em controlar as incertezas (HARDY; CLEGG, 2001). Entretanto, Salancik e Pfeffer (1978), advertem que o poder de um indivíduo ou um subgrupo nunca é absoluto e em última instância, deriva do contexto da situação pois está relacionado com as atividades ao invés dos indivíduos.

Enz (1988) corrobora tal ponto de vista apontando que os modelos de dependência de recursos e de contingências estratégicas são duas áreas fundamentais para a evolução dos estudos sobre o poder das subunidades. Em relação às contingências estratégicas, Salancik e Pfeffer (1978) assinalam que um dos seus efeitos é flexibilizar a hierarquização e deslocar o *locus* de poder para as subunidades. Associam-se estas colocações com as de Sambamurthy e Zmud (1999), ao destacarem que os regimes de GC exercem influência nas subunidades das organizações com a finalidade em diminuir os custos de coordenação organizacional.

Sob um outro enfoque, Ferris et al. (2000), defendem que a habilidade política é um dos fatores que tem influência nas disputas de poder nas organizações. Na Figura 4, estão expostos os fatores, que influenciam no nível de habilidade política dos indivíduos, quais sejam: a (i) inteligência social, a (ii) inteligência emocional, o (iii) conhecimento tácito e a inteligência prática, a (iv) auto monitoração, a (v) auto eficácia social e a (vi) ego-resiliência.

Figura 4 - A Influência das Dimensões das Habilidades Sociais na Habilidade Política



Fonte: Ferris et al. (2000, p.40)

Em um estudo que tinha como objetivo verificar qual a influência do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento em relação a inovação e significância dos produtos, Stock e Reiferscheid (2013) verificaram que um nível moderado de poder nesse departamento proporcionava resultados de negócios mais significativos.

Sob o ponto de vista estratégico, Huang, Zmud e Price (2010), apontam que o poder de indivíduos de áreas gerenciais e funcionais pode influenciar decisivamente na orientação de curto prazo para a tomada de decisões nas organizações. No contexto dos comitês de Governança, os membros advindos de subunidades gerenciais têm uma visão voltada mais para o curto prazo (HUANG; ZMUD; PRICE, 2010). Por conseguinte, em organizações onde tais subunidades possuem maior nível de poder, verifica-se menor alinhamento estratégico e, portanto, os resultados de negócio são menos efetivos (WU; STRAUB; LIANG, 2015).

Na subseção seguinte, está exposta a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Organizacional e as suas principais relações.

2.4.2. A Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional

A forma de utilização do poder adquirido pelas subunidades pode ter consequências para a estratégia da organização, conforme afirmam Salancik e Pfeffer (1978, p.4), ao ressaltar que “o poder é utilizado pelas subunidades e por todos que o detém, para aumentar sua

sobrevivência através do controle de recursos críticos escassos, através da colocação de aliados em posições chave e através da definição de problemas e políticas organizacionais”. Rossetto e Rossetto (2005) concluem que a Teoria Institucional e a Teoria da Dependência de Recursos, se complementam para que se compreenda de forma mais abrangente o processo de tomada de decisão nas organizações. Entretanto, o foco da Teoria da Dependência de Recursos é no ambiente externo, como por exemplo, os fornecedores de recursos para as organizações (DA ROCHA; MOURA; REIS, 2012). Enquanto pela Teoria Institucional o setor público se constitui na principal força de institucionalização de organizações privadas e organizações sem fins lucrativos (FRUMKIN; GALASKIEWICZ, 2004). No âmbito nacional Jardim e Begnis (2013) ressaltam que o poder é um tema relevante para a compreensão das relações sociais interpessoais, intraorganizacionais ou Inter organizacionais. Entretanto, tem sido negligenciado pelas correntes tradicionais nos estudos das organizações.

A Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971), relaciona as contingências internas com o nível de poder das subunidades e relaciona o poder das subunidades com a sua capacidade em lidar com as incertezas, a substitutibilidade e a centralidade, através do controle das contingências estratégicas para outras atividades dependentes. Hickson et al. (1971) definem as contingências estratégicas como a interdependência organizacional entre as subunidades através do controle de atividades necessárias para o funcionamento da organização. Como consequência, as subunidades adquirem maior nível de poder na medida que controlam um número superior de contingências do que as demais. No Quadro 16, estão expostos os fatores contingenciais da dependência intraorganizacional e as hipóteses da teoria.

Quadro 16 – Fatores Contingenciais da Dependência Intraorganizacional

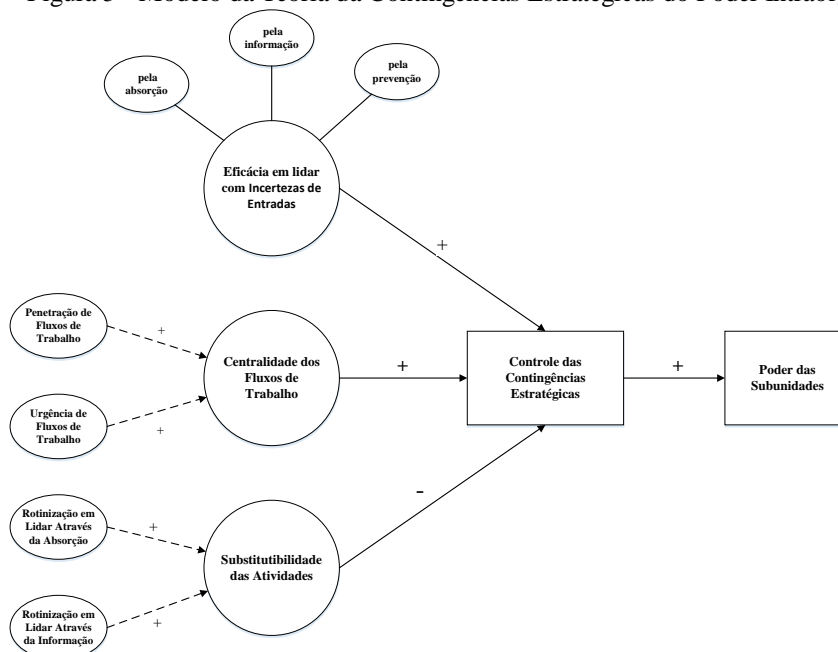
Fatores Contingenciais	Definição	Hipóteses
Incertezas	O grau com que a subunidade tem capacidade em lidar com as incertezas em relação às outras subunidades	H1: Quanto maior a capacidade que uma subunidade tem para lidar com as incertezas, maior será o seu poder dentro da organização.
Substitutibilidade	A extensão na qual as atividades que são de responsabilidade de uma subunidade possam ser repassadas para outra subunidade, com o mesmo nível de desempenho.	H2: Quanto menor a substitutibilidade das atividades de uma subunidade, maior será o seu poder dentro da organização
Centralidade	O grau com que as atividades de uma subunidade são interligadas às demais subunidades. As atividades de uma subunidade se tornam centrais na medida que são conectadas com muito mais atividades das demais subunidades.	H3a: Quanto maior a penetração dos fluxos de trabalho de uma subunidade, maior o seu poder dentro da organização H3b: Quanto mais urgentes forem os fluxos de trabalho de uma subunidade,

		maior o seu poder dentro de uma organização
A Soma das Contingências	-	H4: Quanto mais contingências são controladas por uma subunidade, maior o seu nível de poder dentro da organização

Fonte: Hickson et al. (1971)

As três variáveis independentes são inter-relacionadas e formam o controle de contingências. Quando combinadas, determinam a variação da interdependência entre as subunidades. Dessa forma, o poder das subunidades, é obtido pela dependência criada na medida que subunidades controlam contingências entre as atividades das demais. Quanto mais contingências são controladas por uma subunidade, maior é o seu poder dentro de uma organização. Nenhuma subunidade pode ter um nível nulo de centralidade. Pelo fato de que sem um mínimo de centralidade, mesmo que uma subunidade tenha capacidade em lidar com as incertezas e substitutibilidade, essas duas variáveis contingenciais não afetarão o seu nível de poder (HICKSON et al., 1971). Astley e Sachdeva (1984) corroboram essa posição ao ressaltar que tendo em vista as diferentes fontes de poder intraorganizacional e a sua interdependência, os estudos sobre a área devem contemplar os diferentes aspectos relacionados a ela de forma integrada e não isoladamente. O esquema da Teoria das Contingências Estratégicas e sua rotinização está exposto na Figura 5, sendo que as linhas tracejadas simbolizam a influência indireta nas variáveis

Figura 5 - Modelo da Teoria da Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional



Fonte: Hickson et al (1971, p.223)

No Quadro 17 estão expostos os fatores contingenciais, os subfatores que os influenciam assim como a definição de cada um deles.

Quadro 17 - Os Fatores Contingenciais e suas Definições

Fatores Contingenciais	Subfatores que influenciam	Definição
Incertezas de Entradas	Lidar pela prevenção	A capacidade que uma subunidade possui em prevenir prejuízos para a organização
	Lidar pela Informação	A capacidade que uma subunidade possui em prover informações importantes para a organização
	Lidar pela Absorção	A capacidade que uma subunidade possui em recuperar uma atividade crítica da organização
Substitutibilidade	Rotinização em lidar através da absorção	Uma subunidade pode manter o seu nível de poder ao proteger a sua capacidade em recuperar atividades críticas da organização
	Rotinização em Lidar Através da Informação	Uma subunidade pode manter o poder ao reter a informação que ao ser disponibilizada habilitaria os outros a proceder da mesma forma
Centralidade	Penetração de Fluxos de Trabalho	O grau com que os fluxos de trabalho de uma subunidade se conectam com os fluxos de trabalho de outras subunidades
	Urgência de Fluxos de Trabalho	A velocidade e gravidade com que os fluxos de trabalho de uma subunidade afetam as saídas entregues pela organização

Fonte: Hickson et al. (1971)

Mais especificamente no contexto da TI, Chan e Reich (2007), assinalam que as contingências são verificadas na medida que determinados fatores contextuais e organizacionais se combinam para facilitar o alinhamento entre a TI e os negócios. Nesse compasso a efetividade dos mecanismos de GTI contribui para que as organizações atinjam esse objetivo (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009). Entretanto, Almeida, Pereira e Da Silva (2013) ressaltam que a escolha dos mecanismos de GTI que se adequem às necessidades de cada organização é um desafio na medida que o desenho da GTI é contingente a uma série de fatores. Associam-se estas colocações com as de De Haes e Van Grembergen (2004) ao concluírem que para se definir a combinação de mecanismos otimizados para uma organização, é importante considerar a influência de fatores contingenciais, tanto externos, como internos.

2.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo teve como motivação apresentar a síntese do delineamento dos campos de conhecimento relevantes para a realização da pesquisa. Na seção 2.1 foram

apresentados os conceitos de Governança de TI, seus antecedentes, o foco do que é governando por ela e as principais decisões e atores que participam do seu processo decisório.

Na seção 2.2, foram apresentados os mecanismos de GTI, e mais especificamente o mecanismo Comitê Estratégico de TI, foi aprofundado em uma subseção, tendo em vista que é o foco da abordagem da pesquisa.

Na seção 2.3 a literatura de Governança de TI no setor público foi brevemente revista para contextualizar o foco da pesquisa nessa esfera.

Finalmente na seção 2.4 foi apresentada a literatura sobre o poder no âmbito organizacional, constando as estratégias de obtenção e manutenção do poder nas organizações e em uma subseção a teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional que serviu de lente teórica para o estudo.

No capítulo seguinte é apresentado o método de pesquisa.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o método de pesquisa utilizado para alcançar os objetivos propostos. Apresenta-se também a estratégia adotada e o desenho de pesquisa, bem como o detalhamento das técnicas a serem utilizadas para a coleta e a análise dos dados.

3.1. ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em corte transversal e foi classificada quanto a sua natureza como qualitativa. Segundo Malhotra (2012), as pesquisas qualitativas têm como características não serem estruturadas e possuem um caráter exploratório. O autor complementa que esse tipo de pesquisa se baseia em amostras pequenas e se aproxima com maior acuidade do contexto do problema em questão. Segundo Myers (2014) uma das principais vantagens da pesquisa qualitativa é permitir que o pesquisador possa observar e entender o contexto sob o qual as decisões são tomadas e as ações acontecem.

O trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa exploratória e descritiva a partir de um estudo de caso único (YIN, 2003). A pesquisa abordou o processo de discussão, desenvolvimento e implementação da Política de Tecnologia da Informação e Comunicação (PTIC, 2015) em uma organização pública. Um estudo de caso busca gerar uma teoria geral para o conhecimento a partir do entendimento de um fenômeno específico (YIN, 2003). No presente estudo, o objetivo foi analisar a influência do poder intraorganizacional na efetividade dos mecanismos de GTI no âmbito do setor executivo de uma organização pública do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente, o mecanismo Comitê Estratégico de TI (CETI) representado na organização pelo Comitê de Governança de TIC. O CETI é a unidade de análise dessa pesquisa. A pesquisa é considerada exploratória pois procura analisar percepções e aprimorar ideias a respeito de um fenômeno para o qual se busca um entendimento mais aprofundado e que ainda não é presente na literatura (GIL, 2002). No caso da organização estudada, procura compreender como o poder das subunidades, imbuído na figura de seus representantes, influencia a efetividade dos mecanismos de Governança de TI. Segundo Romero e Nascimento (2008), a pesquisa descritiva procura descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, e também o estabelecimento de relações entre as variáveis. Do ponto de vista epistemológico o estudo pode ser classificado como positivista. Segundo Burrell e Morgan (1979) a epistemologia positivista se caracteriza pela busca e

compreensão do que ocorre em um espaço social através da identificação de padrões e relações causais entre os elementos que o constituem.

Para efeitos de análise da pesquisa, as autarquias e secretarias que fazem parte do CETI foram denominadas como subunidades. Para se atingir os objetivos da pesquisa, foi necessário estudar as percepções, manifestações e características dos representantes e das subunidades.

A técnica de análise de dados foi dada análise de conteúdo do tipo categorial (BARDIN, 1977), sendo que as categorias foram definidas a priori (FREITAS; JANISSEK, 2000). Foi identificado o número de manifestações dos representantes do CETI congruentes com os objetivos e princípios da GTI definidos na Política de TI da organização. Em relação ao nível de poder das subunidades, as manifestações dos participantes foram alocadas de acordo com os respectivos fatores contingenciais definidos na Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971).

As reuniões em que se tratava a definição da política eram caracterizadas como um grupo focal sobre o tema Governança de TI. Tais reuniões abordavam a literatura e a partir dela os participantes opinavam sobre o grau de importância dos mecanismos presentes na literatura no âmbito da organização. A escolha do grupo dos representantes do CETI como a unidade de análise da pesquisa se deve ao fato de que todos representam as subunidades no que tange a tomada de decisão em questões relacionadas a TI. De forma secundária, outro aspecto considerado foi a ampla experiência de cada integrante do Comitê no que diz respeito à administração de TI. O tempo de trabalho no segmento e na função também foram aspectos considerados.

A seleção do caso obedeceu ao seguinte critério: definir uma unidade de análise que possuísse representantes das principais subunidades envolvidas nas questões relativas a TI dentro da organização. O estudo de caso único se justifica pela afirmação de Yin (2003) de que um caso único deve representar um caso crítico em que uma teoria consolidada possa ser testada.

3.2. FASES DA PESQUISA

A primeira fase de coleta de dados desta pesquisa ocorreu entre setembro e novembro de 2015 e consistiu na observação não-participante do ambiente em que ocorrem as reuniões semanais do CETI. Cada uma das subunidades tem dois representantes no Comitê. Nessas reuniões foram registradas a interação entre os participantes, suas principais características e também as do ambiente. Foi registrado o áudio durante o período da reunião em que os membros

trataram da discussão sobre o desenvolvimento da política de governança de TI e da composição dos seus mecanismos. O foco da pesquisa não foi avaliar a política ou os mecanismos de TIC em questão, mas o posicionamento dos integrantes do comitê em relação a questão de pesquisa estudada no presente trabalho.

Durante as reuniões, foram tomadas notas de campo que auxiliaram na condução da análise posterior. Na medida em que os integrantes revelavam o seu posicionamento em relação ao escopo da pesquisa, foram sendo destacados trechos de suas falas juntamente com o horário e o nome do participante do comitê. Para isso, foi utilizado o instrumento “Ficha de Registro Verbal”. O instrumento se encontra no Apêndice B. Ao final do período de observação das reuniões os trechos que atendiam ao escopo da pesquisa foram transcritos e separados por participantes. Foram suprimidas as partes em que o condutor das discussões sobre a elaboração da política dava as instruções para a realização das atividades.

No Quadro 18, estão expostos os objetivos específicos, as técnicas utilizadas para coletar os dados, os instrumentos de pesquisa e a literatura pertinente.

Quadro 18 - Resumo da Operacionalização da Pesquisa

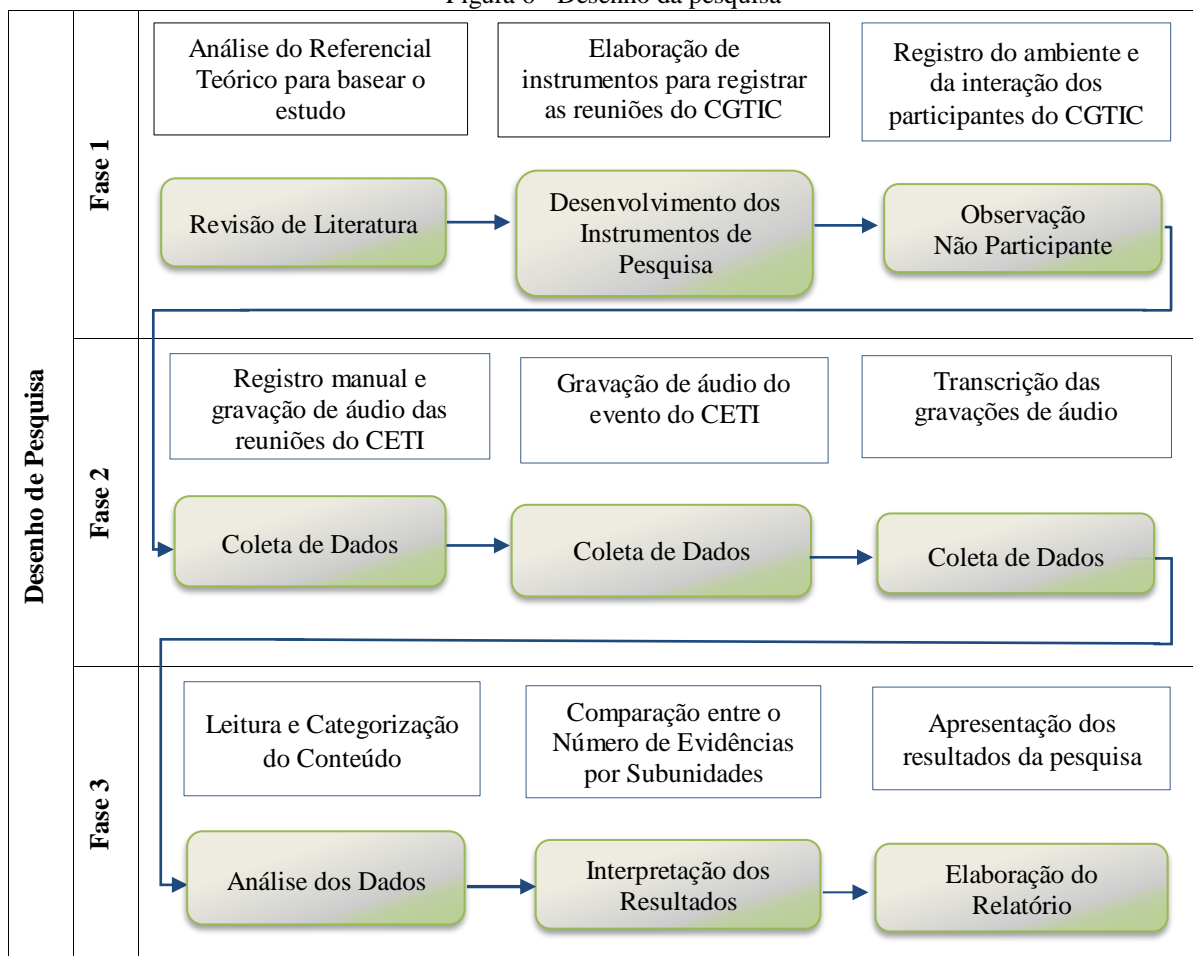
Objetivos Específicos	Técnicas de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Instrumentos de Pesquisa	Literatura
a) Identificar o nível de poder intraorganizacional das subunidades.	Observação Não-Participante	Análise de Conteúdo do Tipo Categorical	Apêndice A – Registro da Posição dos Participantes na Mesa de Reunião Apêndice B – Ficha de Registro Verbal	Bardin (1977) Gibbs (2009) Freitas e Janissek (2000)
b) Identificar os papéis e responsabilidades da estrutura da Governança de TI.	<i>Grupo Focal</i> Análise de Documentos (Política de TI da Organização e Decretos)	Consulta a dados primários e secundários	Mapas das Estruturas da Governança de TI	PTIC (2015)
c) Identificar o grau de alinhamento das subunidades aos objetivos e princípios de Governança de TI da organização.	Observação Não-Participante	Análise de Conteúdo do Tipo Categorical	Apêndice A – Registro da Posição dos Participantes na Mesa de Reunião Apêndice B – Ficha de Registro Verbal	Bardin (1977) Gibbs (2009) Freitas e Janissek (2000)
d) Verificar a relação entre o nível de poder das subunidades com o grau de alinhamento destas aos objetivos e princípios de Governança de TI.	Objetivos específicos “a” e “c”	Comparação entre o Nível de Poder das Subunidades e o alinhamento aos princípios e objetivos	Apêndice A – Registro da Posição dos Participantes na Mesa de Reunião Apêndice B – Ficha de Registro Verbal	-

Fonte: O Autor (2017)

Em dezembro de 2015 foi realizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) um evento de imersão com a presença dos participantes do CETI. Nesse evento, foi utilizada a técnica do *Legó Serious Play* (LEGO, 2017) para averiguar de que forma os participantes do CETI percebem como ocorrem as principais decisões relativas a TIC no âmbito estadual. O evento foi registrado em áudio e vídeo e posteriormente o áudio foi transcrito. Na etapa final, os resultados foram interpretados e o relatório final foi apresentado com os resultados da pesquisa.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo o seguinte conjunto de etapas foi cumprido: a) Revisão de Literatura; b) Desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa; c) Observação Não-Participante; d) coleta inicial de dados; e) análise dos dados coletados; f) coleta final de dados; g) interpretação dos resultados obtidos; e h) relatório final. Na Figura 6 estão expostas as etapas da pesquisa no desenho de pesquisa.

