

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUIS ANTONIO JANSSEN

***RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
COM AS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO E ANALÍTICO***

Porto Alegre

Dezembro de 2015

LUIS ANTONIO JANSSEN

***RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
COM AS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO E ANALÍTICO***

Tese de Doutorado apresentada como requisito à obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Dra. Edimara Mezzomo Luciano

Porto Alegre

Dezembro de 2015

LUIS ANTONIO JANSSEN

***RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
COM AS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO E ANALÍTICO***

Tese de Doutorado apresentada como requisito à obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml – UTF/PR

---

Prof. Dr. Eduardo Diniz – EAESP/FGV

---

Profª. Dra. Marie Anne Macadar - PUCRS

Porto Alegre, 21 de Janeiro de 2016

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi resultado da colaboração e empenho de muitas pessoas e sozinho não teria alcançado este objetivo de vida. É difícil agradecer a todos que contribuíram nesta jornada, mas todas as pessoas que estiveram por perto nos últimos 5 anos de trabalho, deixo aqui meus agradecimentos. Mais do que um agradecimento especial, um reconhecimento da paciência, dedicação e apoio incondicional da minha esposa **Cláudia Novelli Janssen** que sempre esteve ao meu lado em todas as horas, minha amiga, companheira e motivadora incondicional. Também, agradeço com todo meu amor às minhas filhas **Priscila, Clara e Alice** que abdicaram de muitos momentos de estarem comigo para que este trabalho tornasse realidade.

Também quero agradecer a minha querida orientadora, **Edimara Mezzomo Luciano** que me inspirou e dedicou muitas horas diurnas e noturnas para ajudar a construir este trabalho. Sem ela, com certeza, não teria chegado ao final deste trabalho. Em segundo, agradeço a todos os entrevistados nas empresas, que tiveram a gentileza de participar das entrevistas dando total atenção e dedicação. Quero agradecer, em especial, aos meus colegas e amigos **Daniel Luis Costa Scherer** e **Cristian Mairesse Cavalheiro** pelo total apoio e dedicação a este trabalho. Também quero agradecer aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS (PPGAd), os quais propiciaram-me muito conhecimento e oportunidade de crescimento pessoal.

Agradeço também aos meus colegas de Doutorado, **Alessandro, Eduardo e Mirela** que compartilharam trabalhos e artigos, além de horas divertidas de viagem até Caxias do Sul. Agradeço também ao meu colega **Guilherme Costa Wiedenhöft**, que me auxiliou em solucionar muitos pontos deste trabalho.

Não poderia deixar de agradecer a todas aquelas pessoas que compartilham dos meus objetivos de vida como minhas irmãs **Sônia e Sandra**, dos meus pais (*in Memoriam*) que com certeza lá em cima me iluminaram e aos meus amigos e demais familiares. Por fim, agradeço a Deus que me guiou e me inspirou nas horas difíceis.

“Não sei o que possa parecer aos olhos do mundo, mas aos meus pareço apenas ter sido como um menino brincando à beira-mar, divertindo-me com o fato de encontrar de vez em quando um seixo mais liso ou uma concha mais bonita que o normal, enquanto o grande oceano da verdade permanece completamente por descobrir à minha frente”.

Issac Newton – 1670

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo compreender a relação entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas de Governança de Tecnologia da Informação, baseado em um modelo teórico relacional por meio de um estudo empírico em duas organizações do setor de serviços financeiros localizadas em Porto Alegre - Brasil. Um modelo teórico inicial foi proposto, elaborado com base na revisão de literatura entre as dimensões práticas da Cultura Organizacional propostas por Hofstede (2001) e variáveis dependentes das manifestações práticas dos mecanismos de Governança de TI. Foi efetuada uma pesquisa por meio do método quantitativo para identificar as práticas da Cultura Organizacional de cada empresa e entrevistas semiestruturadas com profissionais que participam das decisões da Governança de TI. Os resultados demonstram existir relações entre determinadas variáveis do modelo inicial, observando duas novas variáveis que emergiram da pesquisa, ou sejam, o grau de pertencimento à empresa e a liderança da Governança de TI, resultando em um novo modelo conceitual final a ser validado em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Governança de TI; Cultura Organizacional; Tomada de Decisão.

## ABSTRACT

*This study aimed to understand the relationship between the practices of organizational culture and practices of Governance of Information Technology, based on a relational theoretical model through an empirical study on two financial services sector organizations located in Porto Alegre - Brazil. An initial theoretical model was proposed, developed based on literature review of the practical dimensions of organizational culture proposed by Hofstede (2001) and dependent variables of the practical manifestations of IT governance mechanisms. A search through the quantitative method to identify the practices of organizational culture of each company and semi-structured interviews with professionals who participate in the decisions of IT Governance was made. The results demonstrate that there is relationship between certain variables of the original model, noting two new variables that emerged from the research, or are, the degree of belonging to the company and the leadership of IT Governance, resulting in a new final conceptual model to be validated in research future.*

*Keywords: IT Governance; Organizational Culture; Decision Making.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do COSO.....	30
Figura 2: Ligação entre a Governança Corporativa e a Governança de TI.....	33
Figura 3: Cubo da Governança de TI.....	34
Figura 4: Esquema ilustrativo da estrutura de Governança de TI.....	36
Figura 5: Diferença entre Governança de TI e Gerenciamento de TI.....	38
Figura 6: Arranjos de TI e os tomadores em TI.....	48
Figura 7: Diferentes Níveis de Cultura.....	59
Figura 8: Modelo de avaliação da Cultura Organizacional – <i>Competing Values</i> .....	64
Figura 9: Novo modelo de avaliação da cultura organizacional.....	65
Figura 10: Modelo de Cultura Organizacional no ambiente interno.....	66
Figura 11: Esquema Conceitual.....	70
Figura 12: Modelo dos constructos e suas relações .....	70
Figura 13: Modelo Inicial Conceitual Proposto.....	79
Figura 14: Desenho de Pesquisa.....	83
Figura 15: Modelo Conceitual Resultante.....	151

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Sumário do processamento do Teste do Instrumento Quantitativo.....	89
Tabela 2: Resultado quantitativo do Teste do Instrumento.....	91
Tabela 3: Resultados quantitativos – Caso A.....	99
Tabela 4: Resultados quantitativos – Caso B.....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo para as decisões chave em TI.....	41
Quadro 2: Questões do Roteiro de Entrevistas.....	87
Quadro 3: Dados Gerais dos Entrevistados – Caso A.....	103
Quadro 4: Síntese dos respondentes sobre participação nas decisões da Governança de TI - Caso A.....	103
Quadro 5: Principais informações das entrevistas sobre processo de tomada de decisão em TI – Caso A.....	105
Quadro 6: Principais informações das entrevistas sobre pessoas que participam de tomada de decisão em TI – Caso A.....	106
Quadro 7: Principais informações das entrevistas sobre comunicação das decisões em TI – Caso A.....	107
Quadro 8: Principais informações das entrevistas sobre divulgação das decisões em TI – Caso A.....	108
Quadro 9: Principais informações das entrevistas sobre sentimento das pessoas ao participarem das decisões em TI – Caso A.....	110
Quadro 10: Principais informações das entrevistas sobre líderes dos Comitês ou grupos decisórios de TI – Caso A.....	111
Quadro 11: Principais informações das entrevistas sobre valorização dos membros que participam da tomada de decisão em TI – Caso A.....	112
Quadro 12: Principais informações das entrevistas sobre influência das decisões de TI nos funcionários – Caso A.....	113
Quadro 13: Principais informações das entrevistas sobre estrutura hierárquica na tomada de decisão de TI – Caso A.....	114
Quadro 14: Principais informações das entrevistas sobre engajamento de novos membros na tomada de decisão de TI – Caso A.....	115
Quadro 15: Principais informações das entrevistas sobre centralização ou descentralização na tomada de decisão de TI – Caso A.....	116
Quadro 16: Principais informações das entrevistas sobre as reuniões de decisão de TI – Caso A.....	117
Quadro 17: Principais informações das entrevistas sobre medição dos resultados da tomada de decisão em TI – Caso A.....	118
Quadro 18: Principais informações das entrevistas sobre opiniões externas aos grupos decisórios ou Comitês de TI – Caso A.....	119
Quadro 19: Principais informações das entrevistas sobre variáveis de mercado na tomada de decisão em TI – Caso A.....	120
Quadro 20: Principais informações das entrevistas sobre participação de clientes na tomada de decisão em TI – Caso A.....	121
Quadro 21: Relação das práticas da Cultura Organizacional e das práticas de Governança de TI – Caso A.....	122
Quadro 22: Formação acadêmica, tempo de atuação na organização e tempo no cargo – Caso B.....	128

Quadro 23: Síntese dos respondentes sobre participação nas decisões da Governança de TI – Caso B.....	128
Quadro 24: Principais informações das entrevistas sobre processo de tomada de decisão em TI – Caso B.....	129
Quadro 25: Principais informações das entrevistas sobre pessoas que participam de tomada de decisão em TI – Caso B.....	130
Quadro 26: Principais informações das entrevistas sobre comunicação das decisões em TI – Caso B.....	131
Quadro 27: Principais informações das entrevistas sobre divulgação das decisões em TI – Caso B.....	132
Quadro 28: Principais informações das entrevistas sobre sentimento das pessoas ao participarem das decisões em TI – Caso B.....	134
Quadro 29: Principais informações das entrevistas sobre líderes dos Comitês ou grupos decisórios – Caso B.....	135
Quadro 30: Principais informações das entrevistas sobre valorização dos membros que participam da tomada de decisão em TI – Caso B.....	136
Quadro 31: Principais informações das entrevistas sobre influência das decisões de TI nos funcionários – Caso B.....	137
Quadro 32: Principais informações das entrevistas sobre estrutura hierárquica na tomada de decisão de TI – Caso B.....	137
Quadro 33: Principais informações das entrevistas sobre engajamento de novos membros na tomada de decisão de TI – Caso B.....	138
Quadro 34: Principais informações das entrevistas sobre centralização ou descentralização na tomada de decisão de TI – Caso B.....	139
Quadro 35: Principais informações das entrevistas sobre as reuniões de decisão de TI - Caso B.....	140
Quadro 36: Principais informações das entrevistas sobre medição dos resultados da tomada de decisão em TI.....	141
Quadro 37: Principais informações das entrevistas sobre opiniões externas aos grupos decisórios ou Comitês de TI – Caso B.....	142
Quadro 38: Principais informações das entrevistas sobre participação de clientes na tomada de decisão em TI – Caso B.....	143
Quadro 39: Principais informações das entrevistas sobre variáveis de mercado na tomada de decisão em TI – Caso B.....	144
Quadro 40: Relação das práticas da Cultura Organizacional e das práticas de Governança de TI – Caso B.....	144
Quadro 41: Análise dos Pressupostos Teóricos.....	146

**LISTA DE ABREVIATURAS**

GTI	Governança de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SI	Sistemas de Informação
BYOD	<i>Bring Your Own Device</i>

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FOCO .....	14
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA .....	20
1.4 OBJETIVOS .....	22
1.4.1 <b>Objetivo Geral</b> .....	<b>22</b>
1.4.2 <b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>22</b>
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 A GOVERNANÇA DE TI E A CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>24</b>
2.1 A GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL .....	24
2.2 A GOVERNANÇA DE TI .....	31
2.2.1 <b>A Gestão e a Governança de TI</b> .....	<b>38</b>
2.2.2 <b>Mecanismos de Governança de TI</b> .....	<b>44</b>
2.3 A CULTURA .....	49
2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	53
2.4.1 <b>Elementos da Cultura Organizacional</b> .....	<b>55</b>
2.4.2 <b>Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional</b> .....	<b>58</b>
2.4.3 <b>Abordagens da Cultura Organizacional em Sistemas de Informação</b> .....	<b>67</b>
2.4.4 <b>Cultura Organizacional e a Governança de TI</b> .....	<b>68</b>
<b>3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO .....</b>	<b>69</b>
<b>4 MÉTODO DA PESQUISA .....</b>	<b>81</b>
4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	81
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	84
4.2.1 <b>Identificação das Práticas da Cultura Organizacional</b> .....	<b>84</b>
4.2.2 <b>Identificação das práticas de Governança de TI</b> .....	<b>86</b>
4.3 TESTE DO INSTRUMENTO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	89
4.4 CASOS ESTUDADOS .....	91
4.5 COLETA DOS DADOS .....	93
4.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	95
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>98</b>
5.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS DO CASO A .....	98
5.1.1 <b>Práticas da Cultura Organizacional – Caso A</b> .....	<b>99</b>
5.1.2 <b>Práticas de Governança de TI – Caso A</b> .....	<b>102</b>
5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS DO CASO B .....	123
5.2.1 <b>Práticas da Cultura Organizacional – Caso B</b> .....	<b>124</b>
5.2.2 <b>Práticas da Governança de TI – Caso B</b> .....	<b>127</b>
5.3 ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS .....	145
<b>6 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO .....</b>	<b>150</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>154</b>
7.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	154
7.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	155
7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	156
7.4 PESQUISAS FUTURAS.....	158

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO QUANTITATIVO INICIAL.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVO .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE FATORIAL DO TESTE QUANTITATIVO DO INSTRUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL - INICIAL .....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE D – ANÁLISE FATORIAL DO TESTE QUANTITATIVO DO INSTRUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL - FINAL.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVO .....</b>	<b>179</b>
<b>APÊNDICE F – QUADRO RESUMO FINAL DAS QUESTÕES E VARIÁVEIS.....</b>	<b>183</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o Tema e Foco desta tese, bem como a situação problemática e a justificativa da escolha do tema e os objetivos a serem alcançados. Por fim, é apresentada a estrutura deste trabalho.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FOCO

Todas as organizações que utilizam a Tecnologia da Informação para suportar suas operações adotam algum modelo de Governança de Tecnologia da Informação (TI), mesmo que, por vezes, sem um entendimento claro de seus benefícios, ou não reconhecendo a sua utilização prática por meio de modelos formais (WEILL e ROSS, 2004). Entender e interpretar o modelo de Governança de TI traz benefícios às organizações, na medida em que são tomadas melhores decisões para o uso dos ativos de TI (VAN GREMBERGEN, 2004). Isto requer uma melhor compreensão das práticas adotadas da Governança de TI pelas organizações, ou seja, do conjunto de ações dos mecanismos de governança ativamente projetados, os quais servem para encorajar comportamentos compatíveis com a missão da organização, sua estratégia e sua cultura (WEILL e ROSS, 2004). Segundo Debreceny (2013), A Governança de TI é definida como o processo pelo qual as organizações procuram garantir que os seus investimentos em TI facilitam atingir os objetivos estratégicos. A Governança de TI é um subconjunto da governança corporativa, com foco sobre o papel desempenhado pela Tecnologia da Informação dentro da organização. Portanto, a Governança de TI é crucial para qualquer empresa que está buscando maior retorno de seus investimentos em TI e também na obtenção de vantagens competitivas em relação a outras empresas que não possuem práticas eficazes de Governança de TI (WEILL e ROSS, 2004).