Figura 6 - Desenho da pesquisa



Fonte: o Autor (2017)

3.3. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O primeiro instrumento de pesquisa consistiu no registro de notas de campo com o propósito de apreender impressões sobre o ambiente, os componentes da unidade de análise estudada e demais informações pertinentes que emergiram da observação. O segundo instrumento de pesquisa utilizado foi a Ficha de Registro Verbal, onde constaram os nomes de cada membro do CGTIC em colunas numeradas. No momento em que os indivíduos manifestaram suas opiniões ou expuseram informações relativas à questão de pesquisa foi anotada uma frase que resumia a informação e o horário que foi registrada. Posteriormente essas observações permitiram identificar rapidamente os trechos de áudio que abordavam a discussão dos assuntos em questão. Adicionalmente, foi utilizado um instrumento denominado Registro da Posição dos Indivíduos na Mesa de Reunião. O instrumento auxiliou a compreensão mais detalhada da dinâmica das discussões dos temas abordados pelos participantes na ocasião em que o áudio das reuniões foi transcrito.

3.4. COLETA DE DADOS

A população-alvo utilizada para este estudo foram os membros do Comitê de Tecnologia de Informação (CETI) de uma organização do setor público do Rio Grande do Sul. Os membros do comitê não foram identificados em nenhuma fase do estudo assim como as subunidades das quais fazem parte. Para a identificação posterior de cada um deles foi registrado a letra “P”. As letras pertencentes ao intervalo entre “A” e “G” representavam a subunidade do qual o representante faz parte. Cada participante foi representado por um algarismo entre o intervalo de “1” a “11”.

A reunião do comitê se dividia entre dois períodos. Em aproximadamente uma hora e meia, os integrantes tratavam de assuntos referentes à política de TI da organização e da definição dos mecanismos de Governança de TI. Na outra metade, os assuntos internos relacionados à TI eram discutidos. Conforme havia sido firmado no termo de compromisso que permitiu a realização dessa pesquisa, foi permitido gravar apenas o áudio das discussões relativas à elaboração da política, definição e implementação dos mecanismos de Governança de TI.

Com a intenção em registrar a frequência dos participantes nas reuniões, a posição que ocupavam na mesa de reunião e o seu comportamento durante as reuniões, foi elaborada a ferramenta Registro da Posição dos Participantes na mesa de Reunião, que está exposta no

Apêndice A. A ferramenta consiste em um desenho da mesa de reuniões onde constavam espaços para o nome de cada um e a pequenas notas a respeito do horário e movimentação durante a reunião.

Nessa fase, a observação não participante foi a técnica principal de coleta de dados. Segundo Yin (2005), a observação deve seguir procedimentos sistemáticos de forma que a subjetividade inerente a técnica de observação seja reduzida. A primeira fase de coleta de dados teve início a partir do momento em que os artigos definidos na política estavam sendo discutidos e revisados pelo comitê e ocorreu durante as reuniões semanais do CETI, entre setembro e novembro de 2015. Adicionalmente, foi registrado o áudio de um grupo focal da organização ocorrido em dezembro do mesmo ano. Durante o grupo focal os participantes realizaram uma atividade tendo como apoio a técnica do Lego Serious Play (LEGO, 2017).

Na primeira reunião foram registradas notas de campo onde constavam os nomes de cada participante e frases que caracterizavam a sua posição em relação aos assuntos em pauta que foram tratados. A intenção inicial foi fazer um conhecimento prévio das pessoas e do ambiente para que fossem construídos instrumentos adequados para registrar as suas manifestações de uma forma mais abrangente. Nas reuniões seguintes, os instrumentos passaram a ser utilizados para o registro escrito.

Durante a fase de coleta de dados, foi elaborado um questionário para levantar informações sócio-demográficas a respeito dos participantes do CETI. O questionário está exposto no Apêndice C. O questionário foi submetido aos participantes do CETI durante uma das sessões de grupos focais. Adicionalmente, foram utilizados documentos fornecidos pela organização para contextualizar o estudo, assim como informações disponibilizadas no portal de internet.

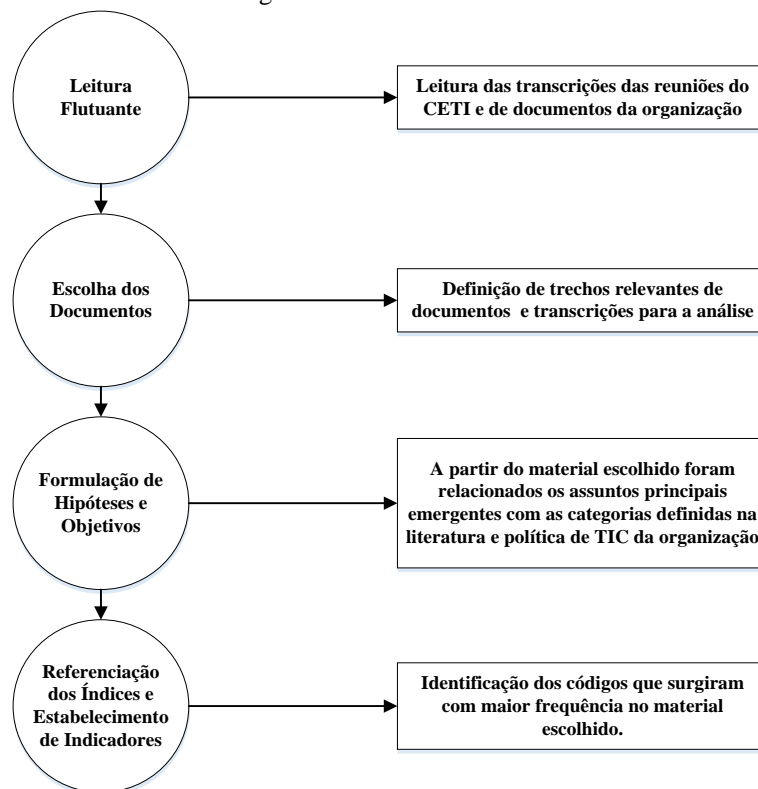
3.5. ANÁLISE DE DADOS

Nessa seção, as técnicas utilizadas durante a fase de análise de dados são apresentadas. Segundo Yin (2003) nessa etapa os dados são organizados e sintetizados com a intenção em obter respostas que respondam ao problema de pesquisa.

Devido à natureza qualitativa da pesquisa e, por conseguinte ao tipo de dados obtidos, a técnica utilizada nessa fase foi a análise de conteúdo, mais especificamente a análise de conteúdo do tipo categorial. Bardin (1977) define que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de dados a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos com o propósito de descrever o conteúdo das mensagens e dessa forma obter indicadores que

permitam fazer inferências de informações em relação as condições em que as mensagens foram produzidas e recebidas. A primeira fase da análise de conteúdo é a pré-análise. Nessa fase o material é organizado de forma que as ideias sejam sistematizadas e operacionalizadas. A pré-análise permite ampla flexibilidade, sendo que três aspectos são considerados: a definição do material a ser trabalhado, construção de hipóteses e objetivos e a criação de indicadores para interpretar os resultados obtidos. Na Figura 7 estão expostas as fases da pré-análise baseadas na definição de Bardin (1977).

Figura 7 - Fases da Pré-Análise



Fonte: Baseado em Bardin (1977)

O software RQDA foi utilizado como ferramenta de apoio ao presente estudo nas etapas de análise e categorização do conteúdo. O RQDA é um módulo da plataforma R voltado para a análise qualitativa de dados (RQDA, 2016). As transcrições das reuniões do CETI e do Grupo Focal, notas de campo e documentos secundários da organização foram inseridas no software. Inicialmente, o conteúdo foi codificado em trechos ou palavras que representavam a mesma ideia (GIBBS, 2009). Na sequência, foi categorizado a priori conforme as categorias existentes definidas na revisão de literatura e na política de TI da organização (FREITAS; JANISSEK, 2000). No que se refere ao objetivo específico “a”, o conteúdo foi categorizado de acordo com os fatores contingenciais que compõe o modelo das contingências estratégicas do

poder intraorganizacional. No objetivo específico “c”, o conteúdo foi categorizado de acordo com os princípios e objetivos definidos na política de TI da organização.

O primeiro objetivo específico foi identificar o nível de poder intraorganizacional das subunidades. Nesse caso, foram codificadas as manifestações de cada membro em face de cada um dos fatores contingenciais da Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional, assim como dos fatores que as constituem. A identificação do número de ocorrências foi feita através da ferramenta de consulta do software. A contagem das evidências para cada uma das subunidades foi feita segundo os seguintes critérios: (i) quando o representante se manifestava a respeito da própria subunidade ou das demais e (ii) quando manifestava o seu ponto de vista no que se refere aos fatores que compõe as três categorias contingenciais: incerteza de entradas, substitutibilidade e centralidade. Nesse caso, a evidência era contabilizada para a subunidade da qual o representante fazia parte.

O segundo objetivo específico demandou a análise de documentos da organização como: a política de TIC, decretos e demais documentos pertinentes. Foram elaborados três mapas com o objetivo de evidenciar a posição do CETI no âmbito da organização, os seus papéis e responsabilidades no processo decisório de TI e também as relações com as demais estruturas de Governança de TI. Na Política de TIC da organização estão dispostos (i) os princípios norteadores, (ii) os objetivos, (iii) a área de abrangência das decisões, (iv) as estruturas que compõe a Governança de TI da organização e também são definidos os (v) papéis e responsabilidades na tomada de decisão em TI.

O primeiro mapa foi denominado como Mapa de Hierarquia Organizacional dos Componentes da Estrutura de Governança de TI. No mapa foram apresentadas as estruturas que atuam em nível institucional, institucional-estratégico, estratégico-gerencial, técnico-operacional e também a estrutura de coordenação interna do CETI.

O segundo mapa foi denominado como Mapa dos Papéis e Relações entre os Componentes da Estrutura de Governança de TI. Nele constam os componentes da estrutura de Governança de TI da organização assim como as relações entre eles. As estruturas foram separadas pelos níveis de planejamento, aplicação e execução.

O terceiro mapa foi denominado como Mapa das Relações do Comitê Estratégico de TI com os Órgãos da Estrutura de Governança de TI. No mapa são apresentadas as estruturas de Governança de TI que se relacionam com o CETI e de que forma ocorrem essas relações. Os três mapas apresentados são importantes para a pesquisa pois tornam claras a posição do CETI dentro da organização, as suas relações e o seu nível de influência.

No que tange ao terceiro objetivo específico, foram analisadas as manifestações dos membros do CETI para identificar evidências de que as subunidades respeitam os princípios e atendem aos objetivos de Governança de TI. A relação com a teoria ocorre na medida que os participantes definiram os princípios e objetivos da política de TIC da organização com base na literatura de GTI. Nessa etapa, as categorias definidas para a análise de conteúdo correspondem a cada um dos princípios e objetivos que constam na política de TIC da organização. Os critérios adotados para a contabilização das evidências foram os seguintes: (i) quando o representante manifestava um ponto de vista aderente aos objetivos e princípios ou (ii) quando manifestava ocorrências ou práticas aderentes aos princípios e objetivos nas demais subunidades. Nesse segundo caso, a evidência foi contabilizada para a subunidade referida pelo representante.

O objetivo específico “d” consistiu na comparação entre os resultados obtidos nos objetivos “a” e “c” e permitiu que se fossem feitas inferências na etapa de discussão dos resultados.

No capítulo seguinte estão dispostos os resultados da coleta e análise dos dados obtidos conforme especificado no método.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são descritos os principais resultados obtidos após a coleta e análise de dados.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O Comitê Estratégico de TI da organização estudada é formado por membros de seis subunidades que dão suporte às demandas da organização. Foi efetuado um levantamento inicial dos dados sócio demográficos dos doze participantes do Comitê de Governança de TIC da organização. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o Questionário Sócio demográfico e encontra-se no Apêndice C. Verificou-se que dez dos doze integrantes são do sexo masculino, tendo uma média de idade de 45,6 anos, tempo de trabalho na organização em média de 15,7 anos e experiência no cargo ou na função, em média de 5,8 anos. A partir das respostas do questionário, verificou-se também que oito dos 12 participantes afirmaram que existe um modelo de Governança de TI definido nas subunidades em que trabalham. Em sete das respostas os integrantes afirmaram que o modelo de Governança de TI é formalizado. Verifica-se na Tabela 1, a frequência e porcentagem das respostas correspondentes ao grau de instrução dos membros do Comitê de TIC.

Tabela 1 - Grau de Instrução dos Membros do Comitê de TIC

Qual o seu grau de instrução?	Frequência
Graduação	5
Especialização	6
Mestrado	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na Tabela 2 estão expostas a frequência e a porcentagem de colaboradores nas subunidades das quais os representantes do comitê de TIC fazem parte. Verifica-se também a frequência e a porcentagem de profissionais da área de TI nas subunidades.

Tabela 2 - Total de Colaboradores nas Subunidades e de Profissionais de TI

Colaboradores nas Subunidades		Colaboradores da área de TI na Subunidades	
Amplitude	n	Amplitude	n
De 501 a 1000	1	De 01 a 25	7
De 101 a 500	3	De 26 a 50 colaboradores	1
De 20 a 50	4	Acima de 100	4
Acima de 1000	4		

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Em relação aos cargos ocupados pelos participantes, foram identificados os seguintes (e respectivas quantidades em cada cargo): Assessor Técnico (1), Auditor Fiscal (1), Chefe de Divisão/Setor (3), Diretor (4), Gerente (2) e Secretário Executivo (1). Todos os respondentes ocupam posições de tomada de decisão relacionada à TI.

4.2. IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PODER INTRAORGANIZACIONAL DAS SUBUNIDADES

Para não revelar o nome das subunidades, no momento em que os participantes as citavam o referido nome foi substituído pela palavra “subunidade” em letras capitais e entre colchetes.

Através da manifestação de um dos representantes, verificou-se que em uma época anterior ao advento da microinformática uma das subunidades possuía uma grande capacidade em controlar as variáveis contingenciais de “lidar pela informação”, de “lidar pela absorção” e “urgência dos fluxos de trabalho” no que se refere à TI da organização. Essa evidência, pode ser verificada no seguinte relato do Participante 02, “[...] A [SUBUNIDADE] fez esse papel durante muito tempo, quando tudo era mainframe, ou seja, nenhum órgão tinha equipamento deles, a não ser terminais burros que acessavam, a [SUBUNIDADE] conhecia o negócio de todos as secretarias e quando havia uma troca de gestão, os analistas da ... iam até os órgãos e diziam: o teu negócio é esse! Quando trocavam as pessoas. A medida que há a migração do mainframe, os órgãos começam a criar as suas inteligências, descobrir o mundo e a ...também não tem condições de na área de micro de abraçar, ela também tava ganhando expertise. Muita gente acaba criando sua cultura e a [SUBUNIDADE] vai com o tempo perdendo esse papel que ela tinha de fazer até uma política igual *pra* todos né, que antes era tudo, não tinha outro caminho né [...]”.

A partir desse preâmbulo verifica-se a possibilidade em compreender a dinâmica de mudanças de fatores contingenciais que influenciavam no nível de poder na organização. Na medida que a evolução da tecnologia contribuiu para tornar possível a rotinização da capacidade em lidar com a informação (HICKSON et al., 1971) através do relato do Participante 02 demonstra-se que essa mudança fez com que atividades que antes eram controladas pela subunidade mencionada passassem a ser substituíveis no interior das demais subunidades.

Com base na Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971), foram definidas as categorias de contingências *a priori* para averiguar o nível de poder intraorganizacional das subunidades. No Quadro 19 estão expostas as

categorias de contingências e os fatores contingenciais que influenciam o nível de poder intraorganizacional das subunidades e o número de reuniões do CETI ou grupos focais em que foram registradas assim como o total de evidências encontradas na análise das transcrições das respectivas gravações.

Quadro 19- Frequência e Total de Evidências de Fatores Contingenciais

Categorias de Contingência	Fatores Contingenciais	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
Incertezas de Entradas	Lidar pela prevenção	9/96	<p>PA01X – [...]vai passar pela [SUBUNIDADE] de novo e lá ela vai ter uma visão de auditoria [...]</p> <p>PC05X – [...] - Posso não ajudar muito, mas assim ó, quando o cara já começa a entrar ele já vai perguntando e se eu já não vou sabendo eu vou no celular pra garantir o sucesso do negócio [...]</p> <p>PD06X – [...]esses aplicativos precisam ter garantia de continuidade, o governo tem que se apropriar.</p> <p>PC05X – [...] tem processo judicial, tem transação, tem negociação e chega lá no final ainda tem que ter comprovação de vantagem pro estado [...]</p>	As quatro evidências apresentadas são manifestações em que os participantes demonstram o comprometimento ou apontam o comprometimento de subunidades na persecução de medidas que previnem prejuízos para a organização.
	Lidar pela Informação	10/52	<p>PA02Y – [...]sobre processos eletrônicos. Alguns órgãos já têm, a [SUBUNIDADE] já tem alguma coisa</p> <p>PC05Y – [...]A [SUBUNIDADE] por incrível que pareça tem só quatro pessoas e é uma DTI, entendeu? Então lá ele tem o poder de dizer, não é assim e tá acabado! [...]</p> <p>PD06X – [...] - na verdade a [SUBUNIDADE] é quem pensa a organização [...]</p>	As três evidências apresentadas apontam que as subunidades em questão têm a capacidade em lidar com as incertezas através da informação. Na primeira delas a subunidade citada já iniciou a implantação de processos eletrônicos, o que confere a ela maior capacidade em lidar pela informação.