Segundo Tallon, Ramirez e Short (2014), existe uma série de estruturas, processos e práticas relacionais usadas para governar a TI dentro de uma organização, as quais são formadas por antecedentes que podem afetar as práticas adotadas e conseqüentemente impactar no desempenho das empresas. Segundo os autores, enquanto alguns antecedentes permitem uma rápida adoção, outros podem atrasar ou limitar a adoção destas práticas de governança. Entre estes antecedentes encontram-se a Cultura Organizacional e o conhecimento (TALLON, RAMIREZ e SHORT, 2014). Segundo Schein (2004), Cultura Organizacional pode ser definida como padrões de valores e crenças, os quais são seguidos ao longo do tempo e

produzem normas de comportamento que são expressos nas práticas das atividades organizacionais e na resolução de problemas. Na prática, a Cultura Organizacional é expressa pela maneira como a organização faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, a forma como são decididos e conduzidos os negócios, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa (LEIDNER e KAYWORTH, 2006).

Adicionalmente, Aasi, Rusu e Han (2014) argumentam que a Cultura Organizacional é um dos fatores críticos de sucesso na consecução da Governança de TI em uma organização. A cultura de uma organização é representada pelas manifestações de caráter comum aos membros de uma organização expressas por meio de suas práticas diárias (HOFSTEDE, 2001). A cultura de uma empresa, portanto, traz influência em diversos aspectos no ambiente empresarial, sendo um elemento importante a ser considerado em diferentes momentos na execução das atividades organizacionais, inclusive na Governança de TI. Segundo Aasi, Rusu e Han (2014), a quantidade de estudos sobre a relação entre a Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI ainda é pouco, sugerindo aos pesquisadores buscarem maiores conhecimentos sobre como podem identificar nas práticas das decisões da Governança de TI, os aspectos da Cultura Organizacional.

Assim, esta pesquisa tem como tema a relação entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI por meio de seus mecanismos. Entende-se por mecanismos da Governança de TI os seus processos, a sua estrutura e as formas de relacionamentos nas tomadas de decisão em TI (WEILL e ROSS, 2004). Este conjunto de arranjos estruturais, processos e formas de relacionamentos práticos, também denominados mecanismos, viabilizam a aplicação prática dos princípios e definições de Governança de TI de uma organização, tornando tangíveis as decisões sobre o uso dos ativos de TI (LUCIANO e WIEDENHÖFT, 2014).

É relevante aqui destacar que os mecanismos de Governança de TI passam por fases de um ciclo de vida, pois estes mecanismos são concebidos, adotados, implementados e utilizados pelas organizações (PETERSON, O'CALLAGHAN e RIBBERS, 2000). Destaca-se aqui também, que esta pesquisa está focada no último estágio do ciclo de vida, ou seja, na utilização prática dos mecanismos de Governança de TI.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Desde os anos oitenta, os estudos relativos a Governança Corporativa apontam para uma relação entre os princípios e o desempenho da empresa, visando proteger os interesses dos acionistas e levando diversos pesquisadores a aprofundar os estudos em diferentes abordagens da Governança Corporativa (DAILY, DALTON e CANNELLA, 2003). Dentre alguns trabalhos na área pode-se citar Chaganti, Mahajan e Sharma (1985), os quais analisaram a relação da estrutura organizacional e a formação da Governança Corporativa. Williamson (1996) concentra suas pesquisas nos mecanismos de Governança Corporativa e os fatores organizacionais que influenciam o arranjo da Governança. Também Weir e Laing (2001) analisam em empresas do Reino Unido a estrutura organizacional e a independência para a tomada de decisão e a respectiva influência na Governança Corporativa. Kiel e Nicholson (2003) sugerem uma relação entre o processo de tomada de decisão e a respectiva estrutura organizacional. Por outro lado, Mallin (2004) analisa as questões relativas às diferenças culturais entre os países e a formação do modelo de Governança Corporativa, enquanto Banks (2004) aborda alguns antecedentes da Governança Corporativa como a ética, a responsabilidade financeira e o controle organizacional. Já Arora e Dharwadkar (2011) sugerem que existe uma relação da responsabilidade social com a Governança Corporativa. Licht (2014) aborda os aspectos culturais e legais da Governança Corporativa, bem como Tricker (2015), o qual propõe princípios, políticas e práticas de Governança Corporativa, destacando a relevância da Cultura Organizacional.

Mais do que descrever e buscar compreender as suas influências nas formas de governança e nos reflexos dentro das organizações, os estudos tentam identificar os fatores que levam algumas empresas a obterem melhores resultados por meio de seus modelos de Governança (O'SULLIVAN, 2001). No entanto, a maneira pela qual a Governança Corporativa é organizada difere entre os países, regiões, segmentos de negócio e empresas, dependendo dos contextos econômicos, políticos, culturais e sociais (BANKS, 2004). Segundo Noorderhaven e Tidjani, 2001, as empresas dos países desenvolvidos que possuem acionistas dispersos e operam dentro de sistemas políticos e econômicos estáveis, com marcos regulatórios eficazes e práticas sólidas de Governança Corporativa, em geral, obtêm melhores resultados. Contudo, as empresas que operam em países em desenvolvimento, que são mais suscetíveis à concorrência externa e à economia mundial, buscam modelar a sua Governança Corporativa com práticas flexíveis e adaptáveis (NOORDERHAVEN e TIDJANI, 2001). Além disso, as culturas nacionais e, em particular, as culturas das organizações exercem uma influência na condução da Governança Corporativa (KIEL e NICHOLSON, 2003).

Em uma abordagem complementar, a dependência das organizações das Tecnologias da Informação (TI) e a complexidade da tomada de decisão relativa aos ativos intangíveis de TI torna ainda mais imperativo para a Governança Corporativa compreender e gerir os respectivos investimentos em TI (PATEL, BALIC e BWAKIRA, 2002). Para uma organização obter bons resultados são necessários diversos elementos de suporte, entre eles a informação e o conhecimento, os quais devem ser fornecidos e sustentados pela tecnologia, de forma segura, precisa, confiável, e disponibilizados para a pessoa certa, na hora certa, no lugar certo (KAKABADSE e KAKABADSE, 2001). Porém, o uso da TI implica em grandes investimentos de capital nas organizações, enquanto as empresas se deparam com acionistas que estão exigindo cada vez mais a criação de valor ao negócio por meio destes investimentos (VAN GREMBERGEN, 2004). Além deste aspecto, o valor gerado ao negócio pela utilização correta da TI pode determinar o sucesso ou fracasso de um empresa (HUNTER e WESTERMAN, 2009).

Percebe-se, porém, que o simples uso das Tecnologias da Informação, sem uma Governança efetiva, não fornece um valor mensurável para as organizações de forma clara e precisa, o que tem levado muitos pesquisadores a buscar um melhor entendimento da forma como as Tecnologias da Informação geram valor ao negócio (VAN GREMBERGEN, 2004). Isso é tema de constante inquietação no meio acadêmico e empresarial, o que Brynjolfsson (1996) se refere como um paradoxo da produtividade. Nesta linha de pensamento, Kakabadse e Kakabadse (2001) buscam interpretar a relação entre o uso correto da Tecnologia da Informação e os resultados empresariais. Sambamurthy e Zmud (1999) avaliam as influências dos fatores contingenciais na concepção das estruturas de Governança de TI, com vistas a obter melhores resultados; Lie (2001) e Duffy (2002) analisam os elementos das Tecnologias no resultado empresarial; Henri (2006) enfatiza a importância da Cultura Organizacional na forma como as organizações avaliam sua performance e Hunter e Westerman (2009) afirmam que o uso correto das Tecnologias da Informação gera maior valor ao negócio. Maes, De Haes e Van Grembergen (2011) apresentam elementos inibidores sobre as decisões nos investimentos em TI, os quais proporcionam valor ao negócio, enquanto Tarouco e Graeml (2011) apresentam os principais determinantes para a adoção de modelos de melhores práticas de Governança de TI. Também, Rahrovani, Addas e Pinsonneault (2014) exploram as inter-relações das inovações com a adaptação das decisões do uso da TI e a geração de valor ao negócio.

Assim, as decisões da Governança de TI contribuem para que os investimentos em TI possam gerar o valor de negócio necessário e que os riscos associados à TI possam ser

mitigados (VAN GREMBERGEN, 2004). Segundo Weill e Ross (2004), as empresas que possuem mecanismos de Governança de TI alcançam resultados superiores.

Buscando compreender a efetividade da Governança de TI, Nfuka e Rusu (2011) analisaram os fatores críticos de sucesso. Dentro dos resultados obtidos, os autores constatarem que a Cultura Organizacional é um fator influenciador e relevante na definição dos mecanismos a serem adotados pelas empresas. Neste mesmo contexto, Trites (2004) apresenta a importância dos mecanismos de tomada de decisão em TI para as organizações, nas quais a Cultura Organizacional é apontada como um fator influenciador da Governança de TI. Peterson (2004) também observa a forte relevância da Cultura Organizacional como fator central para a Governança de TI. Bowen, Cheung e Rohde (2007) exploram os fatores influenciadores na concepção de um modelo efetivo de Governança de TI, dentre os quais destacam a Cultura Organizacional. Giampaoli, Testa e Luciano (2011) avaliam fatores da adoção de um modelo de Governança de TI, abordando alguns problemas, desafios e benefícios na adoção e implementação do modelo de Governança de TI e salientando a relevância da Cultura Organizacional no contexto. Tarouco e Graeml (2011) apresentam uma caracterização de modelos de Governança de TI por empresas brasileiras, a partir da visão de executivos de TI.

Pereira *et al.* (2013) avaliam as práticas de adoção da Governança de TI por meio de uma perspectiva institucional, trazendo fatores coercitivos, normativos e miméticos como determinantes do modelo de Governança de TI. Aasi, Rusu e Han (2016) afirmam que a Cultura Organizacional influencia no desempenho da Governança de TI. Segundo os autores, a cultura denominada Clã (CAMERON e QUINN, 1999) obtém maior efetividade de custos.

No entanto, a Cultura Organizacional é um tema amplo e complexo em sua natureza e formado por diversos elementos correlacionados (SCHEIN, 2004). Desde o início dos anos 80, a Cultura Organizacional têm sido apontada como um dos importantes elementos de formação de diferentes aspectos organizacionais (DAUBER, FINK e YOLLES, 2012). Estudos afirmam que existe uma relação direta e significativa entre as relações organizacionais e a respectiva Cultura Organizacional, em especial nas interações e processos (HOFSTEDE, 2001). Peterson (2004) avalia os processos de Governança de TI em nove organizações na Europa avaliando os aspectos influenciadores da tomada de decisão em TI em ambientes dinâmicos, trazendo a Cultura Organizacional como um dos aspectos relevantes. Menghua, Kang e Jinghua (2013) trazem um novo conceito e perspectiva do relacionamento entre as áreas de negócio e TI por meio da cultura de Governança de TI, os quais salientam que a Cultura Organizacional tem

influenciado imperceptivelmente tanto de organização sendo importante compreender a Cultura Organizacional nos estudos de TI.

Todos estes trabalhos demonstram que Cultura Organizacional têm uma relação direta com execução prática dos mecanismos de Governança de TI, em virtude da influência na forma de agir e pensar institucionalizados na organização. Entretanto, um dos problemas mais duradouros enfrentados pelas organizações refere-se a como ela deve executar a sua Governança de TI. Ao compreender como a Governança de TI responde aos imperativos ambientais e de negócios na tomada de decisão, nos processos e relacionamentos inter-organizacionais, então será possível explicar como os ativos de TI podem ser mais efetivos e gerar maior valor ao negócio (BROWN e SAMBAMURTHY, 1999). Patas, Bartenschlager e Goeken (2011) recomendam um entendimento maior sobre a relação das práticas da Cultura Organizacional com a Governança de TI, permitindo a adoção de mecanismos de Governança de TI mais adequados ao contexto de cada organização e com maiores chances da TI propiciar valor ao negócio. Outro aspecto enfatizado por Westermann e Hunter (2009) refere-se ao risco que as Tecnologias da Informação trazem ao negócio. Segundo os autores, entender e gerar ações de mitigação de riscos que a TI pode ocasionar ao negócio é papel da Governança de TI, possibilitando identificar e agir nos pontos críticos são cruciais ao êxito nos negócios.