Categorias de Contingência	Fatores Contingenciais	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
	Lidar pela Absorção	10/36	<p>PA02X – [...]alguma coisa a gente já faz, o data center do estado lá na [SUBUNIDADE] construído com sala cofre e cópia lá pra [SUBUNIDADE]. Quando vem alguém querendo fazer isso, diz, não, a armazenagem é lá!</p> <p>PA01X – [...]A [SUBUNIDADE] fez esse papel durante muito tempo, quando tudo era mainframe, ou seja nenhum órgão tinha equipamento deles, a não ser terminais burros que acessavam.</p>	<p>Nas duas evidências apresentadas verifica-se que a capacidade em recuperar as atividades críticas para a organização como a armazenagem de dados e a capacidade de processamento refletiam na capacidade das subunidades em lidar com as incertezas.</p>
Substitutibilidade	Rotinização em lidar através da absorção	8/22	<p>PC05X – [...] - o padrão tá definido, por quem tem que passar. Eu acho que assim ó, tem que passar pela [SUBUNIDADE] que conhece [...]</p> <p>PA01X – [...] então fica aquela coisa perguntam pra [SUBUNIDADE], depois perguntam pra CETIC e a CETIC pergunta pra [SUBUNIDADE]. Então a gente quis botar a [SUBUNIDADE] direto lá no pregão né.</p> <p>PC05X – [...] - a [SUBUNIDADE] sempre foi 100 por cento independente como órgão [...]</p>	<p>As três evidências apresentadas demonstram que as subunidades ainda possuem a capacidade em lidar com as incertezas através da absorção. Entretanto, devido a implementação da política, essa capacidade pode ser reduzida.</p>
	Rotinização em Lidar Através da Informação	9/44	<p>PA02X - [...] aqui a gente já tem dois órgãos, a [SUBUNIDADE] e a [SUBUNIDADE] que eles já usam um outro sistema que se integra com o PROA, que é o <i>Orchestra</i>, que faz o fluxo dos processos. [...]</p> <p>PC05X - [...] parece que a nossa área já está tão inserida na obrigação</p>	<p>Na primeira evidência o participante revela que duas subunidades já utilizam um sistema anterior aquele que atualmente serve a toda organização. Em outras palavras, a adoção desse sistema de forma ampla pode</p>

Categorias de Contingência	Fatores Contingenciais	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
			<p>da segurança que lá não se faz nada sem isso entendeu? [...]</p> <p>PA02X – [...]Centro de processamento de dados, não é mais processamento de dados, mudou muito depois [...]</p> <p>PA01X – [...] - Tem bastante gente da [SUBUNIDADE] aqui que eles sabem mas a gente não sabe [...]</p>	<p>eliminar um fator contingencial que proporcionava as estas subunidades uma vantagem. Na segunda evidência o participante demonstra que na sua subunidade a segurança da informação já está inserida no dia a dia. Dessa forma, a implementação dessas práticas no interior da subunidade não influencia no nível de poder que ela detém. Na terceira evidência verifica-se que a mudança</p>
Centralidade	Penetração de Fluxos de Trabalho	8/64	<p>PA02X - [...] a [SUBUNIDADE] está fazendo esse papel em cima dos comitês de forma que tudo que passa ali ele exige, meio que passe pela ... também.</p> <p>PA02X – [...]que cria então a estrutura e tem lá a [SUBUNIDADE] como órgão central e de repente a gente pode mudar esse fluxo [...]</p> <p>PC05X – [...] A [SUBUNIDADE] tá sugerindo que seja feito um pregão tá? Eu acho interessante a [SUBUNIDADE] se fazer presente e a [SUBUNIDADE] também [...]</p>	<p>Na primeira evidência o participante revela que uma das subunidades concentra um determinado fluxo de trabalho. Na segunda evidência o participante aponta uma que uma das subunidades é responsável por centralizar fluxos de trabalho. Na terceira evidência o participante afirma que atividade de pregão eletrônico deve ser acompanhada por duas das subunidades</p>
	Urgência de Fluxos de Trabalho	8/32	<p>PC05Y - [...]A TI da [SUBUNIDADE] é forte. A [SUBUNIDADE] paga todo mundo[...]</p> <p>PA01X – [...], mas é por isso que tem que ter o fluxo. Quem que vê</p>	<p>Na primeira evidência o participante deixa claro que uma das subunidades centraliza grande parte dos fluxos de trabalho pois é</p>

Categorias de Contingência	Fatores Contingenciais	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
			aplicativos e serviços, é o planejamento que vai avaliar? PA01X – [...] o que acontece hoje é o seguinte: chega aqui solicita a catalogação, a gente faz e encaminha pra [SUBUNIDADE].	responsável pela gestão financeira da organização. Na segunda evidência o participante revela que uma subunidade é responsável por avaliar soluções. Na terceira evidência o participante revela que uma das subunidades concentra um fluxo crítico que passa pela sua subunidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na sequência e de forma complementar, estão expostos na Tabela 3 a frequência e o total de evidências dos fatores contingenciais pelas subunidades a qual faziam referência. Em alguns casos, a mesma evidência fazia referência a mais de uma subunidade. Por outro lado, em outros casos, nenhuma das evidências focava em uma determinada subunidade, mas sim no conjunto delas, portanto, tais evidências não foram atribuídas a nenhuma em particular.

Tabela 3 - Frequência e Total de Evidências por Subunidades

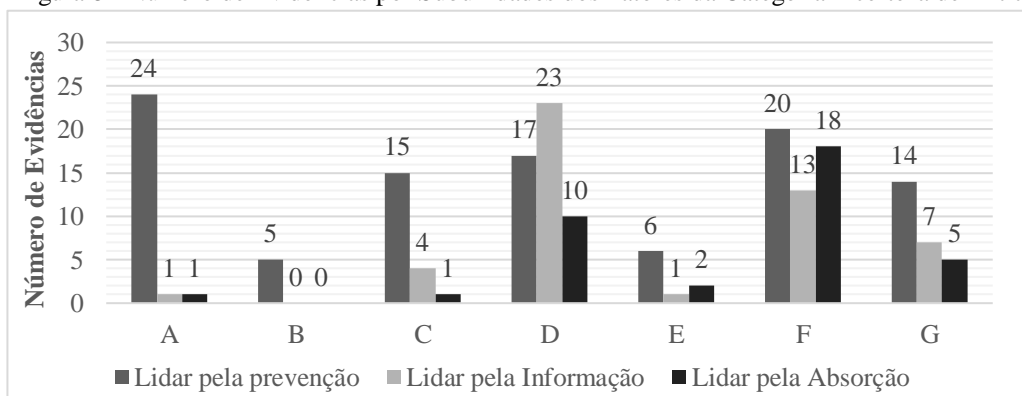
Categorias de Contingências	Fatores Contingenciais	A	B	C	D	E	F	G
Incertezas de Entradas	Lidar pela prevenção	24	5	15	17	6	20	14
	Lidar pela Informação	1	-	4	23	1	13	7
	Lidar pela Absorção	1	-	1	10	2	18	5
Substitutibilidade	Rotinização em lidar através da absorção	-	-	3	9	3	8	1
	Rotinização em Lidar Através da Informação	1	1	7	15	1	13	4
Centralidade	Penetração de Fluxos de Trabalho	2	2	5	18	9	15	12
	Urgência de Fluxos de Trabalho	2	1	4	16	2	17	9
Total de Evidências		31	9	39	108	24	104	52

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na sequência, verifica-se a contagem de evidências dos fatores contingenciais para cada uma das três categorias de contingências. As subunidades foram representadas por letras de A à G. Em relação a categoria Incerteza de Entradas, verifica-se que as subunidades D e F

têm o maior número de evidências nos três fatores que compõe a categoria. Essas evidências podem indicar que ambas as subunidades possuem grande capacidade em lidar com as incertezas de entradas em relação às demais. A unidade A apresenta a maior contagem em um dos fatores, mas não mantém o mesmo índice em relação aos outros dois. Na Figura 8 verifica-se a contagem de evidências por subunidades dos fatores contingenciais da categoria Incerteza de Entradas.

Figura 8 - Número de Evidências por Subunidades dos Fatores da Categoria Incerteza de Entradas

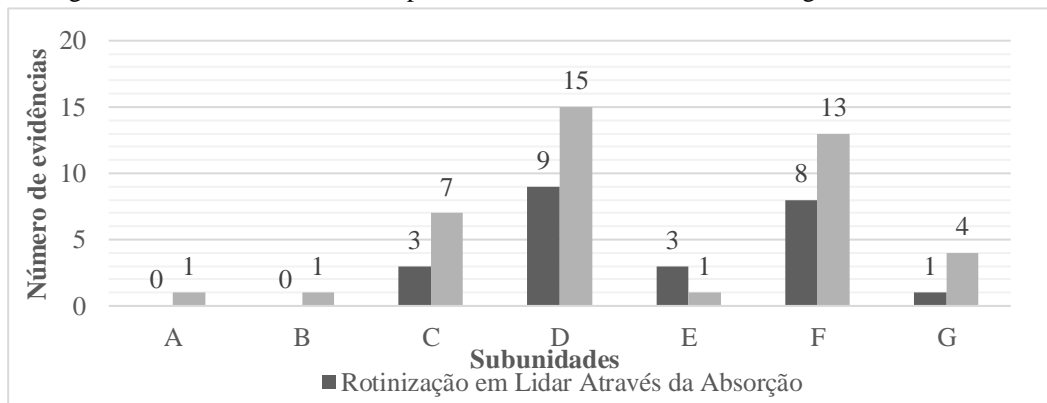


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Em relação à categoria Substitutibilidade, verifica-se que as subunidades D e F também apresentaram a maior contagem de evidências. Novamente ambas subunidades detêm a maior contagem de evidências em uma categoria contingencial. Isso pode indicar ainda mais fortemente que ambas possuem também um forte controle dos fatores contingenciais que compõe a categoria substitutibilidade. Nessa categoria, a rotinização reduz o poder intraorganizacional conforme a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional. Como forma de proceder à contagem das evidências de forma positiva e refletir a realidade da organização no momento que a pesquisa foi realizada, foram contabilizadas as evidências que apontavam naquele momento que as subunidades detinham a capacidade em lidar com a informação e a absorção, mas que o controle dessas contingências passou a ser contestado após a elaboração da Política de TIC da organização.

Na Figura 9 verifica-se a contagem de evidências dos fatores contingenciais da categoria Substitutibilidade por subunidades

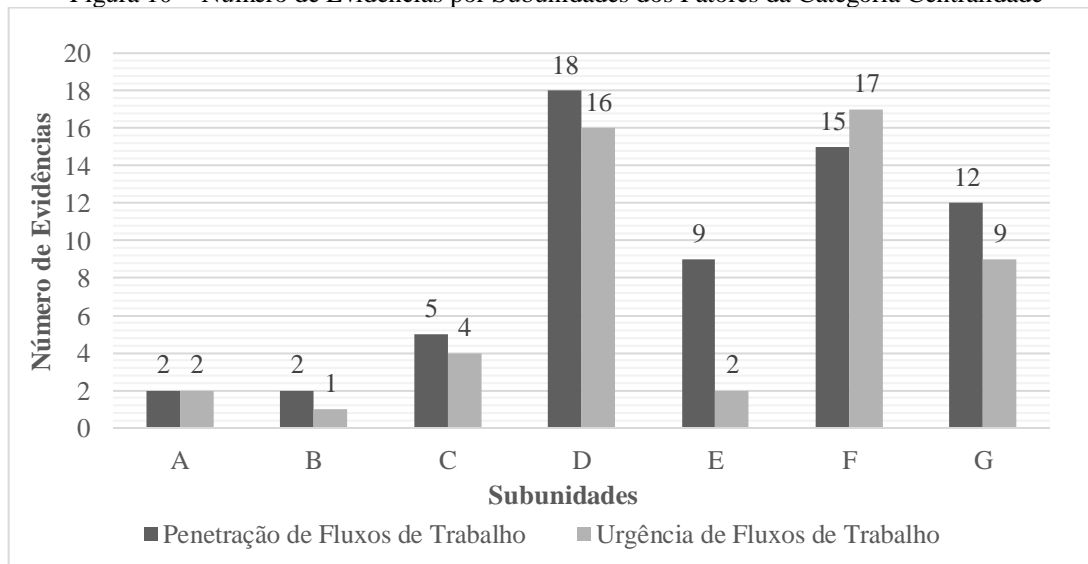
Figura 9 - Número de Evidências por Subunidades dos Fatores da Categoria Substitutibilidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Em relação à categoria Centralidade as subunidades D e F mantiveram a preponderância no número de evidências, sendo que a subunidade G também apresentou uma contagem expressiva em relação às demais subunidades. A contagem expressiva de evidências pelas subunidades D e F reforça a indicação de que ambas detêm o maior nível de poder intraorganizacional. Na Figura 10 verifica-se a contagem de evidências por subunidades dos fatores contingenciais da categoria Centralidade.

Figura 10 - Número de Evidências por Subunidades dos Fatores da Categoria Centralidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Após a contagem total das evidências, as subunidades D e F apresentaram respectivamente 108 e 104 evidências nas três categorias contingenciais. Ambas possuem também a maior quantidade de evidências nos fatores contingenciais que compõe a categoria Centralidade. Esses dados estão em consonância com a Teoria da Contingências Estratégicas

do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) na medida que é evidenciado que a centralidade é fundamental para que as subunidades possuam poder dentro das organizações.

4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE TI NA ORGANIZAÇÃO

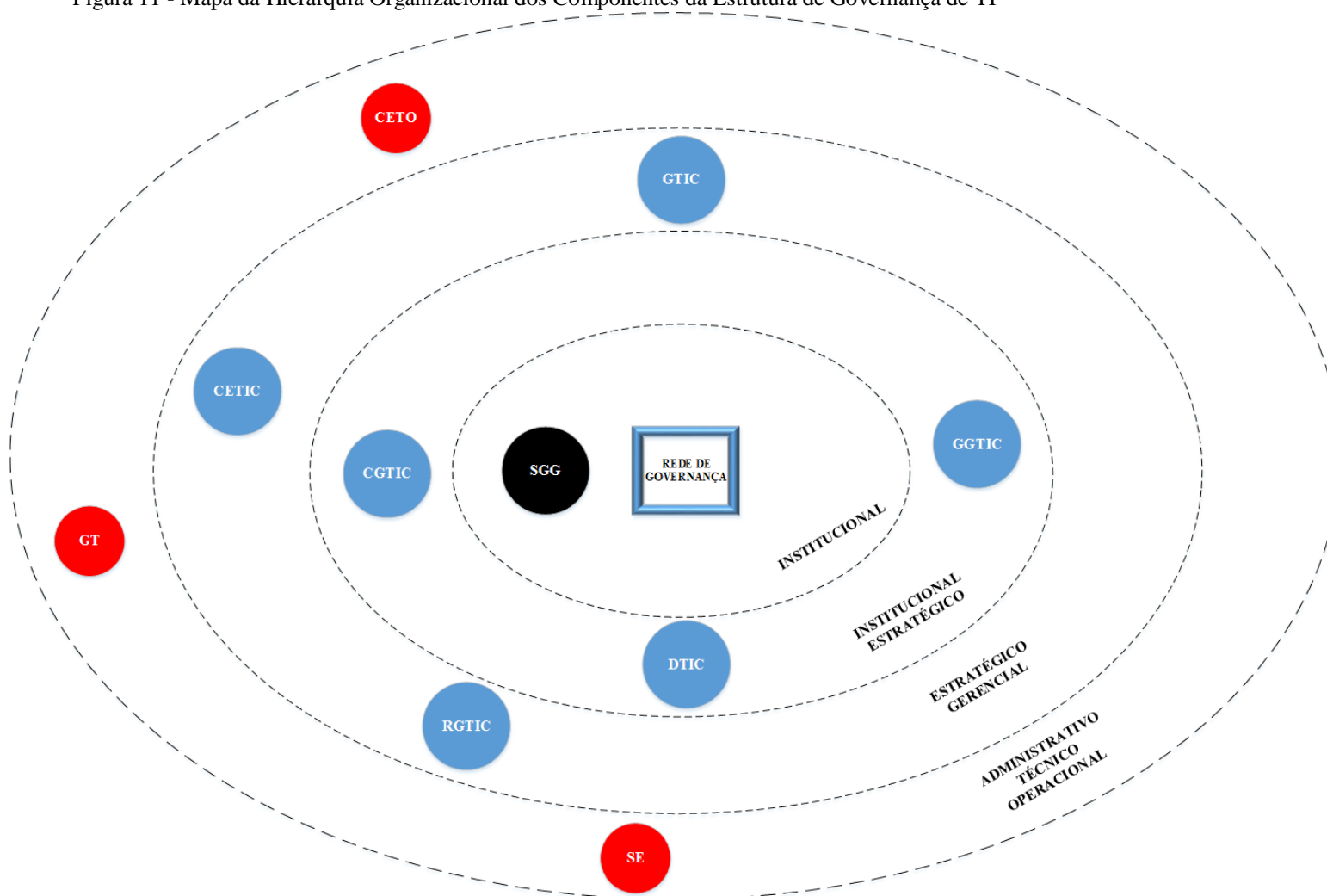
Durante a fase de coleta de dados, foram reunidos diversos tipos de documentos fornecidos pela organização. Como por exemplo: resoluções, leis e fluxos de processos decisórios. Dentre esses documentos, destaca-se a Política de TIC definida pelo CETI. A política juntamente com documentos disponíveis na internet e as notas de campo, serviram de base para a elaboração de três mapas. Os mapas têm como objetivo demonstrar de forma mais evidente o nível organizacional do CETI, o papel que desempenha na organização e as relações com os demais atores da estrutura de Governança de TI da organização.

Uma das motivações para a elaboração dos mapas foi o estudo feito em organizações do setor público australiano da qual Ali e Green (2007) concluíram que o Comitê Estratégico de Governança de TI influencia positivamente no nível de efetividade da GTI nessas organizações. Por essa razão a identificação da posição do CETI na organização, de suas relações, de quais estruturas é influenciado e influencia, pode tornar mais claro de que forma esses fatores contribuem para a efetividade da GTI.

Na Figura 11 está exposto o Mapa da Hierarquia Organizacional dos Componentes da Estrutura de Governança de TI.

Figura 11 - Mapa da Hierarquia Organizacional dos Componentes da Estrutura de Governança de TI

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE TI	NÍVEL
Rede de Governança	Institucional
SGG – Secretaria Geral do Governo	
DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	Institucional e Estratégico
CGTIC - Comitê de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação	
GGTIC – Grupo de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação dos órgãos	Estratégico e Gerencial
CETIC - Comitê Executivo de Tecnologia de Informação e Comunicação	
RGTIC – Rede de Gestores de Tecnologia da Informação e Comunicação	Administrativo, Técnico e Operacional
GTIC – Gestor de Tecnologia de Informação e Comunicação dos órgãos SE - Secretaria Executiva	
GT – Grupos Temáticos	
CETO – Central de Execução Técnico-Operacional	



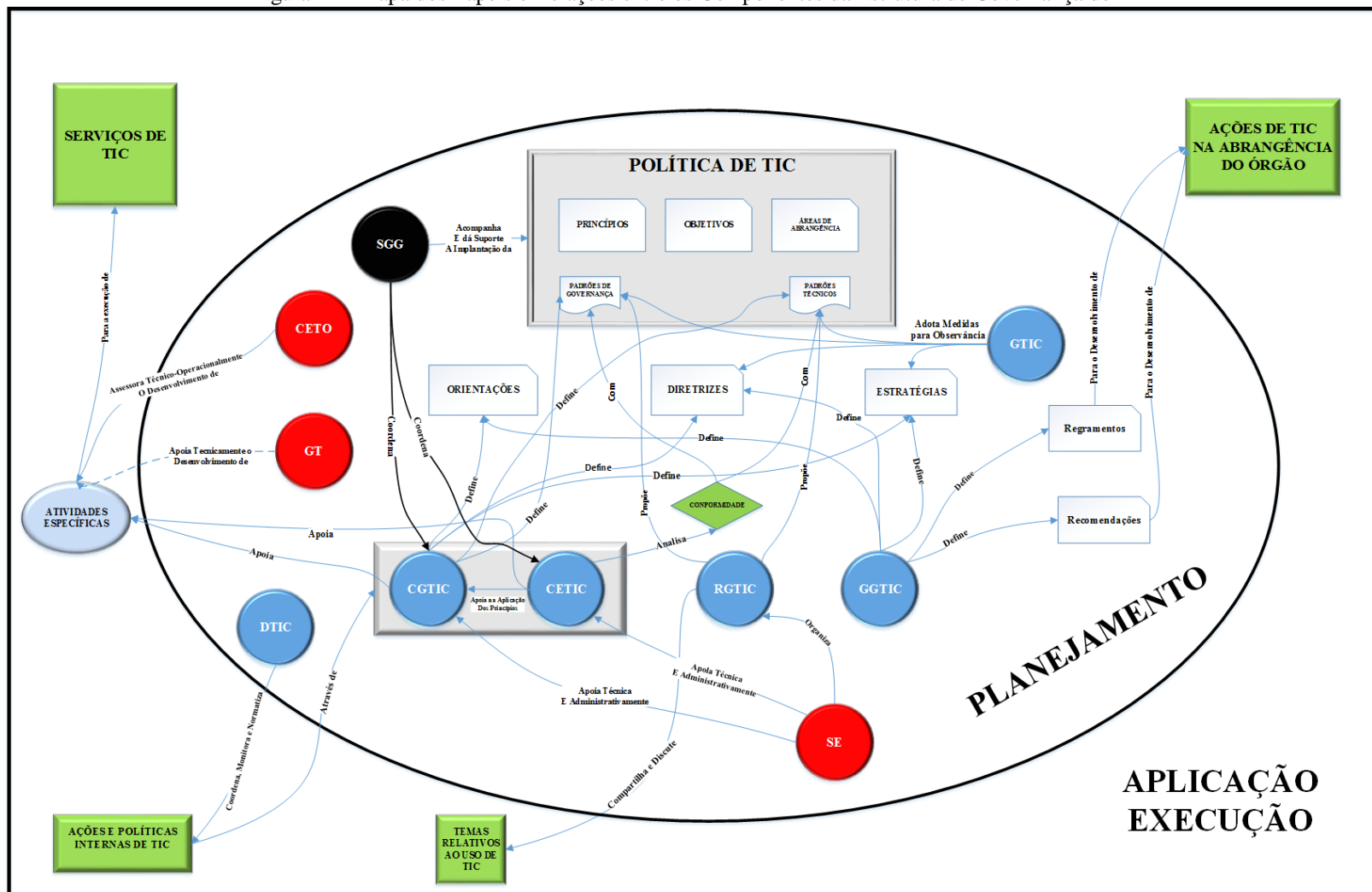
Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Conforme pode ser verificado no Mapa da Hierarquia Organizacional dos Componentes da Estrutura de Governança de TI, o CETI se localiza nos níveis institucional-estratégico. Sendo que as estruturas “Secretaria Geral do Governo” e “Rede de Governança” se encontram no nível institucional e as estruturas e “Grupo de Governança de TIC” e “Departamento de TIC” se situam no mesmo nível do comitê. Verifica-se que as estruturas “Rede de Gestores de TIC”, “Comitê Executivo de TIC” e “Grupos de TIC” se situam no nível estratégico-gerencial. As estruturas “Secretaria Executiva”, “Grupos Temáticos” e “Central de Execução Técnico-Operacional” estão localizadas no nível Administrativo-Técnico-Operacional.