Evidências apontam que as organizações que não consideram as práticas da Cultura Organizacional em suas decisões diárias no uso da TI podem incorrer em decidir utilizar um arranjo estrutural de tomada de decisão (WEILL e ROSS, 2004), o qual pode não estar de acordo com as manifestações da Cultura Organizacional e com isso gerar conflitos entre os membros da organização, impedindo a efetividade deste mecanismo. A Cultura Organizacional é manifestada por meio das práticas de seus elementos formadores, que ao serem plenamente entendidos, por sua vez, expressam e revelam as características da cultura (HOFSTEDE, 2001). Ainda neste contexto, uma empresa pode tomar decisões com múltiplos níveis de aprovação, tornando o processo complexo, moroso e burocrático, podendo ser um dos valores culturais desta empresa a simplificação e otimização de recursos. Porém, não são conhecidos quais os elementos da Cultura Organizacional devem ser considerados na condução da tomada de decisão e qual a influência em cada um dos tipos de mecanismos de Governança de TI (ROWLANDS, DE HAES e VAN GRENMERGEN, 2014) . Entender e interpretar os modelos de Governança de TI, bem como as suas práticas e fatores antecedentes e mediadores permite a elaboração de modelos mais efetivos na obtenção do valor do uso das Tecnologias da Informação (WEILL e ROSS, 2004).

Neste sentido, é oportuno e relevante entender a relação das manifestações da Cultura Organizacional que afetam a execução prática da Governança de TI. Sendo assim, a questão que direciona esta pesquisa é: **Como identificar nas práticas da Governança de TI uma relação com as práticas da Cultura Organizacional?**

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

As organizações executam suas atividades em um ambiente competitivo, as quais são mais rápidas, mais turbulentas, mais globais e utilizam os ativos da TI para suportar suas atividades, ao mesmo tempo em que exigem uma excelência na relação custo-eficácia, bem como flexibilidade para encontrar novas maneiras de inovar e criar valor (VAN GREMBERGEN, 2004). A Tecnologia da Informação busca contribuir como o desenvolvimento dos negócios das empresas, por meio do uso intensivo de seus ativos que possa garantir eficácia e um posicionamento mais estratégico (TUREL e BART, 2014). Para uma organização, o valor de mercado consiste em ambos os ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são os bens físicos, tais como estoque e instalações. Os ativos intangíveis são muitas vezes mais difíceis de serem definidos os quais podem ser, por exemplo, o conhecimento, a informação, a reputação e a confiança. Diversos dos ativos mencionados podem ser apoiados fortemente pela TI. Um desafio das organizações é garantir que a Governança dos ativos de TI possa evitar a destruição do valor organizacional. As organizações se concentram na implementação de uma estratégia de Governança de TI, buscando ajudar os executivos seniores das organizações a melhor decidir sobre o uso dos ativos de TI por meio de estruturas decisórias e processos, como também por meio do estabelecimento de relações entre a TI e as demais áreas da organização (DE HAES e VAN GREMBERGEN, 2009).

A temática abordada nesta pesquisa desperta o interesse tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional, especialmente por tratar de um assunto contemporâneo, o qual é destacado em diferentes artigos acadêmicos e congressos da área de sistemas de informação (SIMONSSON e JOHNSON, 2005), além dos diferentes grupos de discussão empresariais, seminários e *workshops* da área de Tecnologia da Informação.

O principal ponto que justifica esta pesquisa está relacionado como a busca do entendimento dos fatores formadores das decisões organizacionais, as quais incluem a tomada de decisão em TI. De acordo com Dauber, Flick e Yolles (2012), a Cultura Organizacional é um dos antecedentes da estratégia organizacional, influenciando as estruturas, processos e

operações da empresa. Os autores denominam como um modelo de configuração da Cultura Organizacional, onde a existe uma relação entre a Cultura Organizacional e os processos e estruturas decisórias. Segundo os autores, o modelo de configuração da Cultura Organizacional constitui um passo importante para uma abordagem holística e abrangente para a compreensão dos efeitos das dinâmicas culturais nas organizações e pode servir como uma referência significativa para construir novos conhecimentos sobre os efeitos da cultura nas organizações. Trazendo para o contexto da Governança de TI nas organizações, percebe-se uma relação importante entre a Cultura Organizacional e as decisões do uso dos ativos de TI. Outro trabalho o qual motivou esta pesquisa foi o trabalho de Kappos e Rivard (2008), o qual sugere três perspectivas sobre a influência da Cultura Organizacional como um moderador em diferentes aspectos da Tecnologia da Informação, mais precisamente sobre as estruturas e os processos de TI.

Outros aspectos considerados são relativos ao trabalho de Burtscher, Manwani e Remenyi (2009), os quais apresentam um mapa conceitual da Governança de TI, sugerindo para pesquisas futuras a identificação de fatores complementares ao modelo. Sem um cuidadoso *design* e implementação das estruturas de Governança de TI, as organizações deixam de obter melhores resultados no uso da TI (WEILL e ROSS, 2004). Assim sendo, a principal justificativa para a realização dessa pesquisa é a importância da identificação dos elementos da Cultura Organizacional que exercem influência nos mecanismos Governança de TI e, com isso, propiciar às organizações critérios que auxiliem na concepção de seus mecanismos.

Outro fator relevante diz respeito à necessidade de pesquisas acadêmicas exploratórias sobre temas de relevância para as organizações que têm como estratégia a Gestão de TI e a adoção de mecanismos de Governança de TI. Em relação aos benefícios para o meio acadêmico, é importante destacar que esta pesquisa foi motivada em especial pelos trabalhos de Aasi, Rusu e Han (2014), os quais afirmam que a cultura tem vários impactos sobre as estruturas, processos e relacionamentos da Governança de TI. A consciência da importância da Cultura Organizacional nas decisões da Governança de TI deve ser considerada pela alta gestão das organizações. Entretanto, os autores salientam que há uma falta de pesquisas sobre como a cultura pode influenciar a Governança de TI e, particularmente, em suas estruturas e seus processos. Os autores constataram ainda a ausência de elementos culturais na maioria das práticas de Governança de TI, sugerindo pesquisas buscando identificar que áreas da Governança de TI podem ser influenciadas pela Cultura Organizacional e como é possível adaptar os modelos existentes de Governança de TI com base nos fatores culturais de cada organização.

Outro trabalho o qual motivou esta pesquisa foi o trabalho de Weill e Ross (2004), os quais destacam a importância dos mecanismos da Governança de TI no sentido de estimular nas organizações um comportamento consistente com a missão da organização, estratégia, valores e normas, considerando em sua execução a Cultura Organizacional. Ainda, De Haes e Van Grembergen (2009) salientam que a Governança de TI deve considerar diferentes fatores ambientais e organizacionais, tais como a cultura e seus elementos, os quais influenciam na sua execução e, conseqüentemente, nos resultados obtidos.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Compreender a relação entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas de Governança de Tecnologia da Informação.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as manifestações práticas da Cultura Organizacional;
- b) Identificar manifestações práticas dos mecanismos de Governança de TI,
- c) Identificar as relações potenciais entre as práticas dos mecanismos de Governança de TI e as práticas da Cultura Organizacional;
- d) Elaborar um modelo teórico proposto das relações entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas dos mecanismos de Governança de TI;
- e) Analisar a aplicabilidade do modelo teórico proposto.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando apresentar a estrutura lógica da organização dos conteúdos desta tese, bem como a metodologia de pesquisa utilizada, este item apresenta os elementos e capítulos. Primeiramente, são apresentados os capítulos introdutórios compostos pelo item 1.1 Delimitação do Tema e Foco, 1.2 Situação Problemática, 1.3 Justificativa da Escolha do Tema, 1.4 Objetivos e, este item, 1.5 Estrutura do Trabalho. O item 2 traz os conceitos que permeiam o desenvolvimento desta pesquisa, sendo abordados os conceitos de Governança Corporativa, Governança de TI, Cultura, Cultura Organizacional e as Abordagens da Cultura Organizacional em Sistemas de Informação. O item 3 deste trabalho apresenta o modelo teórico proposto

inicial, como base na revisão da literatura. O item 4 apresenta o método de pesquisa escolhido para realização desta Tese, onde é apresentado o enquadramento metodológico, os instrumentos de coleta de dados, o caso para teste do instrumento quantitativo das práticas da Cultura Organizacional, os casos estudados, as formas de coleta de dados e as técnicas de análise de dados escolhidas. No item 5 são apresentadas as análises e interpretações dos dados obtidos. No item 6 é apresentado o modelo teórico final. Por fim, no item 7 são apresentadas as considerações finais do estudo, contendo a síntese dos resultados, contribuições do estudo, limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 A GOVERNANÇA DE TI E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta a revisão da literatura pertinente ao tema em estudo e que serviu de sustentação neste estudo.

### 2.1 A GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

O termo Governança deriva de Governo podendo ter diferentes interpretações. Segundo Garcia (2005), Governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções. O termo Governança pode ser interpretado como o órgão de soberania ao qual cabe a condução administrativa geral de um país ou organização, sendo a entidade superior da administração pública, ou ainda pode ser entendida como medidas adotadas pelo Governo de uma Nação para governar o país em questão (TRICKER, 2015). Ainda conforme Tricker (2015) a Governança pode ser exercida em um país, organização com ou sem fins lucrativos e grupos sociais estabelecidos com propósitos comuns, sendo os seus princípios válidos independentemente do seus objetivos. Atualmente os princípios são aplicados em empresas ao redor do mundo visando estabelecer maior transparência e responsabilidade às organizações.

À medida que as organizações crescem torna-se necessário que os proprietários deleguem o controle das operações à profissionais remunerados para que estes conduzam a gestão na empresa. Este princípio levou a chamada Teoria da Agência, cuja investigação originou-se dos trabalhos de Adolph Berle e Gardiner Means, por meio do livro *The modern Corporations and Private Propety* publicado em 1932, o qual aborda a relevância da criação de mecanismos que garantam um controle dos proprietários nas decisões da empresa (BERLE e MEANS, 1984). Este foi um dos principais marcos para a Governança Corporativa.

Todavia, o termo Governança Corporativa ou Organizacional foi introduzido somente no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, com o propósito de definir as regras que regem o relacionamento dentro das organizações e de aprofundar o conhecimento das partes interessadas das condições que garantem um Estado eficiente (GARCIA, 2005). A principal intenção foi de transferir a atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública

(CORREIA e AMARAL, 2006). Estas premissas foram transpostas para o ambiente organizacional a fim de proteger os interesses das partes interessadas pelo sucesso de uma empresa.

Existem diversas definições sobre Governança Organizacional ou Governança Corporativa. Entretanto, os conceitos não demonstram diferenças significativas quando aplicados no ambiente organizacional. Segundo Cadbury (1992), a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas, definidos pelos conselhos de administração os quais são responsáveis pela gestão de suas empresas e o papel dos acionistas. Entre suas funções está a de nomear os administradores e auditores, a fim de certificar-se de que existam estruturas adequadas na empresa para garantir os interesses dos acionistas. As responsabilidades dos diretores incluem o estabelecimento de objetivos estratégicos da empresa, proporcionando a liderança para colocá-los em prática, fiscalizar a gestão dos negócios e a elaboração de relatórios para os acionistas. As ações do Conselho de Administração estão sujeitos a disposições legislativas, regulamentares e dos acionistas em assembleia geral.

Segundo o IBGC (2013), a Governança Corporativa é a relação entre os gestores das empresas, diretores e acionistas e as instituições que poupam e investem o seu capital para obter um retorno, atribuindo ao Conselho de Administração a responsabilidade pela busca de objetivos corporativos e que a própria corporação está em conformidade com a Lei e os regulamentos do Governo. A Governança Corporativa é um elemento-chave na melhoria da eficiência e crescimento econômico, bem como aumenta a confiança dos investidores, envolvendo um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outras partes interessadas. A Governança Corporativa também fornece uma estrutura por meio da qual os objetivos da empresa são definidos, e os meios de atingir esses objetivos e de monitorar o seu desempenho, estabelecendo como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas com o envolvimento dos seguintes *stakeholders*: proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2013).

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. Segundo o OCDE(2004), estas boas práticas devem oferecer incentivos adequados para a Diretoria e para o Conselho de Administração da organização para alcançar os objetivos que sejam do interesse da empresa e de seus acionistas e deve facilitar o acompanhamento das ações e resultados organizacionais. A presença de um sistema eficaz dentro de uma empresa individual e por meio

de uma economia como um todo, ajuda a proporcionar um grau de confiança necessário para o bom funcionamento de uma economia de mercado. Como resultado, o custo do capital é menor e as empresas são incentivadas a usar os recursos de forma mais eficiente, apoiando assim o crescimento (GARCIA, 2005).

Em uma visão mais ampliada, a Governança Corporativa inclui toda a estrutura que a organização possui na tomada de decisão, a qual abrange não só os direitos de controle dos acionistas, mas também as cláusulas contratuais e os poderes de insolvência dos detentores de dívidas, os compromissos assumidos com funcionários, clientes e fornecedores, os regulamentos emitidos por agências governamentais, e os estatutos promulgados por órgãos governamentais Estatais de controle de cada país na qual a organização está presente. Além disso, são incluídas as decisões da empresa as quais são afetadas pelas condições de competição nos diversos mercados em que atua, como também as normas sociais e culturais da sociedade tendo as empresas inseridas. Todos são relevantes, mas a análise se tornaria tão difusa que corre o risco de se tornar inútil, bem como ilimitada (TRICKER, 2015).

De acordo com Tricker (2015), os princípios estabelecidos pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), os direitos e responsabilidades da Governança Corporativa são:

- a) A definição dos papéis, responsabilidades, estrutura, os poderes e competências do Conselho de Administração;
- b) A formação e o processo de determinação e nomeações dos membros do Conselho de Administração, bem como a sua independência;
- c) A definição e aprovação da estratégia organizacional;
- d) O monitoramento do desempenho da Diretoria da empresa;
- e) A definição dos papéis e responsabilidades dos Comitês e Conselhos assessórios;
- f) A avaliação e aprovação dos relatórios financeiros e operacionais;
- g) A definição e aprovação do ambiente gerencial (objetivos, estrutura, processos, responsabilidades e prestação de contas);
- h) A definição e aprovação do Código de Conduta e da Legislação interna.

Os princípios elementares da Governança Corporativa, segundo OCDE (2004), são a equidade, pela qual todos os acionistas devem ser tratados de forma igual, sem obterem privilégios ou obterem vantagem própria sobre a empresa; a transparência, sendo obrigação da empresa de seus dirigentes transparecer de forma clara todos os fatos que possam interessar a todos os acionistas, assim que a organização tiver conhecimento dos mesmos; prestação de contas tendo o corpo diretivo é responsável por apresentar resultados a todos os acionistas de

seguirem os direcionamentos determinados pelo Conselho de Administração, além de buscarem o melhor resultado e remuneração aos acionistas e conformidade, a qual determina que as empresas hajam de acordo com as Leis e regulamentos vigentes atuam.

O Conselho de Administração é órgão supremo da organização o qual representa os interesses dos acionistas a fim de proteger o patrimônio da empresa e maximizar o retorno dos investimento dos acionistas, agregando valor ao negócio. No Brasil, segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão regulador do mercado de ações, determina que as empresa de capital aberto e que operam na Bolsa de Valores no Brasil, devem estabelecer seus Conselhos de Administração, segundo os princípios da OCDE. Ainda, segundo o IBGC (2013), as boas práticas e princípios de Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do seu tamanho, provendo direcionamento estratégico e assegurando que os objetivos, riscos e recursos corporativos sejam efetivamente gerenciados.

De acordo com Tricker (2015), existem diferenças entre os modelos de Governança Corporativa adotados pelas organizações ao redor do globo. Entre os modelos existentes, os mais destacados são:

a) Modelo Externo ou Anglo-Saxão: este modelo é adotado por organizações de origem no Reino Unido ou nos Estados Unidos, também caracterizadas como empresas baseadas no mercado. Neste modelo, em geral, os investidores são em grande número e estão dispersos existindo um sistema de divulgação das ações e relatórios para acompanhamento dos acionistas. As proporcionalidades das ações são representadas por uma percentagem elevada de ativos financeiros, existindo regras rígidas de negociação no mercado de ações. Outra característica é a elevada fragmentação da propriedade o que, por vezes, exige uma atuação maior dos órgãos reguladores estatais;

b) Modelo Interno ou Europeu/Asiático: este modelo tem como características principais, o senso de propriedade e da realização do controle por um grupo coeso e identificável. O grupo de acionistas, em geral, é formado por grupos familiares, grupos de empresas associadas, aliados de negócios ou de segmentos industriais complementares, bancos ou grupos de investidores com relacionamentos. Neste modelo existe pouca participação de fundos de pensões, fundos mútuos ou empresas de investimentos. Além disso, existe uma troca de informações entre os acionistas visando manter o controle das ações e para que na haja uma pulverização do controle. Para isso, são formadas estruturas de controles paralelas, acordos entre os acionistas, participações cruzadas e definição dos direitos de votos discriminatórios, a fim de reduzir a participação de acionistas minoritários;

c) Modelo Familiar: neste modelo, os controladores são os sócios-fundadores, membros de suas famílias, ou representantes aliados, os quais exercem posições nos Conselhos de Administração. Neste modelo, em geral, existem complexas redes de participações cruzadas e de difícil separação entre os acionistas e membros de clãs familiares. Por vezes, as famílias são baseadas em conglomerados adquiridos por posições políticas ou por capacidade de emprego. O financiamento das ações é predominantemente baseado em bancos, existindo elevadas barreiras de entrada e com subsídios ocultos. Neste modelo ainda, existe uma estabilidade da propriedade de forma quase perpétua, com alto grau de reinvestimento e com investimentos a longo prazo;

d) Modelo Islâmico : o modelo islâmico é baseado nas Leis do Alcorão e segue princípios religiosos para as regras organizacionais. Os controladores são investidores islâmicos, individuais ou coletivos, por meio de grupos de mesmos princípios ideológicos e religiosos. Este modelo é utilizado em países do mundo árabe e enfatizam que não existe um modelo único de boa Governança Corporativa, mas existem princípios os quais devem ser seguidos. Este princípios não têm por objetivo proporcionar descrições detalhadas e não seguem a legislação nacional. Estes princípios de natureza evolutiva devem ser revistos à luz de mudanças significativas ou de uma análise circunstancial. Entre os principais princípios destacam-se que todos devem cumprir as suas obrigações, não se deve trair a confiança de Deus e do apóstolo e não desviar as coisas que lhe foram confiadas e não consumir a sua propriedade pela sua vaidade. Estes princípios remetem indiretamente aos princípios da Governança Corporativa ditos pela OCDE, os quais garantem equidade, transparência e prestação de contas.

Organizações com um elevado nível de Governança Corporativa têm a percepção de um menor risco do seu negócio, tendo em vista os controles e boas práticas implementadas, influenciando positivamente a valorização e a liquidez de suas ações. Esta percepção deriva dos direitos concedidos aos acionistas e da redução na assimetria das informações entre organizações e mercado (SANTANA *et al.*, 2006). Em países desenvolvidos o foco principal da Governança Corporativa é a formação dos conselhos de administração, porém isto ocorre somente porque inúmeros outros pontos atingiram alto nível de desenvolvimento, afirma Lameira (2001). Para incentivar a adoção das boas práticas de Governança Corporativa no Brasil, a Bovespa criou o Novo Mercado, baseado no *Neuer Markt* da Alemanha, tendo como principais características: contratos privados que favorecem os acionistas minoritários, divulgação de informações em padrões internacionais, conflitos entre acionistas minoritários e majoritários os quais são resolvidos por uma instância de arbitragem, entre outros (OCDE,

2004). Segundo Silva (2005), o Governo brasileiro, por sua vez, oferece alguns incentivos para as empresas com ações listadas no Novo Mercado da Bovespa: crédito oficial, prazo de pagamento maior e custo financeiro menor.

Com o aumento da importância da Governança Corporativa nas organizações, modelos foram desenvolvidos para tentar garantir que seus objetivos fossem alcançados com sucesso, entre os quais se destaca o modelo proposto pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos dedicada à efetividade dos controles e da Governança Corporativa nas organizações. Teve sua origem após a publicação de um trabalho intitulado *Internal Control – an Integrated Framework* (COSO, 1992), desenvolvido pela Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (*Nacional Commission on Fraudulent Financial*) nos Estados Unidos.

Os membros que compõem o COSO são representantes dos contadores, da indústria, de empresas de investimento e da bolsa de valores de New York que reúnem-se anualmente para propor melhorias no COSO. Segundo Barbosa, Specchio e Pugliesi (1999), o COSO busca identificar os objetivos dos negócios das organizações e definir seus controles internos, assim como seus componentes, para fornecer critérios de avaliação para os sistemas de controle.

O COSO define controle interno como um processo que deve garantir com segurança que os seguintes objetivos empresariais sejam alcançados: efetividade e eficiência operacional, veracidade das informações financeiras e a obediência às leis e normas locais (*compliance*). O controle interno é composto de cinco elementos que estão inter-relacionados, e devem estar funcionando adequadamente relacionados aos objetivos empresariais para que o sistema de controle interno seja efetivo. O primeiro elemento refere-se ao controle do ambiente na qual a organização está inserida. O segundo elemento refere-se à identificação dos riscos aos quais a organização está exposta. Em terceiro está o controle das atividades que são exercidas dentro da empresa. O quarto elemento refere-se às informações utilizadas e a comunicação e transmissão destas informações. Por fim, o monitoramento refere-se aos pontos de controle para verificar se o andamento dos demais elementos estão sendo exercidos (BARBOSA, SPECCHIO e PUGLIESI, 1999). Os princípios que regem o modelo proposto pelo COSO está relacionado aos processos de tomada de decisão, a estrutura organizacional e aos critérios aos quais estes elementos devem tomar como base, representados em três dimensões conforme a Figura 1:

Figura 1: Modelo do COSO



Fonte: Tricker (2015)

É recomendado pelo COSO que os relatórios anuais das organizações sejam assinados pelos seus respectivos CEOs e CFOs. Recomenda-se esta prática para que estas pessoas assumam publicamente a responsabilidade pelo sistema de controles internos. O modelo do COSO orienta para que nestes relatórios constem informações como: responsabilidades da alta administração, limitações do sistema de controles internos, deficiências encontradas relacionadas às ações executadas para corrigi-las e discussão de tópicos específicos (Comitês de Auditoria, Código de Ética, delegação de responsabilidades, dentre outros). O modelo também pode ser utilizada em auditorias internas a fim de criar controles estratégicos, táticos e operacionais.

De acordo com Tricker (2015), existem ativos organizacionais os quais a boa Governança Corporativa deve proteger e incrementar o valor do negócio por meio do uso eficiente destes ativos. Estes ativos podem ser classificados em:

- a) Ativos Sociais: composto por funcionários, funcionários indiretos, habilidades existentes, treinamentos e capacitações para incremento do valor humano e o desenvolvimento das competências dos indivíduos. Além disso, incluem as relações com a sociedade na qual a empresa está inserida;
- b) Ativos Financeiros: refere-se ao capital financeiro da empresa, por meio dos seus investimentos e do fluxo de caixa;
- c) Ativos Físicos: formado pelos ativos tangíveis de operação da organização, tais como prédios e equipamentos;
- d) Ativos de Propriedade Intelectual: relacionado com as patentes de produtos e serviços, *know-how* existente e direitos autorais;
- e) Ativos de Relacionamento: refere-se à reputação perante os clientes e usuários das unidades de negócio, dos fornecedores e dos agentes reguladores;
- f) Ativos de Informação: refere-se aos dados digitalizados, da informação existente e da

sua transmissão, armazenamento, e proteção, dos sistemas de produção da informação e do conhecimento sobre seus clientes.

Conforme Tricker (2015), este último ativo têm tomado muita atenção das organizações e, em especial pela sua relevância e potencial impacto organizacional. De acordo com Ross, Weill e Robertson (2006), as empresas que tomam as decisões corretas sobre quais processos informatizar para poder executá-los de modo eficiente e confiável, são mais produtivas, conseguem obter um retorno maior dos seus investimentos e têm mais sucesso nas suas iniciativas estratégicas. Isso faz sentido na medida em que não são os computadores que fazem a diferença dentro das organizações, mas sim a forma como eles são utilizados (STRASSMANN, 1997). As decisões precisam ser tomadas rápida e precisamente. Os custos das novas tecnologias são elevados e sua obsolescência é acelerada. Cada vez mais as operações empresariais são dependentes da TI e portanto, diferentes situações combinadas aumentam os riscos que TI pode trazer para o negócio. Desta maneira, os riscos que TI representa para a continuidade do negócio devem ser mitigados e contingenciados por meio de processos de Governança de TI (WESTERMAN e HUNTER, 2008).

De acordo com a OCDE (2004), a Governança Corporativa estabelece um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas, e outras partes interessadas no sucesso da organização. A Governança Corporativa, além disso, é definida como algo que proporciona estrutura para determinar os objetivos da organização e monitoramento de desempenho para garantir que os objetivos são determinados. Dentro de alguns países, é legal e recomendável ter a participação de membros adicionais no Conselho de Administração das empresas, cujo objetivo é proteger e ampliar a transparência para os acionistas e outras partes interessadas, tais como funcionários, clientes e credores. A implementação destes princípios de Governança torna possível garantir uma maior eficácia na tomada de decisão e controle dos processos organizacionais (GREWAL e KNUTSSON, 2005). Devido a sua relevância no contexto empresarial, os ativos de informação exigem uma forma de garantir que suas decisões sejam tomadas conforme os princípios da governança corporativa. Como resposta a este desafio, surge a Governança de TI.

## 2.2 A GOVERNANÇA DE TI

O tema Governança de TI, derivado da governança corporativa, surgiu na literatura da área de sistemas de informação no início da década de 90 sendo conceituado de duas maneiras (LOH, 1993). Na primeira, o termo tem sido tradicionalmente usado para descrever como a TI media ou governa as relações de negócio baseada em uma rede de TI. A segunda maneira, mais

abrangente, abarca escolhas de mecanismos estruturais como *joint ventures*, contratos de longo prazo e parcerias que são usadas para obter as capacidades requeridas de TI. Esses conceitos iniciais são focados em elementos estruturais da TI.

Entretanto, a definição de Governança de TI é mais abrangente do que a ênfase na estrutura, possuindo uma ênfase também nos processos (BOWEN, CHEUNG e ROHDE, 2007). Sendo assim, a Governança de TI é definida como uma responsabilidade dos executivos e da direção, constituída pela liderança, estruturas organizacionais e processos que garantem a sustentabilidade da TI da organização, e que se estende para os objetivos e estratégias empresariais (ISACA, 2015). De acordo com Luciano e Wiedenhöft (2015), pode-se entender Governança de TI sob três enfoques. O primeiro se refere à conformidade, no sentido de regras externas à empresa, com as quais uma organização precisa estar conforme para manter ou ampliar uma condição que seja fundamental à sua operação, com foco na responsabilidade dessa organização e nas garantias oferecidas. O segundo é o desempenho, no sentido da criação de mecanismos que promovam a melhor tomada de decisão acerca de TI, de forma alinhada às estratégias organizacionais, com foco na utilização de recursos e na criação de valor. O terceiro enfoque é o comportamental, buscando estabelecer e manter comportamentos desejáveis no uso da TI, com foco na perenidade da organização e no atendimento de seu papel social.