Na Figura 12 está exposto o Mapa dos Papéis e Relações entre os Componentes da Estrutura de Governança de TI. No mapa estão expostas as relações do CETI com as demais estruturas de Governança de TI, a sua abrangência nos níveis de planejamento, aplicação e execução da Política de TIC.

Figura 12 - Mapa dos Papéis e Relações entre os Componentes da Estrutura de Governança de TI

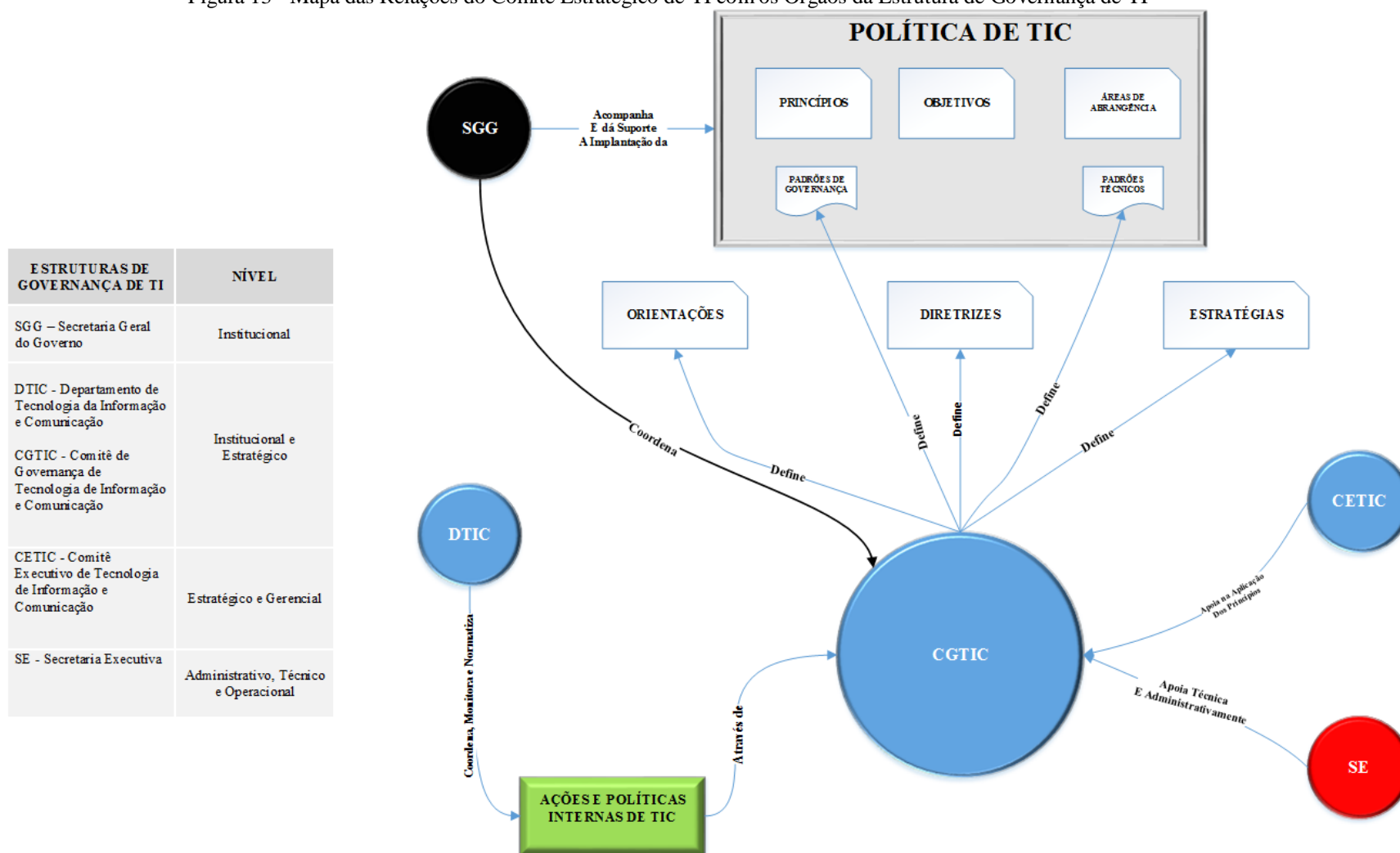
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE TI	NÍVEIS
SGG – Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão	Institucional
DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	Institucional e Estratégico
CGTIC - Comitê de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação	
GGTIC – Grupo de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação dos órgãos	Estratégico e Gerencial
CETIC - Comitê Executivo de Tecnologia de Informação e Comunicação	
RGTIC – Rede de Gestores de Tecnologia da Informação e Comunicação	Administrativo, Técnico e Operacional
GTIC – Gestor de Tecnologia de Informação e Comunicação dos órgãos	
SE - Secretaria Executiva	
GT – Grupos Temáticos	
CETO – Central de Execução Técnico-Operacional	



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O Mapa das Relações do Comitê Estratégico de TI com os Órgãos da Estrutura de Governança de TI se encontra na Figura 13 e demonstra com maiores detalhes as relações do CETI com os demais órgãos e a sua influência na determinação de Padrões de Governança e Padrões Técnicos na Política de TIC da organização.

Figura 13 - Mapa das Relações do Comitê Estratégico de TI com os Órgãos da Estrutura de Governança de TI



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Conforme pode ser verificado no mapa das Relações do CETI com os Órgãos da Estrutura de Governança de TI, o Comitê tem influência direta nas orientações, diretrizes e estratégias relacionadas à TI na organização. Evidencia-se dessa forma a sua importância para o alinhamento estratégico de TI da organização. Por outro lado, o comitê é coordenado por uma estrutura institucional denominada Rede Governança que se posiciona logo acima na sua hierarquia organizacional. Essa estrutura também coordena e apoia a implementação da política de TIC na organização. Mais ainda, o comitê recebe o apoio técnico e administrativo da secretaria executiva e apoio na aplicação dos princípios de TIC do comitê executivo da organização.

4.4. IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE ALINHAMENTO DAS SUBUNIDADES AOS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA DE TI NA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção encontram-se as evidências relativas ao alinhamento das subunidades aos objetivos e princípios da GTI na organização.

4.4.1. Os Princípios e Objetivos da Política de TI na Organização

Um dos fatores destacados pelos componentes do CETI foi a dificuldade em identificar qual das estruturas é responsável por determinadas modalidades de decisão, conforme pode ser verificado na manifestação do Participante 02: “[...] as competências são distintas, mas na prática eu tenho notado uma grande confusão nos órgãos que eles mandam coisas do CGTIC pro CTIC e do CTIC pro CGTIC[...]”.

Um outro tema que surgiu através das manifestações dos componentes do CETI foi a importância do alinhamento estratégico da TI com os objetivos da organização. Conforme a manifestação do Participante 05, “[...] eu acho o mais importante também, um trabalho bacana que acontece assim ó é o CETI, ele vai montando uma política que transcende a governo né? Porque a TI ela funciona bem assim né? Sabe, que ela vai transcendendo ao governo e vai indo né? E tu tem realmente uma consistência em relação a isso. Uma continuidade. [...]”. No mesmo compasso, o Participante 03 ressalta a importância de que o CETI seja efetivo ao defender que, para isso, é necessário o fortalecimento das estruturas, conforme pode ser verificado em seus dizeres, “[...] Ele tem que estar forte, por exemplo, hoje pode ser eu, amanhã pode ser outra pessoa, mas ele tem que estar bem definido pra continuar [...]”.

Por outro lado, também foi apontado por alguns dos componentes que já existe nas subunidades a visão de que o alinhamento estratégico de TI é necessário para suportar a estratégia da organização, ainda que seja através do apoio de empresas de consultoria. Como por exemplo, na manifestação do Participante 05: “[...] mas é que as empresas, as secretarias, a [SUBUNIDADE] e a [SUBUNIDADE] estão conseguindo fazer é contratar uma consultoria pra fazer o planejamento estratégico [...]” um outro fator de destaque é a existência de uma subunidade responsável pelo planejamento estratégico de toda organização, conforme verifica-se na manifestação do Participante 06: “[...] A [SUBUNIDADE] discute muito isso. Em tese, a [SUBUNIDADE] poderia articular e coordenar o planejamento estratégico, mas não tem perna, não tem gente [...]”.

De forma conclusiva, o Participante 02 aponta que a utilização de recursos para TI de forma estratégica ainda é um desafio para a gestão da organização, “[...] então o dinheiro público na área de TI ele não é utilizado de uma forma equilibrada e totalmente alinhada a uma estratégia de governo, ele é muito organizacional, cada organização tenta ver o melhor que pode [...]”. No mesmo compasso, o Participante 01 ressalta a importância em alinhar a TI com a estratégia da organização: “[...] a gente tem que ter uma ação independente de qualquer consultoria [...]”. Por outro lado, as subunidades que possuem contratos com consultoria defendem a sua utilização, como pode ser verificado na manifestação do Participante 10, “[...] eu sei mas se a gente não consegue o ideal, o bom é inimigo do ótimo (provavelmente se referindo ao ditado o ótimo é inimigo do bom). Se vai esperar pra todos, tu nunca vai ter nunca. A gente precisa as vezes ter. Tu sabes que as coisas são demoradas [...]”.

A partir das manifestações dos participantes, coloca-se no contexto específico, a definição da Política de TIC da organização. Conforme a política, todas as subunidades devem respeitar os princípios e atender os objetivos de Governança de TI da organização. Os princípios norteadores definidos na Política de TIC estão expostos no Quadro 20.

Quadro 20- Os princípios da Política de TIC da Organização

Princípios
Uso racional e coordenado dos ativos de TIC
Serviços eletrônicos com foco no cidadão
Integração e interoperabilidade
Consistência, confiabilidade e segurança dos dados e informações
Transparência e acesso a informações públicas
Promoção de redes de colaboração e de difusão dos conhecimentos de TIC.

Fonte: PTIC (2015)

Os objetivos definidos na Política de TIC da organização estão expostos no Quadro 21.

Quadro 21- Os Objetivos da Política de TIC da Organização

Objetivos
Articular a utilização coordenada dos recursos de TIC
Fortalecer a agilidade e a eficiência na resposta a mudanças
Suportar a estratégia e a gestão governamental
Propor soluções tecnológicas para a gestão governamental
Promover a análise de variáveis de custo e de benefícios de soluções
Viabilizar soluções tecnológicas simples e efetivas
Fomentar a utilização de soluções tecnológicas inovadoras
Disseminar o conhecimento e qualificar em gestão de TIC

Fonte: PTIC (2015)

Durante uma das sessões de grupo focal, foi submetido um instrumento estruturado aos participantes do CETI para que apontassem o grau de importância dos mecanismos de estrutura para atingir os objetivos de Governança de TI da organização.

No questionário, o grau 0 correspondia ao menor grau de importância do mecanismo de estrutura para atingir o respectivo objetivo de Governança de TI. Enquanto o grau 7 correspondia ao maior grau de importância.

No Quadro 22 estão expostos os graus atribuídos aos Comitês, os objetivos de Governança de TI da organização, a média da relação entre cada mecanismo e objetivos, assim como a média final determinando o nível de importância dos mecanismos de estrutura conforme os participantes do CETI. O Comitê de Governança de TIC, atingiu a média geral de 6,3, figurando em primeiro lugar no nível de importância dos mecanismos de estrutura.

Quadro 22 - A Relação entre os Mecanismos de Comitês e os Objetivos de Governança de TI da Organização

Objetivos		Mecanismos				
		1 Comitê Estratégico de TI (CETI)	2 Comitê Executivo de TI	3 Comitê de Governança de TI nas subunidades	8 Comitê de Auditoria de TI	
		0 a 7	0 a 7	0 a 7	0 a 7	
Objetivos de Governança de TIC	1	Articular a utilização coordenada dos recursos de TI	6,8	4,9	5,5	1,7
	2	Fortalecer a agilidade e a eficiência na resposta a mudanças	5,5	4,3	5,5	1,3
	3	Suportar a estratégia e a gestão governamental	6,7	4,7	5,5	2,1

Objetivos \ Mecanismos		1	2	3	8
		Comitê Estratégico de TI (CETI)	Comitê Executivo de TI	Comitê de Governança de TI nas subunidades	Comitê de Auditoria de TI
		0 a 7	0 a 7	0 a 7	0 a 7
4	Propor soluções tecnológicas para a gestão governamental	6,5	5,5	5,4	1,5
5	Promover a análise de variáveis de custo e de benefícios das soluções	5,8	6	5,7	2,5
6	Viabilizar soluções tecnológicas simples e efetivas	5,7	6,2	5,6	1,4
7	Promover a Governança de TIC	7	3,9	6	2
8	Fomentar a utilização de soluções tecnológicas inovadoras	6,9	6,4	6,5	1,5
9	Disseminar o conhecimento e qualificar em Gestão de TIC	6	4,6	6,5	1,5
Média		6,3	5,2	5,8	1,7

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O maior grau de importância do CETI apontado pelos participantes evidencia a adequação da estrutura para proceder a presente pesquisa. O mecanismo foi apontado como o mais importante para que a organização alcance os objetivos definidos na Política de TIC.

4.4.2. O Alinhamento das Subunidades aos Princípios

Os princípios da Governança de TI foram definidos de acordo com a literatura e o julgamento dos participantes do CETI. Portanto, são otimizados de acordo com as particularidades da organização em estudo. No Quadro 23, estão expostos os princípios da Governança de TI da organização, a frequência com que aparecem no material coletado, o total de evidências de cada um assim como exemplos de evidências.

Quadro 23 - Frequência e Total de Evidências dos Princípios de Governança de TI

Categorias dos Princípios	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
Uso racional e coordenado dos ativos de TIC	8/50	PA02X - [...] aqui a gente já tem dois órgãos, a [SUBUNIDADE] e a [SUBUNIDADE] que eles já usam um outro sistema que se integra com o PROA,	Na primeira evidência o sistema utilizado auxilia na coordenação e uso racional de ativos. Na segunda evidência, o componente demonstra estar alinhado com a otimização do uso de recursos de TI. Na

Categorias dos Princípios	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
		<p>que é o <i>Orchestra</i>, que faz o fluxo dos processos. [...]</p> <p>PA01Y [...] tem órgãos querendo replicar data centers dentro dos próprios órgãos [...]</p> <p>PA02X – [...] ao invés de ter vários contratos pulverizados. Nós estamos aqui para racionalizar o uso de ativos de TIC né? [...]</p>	<p>terceira evidência, o componente defende a integração de contratos para otimizar o uso de ativos.</p>
Serviços eletrônicos com foco no cidadão	4/6	<p>PA01X – [...] então o Tudo Fácil era a primeira coisa e o resto era o resto. Por que? Porque o Tudo Fácil ele atendia o maior número de cidadãos [...]</p> <p>PD06Y – [...] A sociedade sim pode fazer um aplicativo para um serviço público bem legal. Se a gente achar legal desde que atenda esses serviços [...]</p> <p>PC05X – [...] A política do governo diz que trabalhamos para o cidadão [...]</p>	<p>Na primeira evidência o sistema utilizado tem o foco no cidadão. Na segunda, o participante defende o que a organização pode se beneficiar de aplicativos criados pela sociedade com o foco no cidadão. Na terceira evidência o participante demonstra estar alinhado com as diretrizes da organização que defende o foco no cidadão.</p>
Integração e interoperabilidade	10/61	<p>PC11Y – [...] existe uma briga entre os demais órgãos e a [SUBUNIDADE]. Por isso tem que haver uma política de governo, todos têm que ter o mesmo caminho, a mesma linha [...]</p> <p>PA02Y – [...] vamos botar os processos eletrônicos nos órgãos e vamos botar os processos na medida que seja possível. [...]</p> <p>PB04Y – [...] A diversidade de órgãos torna difícil a governança integrada das estruturas. Os órgãos nomeiam e definem [...]</p> <p>PC05Y – [...] As divisões de TI não podem ser as últimas a saber mas também não podem resolver sozinhas [...]</p>	<p>Na primeira evidência o participante defende a integração das subunidades em relação ao alinhamento com a política. Na segunda evidência os processos eletrônicos promovem a integração e interoperabilidade. Na terceira evidência o participante aponta a necessidade em integrar a governança entre as subunidades. Na quarta evidência, o participante defende a integração das divisões de TI no processo decisório</p>

Categorias dos Princípios	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
Consistência, confiabilidade e segurança dos dados e informações	5/17	<p>PA01X – [...] vai passar pela [SUBUNIDADE] de novo e lá ela vai ter uma visão de auditoria [...]</p> <p>PD06X – [...] gente tem muito cuidado porque a [SUBUNIDADE] nunca foi invadida. De repente as pessoas não se dão conta da grandiosidade disso. [...]</p> <p>PD07Y – [...] falta padronização do BD nos órgãos [...]</p> <p>PD06X – [...] cada processo da [SUBUNIDADE] tem uma norma, tem um <i>template</i> padrão [...]</p> <p>PA02X – [...] Se fosse contratar por fora, tu não coloca a questão de segurança, garantias, um monte de coisinhas..</p>	<p>Na primeira evidência a subunidade em questão contribui para a confiabilidade dos dados. Na segunda evidência o participante demonstra que a subunidade enfatiza fortemente a segurança dos dados. Na terceira evidência, o participante defende a padronização dos bancos de dados nos órgãos, o que por sua vez contribui para a consistência e confiabilidade dos dados. Na quarta evidência, a padronização contribui para que os processos se tornem consistentes e confiáveis. Na quinta evidência, o participante alerta que a terceirização de serviços de segurança de TI pode oferecer riscos à segurança dos dados e informações.</p>
Transparência e acesso a informações pública	3/9	<p>PF09X – [...] eu não sou dessa área, mas eu sei que eles estão trabalhando com agora, principalmente com essa coisa de transparência né, eles estão muito envolvidos com isso. [...]</p> <p>PA01X – [...] dados abertos tá meio parado no estado mas é de suma importância, até existem leis que obrigam algumas coisas né [...]</p> <p>PB04X - [...] tem que ter porque existe o portal de transparência [...]</p>	<p>Na primeira evidência o participante aponta que a subunidade apoia a transparência no seu interior. Na segunda evidência o participante enfatiza a importância dos dados abertos. Na terceira evidência o participante defende que as ações da subunidade devem obedecer ao portal da transparência.</p>
Promoção de redes de colaboração e de difusão dos conhecimentos de TIC	6/25	<p>PD07Y - [...] O grupo de Governança faz o papel do CETIC [...]</p> <p>PB03X – [...] acho que o que tá faltando aqui é unificar o conhecimento pra gente ajudar né. Sinceramente eu acho que é um problema.</p> <p>PA01X – [...] então, vamos ter um pra Governança se fosse o caso e todos os órgãos se beneficiam! E os caras vão estar falando a mesma linguagem né! [...]</p>	<p>Na primeira evidência o participante defende a colaboração de ambas as estruturas de governança. Na segunda evidência o participante defende o compartilhamento do conhecimento entre as subunidades. Na terceira evidência o participante defende que a contratação de serviços de consultoria devem beneficiar todas as subunidades.</p>

Na sequência, verifica-se na Tabela 4 o número de evidências por subunidades no que se refere à manifestação dos participantes sobre o respeito aos princípios definidos na Política de TIC da organização. Para chegar ao resultado foram contabilizadas todas as evidências referentes às manifestações dos participantes em que demonstraram respeitar os Princípios de GTI. As manifestações foram contabilizadas para as subunidades da qual faziam parte ou para aquelas que eles julgavam se enquadrar nas subcategorias de respeito aos princípios.