Lunardi *et al.* (2014), constataram que as empresas que adotaram práticas de governança de TI melhoraram seu desempenho quando comparando-as ao grupo controle, particularmente em relação à rentabilidade. Nesta abordagem ainda, Wu, Straub e Liang (2015) afirmam existir uma ligação positiva, significativa e impactante entre os mecanismos de Governança de TI e alinhamento estratégico e entre o alinhamento estratégico e o desempenho organizacional. Os autores também apontam que o efeito dos mecanismos de Governança de TI no desempenho da organização é inteiramente mediado pelo alinhamento estratégico.

Uma efetiva Governança de TI contribui para que os investimentos em TI forneçam valor para o negócio e minimizem os riscos associados à implementação de TI (VAN GREMBERGEN, 2004). Além disso, a Governança de TI impacta em como a TI é gerenciada dentro das organizações (SOHAL e FITZPATRICK, 2002). Cabe ressaltar que existe uma diferença entre a gestão e a Governança de TI. Segundo Peterson (2004), a primeira possui uma ênfase no fornecimento interno de serviços e produtos de TI, e no gerenciamento das operações atuais da organização. Enquanto a segunda, é mais ampla e se concentra na execução e transformação da TI para atender às demandas do negócio.

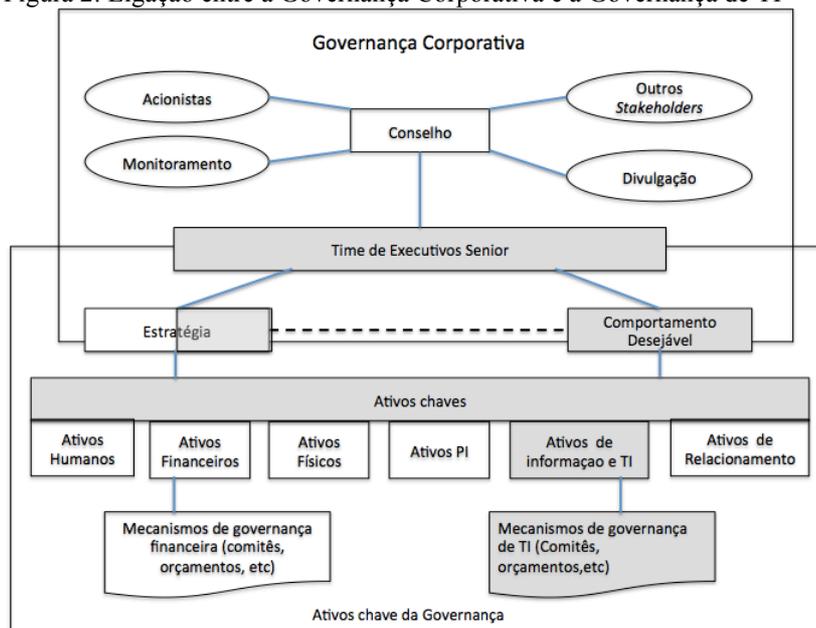
Segundo Calder (2005), somente no início do século XXI, após diversos fatos relevantes na economia mundial e nas organizações, é que a Governança de TI passou a ser largamente

adotada nas empresas. Os fatos relevantes que trouxeram novamente este tema para a pauta dos executivos foram:

- a) *Bug do milênio* – problema do final do século XX relativo a antigos sistemas que interpretavam datas com apenas dois dígitos no ano e especulava-se que, na virada de 1999 para 2000, os sistemas passariam a interpretar o ano como 00, ou seja, 1900;
- b) *Bolha da internet* – frenesi de investimentos especulativos em empresas pontoCom (como eram chamadas as empresas que exploravam produtos ou serviços na internet) que acabou supervalorizando empresas que jamais dariam lucro. Isto até o mercado perceber o engano e muitas destas empresas fecharem e diversos investidores perderem muito dinheiro;
- c) *SOX ou Sarbannes-Oxley* – Lei resultante dos escândalos financeiros em grandes empresas estadunidenses no ano de 2001 que geraram uma onda de desconfiança nos investidores.

Para ser capaz de criar um entendimento de Governança de TI e seu papel dentro de uma organização, é necessário olhar com uma visão diferenciada, por meio da relação com a Governança Corporativa. Com o propósito de melhor interpretar a relação entre a Governança Corporativa e a Governança de TI, Weill e Ross (2004) elaboraram uma esquema explicativo apresentado na Figura 2, na qual são apresentadas as áreas de escopo e de responsabilidade, bem como os seus ativos chave, o escopo da Governança de TI é demarcado em cinza, destacando as áreas e estruturas dentro da Governança Corporativa:

Figura 2: Ligação entre a Governança Corporativa e a Governança de TI



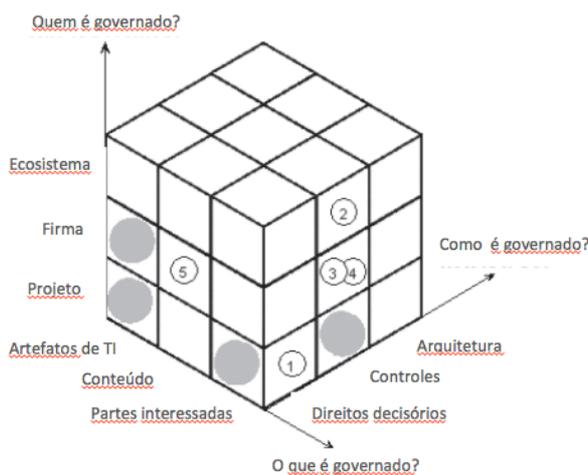
Fonte: Weill e Ross (2004)

Pode-se constatar no topo da Figura as relações entre o Conselho de Administração e as

partes interessadas no sucesso da organização, bem como as suas principais atribuições. A equipe executiva sênior é contratada pelo Conselho de Administração, tal como o Presidente ou *Chief Executive Officer (CEO)*, bem como os demais membros diretivos, cuja missão é formular estratégias e garantir comportamentos desejáveis por toda a organização. Em relação a TI, Weill e Ross (2004) entendem a estratégia de TI como um conjunto de opções e salientam a relevância para a definição de uma posição valiosa e única que gera valor para a empresa. Segundo o conceito de Governança de TI de Weill e Ross (2004), os comportamentos desejáveis incorporam as crenças e a cultura da organização, as quais são expressas por meio da estratégia organizacional, declaração de valor, missão, princípios de negócio, rituais e estruturas organizacionais. Em todas as empresas o comportamento desejável é diferente, mas deve ser claramente definido pelo fato de constituir a chave para conseguir uma governabilidade efetiva.

Tiwana, Konsynski e Venkatraman (2014) buscam expandir o alcance das pesquisas sobre a relação entre Governança Corporativa e Governança de TI por meio de uma abordagem não tradicional da lógica da organização, mas sim por meio de uma análise da relação simbiótica entre a TI e a governança organizacional, buscando fomentar o desenvolvimento de novas discussões na interface de TI e governança organizacional. Para tanto, os autores propuseram uma visão em três dimensões, formando um cubo estrutural, de forma que cada dimensão busca explicar uma questão da relação entre Governança de TI e Governança Corporativa, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: Cubo da Governança de TI



Fonte: Adaptado de Tiwana, Konsynski e Venkatraman (2014)

Tendo em vista que o estudo encontra-se em desenvolvimento, as células sombreadas representam o conhecimento disciplinar da Governança de TI existente e os números circulados representam as contribuições dos artigos obtidos que sustentam a construção

multidimensional do cubo e as células restantes representam territórios sendo que a teoria ainda é inexplorada.

Contudo, um estudo feito por Weill e Ross (2004) demonstra que os gerentes em posições de liderança, muitas vezes não conseguem descrever a sua própria Governança de TI. A Governança de TI em uma organização não é uma atividade isolada e deve ser parte integrante das organizações e integrada a outras funções de governança, devendo sustentar e ampliar as estratégias e negócios (ISACA, 2015). O objetivo da Governança de TI dentro da organização é identificar as decisões fundamentais que devem ser tomadas dentro da organização e descobrir quem é o melhor participante para tomar essas decisões. A tarefa não é concentrar na tomada de decisão diária feita dentro da organização, o que torna possível observar a organização de outro nível. Todas as decisões de TI que são feitas dentro de uma organização precisam ser gerenciadas e este é o papel da Governança de TI (GREWAL e KNUTSSON, 2005). Os processos de Governança de TI funcionando adequadamente tendem a distribuir a tomada de decisões para as pessoas que têm as melhores condições de entender as necessidades da empresa e as suas implicações (WEILL e ROSS, 2004).

Van Grembergen (2004) compara as principais definições de Governança de TI e conclui que, embora existam algumas diferenças entre elas, todas se concentram nas mesmas questões, tais como a vinculação de negócios e de TI. Segundo ISACA (2015), a Governança de TI é a responsabilidade da alta administração e do corpo executivo da organização e é parte integrante da governança corporativa e consiste de liderança, estruturas e processos organizacionais para assegurar que a organização sustente e estenda suas estratégias e objetivos. De acordo com Van Grembergen (2004), a Governança de TI é a capacidade organizacional exercida pela alta administração, pelos corpo executivo e pela gestão de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e o caminho para assegurar a fusão do negócio e TI. Todavia, a definição dada por Weill e Ross (2004) da Governança de TI não é semelhante às definições anteriores, abordando a questão decisória e de responsabilidade interna da própria TI, não referindo-se diretamente ao negócio: "Especificar os direitos de decisão e de prestação de contas para encorajar um comportamento desejável no uso de TI" (WEILL e ROSS, 2004, p.8).

Oltsik (2003) tem outra definição de Governança de TI, a qual é considerada como um conjunto de políticas, processos e procedimentos de suporte que tudo que a TI faz. Uma parte importante da Governança de TI é eliminar problemas em TI, tais como prazos do projeto não atendidos, custo de erros, tempos de indisponibilidades imprevisto e fragilidades de segurança, entre outros. O objetivo da Governança de TI é certificar-se que a TI está alinhada com o resto

da empresa, por meio do uso responsável dos recursos de TI, os quais devem apoiar a organização para maximizar os objetivos de negócio e explorar novas possibilidades, gerenciando os riscos potenciais e entregando maior valor aos acionistas (VAN GREMBERGEN, 2004). A estrutura de Governança de TI, de acordo com o ISACA (2015) é mostrada na Figura 4.

Figura 4: Esquema ilustrativo da estrutura de Governança de TI



Fonte: ISACA (2015)

Para tornar possível a integração de TI na organização, é necessário que os membros da alta administração participem da formulação das estratégias de TI e que todos os executivos estejam envolvidos na Governança de TI. As estruturas organizacionais devem ser fornecidas pelo *Chief Executive Officer* (CEO) para apoiar a implementação das estratégias de TI (GREWAL e KNUTSON, 2005). Também é importante que o responsável por TI dentro da organização, em sua maioria representado pelo *Chief Information Officer* (CIO), esteja orientado e compreenda os negócios da empresa para ser capaz de fornecer uma ponte entre a TI e o negócio (ISACA, 2015). Uma Governança de TI eficaz deve abordar as seguintes questões (WEILL e ROSS, 2004):

- a) Quais decisões devem ser tomadas para assegurar uma gestão eficaz e uso de TI?
- b) Quem deve tomar estas decisões?
- c) Como é que essas decisões devem ser tomadas e monitoradas?

Segundo Willcocks, Feeny e Olson (2006), uma organização tem de responder quatro questões-chave antes de adotar a Governança de TI: por quê, o quê, como e quando. A resposta para a primeira pergunta deve explicar os benefícios com a implementação de Governança de TI. A segunda pergunta, em geral, é respondida pelo fato de que a Governança de TI contribui para o alinhamento da estratégia corporativa e de TI. A terceira pergunta é ainda mais difícil de responder do que a segunda. Entre outras coisas, a resposta de como deve garantir que a

Governança de TI não se transforme em uma separação ou segregação da área de TI. Ferramentas como gestão de riscos do portfólio de TI, gestão baseada em indicadores e gerenciamento de mudanças podem ser utilizadas a fim de auxiliar na Governança de TI e permitir maior visão compartilhada e conseqüentemente um engajamento com o negócio. A última pergunta refere-se ao momento adequado para adotar. Segundo Willcocks, Feeny e Olson (2006) as empresas devem adotar algum mecanismo de Governança de TI na maior brevidade, tendo em vista os ganhos que ela pode trazer para a organização.

Uma das questões organizacionais é “por que a Governança de TI é necessária?”. A Governança de TI é necessária pois as empresas gastam muito dinheiro com TI (HUNTER e WESTERMAN, 2009). Anualmente as empresas gastam em média, mais de 4,2% das receitas em ativos de Tecnologia da Informação, incluído os valores orçados e os custos ocultos. Por isso requer muito trabalho, tempo e atenção (WEILL e WOODHAM, 2002). Assim, existem algumas razões pelas quais uma organização deve tentar implementar um modelo de Governança de TI eficaz, pois um bom modelo de Governança compensa (WEILL e ROSS, 2004): um estudo demonstrou que as empresas que tiveram bom desempenho em sua Governança de TI obtiveram 20% a mais de retorno sobre os ativos (ROA) do que as empresas semelhantes com a mesma estratégia, mas com Governança de TI ineficaz.

Segundo Hunter e Westermann (2009) a TI é percebida por alguns executivos como cara e, portanto, é importante se concentrar na correta decisão de aplicação dos investimentos em TI. Em muitas empresas os investimentos em TI devem exceder 50% do capital total que é investido (WEILL e ROSS, 2004). Além destes fatores, um modelo de Governança de TI eficaz evita ou minimiza os custos ocultos de TI. Cada vez mais os planos de investimentos em TI estão sendo feitos por toda a organização e não apenas pela área de TI. O desenvolvimento de novas tecnologias está criando novas oportunidades de negócios e, como consequência, novas ameaças ou riscos (HUNTER e WESTERMANN, 2009). Se as empresas devem ser capazes de responder rápido o suficiente às mudanças de mercado, elas precisam de uma infraestrutura flexível.

Esta infraestrutura tem que ser rentável, atender às necessidades de negócios de hoje e ser flexível, a fim de ser capaz de suportar os novos negócios. Um modelo de Governança de TI é executado de forma diferente em diferentes empresas líderes em seus segmentos. É comum que as áreas de negócio de empresas líderes façam uma pressão para que sejam cada vez mais transparentes às decisões de TI, tais como a adoção de uma determinada tecnologia eficientemente comprovada sem um apelo de inovação *versus* adotar uma tecnologia recentemente liberada ao mercado (VAN GREMBERGEN, 2004). Nfuka e Rusu (2011)

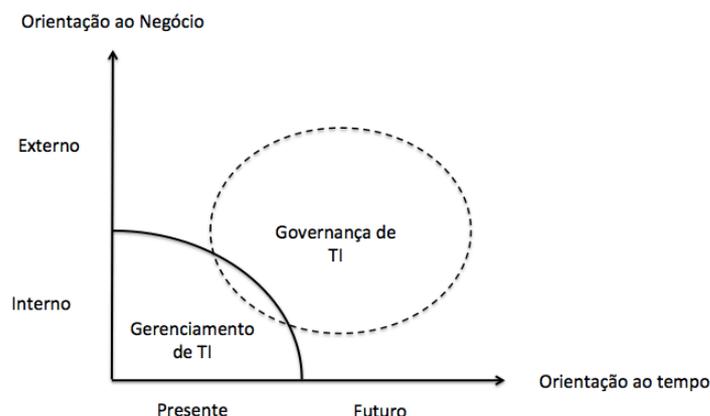
analisaram os fatores críticos de sucesso na implementação de uma Governança de TI, sugerindo que o sucesso do gerenciamento da comunicação interna das diretrizes e metas depende da Cultura Organizacional.

No Brasil, a Governança de TI tem sido foco de atenção dos presidentes e executivos da alta administração das empresas na busca de melhor assertividade das decisões sobre seus ativos, em especial o segmento de serviços financeiros (LUNARDI *et al.*, 2014). Segundo os autores, existem diferentes mecanismos adotados nas organizações, porém existe uma preocupação maior com a forma do que com o resultado do uso destes mecanismos. Wiedenhöft e Klein (2014) afirmam que os mecanismos adotados são normativos ou prescritivos, não observando a adaptação cultural nacional ou organizacional.

### 2.2.1 A Gestão e a Governança de TI

Um dos pontos importantes a ser detectado é a diferença entre a Governança de TI e Gestão de TI, pois nem sempre é clara. Weill e Ross (2004) afirmam que a Governança determina quem deve tomar decisões e gestão é o processo de criação e implementação das decisões. Conforme Peterson (2004) a gestão de TI é focada no fornecimento interno eficaz dos serviços e produtos de TI e na gestão das operações de TI usuais. A responsabilidade na Governança de TI é muito mais ampla do que gestão de TI e está focada em realizar e transformar a TI da organização para melhor atender o presente e o futuro, nas demandas do negócio (internas) e aos clientes empresariais (externas). A diferença entre a Governança de TI e a gestão de TI, de acordo com Van Grembergen (2004), encontra-se ilustrada na Figura 5.

Figura 5: Diferença entre Governança de TI e Gerenciamento de TI



Fonte: Van Grembergen (2004)

Como visto, um modelo de Governança de TI é composto de regras e responsabilidades

diferentes para cada organização. A definição clara e inequívoca na definição de papéis e responsabilidades das partes envolvidas é crucial condição para uma estrutura de Governança de TI eficaz. É de responsabilidade do Conselho de Administração e da gestão executiva comunicar estes papéis e responsabilidades, para esclarecer e garantir que sejam compreendidos em toda a organização (ISACA, 2015). Isto implica dizer que a responsabilidade não é apenas dos CIOs ou gestores de TI das empresas, mesmo que, por vezes, os executivos das empresas e os gerentes de negócio assumam que o responsável da Governança de TI é o CIO (VAN GREMBERGEN, 2004).

Para ter um modelo de Governança de TI eficaz é necessário ter os vários intervenientes compartilhando a responsabilidade, pois não é suficiente o envolvimento do CIO e outros executivos de TI; é necessário que a gestão de negócios entenda e participe ativamente da gestão de TI (VAN GREMBERGEN, 2004). As partes interessadas primárias e secundárias na Governança de TI foram descritas por Van Grembergen (2004), sendo as partes interessadas primárias os gestores de TI, gerentes de negócios e demais gerentes executivos das empresas. Esses grupos exercem funções diferentes dentro da Governança de TI, não sendo necessário para os executivos de negócios entender as partes técnicas de TI. O seu papel é monitorar a apropriação de valor ao negócio a partir do uso da TI, ao invés de compreender as capacidades de TI. Ao reunir representantes das áreas de negócios e os responsáveis por dentro das organizações é possível alcançar competência em negócios, habilidades sociais e técnicas diferentes das atuais (PETERSON, O'CALLAGHAN e RIBBERS, 2000). Como partes interessadas secundárias em Governança de TI estão os clientes, acionistas e fornecedores de TI e de negócios. Por fim, o CEO da empresa é responsável pela execução dos planos estratégicos e políticas que foram estabelecidos pelo Conselho de Administração. É a responsabilidade do CEO garantir que ambos (CEO e CIO) participem de forma harmônica no processo de tomada de decisão (VAN GREMBERGEN, 2004).

Conforme Kooper, Maes e Lindgreen (2011) o CIO deixou de ser parte da equipe de TI, estando mais focado nas soluções de negócios e, conseqüentemente, sendo mais aceito pelos executivos de negócios. Tanto o CEO quanto o CIO são responsáveis por regularmente prover relatórios para o Conselho de Administração e, de acordo com Duffy (2002), é dever do Conselho supervisionar, independente do desempenho do negócio, a conformidade e o andamento geral da TI. Para tanto, para ser capaz de fazer as perguntas certas e tomar as decisões corretas é necessário que os membros do Conselho de Administração estejam atualizados com os modelos de negócios atuais, técnicas de gestão, tecnologias e, claro, com os potenciais riscos e benefícios associados a cada um deles (VAN GREMBERGEN, 2004).

De acordo com o ISACA (2015), a Governança de TI envolve uma série de atividades para o Conselho de Administração e para a gestão executiva. Eles devem ser informados sobre o papel e o impacto da TI sobre a empresa, atribuindo responsabilidades, definindo restrições dentro das quais operam, mensurando risco de desempenho, de gestão e na obtenção de segurança, sendo de responsabilidade do CIO informar fatos que possam colocar em risco o valor da organização. Uma das definições do papel do CIO na organização é de ser o responsável por fornecer a visão de tecnologia e liderança para desenvolver e executar as iniciativas de TI que criam e mantêm a liderança da empresa em um ambiente de constante mudança em um mercado intensamente competitivo (HUNTER, 2009).

Segundo as boas práticas definidas pelo ISACA (2015), um CIO deve se reportar a um executivo sênior funcional, por exemplo, um CEO ou para um Diretor Financeiro ou CFO. Reich e Nelson (2003, p.23) definem as seguintes responsabilidades para um CIO: “O CIO deve promover a TI como uma ferramenta estratégica para o crescimento dentro da organização e dirigir a estrutura de TI, definindo prioridades para a arquitetura da empresa”. Além disso, o CIO deve agir como um consultor da estratégia de negócios e participar na tomada de decisão em nível executivo. Outra função relevante é a realização do planejamento das tecnologias que auxiliam os negócios, o que em outras palavras significa tentar vincular negócios e tecnologia.

O CIO deve também ser responsável pelo desenvolvimento de aplicações e ter a visão das iniciativas organizacionais emergentes, bem como manter o legado. A gestão de infraestrutura de TI é outra responsabilidade do CIO e isso significa manter tecnologias atuais e analisar tecnologias emergentes. A tarefa de implementar e desenvolver estratégias de terceirização de TI e sobre o papel de desenvolver relações entre os agentes da organização e os fornecedores de TI também estão sob a responsabilidade do CIO. Um CIO deve fornecer tecnologias para apoiar a melhoria da cooperação entre a organização, fornecedores e clientes. Também, quando se trata de satisfação do cliente, deve compreender e se comunicar tanto com os clientes internos como externos para garantir que eles estão satisfeitos. Finalmente, o CIO é responsável por garantir que os usuários de TI obtenham a formação de que necessitam em termos de TI e por fornecer as informações relevantes sobre TI para os executivos (VAN GREMBERGEN, 2004).

Os CIOs de empresas líderes globais e as instituições de governo mudaram a percepção da alta administração de uma visão de TI sendo um centro de custo focado no aumento da eficiência organizacional para um provedor de valor focado em ganhar vantagem competitiva para a organização (KUMAR, 2004). Porém, o CIO não é o único responsável pelas decisões

em TI dentro das organizações. De acordo com Weill e Ross (2004), existem cinco decisões de TI relacionadas em cada organização e estas decisões têm conexões entre si. As cinco áreas de decisão são: princípios de TI, arquitetura de TI, infraestrutura, as necessidades de aplicativos de negócios e investimento e priorização de TI. Cada decisão precisa de atenção individual, mas é importante que sejam parte integrante das decisões das demais, não podendo serem tomadas de forma isolada. Weill e Ross (2004) criaram o Quadro 1 que contém as cinco diferentes decisões, a fim de fazer uma conexão clara entre elas:

Quadro 1: Modelo para as decisões chave em TI

<b>Decisões dos princípios de TI</b> Declarações de alto nível sobre como TI é usada no negócio		
<b>Decisões da Arquitetura de TI</b> Organização lógica dos dados, aplicações, e infraestrutura capturadas em um conjunto de políticas, relacionamentos, e escolhas técnicas para alcançar os desejos de negócio e integração e padronização técnica.	<b>Decisões da infraestrutura de TI</b> Coordenação centralizada, serviços de TI compartilhados que são providos pela fundação de toda as capacidades de TI.	<b>Decisões de priorização e investimentos em TI</b> Decisões sobre quanto e onde serão os investimentos em TI, incluindo aprovação de projetos e técnicas de justificativa.
	<b>Necessidades de aplicações de negócio</b> Especificação das necessidades de negócio para compra ou desenvolvimento interno das aplicações.	

Fonte: Weill e Ross (2004)

Os princípios de TI clarificam o objetivo da empresa para a TI e são colocados na parte superior do quadro para ilustrar que estas decisões afetarão as outras decisões. Se os princípios de TI não são claros, dentro de uma empresa, as outras decisões dentro das cinco áreas de decisão relacionadas com TI, provavelmente, não terão sentido (GREWAL e KNUTSSON, 2005). Os princípios da Governança de TI expressam crenças básicas da empresa sobre o seu uso em longo prazo e fornecem diretrizes e fundamentos para o exame constante e reavaliação das estratégias de TI (ROSS, WEILL e ROBERTSON, 2006). De acordo com Weill e Ross (2004), os princípios de TI devem esclarecer uma empresa sobre pelo menos três questões:

- a) Qual é o modelo de funcionamento de TI do negócio da empresa?
- b) Como este modelo de TI irá apoiar o modelo operacional desejado?
- c) Como ele será sustentado?

As respostas para a primeira e segunda questão irão definir como uma empresa desenvolve e entrega os seus produtos e serviços por meio do uso da TI. Elas também esclarecem como serão tomadas as decisões sobre infraestrutura e aplicações no futuro. Novas estratégias de negócio e de aprendizagem organizacional podem surgir a partir dessas respostas. A terceira questão é sobre quais critérios devem ser aplicáveis aos investimentos no âmbito da organização. Os investimentos podem ser financiados de forma centralizada ou

dentro de cada unidade de negócio. Também é possível a utilização de uma combinação destes dois tipos de financiamento. A partir de como as decisões sobre os investimentos serão realizados, pode-se tomar as decisões de forma centralizada ou em diferentes unidades de negócio da organização.

Com princípios definidos dentro da organização é mais fácil obter o comprometimento dos gestores e técnicos especialistas para segui-los. Se os princípios são imprecisos, existe o risco dos gestores abandonarem ou ignorarem estes princípios (DAVENPORT, HAMMER e METSISTO, 1989). Para se desenvolver os princípios de TI, é importante entender a Cultura Organizacional e formar uma equipe de gestores e representantes da alta-administração capaz de elaborar tais princípios (GREWAL e KNUTSSON, 2005). A composição do grupo e o número de membros, bem como a definição da sustentação dos princípios varia de empresa para empresa. De acordo com Davenport, Hammer e Metsisto (1989) este grupo de trabalho geralmente consiste de um punhado de pessoas com uma compreensão profunda do negócio da empresa e da forma como a tecnologia está apoiando o negócio. Este grupo deve estar também comprometido com o processo de elaboração destes princípios, buscando agregar valor ao negócio. Este grupo deve entender da situação atual e futura da organização, sua cultura e sua estratégia, não focando em questões operacionais, mas percebendo a visão dos gestores e da alta-administração sobre a direção das estratégias de negócio. O processo de elaboração destes princípios também deve discutir questões como riscos, autonomia e papel da TI dentro da organização (GREWAL e KNUTSSON, 2005).