Verifica-se na Tabela 4 que a Subunidade A contabilizou 80 evidências, seguida pela Subunidade D com 42 evidências e pela Subunidade C com 35 evidências.

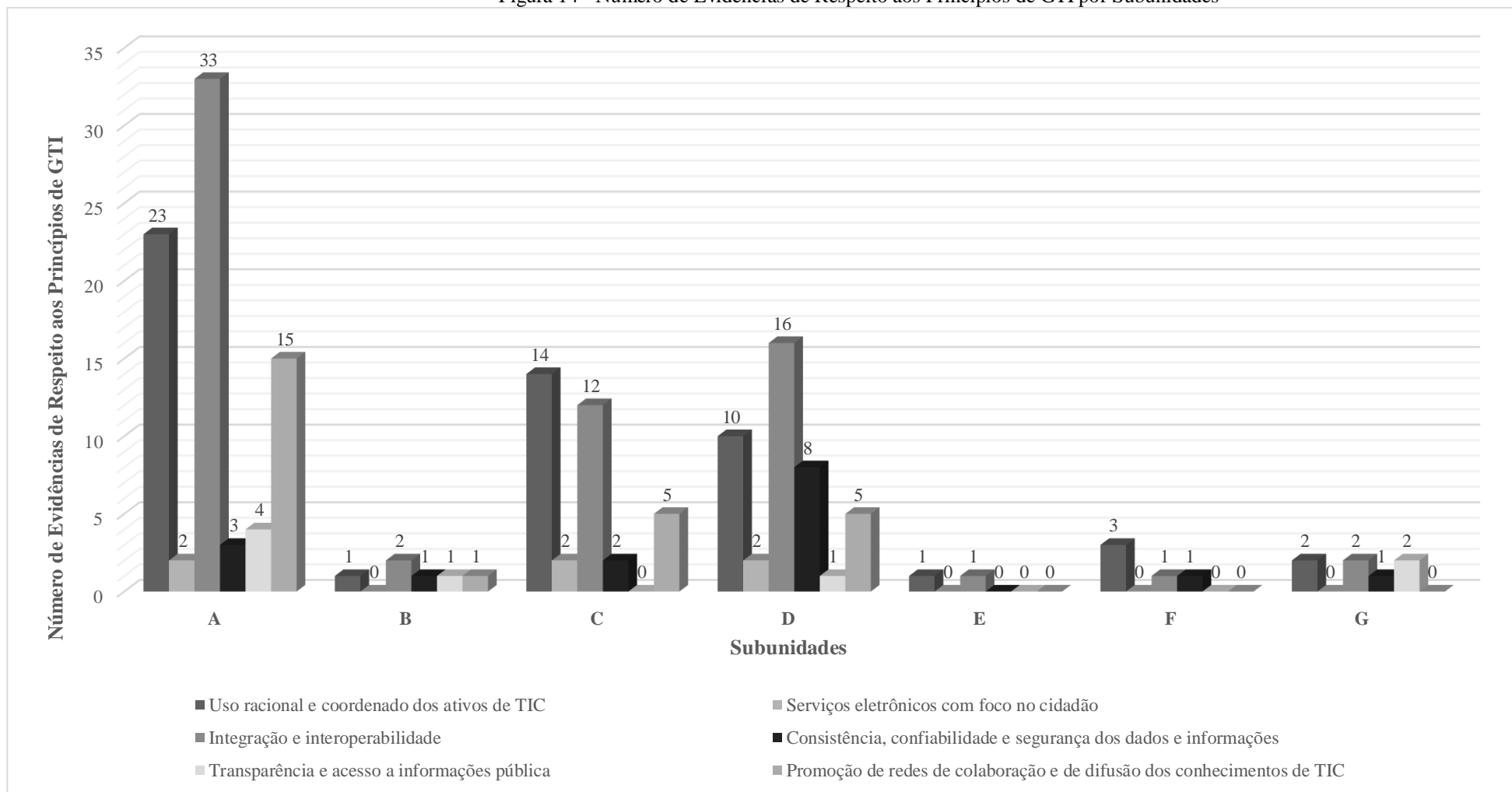
Tabela 4- Número de Evidências de Respeito aos Princípios por Subunidades

Categorias dos Princípios de GTI	A	B	C	D	E	F	G
Uso racional e coordenado dos ativos de TIC	23	1	14	10	1	3	2
Serviços eletrônicos com foco no cidadão	2	-	2	2	-	-	-
Integração e interoperabilidade	33	2	12	16	1	1	2
Consistência, confiabilidade e segurança dos dados e informações	3	1	2	8	-	1	1
Transparência e acesso a informações pública	4	1	-	1	-	-	2
Promoção de redes de colaboração e de difusão dos conhecimentos de TIC	15	1	5	5	-	-	-
Total	80	6	35	42	2	5	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os dados resultantes são apresentados em um gráfico de barras na sequência. Na Figura 14 verifica-se o número de evidências de respeito aos princípios por subunidades

Figura 14 - Número de Evidências de Respeito aos Princípios de GTI por Subunidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

4.4.3. O Alinhamento das Subunidades aos Objetivos

Os objetivos da Governança de TI também foram definidos de acordo com a literatura e o julgamento dos participantes do CETI. Portanto, são adequados com a realidade da organização em estudo. No Quadro 24 estão expostos os objetivos da Governança de TI da organização, a frequência com que aparecem no material coletado, o total de evidências de cada um assim, como excertos de textos que constituem as evidências.

Quadro 24 - Frequência e Total de Evidências dos Objetivos de Governança de TI

Categorias dos Objetivos	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
Articular a utilização coordenada dos recursos de TIC	9/60	PC11Y – [...] existe uma briga entre os demais órgãos e a [SUBUNIDADE]. Por isso tem que haver uma política de governo, todos têm que ser o mesmo caminho, a mesma linha [...] PC05Y – [...] A [SUBUNIDADE] precisa através da tecnologia resolver os problemas dela. Tem disparates muito grandes no governo PD06X – [...] ou se utilizar do contrato da [SUBUNIDADE] também. Isso é racionalizar custos [...]	Nas três evidências apresentadas os participantes apontam subunidades em que julgam não haver a articulação coordenada dos recursos de TI. Demonstram através do que ocorre na utilização de recursos de TI por elas, a necessidade em promover o uso coordenado destes recursos.
Fortalecer a agilidade e a eficiência na resposta a mudanças	8/21	PE08Y – [...] no órgão aparecem diversos tipos de licitação. Por isso é preciso ter a gestão de contratos e definir normativas da gestão e procedimentos. É fundamental fiscalizar boas práticas desde a contratação até a manutenção. PD06Y – [...] eu acho que tem que ter uma priorização, mas num conceito de um arquétipo de federalismo, por exemplo, o seguinte: decisões, por exemplo, projetos que são estruturadores pro estado que se perpassam para os órgãos transversais como o PROA, estariam nesse comitê. PA01X – [...] O que a gente vai precisar alterar ou fazer um novo decreto ou enfim necessário pra que as ações que a gente faz abaixo estejam subsidiadas na legislação [...]	Na primeira evidência o participante defende que a gestão de contratos tornará os processos da organização mais ágeis. Enquanto na segunda evidência o participante defende que a o arquétipo federalista de GTI contribuirá para a integração das estruturas de governança da organização. Na terceira evidência o participante defende que as ações do CETI precisam ser respaldadas pela legislação. Por conseguinte, as ações do comitê se encontram amparadas na legitimidade e reduz-se também o tempo para que sejam executadas.

Categorias dos Objetivos	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
Suportar a estratégia e a gestão governamental;	8/109	PD06Y – [...] concorda que nenhum projeto estratégico pode viver sem TIC? Concorda que qualquer coisa que eu fizer hoje tem que ter TIC? PC05X – [...] nós estamos trabalhando com planejamento estratégico, tá? E com a consultoria tá sendo exigido esse tipo de coisa. PA02X – [...] A TI não é de Governo é de Estado! [...]	Nas três evidências apresentadas os participantes demonstram que compreendem a necessidade de que as ações do comitê e das suas próprias subunidade estejam alinhadas com a estratégia da organização.
Propor soluções tecnológicas para a gestão governamental	7/20	PA01X – [...] vai passar pela [SUBUNIDADE] de novo e lá ela vai ter uma visão de auditoria [...] PC05Y – [...] então é a INFOVIA, eu gasto e reduzo custo entendeu? Eu consigo usar bens de capital pra redução de custo e pra agilidade. [...] PE09X – [...] Aqui na [SUBUNIDADE] a gente pediu um sistema que faz o acompanhamento dos órgãos prioritários [...]	Na primeira evidência o participante propõe que uma das subunidades contribua através dos seus objetivos para apoiar a gestão governamental. Na segunda, a solução tecnologia e apontada como um importante agente para apoiar a gestão governamental. Na terceira evidência, o sistema em questão traz agilidade para os processos internos da subunidade, o que reverte em benefícios pra gestão da organização.
Promover a análise de variáveis de custo e de benefícios de soluções	7/30	PA02Y – [...] se toda verba de TIC invés de ir para cada órgão com seus orçamentos tá, viesse para o comitê? Aí o comitê é que vai estudar todas as necessidades, todas as demandas, mas o que acontece hoje, cada órgão recebe uma parcela do orçamento [...] PA01X – [...] tá criando um nicho de mercado, se cada secretaria vai fazer um contrato com uma consultoria pra prestar uma assessoria para por exemplo, TI, não tem lógica! É irracional e ilógico! [...] PA01Y – [...] porque nem sempre o que tá ali no site da Enermax, qualquer estabilizador atende, talvez só a deles, a gente tem que ter esse cuidado [...]	Nas duas primeiras evidências os participantes defendem que os recursos devem ser empregados em soluções que beneficiem a organização como um todo. Enquanto na terceira evidência o participante demonstra a preocupação em empregar critérios rigorosos ao procurar soluções para a sua subunidade.
Viabilizar soluções tecnológicas simples e efetivas	4/5	PD07Y - [...] O grupo de Governança faz o papel do CETIC [...] PC05X – [...] tu sabes qual é a prática que eu estava exercendo assim, pregão, tá? Quando o cara vai perguntando, se eu já não vou sabendo eu vou no celular para garantir o sucesso do negócio. [...] PG12X – [...] deram para o estagiário para controlar contas, ali ele pensa em fazer Excel e isso começa a ganhar corpo e se torna uma decisão vira um sistema [...]	Na primeira evidência o participante defende que uma simples alocação de funções de uma estrutura para a outra pode beneficiar os processos de GTI. Na segunda evidência o participante demonstra que do contato telefônico durante o pregão contribui para o sucesso do negócio. E na terceira evidência o participante demonstra sensibilidade ao adotar uma boa prática simples mas que pode

Categorias dos Objetivos	Frequência/ Total de Evidências	Evidências	Relação entre as Categorias e Evidências
			contribuir para a organização como um todo.
Fomentar a utilização de soluções tecnológicas inovadoras	5/16	PA02Y – [...] E cada vez mais eu acho que com o PROA vão notar a importância de ter um processo [...] PD06X – [...] A sociedade sim pode fazer um aplicativo pra um serviço público bem legal. Se a gente achar legal desde que atenda esses serviços [...] PA02X – [...] todos entenderiam o PROA sem dificuldades porque o PROA não funciona se dois ou três não aderirem. Então nós temos que criar facilidades [...]	Na primeira evidência o participante defende que a solução tecnológica ampliará a compreensão de que como os processos contribuem para a agilidade e eficiência da gestão. Na segunda evidência o participante demonstra que apoia a utilização de soluções externas que podem trazer inovação para os serviços da organização. Na terceira evidência o participante defende que a adoção da solução tecnológica deve ser ampla. Ou seja, as subunidades devem adotá-lo de forma efetiva para que os seus benefícios para a organização sejam percebidos.
Disseminar o conhecimento e qualificar em gestão de TIC	5/13	PC05X – [...] mas vamos dizer assim ó, não vai ter um daqueles de novo, tu vai fazer um contrato da [SUBUNIDADE] e vai dar o guarda-chuva pros outros [...] PA02X – [...] Então de hoje em diante nós vamos antes mandar pra vocês aproveitar essa expertise que vocês estão criando pra gente já sair alinhado com o comitê PA01X – [...] quanto mais documentado e entrelaçado a gente tiver, mais provavelmente continua, porque se tá funcionando as pessoas não vão querer destruir [...]	Na primeira evidência, o contrato em questão tem o potencial em trazer maior conhecimento para a gestão da subunidade. O participante demonstra que esse conhecimento não deve ficar restrito à subunidade, mas compartilhado com as demais. Na segunda o participante demonstra a intenção em compartilhar o conhecimento gerado com os demais membros do comitê. Na terceira evidência o participante aponta que a documentação e o compartilhamento podem contribuir para melhorar a qualidade da gestão de TI.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No Quadro 24 é possível verificar que o objetivo “Suportar a estratégia e a gestão governamental” é o que possui o maior número de evidências. Isso se deve ao fato de que o foco da discussão dos participantes durante o período de observação que resultou no material coletado para a análise, não ter sido especificamente os princípios de Governança de TI. Durante esse período, um dos temas discutidos foi o alinhamento estratégico da TI na organização. Na sequência, verifica-se na Tabela 5 a frequência de evidências dos princípios por cada subunidade.

A categoria dos objetivos com o maior número de evidências foi a “ Suportar a Estratégia Governamental”, com 122 evidências distribuídas entre as sete subunidades. A segunda categoria com o maior número de evidências foi a “Articular a utilização coordenada dos recursos de TIC” com 54 evidências.

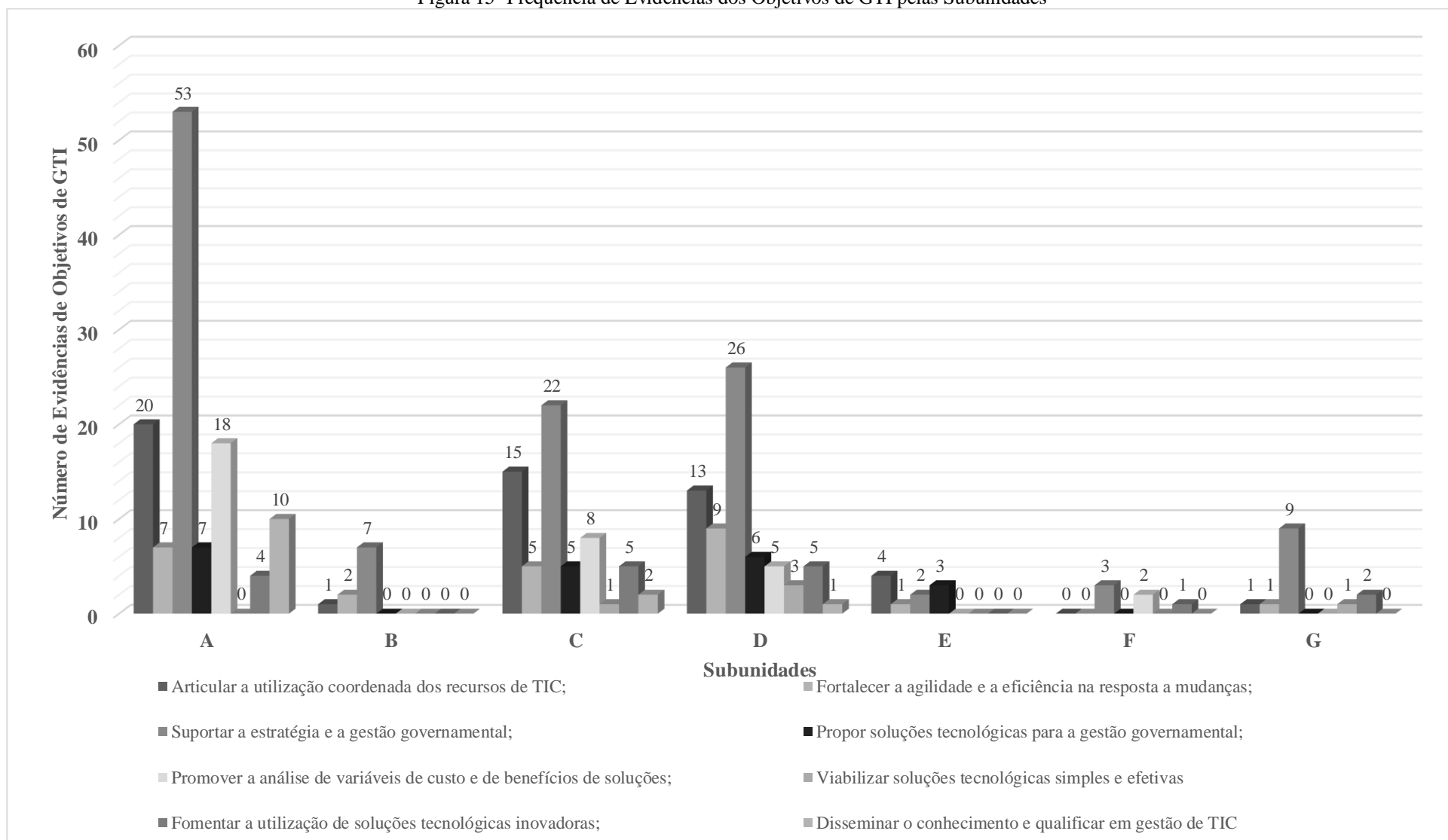
Tabela 5- Frequência de Evidências dos Objetivos pelas Subunidades

Categorias dos Objetivos	A	B	C	D	E	F	G
Articular a utilização coordenada dos recursos de TIC;	20	1	15	13	4	0	1
Fortalecer a agilidade e a eficiência na resposta a mudanças;	7	2	5	9	1	0	1
Suportar a estratégia e a gestão governamental;	53	7	22	26	2	3	9
Propor soluções tecnológicas para a gestão governamental	7	0	5	6	3	0	0
Promover a análise de variáveis de custo e de benefícios de soluções;	18	0	8	5	0	2	0
Viabilizar soluções tecnológicas simples e efetivas	0	0	1	3	0	0	1
Fomentar a utilização de soluções tecnológicas inovadoras;	0	0	1	3	0	0	1
Disseminar o conhecimento e qualificar em gestão de TIC	10	0	2	1	0	0	0
Total	119	10	63	68	10	6	14

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na Figura 15, encontram-se os dados acima em um gráfico de barras. No gráfico é apresentado a frequência de evidências das manifestações dos participantes do CETI a respeito do alinhamento das subunidades aos objetivos. Conforme é possível verificar, a subunidade A apresenta o maior número de evidências, seguida pelas subunidades D e C. As três subunidades possuem respectivamente um total de 119, 68 e 63 evidências contabilizadas que apontam o maior grau de alinhamento destas aos objetivos definidos na política de TIC da organização. A Subunidade A é aquela onde o representante do CETI designado como CIO da organização desempenha essa função, o que pode explicar parcialmente a quantidade de evidências indicando o respeito aos princípios por essa subunidade. Por outro lado a Subunidade D tem como seu core business a TI, o que pode também explicar de forma parcial a grande quantidade de evidências apontando quem atendem aos objetivos definidos na política de TIC da organização.

Figura 15- Frequência de Evidências dos Objetivos de GTI pelas Subunidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os resultados expostos na Figura 15 refletem três diferentes aspectos ao comparar-se com as características das subunidades que obtiveram o maior número de evidências de respeito aos objetivos. Enquanto a subunidade A é aquela da qual o CIO faz parte e desempenha sua função, a subunidade C possui um dos representantes com ampla experiência em gerência de TI. Ainda, a subunidade D tem a TI como foco do seu negócio e atende as demandas da organização no que tange a esse setor. Mais especificamente no caso da subunidade D, esse aspecto fica claro ao observar-se o número de evidências do objetivo “Suportar a Estratégia e a Gestão Governamental”.

4.5. A COMPARAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE PODER E O GRAU DE ALINHAMENTO DAS SUBUNIDADES AOS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA DE TI

Nessa seção é apresentada a comparação entre as subunidades entre o número de evidências das manifestações do CETI a respeito dos fatores contingenciais do poder intraorganizacional e dos princípios e objetivos da Governança de TI. No Quadro 25 verifica-se a frequência total de evidências por subunidades.

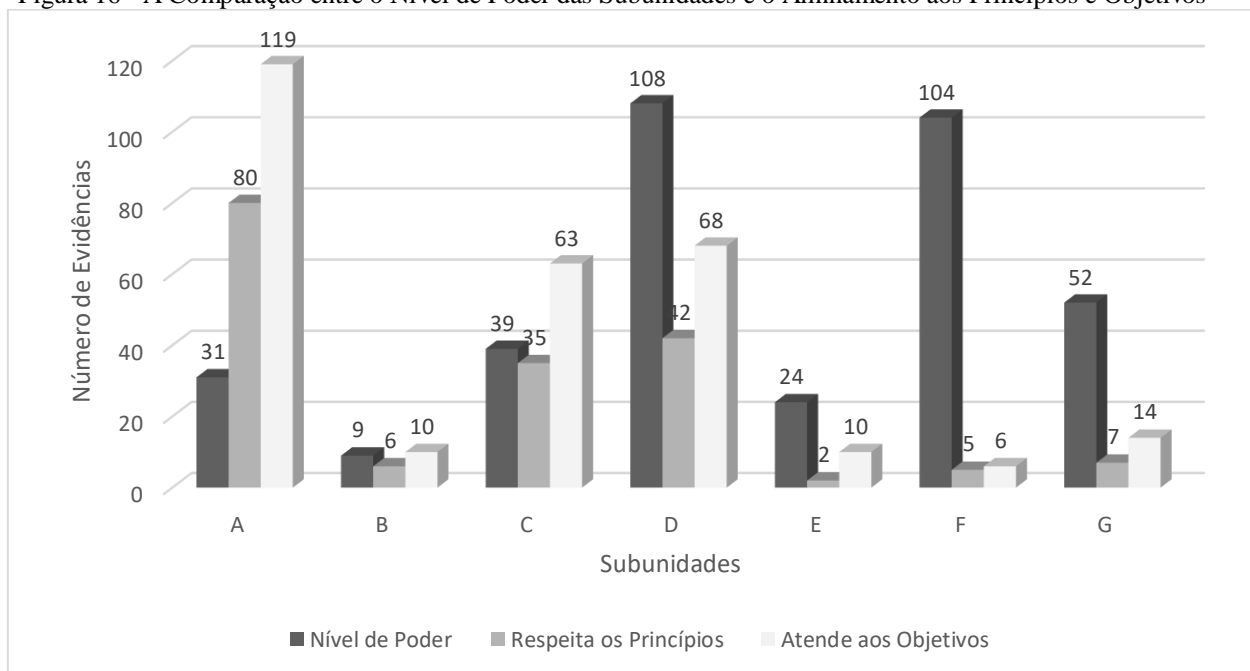
Quadro 25 - Frequência Total de Evidências por Subunidades

Subunidades	A	B	C	D	E	F	G
Categorias							
Nível de Poder	31	9	39	108	24	104	52
Respeita os Princípios	80	6	35	42	2	5	7
Atende aos Objetivos	119	10	63	68	10	6	14

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os dados do Quadro 25 estão expostos na sequência na Figura 16. Na figura, através do gráfico de barras é possível comparar o nível de poder das subunidades e o alinhamento destas aos princípios e objetivos.

Figura 16 - A Comparação entre o Nível de Poder das Subunidades e o Alinhamento aos Princípios e Objetivos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A partir da comparação apresentada na Figura 16, verifica-se que o nível de poder das subunidades não apresenta um comportamento linear no que tange o alinhamento destas aos princípios e objetivos da política de TIC. Por exemplo, a Subunidade A, que possui o maior número de evidências de alinhamento aos princípios e objetivos com 80 e 119 registros, apresenta apenas um nível intermediário de poder intraorganizacional com 31 evidências. A Subunidade C, apresentou índices intermediários tanto de poder intraorganizacional como de alinhamento aos princípios e objetivos. Por outro lado, a Subunidade F, que possui juntamente com a Subunidade D o maior número de evidências em relação ao poder intraorganizacional apresentou um número reduzido de evidências a respeito do alinhamento aos princípios e objetivos definidos na política de TIC. Esses resultados podem indicar no caso da Subunidade A que mesmo tendo um alto grau de alinhamento aos princípios e objetivos da política de TI, o nível intermediário de poder intraorganizacional pode dificultar com que suas ações revertam na promoção da compreensão compartilhada dos objetivos de TIC e da organização, previstos na missão desta.

Por outro lado, no caso da Subunidade F, mesmo tendo um alto nível de poder intraorganizacional, apresentou um grau reduzido de alinhamento aos princípios e objetivos da organização. Esses resultados podem indicar que a contribuição para a promoção da cultura de conformidade através de políticas, diretrizes e procedimentos (conforme está previsto na missão da organização) pode ser comprometida.

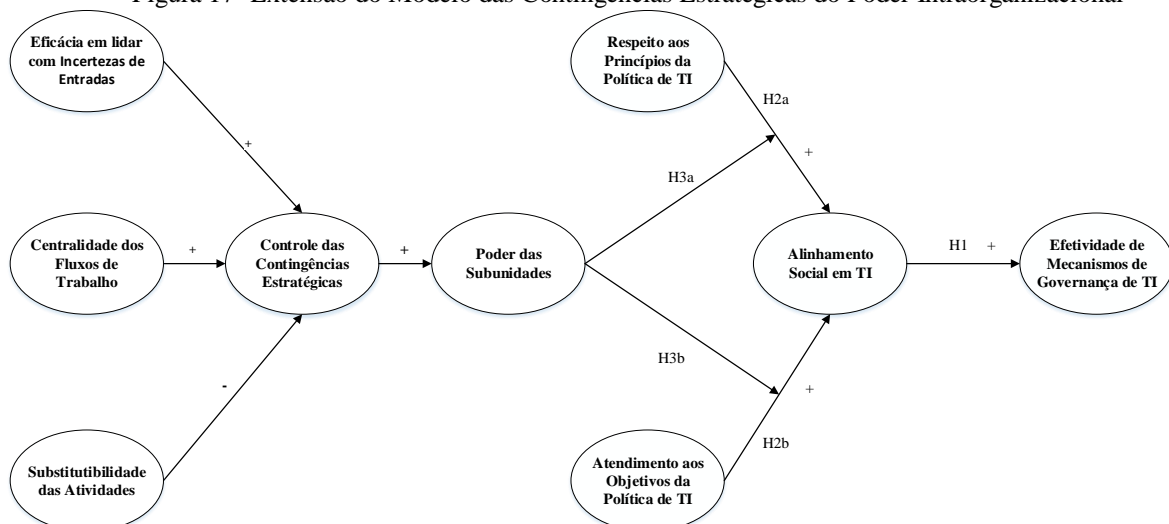
No entanto, a Subunidade D que apresenta o maior número de evidências sobre o nível de poder, apresenta também níveis intermediários a elevados de alinhamento aos princípios e objetivos. Esse equilíbrio entre o nível de poder intraorganizacional e o grau de alinhamento aos princípios e objetivos pode representar uma influência positiva em ambas as macro declarações definidas na missão da organização pública estuada. A Subunidade D tem a TI como foco do seu negócio dentro da organização.

A partir desses resultados verifica-se, que a relação entre o poder intraorganizacional e a efetividade dos mecanismos de Governança de TI não ocorre de forma linear. Na seção seguinte está exposto um modelo conceitual a ser testado em pesquisas futuras para verificar se a relação entre o alinhamento social e a efetividade dos mecanismos de TI, mais especificamente o CETI, é moderada pelo poder intraorganizacional.

4.6. PROPOSTA DE EXTENSÃO DO MODELO DAS CONTINGÊNCIAS ESTRATÉGICAS DO PODER INTRAORGANIZACIONAL

As evidências da pesquisa juntamente com a literatura possibilitaram propor a extensão do modelo de Hickson et al. (1971). O modelo proposto pode ser testado segundo uma abordagem quantitativa para verificar se as relações entre as dimensões: “respeito aos princípios da Política de TI” e “observância aos objetivos da política de TI” e o alinhamento social em TI são moderadas pelo nível de poder das subunidades. Assim como possibilitará o teste das demais hipóteses propostas na sequência. Na Figura 17 verifica-se a extensão do modelo de Hickson et al. (1971).

Figura 17- Extensão do Modelo das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional



Fonte: Adaptado de Hickson et al. (1971, p.223)

A proposta de um estudo quantitativo a partir da extensão do modelo se justifica pelo argumento de Creswell (2010) que defende que em pesquisas desta natureza a teoria é utilizada de forma dedutiva e posiciona-se no início do plano de estudo.

A distinção entre as características de organizações públicas e privadas levou Denford, Dawson e DeSouza (2015) a concluir que para compreender como as formas de Governança de TI são definidas em ambas as esferas e, por conseguinte, como os respectivos resultados são obtidos, é necessário uma nova teoria ou mesmo a modificação de uma já existente.

Os resultados referentes ao grau de respeito aos princípios e atendimento aos objetivos da política de TI na organização indicam que as duas subunidades com o maior nível de poder apresentam uma diferença significativa no número de evidências no que concerne as duas dimensões. Por outro lado, a subunidade com o maior grau de respeito aos princípios e atendimento aos objetivos figurou na quinta posição em número de evidências no que se refere ao nível de poder.

A definição da dimensão social do alinhamento de TI de Reich (2000) relaciona os executivos de negócio e de TI. Mas também os CIOs e os demais membros do comitê. Entretanto, devido às diferenças das estruturas executivas de Governança na esfera pública, e mais especificamente no caso da organização estudada, é necessário adaptar o escopo do alinhamento social nesse setor. Na organização em questão o participante que desempenha essa função é membro de uma subunidade diretamente subordinada a gestão da organização pública. Concomitantemente, essa subunidade é responsável pela coordenação do CETI.

A subunidade da qual pertence o participante que desempenha a função de CIO na organização apresentou o maior número de evidências no que tange o respeito aos princípios e objetivos da política de TIC. Portanto, definindo tal subunidade como referência no alinhamento aos princípios e objetivos da política de TIC, compreende-se a partir da definição de Reich (2000) que o alinhamento social de TI no caso da organização em estudo, consiste no grau em que os demais membros do CETI respeitam os princípios e atendem aos objetivos de TI. Portanto, quanto mais as atuações do CETI atenderem aos objetivos da GTI da organização respeitando os princípios, mais efetivo ele será. A partir de tais argumentos, a primeira hipótese a ser testada é proposta:

H1: Um alto grau de alinhamento social de TI influencia positivamente a efetividade de mecanismos de TI

Chan e Reich (2007) definem o alinhamento social de TI como o estado no qual os executivos de negócios e de TI dentro de uma unidade organizacional compreendem e estão comprometidos com a missão, os objetivos e o planejamento de ambas as áreas. Tendo em vista os argumentos presentes na literatura e as evidências coletadas a partir das manifestações dos representantes das subunidades que compõe o CETI, compreende-se que o alinhamento social no contexto da organização consiste, portanto, no grau com que eles compreendem e se comprometem com os princípios e objetivos definidos na política de TIC. Baseado em tais argumentos, as seguintes hipóteses a serem testadas são propostas:

H2a: Um alto grau de respeito aos princípios da política de TI influencia positivamente o alinhamento social de TI.

H2b: Um alto grau de atendimento aos objetivos da política de TI influencia positivamente o alinhamento social de TI

Segundo Hair et al. (2016) em ocasiões em que uma variável independente influencia a relação entre uma variável exógena e outra endógena de forma que possa modificar a sua força e direção, verifica-se a existência de um efeito moderador.

Para tornar mais clara a distinção entre o efeito moderador e o mediador de uma variável, Maçada (2015) define que as variáveis moderadoras atuam “quando”, ou seja, quando ocorrem determinadas condições, certos efeitos são observados. Por outro lado, variáveis mediadoras explicam “como” e o “porque” da ocorrência de tais efeitos. Em subunidades que apresentaram níveis de poder similares, houve uma grande variação em relação ao respeito aos princípios e atendimento aos objetivos. A partir das evidências que demonstraram empiricamente o nível de poder das subunidades, de respeito aos princípios e atendimento aos objetivos tornam pertinente a elaboração de duas hipóteses para verificar se o poder intraorganizacional atua como uma variável moderadora na relação entre o “respeito aos princípios da Política de TI” e “atendimento aos objetivos da Política de TI” com o alinhamento social de TI:

H3a: O nível de poder das subunidades atua como moderador na relação entre o respeito aos princípios da Política de TI e o Alinhamento Social de TI

H3b: O nível de poder das subunidades atua como moderador na relação entre o atendimento aos objetivos da Política de TI e o Alinhamento Social de TI

No capítulo seguinte são feitas as considerações finais sobre a pesquisa e os resultados obtidos são discutidos com maiores detalhes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo são apresentadas: a síntese dos resultados, as contribuições para a academia e para os *practitioners*, as limitações da pesquisa e também sugestões de pesquisas futuras.

5.1. SÍNTESE DOS RESULTADOS

A partir das categorias *a priori* derivadas dos fatores contingenciais do poder intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) e também dos princípios e objetivos da Política de TIC da organização, o conteúdo obtido durante o período de observação das reuniões do CETI foi codificado e analisado. A diferença entre o número de evidências obtidos a partir da análise demonstrou que o nível de poder das subunidades tem uma variação significativa dentre as seis analisadas.

O primeiro objetivo específico foi alcançado através da contagem do número de evidências em cada categoria de fatores contingenciais por subunidades. Em relação ao nível de poder verificou-se que as subunidades D e F obtiveram o maior número de evidências, com respectivamente 108 e 104 evidências. Logo em seguida as subunidades C e G obtiveram respectivamente 39 e 52 evidências. E finalmente, as subunidades A e B contabilizaram 31 e 9 evidências respectivamente. Verifica-se, portanto, que duas subunidades possuem altos níveis de poder intraorganizacional em relação às outras quatro subunidades. A partir dessa perspectiva é possível realizar inferências a partir da literatura contida no referencial teórico e nas evidências obtidas.

Um outro ponto que indica que o primeiro objetivo específico foi atingido se refere especificamente ao fator contingencial Centralidade, considerado fundamental para que uma subunidade tenha poder dentro da organização (HICKSON et al., 1971). Os resultados da contagem de evidências desse único fator contingencial foram proporcionais ao resultado total de evidências para a soma de todos os fatores contingenciais que influenciam o nível de poder das subunidades.

O segundo objetivo específico também foi atingido através do mapeamento da posição do CETI na hierarquia da organização e das suas relações com as demais estruturas de Governança de TI da organização. Destaca-se dentre os resultados principais, o posicionamento do CETI no nível institucional-estratégico, o que se demonstra coerente com a sua influência nas orientações, diretrizes e estratégias relacionadas à TI na organização. Em relação à

formação do CETI, Denford, Dawson e DeSouza (2017) estabelecem clara diferença entre o setor público e o privado ao apontar que na esfera pública não existe a estrutura do Conselho de Administração e ressaltam que no setor público, a cada eleição, a troca de gestão pode provocar também a mudança de indivíduos e cargos em posições chave na organização e exemplificam esse ponto ao assinalar que no contexto norte-americano, os CIOs do setor público têm que lidar com uma legislação que pode ser alterada facilmente dependendo do foco, do posicionamento e das influências de cada gestão. A partir da criação da lei Clinger-Cohen em 1996 (CLINGER-COHEN, 1996), o papel do CIO assim como suas funções e encargos no âmbito federal nesse país foram definidos. Entretanto, essas funções e encargos foram simplesmente adaptadas para o setor público a partir da realidade do setor privado (DENFORD; DAWSON; DESOUZA, 2017). Traçando-se um paralelo com a organização estudada, verifica-se uma adaptação similar na medida que o papel atribuído ao CIO encarregado da função tem um viés notadamente corporativo. O CIO acumula o cargo de diretor de outra estrutura que se encontra em um nível hierárquico semelhante ao CETI. Dessa forma, percebe-se que além das estruturas de GTI, o cargo e a posição hierárquica encontram-se também sujeitos às mudanças decorrentes das alternâncias de gestão na esfera política.

Nesse contexto, a estrutura do CETI também corre o risco de sofrer alterações significativas na medida que se verifica a sua subordinação a uma estrutura que é composta por membros escolhidos por gestões que se sucedem a cada quatro anos, com diferentes ideologias políticas e que influenciam nas decisões estratégicas da organização. Por conseguinte, tais posicionamentos também influenciam a estratégia de TI da organização. Em última instância a dinâmica dessas mudanças pode ser contraproducente no que se refere ao alinhamento estratégico de TI e o interesse público. Os resultados encontram-se de acordo também com as conclusões de Wu, Straub e Liang (2015) que verificaram em seu trabalho que o poder das subunidades e suas orientações em relação à estratégia de TI influenciavam no alinhamento estratégico e, portanto, nos resultados a partir da TI.

A replicação de práticas de GTI do setor privado na esfera pública também foi observada ao longo da observação das reuniões do CETI e dos grupos focais. Conforme explicam Denford, Dawson e DeSouza (2017), esse comportamento foi muito usual durante décadas no contexto da administração pública norte-americana. Na realidade da unidade de análise estudada, verificou-se que participantes das subunidades com o maior nível de poder na organização apresentavam uma tendência a apoiar a adoção de serviços de consultoria externa para a solução e aconselhamento em decisões relacionadas a TI na organização.

Sob a perspectiva da Teoria das Contingências Estratégicas, mais especificamente em relação ao fator contingencial substitutibilidade verifica-se que no momento que os participantes das subunidades com maior nível de poder intraorganizacional defendem a adoção e manutenção dos serviços de consultoria em TI, ao mesmo tempo também evitam que ocorra a rotinização da informação e, por conseguinte a substitutibilidade. Em outras palavras, a manutenção do uso dos serviços de consultoria nos domínios das subunidades contribui para que estas mantenham o nível de poder atual, na medida que, sob o ponto de vista desses participantes, a utilização dos serviços de consultoria representa informação privilegiada para suas próprias subunidades e a rotinização pela informação ou absorção reduziria o seu nível de poder.

Essas evidências são condizentes com a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971), o que aponta a adequação da sua utilização na presente pesquisa. Como exemplo, é possível verificar esse ponto através de uma manifestação do Participante 02. O componente do CETI em questão não representava as subunidades de maior poder intraorganizacional e fez a seguinte observação: “[...]vamos investir *pra* adivinhar o futuro daqui a cinco anos na [SUBUNIDADE], que seria muito bom, ninguém nega, ou vamos investir *pra* trazer [A ORGANIZAÇÃO] *pra* mais próximo, *pra* não ficar, porque a [SUBUNIDADE] tá puxando né? A [SUBUNIDADE] é o transatlântico e puxa [A ORGANIZAÇÃO] também [...]”.

Percebe-se nesse caso que apesar do alinhamento com a estratégia da alta gestão da organização, o nível reduzido de poder da subunidade da qual pertence o participante dificulta a aceitação do seu ponto de vista pelos membros de subunidades com maior nível de poder.

O terceiro objetivo específico foi alcançado através da contagem do número de evidências das manifestações dos participantes quando demonstravam alinhamento aos princípios e objetivos da organização. As manifestações eram contadas para as respectivas subunidades na medida que cada participante manifestava sua posição em alinhamento aos princípios e objetivos ou ao apontar de alinhamento de determinada subunidade, mesmo que não a sua própria.

A Subunidade A obteve o maior número de evidências no que tange ao alinhamento aos princípios e objetivos com respectivamente 80 e 119 evidências. Essa subunidade é diretamente subordinada à estrutura de governança ligada à gestão da organização. Esses resultados são condizentes com a dimensão do alinhamento cultural de TI conforme a definição de Chan e Reich (2007). Segundo as autoras, nessa dimensão do alinhamento de TI a alta direção deve estar comprometida para que as demais áreas também se engajem com o

alinhamento entre a TI e os negócios. Nesse contexto, o envolvimento adequado dos *stakeholders*, na categoria Alinhamento Estratégico, foi identificado por Alreemy et al. (2016) como o principal Fator Crítico para o Sucesso da implementação da Governança de TI. A partir dos resultados é possível aferir que o engajamento da subunidade imediatamente ligada à alta direção é um fator positivo para que as demais subunidades se engajem no alinhamento entre TI e negócios. Como exemplo, verifica-se na manifestação do Participante 02 a preocupação em articular a utilização coordenada dos recursos de TIC, um dos objetivos definidos na política: “[...]o que eu notei é que essas procurações de crédito que existem no estado, alguns órgãos que são contemplados com ela. Eles dizem não, o dinheiro é meu e de repente dizem "eu tenho que gastar" e gasta-se de qualquer jeito, então dizem “vamos comprar mais equipamento, não sei o quê” né? Nisso, muitas vezes tu não atende as prioridades do estado [...]”. Por outro lado, verifica-se que componentes do TIC de subunidades com nível elevado de poder e alinhamento aos princípios e objetivos, compreendem a estratégia definida pela alta organização. Conforme verifica-se na manifestação do Participante 06 alocada na categoria “Suportar a estratégia e gestão governamental”, percebe-se que este membro do CETI compreende e concorda com os princípios e objetivos de TI da organização: “[...] daqui a 4 anos com essa política vai estar bombando, tá tão claro os direitos decisórios das pessoas, tu tá facilitando a vida delas. Principalmente o gestor de TIC que tá na ponta da governança, deixou tão claro os direitos onde ele vai, o que ele vai, como faz, quais são os processos, que estrutura se utiliza pra cada tomada de decisão dele [...]”. A partir desses argumentos e evidências, é possível aferir que no caso da Subunidade em questão, as recomendações de Chan e Reich (2007) são seguidas na prática após a instituição do CETI e a definição da política de TIC.