Nesta mesma abordagem está a tomada de decisão da Governança de TI referente à Arquitetura de TI. Weill e Ross (2004) descrevem Arquitetura de TI como a lógica da organização sobre os dados, aplicações, infraestrutura e, em um conjunto com as políticas, relacionamentos e técnicas que definem como alcançar uma padronização, atender aos anseios dos técnicos de TI e das áreas de negócios. A arquitetura de TI fornece um roteiro para a introdução das novas tecnologias, dados e padronização de processos para maximizar os benefícios de negócios. A arquitetura de TI é o desenho base dos recursos de TI (técnicos e humanos), os quais devem ser entregues como serviços compartilhados confiáveis por toda a organização e centralmente dirigida, geralmente gerenciada pela TI corporativa (GREWAL e KNUTSSON, 2005).

Outro componente para tomada de decisão da Governança de TI, segundo Weill e Ross (2004) refere-se a infraestrutura de TI. A finalidade da infraestrutura de TI é permitir a integração de informações e o seu compartilhamento de forma segura. Segundo Weill, Subramani e Broadbent (2002) o objetivo da definição da infraestrutura de TI é a criação de

um sistema unificado de componentes de TI que suporta os investimentos de longo prazo da organização. Os autores constatam que cerca de 55% do orçamento de TI das organizações entre os anos de 1999 e 2001 é relativo a infraestrutura de TI, portanto sendo crucial a sua identificação e atenção por parte de toda a organização.

Outro elemento refere-se às aplicações de negócio, as quais igualmente precisam ter a sua tomada de decisão, segundo os princípios de TI sugeridos por Weill e Ross (2004). As decisões sobre aplicações de negócio precisam lidar com quais aplicações a empresa necessita para sustentar o negócio e gerar valor. Neste sentido, os autores salientam que existem dois objetivos em identificar quais aplicações sustentam e geram valor ao negócio: a criatividade e a disciplina. O primeiro objetivo, a criatividade, refere-se à identificação de novas aplicações mais eficazes para entregar valor ao cliente usando TI. Estas soluções de aplicações criativas podem gerar interessantes desafios técnicos. O outro elemento, refere-se à disciplina e está relacionado com uma integridade arquitetônica das aplicações. Isso significa que deve-se escolher aplicações que se encaixam dentro do contexto da arquitetura definida pela empresa. Por vezes, deve-se sacrificar uma aplicação que possui extensa funcionalidade em prol de uma solução menos aderente ao negócio e mais atualizada e eficaz. Os gerentes da empresa, com o tempo descobriram que as soluções podem oferecer significativo aumento do valor comercial e que também, com isso, serão reduzidos os riscos técnicos e custos dos projetos de TI (WEILL e ROSS, 2004).

Como último elemento de tomada de decisão de TI, os autores referem-se aos investimentos de TI (WEILL e ROSS, 2004). Para tomar decisões sobre investimentos em TI e as suas prioridades, deve-se ter em mente três perguntas: (1) quanto gastar?, (2) onde gastar? (3) como conciliar as diferentes necessidades? Segundo Weill, Subramani e Broadbent (2002), não é incomum olhar para um comparativo da indústria e os níveis de gastos para tomar esta decisão. Weill e Ross (2004) afirmam que as empresas bem sucedidas têm utilizado apenas referenciais como ponto de partida para a sua tomada de decisão sobre investimentos em TI. Todavia, é importante focar o papel estratégico que a TI desempenha na organização e decidir sobre os investimentos com o objetivo de qual a tecnologia é necessária para auxiliar na estratégia organizacional.

Para tomar decisões sobre quais investimentos de TI devem ser feitos, uma alternativa é a utilização de um portfólio de investimentos de TI. Segundo, Maizlish e Handler (2005), existe uma forte relação entre o Gerenciamento do Portfólio de TI (GPTI) e a Governança de TI. A GPTI é um modelo para a Governança de TI economizar recursos financeiros da empresa pela análise minuciosa dos investimentos em TI e pela eliminação de investimentos não

estratégicos e de desempenho abaixo do esperado. Dessa forma, o Portfólio de TI fornece meios para monitorar e gerenciar todos os investimentos de TI em uma organização de forma que benefícios, custos e riscos de investimentos individuais possam ser avaliados para determinar se eles estão ou não contribuindo significativamente para o desempenho organizacional. No processo de tomada de decisão sobre os investimento em TI, deve-se levar em consideração as diferentes necessidades em diferentes unidades de negócios, mas sempre seguindo as necessidades globais da empresa. As decisões sobre os investimentos de TI, como os demais elementos de decisão, devem levar em conta os fatores organizacionais como a estratégia da empresa, sua missão, princípios, cultura e ambiente a qual está inserida. Neste sentido, Weill e Ross (2004) sugerem que as organizações busquem adotar mecanismos de Governança de TI, conforme são vistos a seguir.

### 2.2.2 Mecanismos de Governança de TI

Conforme Luciano e Wiedenhöft (2014), as empresas buscam maior integração entre a área de TI e as áreas de negócio. Neste contexto, os mecanismos de Governança de TI contribuem sobremaneira no atendimento dos objetivos que a organização tem para com a TI ao mesmo tempo em que viabilizam a tomada de decisão colegiada e a transparência destas decisões. Segundo Weill e Ross (2004), um conjunto coerente de mecanismos bem concebidos, compreendidos e transparentes promove os comportamentos desejáveis em TI. A Governança de TI é formada por este conjunto de arranjos e práticas associadas aos processos, relacionamentos e estruturas de decisão (VAN GREMBERGEN, 2004).

Então, uma Governança de TI eficaz possui três tipos de mecanismos:

a) **Estruturas** – unidades e papéis organizacionais responsáveis pela tomada de decisão de TI. Comitês, equipes executivas e gerentes de relacionamento entre TI e negócio;

b) **Processos** – processos que assegurem que os comportamentos cotidianos estejam de acordo com as políticas de TI e contribuam com a decisão, tais como processos de avaliação e propostas de investimentos em TI, acordos de nível de serviço (*SLA – Service Level Agreement*), métricas, etc.; e

c) **Relacionamentos** – modos de disseminar os princípios e políticas da Governança de TI e os resultados dos processos decisórios, tais como comunicados, reuniões, Comitês, porta-vozes, etc.

Esses mecanismos são fundamentais para operacionalizar, viabilizar ou potencializar as

definições de alto nível relacionadas à TI, são as práticas que manifestam os resultados esperados em relação aos objetivos e que devem respeitar a Governança de TI (WEILL e ROSS, 2004). Além disso, estes mecanismos são propícios para estimular nas organizações um comportamento desejável com a missão da organização, estratégia, valores, normas e a sua Cultura Organizacional.

De acordo com Van Grembergen (2004) os mecanismos de processo são fundamentais nas práticas e procedimentos necessários para institucionalizar a estratégia de TI, implementar o sistema de tomada de decisão e monitorar as atividades necessárias para atender as expectativas das partes interessadas na organização. Estes processos podem variar de acordo com o grau em que a tomada de decisão segue as normas e procedimentos definidos pela empresa. Os mecanismos de relacionamento devem ser tratados como obrigatórios para qualquer forma de Governança de TI. Estes mecanismos podem ser expressões voluntárias que levam ao entendimento compartilhado dos objetivos entre o negócios a TI (PETERSON, 2004). Os mecanismos de relacionamento, por sua vez, têm como objetivo a interação e o compartilhamento da tomada de decisão, proporcionando o entendimento e aprendizado mútuo entre as áreas de negócio e a gestão de TI (PETERSON, O'CALLAGHAN e RIBBERS, 2000).

Em uma organização existem dois processos complementares: a divisão de responsabilidades para várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para realizar as atividades e os objetivos organizacionais (DAFT, 1998; MINTZBERG, 1979). Um dos dilemas das empresas está em como projetar e gerenciar a diferenciação e integração (VENKATRAMAN, 2000). No desenvolvimento da teoria da contingência da organização, Lawrence e Lorsch (1967) introduziram os conceitos básicos de diferenciação e integração, explicando como as organizações interagem com seu ambiente externo, se diferenciam e desenvolvem unidades especializadas que tratam dos subambientes. A literatura indica que em ambientes competitivos, a eficácia e o desempenho são caracterizados por sistemas altamente diferenciados e altamente integrados (NADLER e TUSHMAN, 1998). Assim sendo, em um ambiente incerto e complexo, a Governança de TI provavelmente irá adotar uma estrutura de tomada de decisão diferenciada, também denominada configuração híbrida (PETERSON, O'CALLAGHAN e RIBBERS, 2000).

As configurações híbridas variam de acordo com o grau de descentralização vertical e horizontal seletiva de tomada de decisão (MINTZBERG, 1979). Para perceber os benefícios da Governança de TI, no entanto, as configurações híbridas necessitam de mecanismos de integração adequados, os quais definem as integrações estruturais, meios não-estruturais e formais e informais de coordenação. A coordenação é definida como o ajuste pontual e

proposital de decisões relativas a valores de diferentes aspectos, entre os intervenientes envolvidos na tomada de decisão (MALONE e CROWSTON, 1994).

Para configurações híbridas, em um ambiente complexo e incerto, uma coordenação matricial entre as hierarquias funcionais e entre as partes interessadas é o grande desafio (DAFT, 1998). Segundo Peterson, O'Callaghan e Ribbers (2000), os mecanismos de classificação podem ser definidos como:

- a) Mecanismos de integração estrutural para a Governança de TI: descrevem as estruturas formais de integração e as habilidades dos profissionais, formados por uma gama de mecanismos estruturais, definição das ligações entre os papéis e responsabilidades, as equipes permanentes ou temporárias para as funções em tempo integral, integração e unidades multifuncionais e Comitês de TI (BROWN e SAMBAMURPHY, 1999; DAFT 1998; NADLER e TUSHMAN, 1998);
- b) Mecanismos estruturais informais: são as atividades não planejadas e de colaboração que a gestão apoia e a construção de relações de redes informais; em condições complexas e dinâmicas, as estruturas informais apoiam a integração da estrutural formal (MINTZBERG, 1979);
- c) Mecanismos de relacionamentos estruturais: referem-se ao sistema de tomada de decisões de TI e aos processos de comunicação (LUFTMAN e BRIER, 1999). O sistema de tomada de decisão em TI varia de acordo com os níveis de abrangência, ou seja, o grau em que as atividades são sistematizadas e exaustivamente abordadas, cujos níveis de formalização, ou graus em que a tomada de decisões, seguem regras especificadas e procedimentos padronizados (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999). O sistema de comunicação descreve a forma de comunicação informal e os ajustes mútuos entre as partes interessadas. Similar aos mecanismos de estrutura informal, o sistema de comunicação suporta o sistema formal de tomada de decisão em TI, especialmente quando existe um ambiente complexo e dinâmico (WEILL E ROSS, 2004).
- d) Mecanismos de integração social: descrevem a participação ativa na tomada de decisão dos principais interessados em TI e compartilham o entendimento entre as demais partes interessadas (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999). Em sistemas complexos, caracterizados por um processo de tomada de decisão distribuído, exigem a participação ativa e a compreensão compartilhada entre as partes interessadas para que possam coordenar as atividades e se adaptar às novas circunstâncias. Isso envolve a socialização e o desenvolvimento de crenças compartilhadas (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). A integração social é um mecanismo rico e dinâmico de integração e envolve altos níveis de

mútua compreensão dos objetivos de negócio e de TI (REICH e NELSON, 2003).

Para entender melhor estes mecanismos, Mom, Bosch e Volberda (2009) analisaram os mecanismos estruturais (informais ou não), funcionais e pessoais e compararam com os estudos de Zmud (1986) como um sistema de coordenação em camadas, com uma complexidade crescente nas camadas inferiores. Dentro de cada camada, os mecanismos de integração também diferem em níveis de complexidade, sendo que os mecanismos de integração podem variar dentro de uma faixa estrutural, funcional ou social e em detrimento do alcance, ou seja, de complexidade. Os autores concluíram que os mecanismos estruturais formais indicaram uma maior autoridade de tomada de decisão do gestor, enquanto a formalização das tarefas de um gerente não tem nenhuma relação significativa com a tomada de decisão, o que comprova a relevância da estruturação formal na tomada de decisão. Quanto aos mecanismos de coordenação pessoais, os resultados indicam que tanto a participação de um gerente em interfaces multifuncionais e a conexão de um gerente para outros membros da organização trazem benefícios nos processos de tomada de decisão.

Diferentes mecanismos são adotados nas práticas das empresas, em termos de processos, estruturas ou formas de relacionamentos. Wiedenhöft e Klein (2013) identificaram cento e cinco diferentes mecanismos de Governança de TI presentes na literatura, que foram agrupados por similaridade de significado, totalizando quarenta e seis diferentes tipos de mecanismos. Weill e Ross (2004) analisaram 250 empresas de classe mundial e identificaram as estruturas de tomada de decisão por meio dos arranjos de pessoas que têm direitos de decisão ou, direitos de colaborar com informações para as decisões de TI em uma organização. Os autores definem como Arquétipos de TI estes arranjos de direitos de decisão. Similarmente aos arranjos de tomada de decisão governamental, eles apresentam denominações de arquétipos políticos, os quais definem a Monarquia de Negócios, a Monarquia de TI, o arranjo Feudal, o Federalismo, o Duopólio e a Anarquia.

Na Monarquia de Negócios, os altos executivos tomam decisões sobre TI, que afetam toda a organização. As contribuições para a tomada de decisão, muitas vezes, são fornecidas pelos responsáveis por TI na organização das diferentes unidades de negócio. Na Monarquia de TI, os profissionais de TI tomam as decisões sobre TI, podendo este grupo ser constituído exclusivamente de profissionais de TI da empresa, de diferentes unidades de negócios ou uma combinação de ambos.