Uma outra conclusão possível a partir dos resultados se refere à Subunidade responsável que tem como foco o planejamento. Verificou-se um número reduzido de evidências tanto em relação ao nível de poder quanto ao alinhamento aos princípios e objetivos dessa subunidade. Inclusive foi possível aferir a partir das manifestações de alguns participantes do CETI a dúvida a respeito do papel que essa subunidade deveria desempenhar no planejamento estratégico de TI na organização. Como exemplo em uma das manifestações do Participante 05, o componente do CETI revelava que o planejamento estratégico da subunidade foi feito através de uma consultoria contratada. Nessa ocasião o Participante 06 o interpelou da seguinte forma [...] a [SUBUNIDADE] discute muito isso. Em tese a [SUBUNIDADE] poderia articular e coordenar o planejamento estratégico, mas não tem perna, não tem gente [...]. Portanto, as evidências coletadas a respeito do nível de poder e alinhamento aos princípios e objetivos da política de TIC, de fato refletem a realidade da organização. Paradoxalmente, a

subunidade em questão, mesmo tendo o planejamento estratégico como o seu principal objetivo, não detém um controle significativo sobre as contingências estratégicas da organização e, portanto, tem dificuldades em desempenhar seu papel de forma efetiva no que se refere a TI. Na literatura de estratégia essa realidade corresponde à categoria “estratégia desconexa”. Segundo Fontes Filho e Nunes (2010, p.276) “as estratégias desconexas ocorrem quando uma parte da organização, uma subunidade ou mesmo um indivíduo, descolado do resto, utiliza seu próprio padrão de ações, que independem ou até contradizem diretrizes ou intenções – quando expressas – da liderança central”.

Um outro ponto a ser destacado nos resultados foi o posicionamento estratégico de alguns participantes que possuíam um viés notadamente gerencial no que tange a TI. A partir das conclusões de Huang, Zmud e Price (2010), de que no contexto dos comitês de Governança, os participantes que possuem características gerenciais têm uma visão voltada mais para o curto prazo, foi possível verificar que de fato o planejamento estratégico ainda é confundido como por exemplo, com atividades de nível gerencial como a gestão de serviços de TI. A manifestação do Participante 05 exemplifica esse ponto: “[...] quer ver uma coisa, olha a diferença que existe no planejamento estratégico. A [SUBUNIDADE] tem que ser efetiva na cobrança da dívida e de seus processos. A [SUBUNIDADE], ela tem que ser efetiva na cobrança financeira. A [SUBUNIDADE], ela tem que ser efetiva no atendimento à saúde. Então eles são, *os planejamentos estratégicos*, eles não estão alinhados com a TIC, vamos dizer, mas eles têm é o objetivo da instituição assim. “.

A manifestação do Participante 05 prossegue da seguinte forma: “A [SUBUNIDADE], mudou muito nisso depois no planejamento estratégico. Deu um foco pra ela e disse assim: "pra que que tu veio e o que que tu faz, entendeu?". Ela deixou bem claro isso. A gente tem medido, aí caiu índices pra TIC sabe? Eu tenho que ter uma produtividade semestral de atendimento as pontas na cobrança da dívida, essas coisas todas [...]”. Como pode ser verificado na manifestação do Participante 05, em alguns momentos é citado que determinadas subunidades devem ser efetivas nos seus objetivos, mas não é citado de que forma o planejamento estratégico auxiliou para que essa efetividade fosse atingida.

Conforme foi discutido na proposição do modelo conceitual, a subunidade com o maior grau de alinhamento aos princípios e objetivos da política de TIC é também a que coordena o CETI e da qual pertence o participante com o cargo de CIO da organização. Os resultados permitem inferir novas informações a respeito da relação entre os papéis do CETI e do CIO conforme sugerido por Coertze e Von Solms (2014). Mais especificamente em relação ao presente trabalho, verificou-se que apesar do CIO desempenhar as funções que competem

ao cargo propriamente dito, ele também desempenha o papel de membro do CETI. Tal fato se torna paradoxal na medida que o nível de poder que duas das subunidades que compõe o CETI detém acarreta em dificuldades para que o componente desempenhe o papel de CIO de forma efetiva, e, portanto, para que a TI, e no caso específico do setor, o interesse público estejam alinhados. Os resultados também estão de acordo com as afirmações de LaPalombara (2001) de que na administração pública existe uma mistura entre organismos oficiais e não oficiais o que torna bastante complexo a separação dos papéis entre diretores e agentes. É possível depreender tal argumento através da manifestação do Participante 02 [...] se a gente imaginasse tá que toda a verba de TIC ao invés de ir pra cada órgão com seus orçamentos, viesse para o comitê. O comitê é que vai estudar todas as necessidades, todas as demandas. Tem que existir uma prática formal. O que acontece hoje é que cada [SUBUNIDADE] recebe uma parcela do orçamento [...]. A partir das evidências da pesquisa e os argumentos da literatura é possível compreender o papel que o poder intraorganizacional desempenha na relação com os mecanismos de Governança de TI. Inclusive, o nível de poder intraorganizacional pode influenciar informalmente os papéis e responsabilidades definidos na política de TIC da organização.

Após a aplicação do método proposto e análise dos dados obtidos é possível aferir que o objetivo geral da presente pesquisa foi atingido por intermédio dos objetivos específicos, respondendo assim, a questão de pesquisa. A influência do Poder Intraorganizacional na efetividade do mecanismo Comitê Estratégico de TI em uma organização pública ocorre na relação entre o respeito aos princípios e atendimento aos objetivos da política de TI com o alinhamento social de TI, que por sua vez influencia a efetividade do mecanismo CETI. Em outras palavras, o efeito moderador nessa relação depende do nível de poder intraorganizacional que cada subunidade detém e do seu grau de alinhamento aos princípios e objetivos da Política de TIC. O trabalho tem um caráter exploratório, portanto, tais conclusões deverão ser testadas futuramente em uma pesquisa confirmatória.

5.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O presente trabalho contribui para a teorização da GTI ao abordar o tema segundo a lente da Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971). Ao adotar essa lente teórica, se torna possível aprofundar os estudos sobre o Poder intraorganizacional para compreender como os mecanismos de GTI podem ser influenciados por ele. De forma adicional, o trabalho contribui para a teoria da GTI ao propor a extensão do

modelo das contingências estratégicas do poder intraorganizacional para contemplar a sua influência na efetividade de mecanismos de Governança de TI. A extensão do modelo e o teste de suas hipóteses servem de bases para novos estudos futuros. A argumentação para o teste do modelo proposto se apoia nas evidências obtidas e no trabalho de Chan e Reich (2007) em que as autoras definiram as dimensões do alinhamento de TI, dentre elas o alinhamento social. Considerando o poder intraorganizacional como um construto que pode atuar na moderação da relação dos construtos “respeito aos princípios da política de TI” e “atendimento aos objetivos da política de TI” com o alinhamento social de TI, o trabalho contribui para jogar luzes sobre o papel do poder na efetividade de mecanismos de TI, e, por conseguinte na própria efetividade da Governança de TI. Adicionalmente a consulta a documentos da organização e a comparação com a literatura de GTI indica que na esfera pública os mecanismos de Governança de TI estão sujeitos à regulamentação da gestão vigente nesse setor, o que pode indicar a necessidade em ampliar os estudos sobre novos mecanismos de GTI específicos na esfera pública.

No que se refere às contribuições para a prática, a partir dos resultados obtidos é possível recomendar que os componentes da alta gestão de organizações públicas considerem o poder que as subunidades possuem dentro da organização durante a elaboração do conselho estratégico de TI das organizações. Conforme as conclusões do estudo, cada membro investido do poder da sua subunidade pode mudar a dinâmica de operação do próprio comitê. Portanto, na ocasião da regulamentação das leis que regem a GTI nas organizações desse setor, os gestores públicos devem trabalhar de forma conjunta com o comitê estratégico de TI para que a política de TI possa priorizar a estratégia de TI da organização como um todo, observar as recomendações da literatura de GTI e também mitigar as possíveis distorções causadas pelo desequilíbrio de poder entre as subunidades.

5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações da pesquisa é o fato de que os resultados foram obtidos apenas de uma fonte de coleta de dados. A pesquisa também teve limitações na etapa de coleta de dados, na medida que havia a permissão para gravar em áudio apenas em um período das reuniões do CETI, em que o foco da discussão era a definição e implementação da Política de TIC. No outro período, em que os participantes discutiam assuntos diversos relacionados a TI na organização e, portanto, com maior amplitude de escopo no que refere aos fatores contingenciais da Teoria das Contingências do Poder Intraorganizacional e também em relação aos princípios e objetivos

da política de TIC, foi possível registrar apenas notas de campo que auxiliaram na análise de conteúdo.

Por essa razão, verifica-se que determinadas categorias de princípios e objetivos apresentaram um número reduzido de evidências. Como por exemplo, a categoria “Serviços eletrônicos com foco no cidadão” e “Transparência e Acesso a informações pública”, contabilizaram apenas 6 e 3 evidências respectivamente.

Durante a discussão da política, as categorias que abordavam o uso racional dos ativos de TI e apoio a estratégia da organização tiveram o maior número de evidências. Tais resultados evidenciam a importância do ponto de vista acadêmico do registro completo das reuniões do CETI.

Uma outra limitação que de certa forma é decorrente da primeira explicitada acima, foi o fato de que as manifestações dos participantes foram desiguais. Dentre os motivos para que tenha ocorrido é possível citar que alguns participantes chegavam com atraso nas reuniões ou mesmo saíam antes de que tivessem terminado. Verificou-se que devido a essa assincronia no que se refere a permanência de todos os participantes no local da reunião, foi possível perceber que havia uma dificuldade em que aqueles que chegavam com atraso principalmente, conseguissem se engajar nas discussões iniciadas de forma mais efetiva. A partir desse ocorrido verificou-se que as manifestações de tais participantes se tornavam bastante reduzidas em relação as manifestações dos demais componentes que compareciam as reuniões desde o início. Entretanto, essa limitação foi atenuada por considerar a manifestações dos participantes do comitê tanto em relação às suas próprias subunidades quanto em relação as demais. Dessa forma, mesmo que o membro de uma determinada subunidade não se manifestasse de forma frequente, ainda assim foi possível considerar as evidências dos demais membros direcionadas à sua subunidade.

5.4. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Na organização estudada, a Governança de TI é responsabilidade de um conjunto de estruturas de Governança de TI que se relacionam entre si conforme pôde ser verificado no Mapa dos Papéis e Relações entre os Componentes da Estrutura de Governança de TI. Analisar como o poder intraorganizacional influencia no alinhamento social de TI, e este na efetividade dos demais mecanismos de Governança de TI pode contribuir para a compreensão de como a efetividade da Governança de TI é influenciada pelo alinhamento social entre as estruturas responsáveis por promovê-lo.

A defesa da adoção de soluções padronizadas de GTI foi um dos destaques das discussões do CETI. Em diversas ocasiões os membros do CETI apresentaram opiniões positivas sobre os efeitos da adoção de tais soluções para organizações como um todo. Entretanto, os membros de subunidades que apresentaram maiores números de evidências de respeito aos princípios e atendimento aos objetivos da política de TI, se mostraram contrários a ao uso de soluções padronizadas para a GTI. A partir desse argumento é possível sugerir que em pesquisas futuras a Teoria Institucional e em especial o isomorfismo mimético possa servir de base para o estudo do poder intraorganizacional e a sua influência na GTI.

Outra sugestão de pesquisa futura é analisar como o poder intraorganizacional influencia na alocação de investimentos em TI. Durante o período de observação verificou-se que determinados representantes das subunidades reforçavam que os investimentos em TI deveriam beneficiar a organização como um todo, e não apenas as subunidades de forma isolada.

Tendo em vista que a organização pública está sujeita a alternância de poder formal devido ao período do mandato da gestão vigente, é possível sugerir outra pesquisa futura. A reprodução da pesquisa após a próxima troca na gestão permitiria aferir se esse processo influenciou o nível de poder intraorganizacional das subunidades e conseqüentemente a efetividade dos mecanismos de estrutura da Governança de TI da organização. Para aferir essas questões, novas pesquisas serão necessárias.

REFERÊNCIAS

ALI, Syaiful; GREEN, Peter. IT governance mechanisms in public sector organisations: An Australian context. **Journal of Global Information Management**, v.15, n.4, p. 41-63, 2007.

ALMEIDA, Rafael; PEREIRA, Rúben; DA SILVA, Miguel Mira. IT Governance Mechanisms: A Literature Review. In: International Conference on Exploring Services Science. Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 186-199.

ALREEMY, Ziad; CHANG, Victor; WALTERS, Robert, WILLS, Gary. Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG). **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 907-916, 2016.

ANALIA SÁNCHEZ, Marisa; CARLOS GASTAUD MAÇADA, Antonio; DEL VALLE SAGARDOY, Marcela. A strategy-based method of assessing information technology investments. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 7, n. 1, p. 43-60, 2013.

ANDRIOLE, Stephen J. Traveling Technology Governance. **IT Professional**, v. 18, n. 2, p. 31-34, 2016.

ASHWORTH, Rachel; BOYNE, George; DELBRIDGE, Rick. Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 1, p. 165-187, 2009.

ASTLEY, W. Graham; SACHDEVA, Paramjit S. Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of management review*, v. 9, n. 1, p. 104-113, 1984.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaire de France, 1977.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Economia das organizações**: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 131-179, 2004.

BOJE, David M.; OSWICK, Cliff; FORD, Jeffrey D. Language and organization: The doing of discourse. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 571-577, 2004.

BOYNE, George A.; WALKER, Richard M. Strategic management and public service performance: The way ahead. **Public Administration Review**, v. 70, n. s1, p. s185-s192, 2010.

BUCHWALD, Arne; URBACH, Nils; AHLEMANN, Frederik. Business value through controlled IT: toward an integrated model of IT governance success and its impact. *Journal of Information Technology*, v. 29, n. 2, p. 128-147, 2014.

BURELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organisational analysis. *Elements of the sociology of corporate life*, 1979.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. Thomson, 2007.

CASTELLS, Manuel. **The power of identity**: The information age: Economy, society, and culture. John Wiley & Sons, 2011.

CASTELLS, M. Network Theory| A Network Theory of Power. **International Journal of Communication**, v. 5, p.15, 2011.

CHAN, Yolande E.; REICH, Blaize Horner. IT alignment: what have we learned?. *Journal of Information technology*, v. 22, n. 4, p. 297-315, 2007.

CLEGG, Stewart R. **Frameworks of power**. Sage, 1989.

CLINGER-COHEN. Department of Defense Chief Information Officer Desk Reference. Disponível em: <http://dcmo.defense.gov/Portals/47/Documents/Clinger_Cohen_Act.pdf>. Acesso em: 07 Fev.2017.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COERTZE, Jacques; VON SOLMS, Rossouw. The Board and CIO: The IT Alignment Challenge. In: 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2014. p. 4426-4435.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

CRAWFORD, Gregory A. Information as a strategic contingency: Applying the strategic contingencies theory of intraorganizational power to academic libraries. *College & research libraries*, v. 58, n. 2, p. 145-155, 1997.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

CYERT, Richard M. et al. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, v. 2, 1963.

DA ROCHA, Joseilton Silveira; MOURA, Fabio Viana; REIS, Graciela Mendes Ribeiro. Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de Governança Corporativa de importantes tomadores de decisão. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 5, n. 3, p. 31-44, 2012.

DAMIANIDES, Marios. Sarbanes-Oxley and IT governance: New guidance on IT control and compliance. **Information Systems Management**, v. 22, n. 1, p. 77-85, 2005.

DAVERN, Michael J.; KAUFFMAN, Robert J. Discovering potential and realizing value from information technology investments. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 121-143, 2000.

DAVERN, Michael J.; WILKIN, Carla L. Towards an integrated view of IT value measurement. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 11, n. 1, p. 42-60, 2010.

DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, Wim. IT governance and its mechanisms. **Information Systems Control Journal**, v. 1, p. 27-33, 2004.

DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, Wim. IT governance structures, processes and relational mechanisms: Achieving IT/business alignment in a major Belgian financial group. In: System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on. IEEE, 2005. p. 237b-237b.

DENFORD, James S.; DAWSON, Gregory S.; DESOUZA, Kevin C. An argument for centralization of IT governance in the public sector. In: System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference on. IEEE, 2015. p. 4493-4501.

DENFORD, James; DAWSON, Gregory; DESOUZA, Kevin. Exploring IT-Enabled Public Sector Innovation in US States. In: Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. 2017.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DOLCI, Pietro Cunha. **Modelo para avaliar a influência dos investimentos em TI na governança da cadeia de suprimentos e o seu desempenho**. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

DONALDSON, Lex. The normal science of structural contingency theory. In: Studying Organizations: Theory and Method. CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. (ORGS). Sage: Thousand Oaks, p. 51-70, 1999.

DOUGLAS, David. Intransivities of managerial decisions: a grounded theory case. **Management decision**, v. 44, n. 2, p. 259-275, 2006.

EK, Richard; FOUGÈRE, Martin; SKÅLÉN, Per. Revisiting Foucault through reading Agamben: implications for workplace subjectification, desubjectification and the dark side of organizations. In: Fifth International Critical Management Studies Conference, Manchester. 2007. p. 11-13.

ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative science quarterly**, p. 284-304, 1988.

FERGUSON, Colin et al. Determinants of effective information technology governance. **International Journal of Auditing**, v. 17, n. 1, p. 75-99, 2013.

FERRIS, Gerald R.; PERREWÉ, Pamela L.; ANTHONY, William P.; GILMORE, David C. Political skill at work. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 4, p. 25-37, 2000.

FILANDRO, Italo P.; LUCIANO, Edimara M.; WIDENHÖFT, Guilherme C.; NETTO, Yves W. E. C. Tomada de Decisão em Tecnologia da Informação: Identificando os Arquétipos Decisórios em uma Organização Pública. 2016. In: Seminário em Administração, FEA/USP-SEMEAD, XIX, 2016, São Paulo. Anais. São Paulo, 2016.

FLEMING, Peter; SPICER, André. Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 237-298, 2014.

FLEMING, Peter; SPICER, André. *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge University Press, 2007.

FLIGSTEIN, Neil. **The transformation of corporate control**. Harvard University Press, 1993.

FLIGSTEIN, Neil. **The intraorganizational power struggle**: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American sociological review*, p. 44-58, 1987.

FONSECA, Valéria S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. FGV Editora, 2003, p.47-66.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; NUNES, Geraldo Sant Anna. O Estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira/The Strategist of Micro, Small and Medium Brazilian Private Company/El Estratega de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Privada de Brasil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 36, p. 271, 2010.

FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

FOUCAULT, Michel. **A Microfísica do Poder**. Porto Alegre: Ed. Graal, 1993.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FRUMKIN, Peter; GALASKIEWICZ, Joseph. Institutional isomorphism and public sector organizations. **Journal of public administration research and theory**, v. 14, n. 3, p. 283-307, 2004.

FÜRSTENAU, Daniel; ROTHE, Hannes. Shadow IT systems: discerning the good and the evil. 2014. In: Twenty Second European Conference on Information Systems, Tel Aviv 2014.

FURSTENAU, Daniel; ROTHE, Hannes; SANDNER, Matthias; ANAPLIOTIS, Dimitrios. Shadow IT, Risk, and Shifting Power Relations in Organizations. In: 22nd Americas Conference on Information Systems, At San Diego, USA 2016.

GEROW, Jennifer E.; THATCHER, Jason Bennett; GROVER, Varun. Six Types of IT-Business Strategic Alignment: An investigation of the constructs and their measurement. *European Journal of Information Systems*, v. 24, n. 5, p. 465-491, 2015.

GIBBS, Graham. *Análise de Dados Qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa*. Ed. Bookman, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GRANT, Gerald; TAN, Felix B. Guest Editorial. **European Journal of Information Systems**, v.22, n. 493, p. 497, 2013.

GRESOV, Christopher. Exploring fit and misfit with multiple contingencies. **Administrative Science Quarterly**, p. 431-453, 1989.

HABERMAS, J.; MCCARTHY, T. Hannah Arendt's communications concept of power. **Social Research**, p. 3-24, 1977.

HAIR JR, Joseph F. et al. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2016.

HARDY, Gary. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. **Information Security Technical Report**, v. 11, n. 1, p. 55-61, 2006.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. Stewart R. CLEGG, Cynthia HARDY e Walter R. NORD (orgs), *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*, Parte III, Capítulo, v. 13, p. 260-289, 2001.

HENDERSON, John C.. ; VENKATRAMAN, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM systems journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HICKSON, David J.; HININGS, C.R.; LEE, C.A.; SCHNECK, R.E.; PENNINGS, M. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. **Administrative science quarterly**, p. 216-229, 1971.

HONG, Jacky FL; FAN, Fiona. Aprendizagem organizacional em organizações públicas: Um estudo de caso. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 19-35, 2011.

HUANG, Rui; ZMUD, Robert W.; PRICE, R. Leon. Influencing the effectiveness of IT governance practices through steering committees and communication policies. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 288-302, 2010.

ISACA. It Strategy Committee. Disponível em: <<https://www.isaca.org/Groups/Professional-English/po4-2-it-strategy-committee/Pages/Overview.aspx>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

KAARST-BROWN, Michelle L.; KELLY, Shirley. IT Governance and Sarbanes-Oxley: The latest sales pitch or real challenges for the IT Function? In: 38th Hawaii International Conference on System Sciences - HICSS. 2005.

KASSEM, Jamile Sumaia Serea. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Direito Público**, v. 9, n. 1, p. 249-252, 2014.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. NBL Editora, 1991.

LEGO. Lego Serious Play. Disponível em: <<http://www.lego.com/en-us/seriousplay?domainredir=www.seriousplay.com>> .Acesso em 19 Out. 2016.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 753-773, 2012.

JARDIM, Emmanuel Brandolff; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. PODER E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES RECENTES NA LITERATURA INTERNACIONAL. *Revista Jovens Pesquisadores*, v. 3, n. 3, 2013.

JENNINGS, P. Devereaux; GREENWOOD, Royston. 6bConstructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment'. In: WESTWOOD, Robert; CLEGG, Stewart. (ORGS). *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*, Blackwell, UK, p.195-206, 2003.

JUIZ, Carlos; GUERRERO, Carlos; LERA, Isaac. Implementing good governance principles for the public sector in information technology governance frameworks. **Open Journal of Accounting**, v. 2014, 2014.

KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S. Power and interdependence in the information age. **Foreign Affairs**, New York, v. 77, p. 81-94, 1998.

LAPALOMBARA, Joseph. Authorization for cite one of your articles. Mensagem Pessoal. Mensagem recebida por <yves.costa@gmail.com> em 26 mar. 2016.

LAPALOMBARA, Joseph. **Power and politics in organizations**: public and private sector comparisons. In: DIERKES, Meinolf; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. (ORGS). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press, USA, p.557-581, 2001.

LI, Hsing-Jung; CHANG, She-I.; YEN, David C. Investigating CSFs for the life cycle of ERP system from the perspective of IT governance. *Computer Standards & Interfaces*, v. 50, p. 269-279, 2017.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. Aula 1: Introdução. Porto Alegre: [S.n.], 2015. (Apostila da disciplina Governança Corporativa de TI do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

LUCIANO, Edimara Mezzomo; MACADAR, Marie Anne. Governança de TIC em Organizações Públicas. In: *TIC Governo Eletrônico 2015*, Edition: 1, Chapter: 3, Publisher: Cetic.br, Editors: Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação – Cetic.br, pp.55-63

LUCIANO, Edimara Mezzomo; MACADAR, Marie Anne; WIEDENHÖFT, Guilherme. IT Governance enabling long-term Electronic Governance initiatives. In: *Electronic Government and Electronic Participation: Joint Proceedings of Ongoing Research, PhD Papers, Posters and Workshops of IFIP EGOV and EPart 2016*. IOS Press, 2016. p. 390.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; WIEDENHÖFT, Guilherme; MACADAR, Marie Anne. Em Busca de um Maior Rigor Conceitual nos Estudos sobre Governança de Tecnologia da Informação. *Revista Latinoamericana Y Del Caribe De La Asociacion De Sistemas De Informacion*, v. 7, n. 1, p. 2, 2015.

LUCIANO, Edimara Mezzomo.; WIDENHÖFT, Guilherme Costa.; FILANDRO, Italo Pereira.; NETTO, Yves Costa; KOPPE, Gustavo. Indicadores para Mensurar a Efetividade da Governança de Tecnologia da Informação: um Estudo Qualitativo Multimétodo. 2015. In: Seminário em Administração, FEA/USP-SEMEAD, XVIII, 2015, São Paulo. **Anais**. São Paulo, 2015.

LUNARDI, Guilherme L.; DOLCI, Pietro C.; BECKER, João L.; MAÇADA, Antônio C.G. Governança de TI no Brasil: uma análise dos mecanismos mais difundidos entre as empresas nacionais. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (4.: 2007 out.: Resende). **Anais**. Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007.

LUNARDI, Guilherme L.; BECKER, João L.; MACADA, Antônio CG. Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 612-624, 2012.

MAÇADA, Antônio Carlos. G. Aula 12: Efeitos Indiretos e Diretos PLS. Porto Alegre: [S.n.], 2015. (Apostila da disciplina Teoria e Métodos em Sistemas de Informação e Decisão do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

MAHONEY, J. Briefing for IT Leaders: Tomorrow's Trends and Today Decisions. **Gartner Management Review**, v. 46, n. 2, p. 26-34, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor.; CUKIER, Kenneth. **Big data**: A revolution that will transform how we live, work, and think. Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

MARABELLI, Marco; GALLIERS, Robert D. A reflection on information systems strategizing: the role of power and everyday practices. *Information Systems Journal*, 2016.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. O princípio ético do bem comum e a concepção jurídica do interesse público. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 5, 2000.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 443-468, 2013.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, p. 340-363, 1977.

- MITNICK, Barry M. The theory of agency and organizational analysis. In: BOWIE, Norman E.; FREEMAN, Edward. (ORGS). *Ethics and Agency Theory: An Introduction*. New York, Oxford University Press, p. 75-96, 1992.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- MYERS, Michael. **Qualitative research in information systems**. Ed. Sage, London, UK, 2014.
- MOYNIHAN, Donald P. The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance. In: PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie (ORGS) (Ed.). *Motivation in public management: The call of public service*. OUP Oxford, 2008, p.247-263.
- MUDAMBI, Ram; PEDERSEN, Torben; ANDERSSON, Ulf. How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, v. 49, n. 1, p. 101-113, 2014.
- NFUKA, Edephonc N.; RUSU, Lazar. The effect of critical success factors on IT governance performance. *Industrial Management & Data Systems*, v. 111, n. 9, p. 1418-1448, 2011.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; BAROUDI, Jack J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information systems research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.
- ORLIKOWSKI, Wanda J.; ROBEY, Daniel. Information technology and the structuring of organizations. **Information systems research**, v. 2, n. 2, p. 143-169, 1991.
- OROZCO, Jorge; TARHINI, Ali; MASA'DEH, Ra'ed; TARHINI, Takwa. A framework of IS/business alignment management practices to improve the design of IT Governance architectures. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 4, p. 1, 2015.
- PANDEY, Sanjay K.; DAVIS, Randall S.; PANDEY, Sheela; PENG, Shuyang. Transformational Leadership and the Use of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired to Serve Larger Public Purposes? **Public Administration**, v.94, n.1, p.204-222, 2015.
- PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape**. br, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.
- PANG, Min-Seok. IT governance and business value in the public sector organizations—The role of elected representatives in IT governance and its impact on IT value in US state governments. **Decision Support Systems**, v. 59, p. 274-285, 2014.
- PEREIRA, Gabriela; LUCIANO, Edimara M.; MORON, Marie Anne M. Information Technology Governance Practices Adoption through an Institutional Perspective: The Perception of Brazilian and American CIOs. In: *System Sciences (HICSS), 46th Hawaii International Conference on*. IEEE, 2013. p. 4446-4455, 2013.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**, v. 1, p. 21-38, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

PETERSON, Ryan. Crafting information technology governance. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, p. 7-22, 2004.

PETERSON, Ryan R. Integration strategies and tactics for information technology governance. In: VAN GREMBERG, Win. (ORGS). *Strategies for information technology governance*. USA: Idea Group Publishing, p. 37-80, 2004.

PTIC. Decreto n.52.616, de 19 de outubro de 2015. Dispõe sobre a instituição da Política de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual. *Diário Oficial do Estado, Porto Alegre*, n.200, 19 out. 2015.

QUINTANEIRO, Tania; DE OLIVEIRA BARBOSA, Maria Lígia; DE OLIVEIRA, Márcia Gardênia. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber**. Editora Ufmg, 2001.

REICH, Blaize Horner; BENBASAT, Izak. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS quarterly**, p. 81-113, 2000.

ROMERO, Sonia M. T.; NASCIMENTO, Belmiro J. C. Métodos de pesquisa. In: FOSSATI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara M.(ORGS). *Prática Profissional em administração: ciência, método e técnica*. Porto Alegre: Sulina, p. 51-64, 2008.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

RQDA. What is RQDA and what are its features?. Disponível em: < <http://rqda.r-forge.r-project.org/>>. Acesso em: 24 Nov. 2016.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. **Organizational dynamics**, v. 5, n. 3, p. 3-21, 1978.

SAMBAMURTHY, Vallabh; BHARADWAJ, Anandhi; GROVER, Varun. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS quarterly**, p. 237-263, 2003.

SAMBAMURTHY, Vallabh.; ZMUD, Robert W. Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. **MIS Quarterly**, p. 261-290, 1999.

SANDBERG, Jörgen; ALVESSON, Mats. Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. *Organization*, v. 18, n. 1, p. 23-44, 2011.

SARAIVA, Luiz A.; SANTOS, Alexandre V. Estratégias de Poder de Atores Sociais Desprovidos de Recursos Organizacionais. In: Encontro Nacional da ANPAD. **Anais**, São Paulo, 2009.

SCHLOSSER, Frank; BEIMBORN, Daniel; WEITZEL, Tim; WAGNER, Heinz-Theo. Achieving social alignment between business and IT—an empirical evaluation of the efficacy of IT governance mechanisms. *Journal of Information Technology*, v. 30, n. 2, p. 119-135, 2015.

SCHWARZ, Andrew; HIRSCHHEIM, Rudy. An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. **The journal of strategic information systems**, v. 12, n. 2, p. 129-166, 2003.

SETTERSTROM, Andrew J.; PEARSON, J. Michael. Bases of Intra-Organizational Power: An Analysis of the Information Technology Department. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, v. 16, n. 2, 2013.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. *The journal of finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SIMONSSON, Marten; EKSTEDT, Mathias. Getting the priorities right: literature vs practice on IT governance. In: *Technology Management for the Global Future, 2006. PICMET 2006. IEEE*, 2006. p. 18-26.

SIMONSSON, Mårten; JOHNSON, Pontus. Defining IT governance—a consolidation of literature. In: *the 18th Conference on Advanced Information Systems Engineering*. Luxemburgo, 2006.

STOCK, Ruth Maria; REIFERSCHIED, Ines. Who should be in power to encourage product program innovativeness, R&D or marketing?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, n. 3, p. 264-276, 2014.

TALLON, P. P.; RAMIREZ, R. V.; SHORT, J. E. The information artifact in IT governance: Toward a theory of information governance. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 141-177, Win 2013.

TEO, Wil Ly; MANAF, Azizah Abd; CHOONG, Phyllis Lai Fong. Perceived Effectiveness of Information Technology Governance Initiatives Among IT Practitioners. *International Journal of Engineering Business Management*, v. 5, 2013.

TESTA, Maurício G.; LUCIANO, Edimara M.; RECH, Ionara. Técnica de coleta de dados. In: FOSSATI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara M. (ORGS). *Prática Profissional em administração: ciência, método e técnica*. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 67-86.

TIWANA, Amrit.; KONSZYNSKI, Benn; VENKATRAMAN, B. Special issue: Information technology and organizational governance: The IT governance cube. **Journal of Management Information Systems**, v. 30, n. 3, p. 7-12, Win 2013.

TUREL, Ofir; BART, Chris. Board-level IT governance and organizational performance. **European Journal of Information Systems**, v. 23, n. 2, p. 223-239, 2014.

VAN GREMBERGEN, Win; DE HAES, Steven; GULDENTOPS, Erik. Structures, Process and Relational Mechanisms for IT Governance. In: VAN GREMBERGEN, Win. *Strategies for Information Technology Governance (ORGS)*. Igi Global, 2004.

VAN GREMBERGEN, Win; DE HAES, Steven; GULDENTOPS; Erik. IT Governance and Corporate Governance. In: VAN GREMBERGEN, Win. *Strategies for Information Technology Governance (ORGS)*. Igi Global, 2004.

VAN GREMBERGEN, Wim; SAULL, Ronald. Aligning business and information technology through the balanced scorecard at a major Canadian financial group: its status measured with an IT BSC maturity model. In: *System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on*. IEEE, p.10, 2001.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. Brasília: UnB, 1999.

WEILL, Peter; WOODHAM, Richard. *Don't just lead, govern: Implementing effective IT governance*. MIT Sloan School of Management. Boston, Massachusetts, 2002.

WESTERMAN, George; MITRA, Saby.; SAMBAMURTHY, Vallabh. *Taking Charge of The IT Value Conversation*. Center for Information Systems Research. MIT Sloan School of Management. Boston, Massachusetts, 2010.

WIEDENHÖFT, Guilherme; LUCIANO, Edimara M.; TESTA, Mauricio G. An Indicators-based Approach to Measuring Information Technology Governance Effectiveness: A Study with Brazilian Professionals. In: *Twenty Second European Conference on Information Systems*, Tel Aviv, 2014.

WIEDENHÖFT, Guilherme Costa. **Identificação de critérios para monitorar a efetividade dos mecanismos de governança de tecnologia da informação**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios), Faculdade de Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

WILKIN, Carla L.; CAMPBELL, John; MOORE, Stephen. Creating value through governing IT deployment in a public/private-sector inter-organisational context: a human agency perspective. **European Journal of Information Systems**, v. 22, n. 5, p. 498-511, 2013.

WRONG, Dennis H. Some problems in defining social power. **American Journal of Sociology**, p. 673-681, 1968.

WU, Shelly Ping-Ju; STRAUB, Detmar W.; LIANG, Ting-Peng. How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of business and IT managers. **Mis Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 497-518, 2015.

XUE, Yajiong; LIANG, Huigang; BOULTON, William R. Information technology governance in information technology investment decision processes: The impact of investment characteristics, external environment, and internal context. **Mis Quarterly**, v.32, n. 1, p. 67-96, 2008.

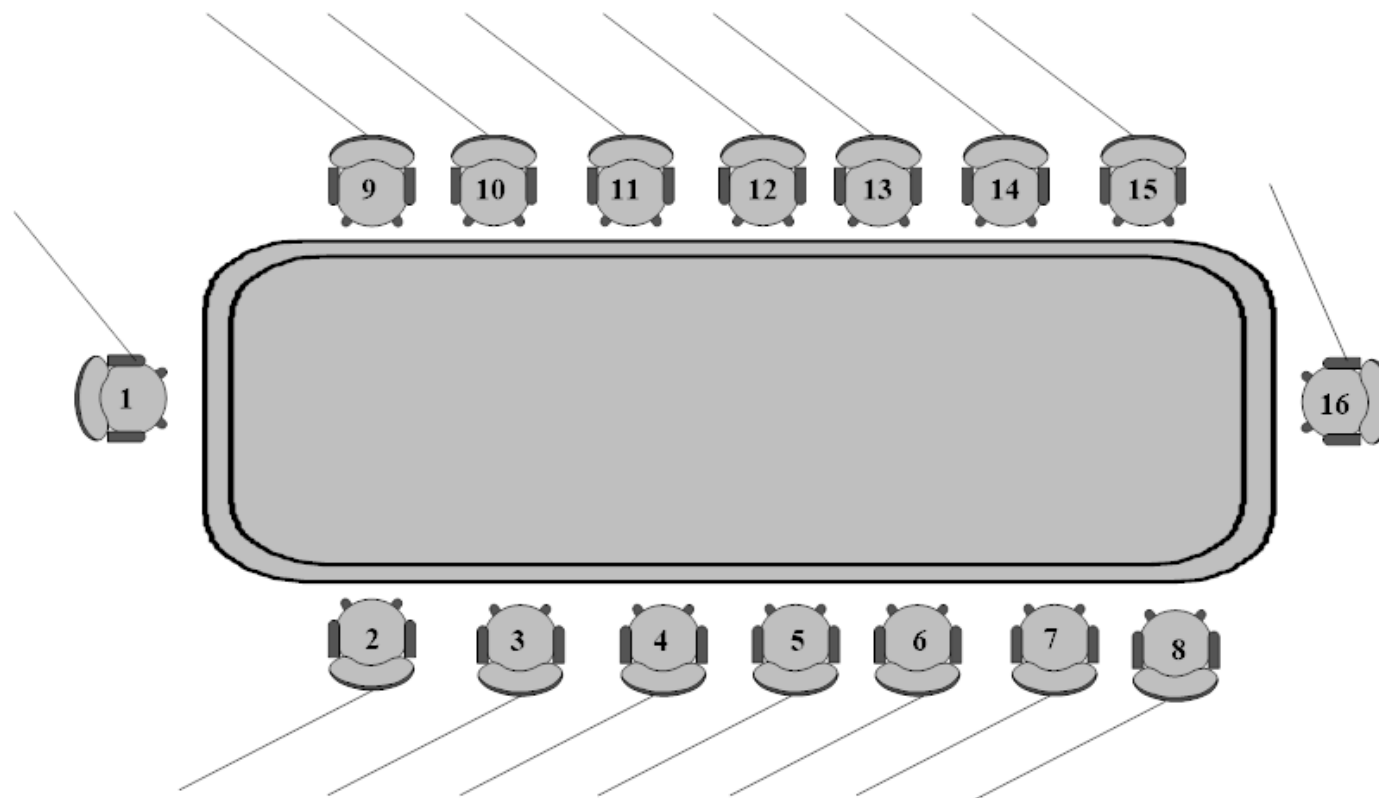
YE, Michelle; MARSHALL, Peter; MCKAY, Judy; DE SALAS, Kristy. Power Relations in Information Systems Implementation: The Potential Contribution of Turner's. In: Haider, Abrar (ORGS) Business Technologies in Contemporary Organizations: Adoption, Assimilation, and Institutionalization: Adoption, Assimilation, and Institutionalization, p. 1-23, 2014.

YIN, Robert. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3. ed. EUA: Sage Publications, 2003.

ZONA, Fabio; ZATTONI, Alessandro; MINICHILLI, Alessandro. A contingency model of boards of directors and firm innovation: The moderating role of firm size. *British Journal of Management*, v. 24, n. 3, p. 299-315, 2013.

APÊNDICE A - REGISTRO DA POSIÇÃO DOS PARTICIPANTES NA MESA DE REUNIÃO

DATA:
TÓPICO:



APÊNDICE B - FICHA DE REGISTRO VERBAL

TÓPICO:

DATA:

1 _____ _____	2 _____ _____	3 _____ _____	4 _____ _____	5 _____ _____

6 _____ _____	7 _____ _____	8 _____ _____	9 _____ _____	10 _____ _____

11 _____ _____	12 _____ _____	13 _____ _____	14 _____ _____	15 _____ _____

16 _____ _____	17 _____ _____	18 _____ _____	19 _____ _____	20 _____ _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO

PESQUISA PARA A DISSERTAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

“Prezado (a), sou aluno de mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e estou fazendo uma pesquisa acadêmica para a minha dissertação, por gentileza preencha os campos abaixo conforme as instruções, obrigado.”

Instruções: Marque com “x” e preencha os quadros com as respectivas respostas

Sexo	M			F	
Idade					
Formação	Especialista	Graduação	Mestrado em Andamento		Mestrado Concluído
Tempo de Trabalho na Subunidade					
Cargo/Função Atual					
Tempo de Experiência no Cargo/Função Atual					
A Subunidade possui Modelo de Governança de TI	Sim			Não	
Número de Colaboradores da Subunidade	20 a 50	50 a 100	101 a 500	501 a 1000	Acima de 1000
Número de Colaboradores na Área de TI	01 a 25		26 a 50	51 a 100	Acima de 100