As entidades em um arquétipo Feudal são formadas por membros de unidades de negócio similares, regiões ou funções organizacionais. Neste arranjo, a tomada de decisões é independente, tendo como objetivo atender a necessidades locais, ou seja, de forma

descentralizada. Entretanto, este arquétipo não é comum já que as organizações muitas vezes querem sinergias entre diferentes unidades de negócio. Outro arranjo apresentado é o Federalismo, o qual é uma combinação que envolve tanto o centro de uma organização quanto as diferentes unidades de negócio. Os participantes podem ser unidade de líderes de negócios, responsáveis por processos gestores de TI das unidades de negócio e os responsáveis por TI corporativa. O arquétipo do tipo Federalismo é o mais complexo de ser utilizado para a tomada de decisão, pois os dirigentes e líderes de unidades de negócios têm preocupações diferentes. Outro ponto relevante é que o tamanho e influência de certa unidades de negócio podem influenciar equivocadamente na tomada de decisão, gerando insatisfação para as unidades menores.

O arquétipo denominado Duopólio é quando dois grupos ou dois líderes tomam as decisões de TI de forma bipartidária, como um grupo de representantes de TI e um grupo de representantes das unidades de negócio. O grupo de executivos de TI pode ser formando a partir de um grupo central, um grupo de representantes de TI das unidades de negócio ou uma combinação destes. O outro grupo pode ser constituído por gestores da alta administração, líderes das áreas de negócio ou pelos responsáveis por processos organizacionais. A diferença do modelo federalista é que o Duopólio nunca possui representantes locais e centrais ao mesmo tempo, o que já no arranjo federalista ocorre sempre. Por fim, o arquétipo dito anárquico, é aquele em que apenas um indivíduo ou um grupo pequeno e isolado, os quais tomam as decisões a fim de atender as suas comunidades locais ou individuais. Neste modelo geralmente as decisões não são formalmente sancionadas, mas pode ser utilizado quando existe a necessidade de resposta rápida às necessidades locais. Uma desvantagem é que ela é muitas vezes cara para ser sustentada pelas organizações. A Figura 6 apresenta as características distintas dos diferentes arranjos de Governança de TI e como os principais tomadores de decisões organizacionais são classificados em arquétipos.

Figura 6: Arranjos de TI e os tomadores em TI

	Executivos CxO	TI corporativa ou unidade de negócio de TI	Líderes de unidades de negócio ou responsáveis por processo-chave
Monarquia de Negócio	X		
Monarquia de TI		X	
Feudal			X
Federalismo	X	X	X
Duopolio de TI	X		X
Anarquia		X	X

Fonte: Weill e Ross (2004)

Existem diversas áreas que influenciam e afetam a Governança de TI como o alinhamento entre a empresa e a área de TI, a forma de comunicação organizacional, os comportamentos desejados de cultura da organização e o clima organizacional (GREWAL e KNUTSSON, 2005).

O papel dos relacionamentos e dos sistemas de comunicação na Governança de TI tem sido extensivamente examinado por diferentes autores (ALI e GREEN, 2005). Uma Governança de TI eficaz exige relações estreitas entre as áreas de negócios e TI para que haja um melhor entendimento entre ambas as áreas, criando assim boa participação e colaboração na organização (CALLAHAN e KEYES, 2004). Weill e Ross (2004) afirmam também que quanto mais existir uma comunicação formal sobre a existência de mecanismos de Governança de TI, como eles trabalham e que resultados são esperados, mais eficazes são os seus processos de Governança de TI. Assim constata-se uma provável relação nas práticas da Governança de TI da Cultura Organizacional, a qual veremos a seguir.

### 2.3 A CULTURA

Para se entender cultura é relevante entender seu conceito, tendo como um dos maiores desafios obter um consenso sobre a definição de cultura, visto que é conhecida a inexorável ambiguidade do conceito de cultura. Esta ambiguidade provém tanto da maneira como as pessoas definem a cultura quanto a incompatibilidade das numerosas linhas de pensamento que se reuniram historicamente sob este termo (BAUMAN, 2012). Entretanto, existe um conjunto de princípios e elementos compartilhados pela maioria das definições.

Cultura é um conceito amplo e complexo, porque está associado a diferentes formas dependendo do seu contexto. Mais de cento e sessenta definições de cultura foram identificados até o ano de 1951 por Kroeber e Kluckhohn (1952), os quais dividiram as definições de cultura em seis grupos. Nesta classificação existem taxonomias ditas descritivas, históricas, normativas, psicológicas, estruturais e genéricas. Browaeys e Price (2008, p. 18) confirmam esta dificuldade na definição de cultura, enfatizando que “nunca se pode usar o termo cultura, sem ser obrigado a dar uma série de definições que se contradizem”. Contudo, os autores destacam que os elementos por meio dos quais a cultura é expressa são comuns na maioria das definições. Sackmann (1992) aborda a cultura como ideologias, conjuntos coerentes de pressupostos básicos, crenças, conjuntos compartilhados de valores fundamentais, compreensão e entendimento mútuo e uma vontade coletiva, os quais são apresentados em

diversos estudos. Segundo Motta (1996) salienta que a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros.

Cultura também deve ser vista como um conceito multifacetado, na medida em que se manifesta tanto nas atitudes dos membros individuais e nos seus comportamentos, como também em nível macrossocial ou institucional. O termo cultura pode ser empregado para explicar as diferenças visíveis entre comunidades de pessoas (BAUMAN, 2012). Outros autores afirmam que a cultura inclui mais artefatos explícitos e observáveis tais como as normas e práticas (DELONG e FAHEY, 2000), a ideologia, a linguagem, os rituais, os mitos e os cerimoniais (PETIGREW, 1979) além dos símbolos (BURCHELL *et al.*, 1980). Jermier *et al.* (1991) fazem uma distinção entre componentes tácitos e explícitos da cultura, descrevendo os aspectos tácitos como ideacionais e os explícitos como as normas e práticas.

No entanto, o que é importante destacar é a essência multifacetada da cultura. Em outras palavras, cultura possui diversos níveis de compreensão variando de diferenças óbvias dos artefatos culturais, até mesmo a diferenças profundas de crenças e premissas (FRENCH, 2010). Goodenough (1981) acredita que a cultura de uma sociedade consiste em qualquer coisa que se precise saber ou acreditar a fim de operar de maneira aceitável para os seus membros, sendo a forma como as coisas que as pessoas têm em mente, seu modelo para percebê-las, relatá-las e interpretá-las. A cultura é de fato um sistema fechado de características que distinguem uma comunidade ou agrupamento de pessoas de uma outra (BAUMAN, 2012).

Francesco e Gold (2005) observam que a falta de um conceito claro de cultura é devido à própria complexidade do assunto. Entretanto, o entendimento de que a cultura é um tema o qual permite ser definido e instrumentalizado tal como a estratégia e a estrutura, permite um ponto de controle e direção e pode ser alterado quando conveniente aos seus objetivos. Pode-se afirmar que os estudos e pesquisas que consideram a cultura como uma metáfora, tendem a explorar mais os aspectos conceituais e políticos como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção de vínculo e imagem (FREITAS, 2007).

Pode-se perceber que existem elementos comuns nas diferentes definições, o que permite uma associação de ideias para a concepção de um conceito comum. Por exemplo, Hofstede (2001, p.14) considera a cultura como a "programação coletiva da mente a qual distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro". Tayeb (2003, p. 25) define cultura como "uma evolução histórica de valores, atitudes e significados que são aprendidos e compartilhados pelos membros de uma comunidade e que influenciam o seu modo de vida material e não material". Schein (2004, p. 09) sugere que cultura é "como um grupo aprende um padrão de pressupostos básicos compartilhados", remetendo a um processo

contínuo de desenvolvimento. Trompenaars e Hampden-Turner (1998), entretanto, afirmam que a cultura pode ser inerentemente uma conceituação prática definindo-a como a forma com que cada grupo de pessoas resolve seus problemas e reconcilia seus dilemas. Percebe-se nas visões dos diferentes autores, no entanto, um direcionamento conceitual comum do coletivismo compartilhado de ações e valores que guiam suas ações.

Tsui, Nifadkar e Ou (2007) destacam ser importante notar que as bases fundamentais do conceito de cultura não diferem profundamente entre as várias correntes de pesquisa da cultura. Para a antropologia cognitiva, a cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase não está nos conhecimentos, mas os significados compartilhados, ao passo que a antropologia estrutural privilegia o estudo dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, a cultura é vista como uma projeção universal da mente. Todas estas conceituações compartilham de elementos essenciais em sua formação (FREITAS, 2007).

Segundo Hofstede (2001), a cultura é formada por duas dimensões elementares: valores e práticas. Segundo o autor, os valores são menos visíveis, e de difícil observação e identificação, pois não são expressos nas ações dos indivíduos. Schwartz (1992) identificou uma série de valores universais os quais caracterizam cada sociedade ou grupo de indivíduos que os compartilham. Enquanto os valores não são publicamente expressos ou não são visíveis, alguns valores vividos podem ser mais ocultos e estar no subconsciente, tendo como base algumas suposições subjacentes (HOFSTEDE, 2001). Porém, muitos indivíduos podem definir estes valores e expressá-los e servem como limitadores dos atos práticos. Mead e Andrews (2009) enquanto endossam a importância dos valores culturais, aconselham a não fazer previsões sobre o comportamento futuro com base em tais valores. Esses autores observam que em situações extraordinárias e não rotineiras, os indivíduos podem reagir de maneiras inesperadas. Pode-se considerar que os valores, enquanto limitadores das ações práticas dos indivíduos, nem sempre garantem um comportamento único. Abaixo do nível de valores estão os pressupostos básicos, que representam a maior parte da cultura. Esta parte subconsciente da cultura é formada por um mapa mental de aspectos fundamentais da vida, tais como a natureza do tempo e do espaço, o papel das hierarquias sociais, e a importância relativa de trabalho, família, e autodesenvolvimento (FRENCH, 2010).

Em uma outra dimensão, segundo Hofstede (2001), existem as práticas, cuja representação carece de clareza. As práticas *per se* não são suficientemente distintas, nem podem ser definidas adequadamente, ou ainda prover uma diferenciação entre os conceitos de prática e as manifestações de prática. Porém, as práticas expressam as ações coletivas

direcionadas pelos valores compartilhados. Para compreender melhor as práticas, segundo Hofstede (2001), deve-se entender seus elementos de manifestação, sejam os heróis, os símbolos ou os rituais. Os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular dentro de uma cultura. Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas na cultura e que, assim, servem como modelo para o comportamento (WILKINS e OUCHI, 1983). Os rituais são atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são socialmente essenciais dentro de uma cultura e por isso, são realizadas para seu próprio bem. Os símbolos, heróis, normas e rituais podem ser resumidos sob o termo "práticas", porque eles são visíveis para um observador embora seu significado cultural esteja na forma como eles são percebidos pelos participantes da cultura. O núcleo de cultura, portanto, é formado por valores, no sentido amplo, não específica sentimentos de bem e mal, bonito e feio, normal e anormal, racional e irracional, os quais são muitas vezes inconscientes e raramente discutíveis, e que não podem ser observados como tal, mas manifestam-se em alternativas de comportamento (HOFSTEDE, 2001).

É importante observar que a cultura refere-se a valores e práticas dos indivíduos dentro de uma unidade social (HOFSTEDE, 2001). Neste contexto, o autor apresenta uma classificação em níveis de agrupamento dos indivíduos, definindo como cultura transnacional, nacional, subgrupal e organizacional. No entanto, existem grupos mais culturais que outros e, portanto, mais distinguíveis do que outros, mesmo dentro desta classificação. Leidner e Keyworth (2006) reconhecem as diferenças entre um nível nacional, organizacional e o subgrupo de cultura e sugerem uma abordagem holística de compreensão da cultura baseada na sua manifestação.

A cultura é também considerada a totalidade dos padrões de comportamento transmitidos socialmente, manifestados por meio das artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e pensamentos característicos de uma comunidade ou população (EINDOR, SEGEV e ORGAD, 1993). Em uma outra classificação similar, Francesco e Gold (2005), confirmam que a cultura é baseada na unidade de análise, podendo a unidade ser uma nação, organização, área profissional, área funcional ou uma equipe. Portanto, dependendo da unidade, a cultura pode ser classificada em diferentes tipos: a cultura nacional, a cultura organizacional, a cultura profissional, a cultura funcional ou a cultura de equipe. Porém, existe uma forte relação entre as diversas abordagens da cultura, sendo o comportamento de um indivíduo no trabalho influenciado por normas culturais diversas, que vão desde supranacional, nacional até a cultura da sua classe profissional, o que Hofstede (2001) classifica como um dos subgrupos existentes da cultura.

## 2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de Cultura Organizacional tem raízes principalmente nas teorias da cultura social e da antropologia cultural, na qual encontram-se diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa grande questão humana (FREITAS, 2007). Os estudos sobre os trabalhadores, seus valores, crenças e princípios, os quais são elementos da Cultura Organizacional, foram inicialmente abordados pelos estudos de Hawthorne entre os anos de 1924 e 1933, em uma empresa de energia nos Estados Unidos, na escola de gestão das relações humanas (FRENCH, 2010).

Segundo Dauber, Fink e Yolles (2012), entre as publicações mais populares do campo dos estudos culturais pode-se citar os estudos de Alvesson (2002), o qual aborda as metáforas da Cultura Organizacional e a sua influência no desempenho organizacional; Chhokar, Brodbeck e House (2007) os quais avaliam a Cultura Organizacional por meio de diferentes países e a sua relação com a liderança; Denison, Haaland, e Goelzer (2004) os quais apresentam estudos sobre a relação da Cultura Organizacional e a estratégia nas mudanças globais e na liderança; Hatch (1993) o qual aborda os aspectos da marca na Cultura Organizacional; Hofstede (1980) e, posteriormente, Hofstede (2001), os quais serviram como base para muitas pesquisas acadêmicas por ter sido um dos primeiros estudos globais sobre cultura nacional e seus reflexos nas organizações; Schein (2004), o qual aborda a relação da Cultura Organizacional e a liderança e, por fim House *et al.* (2004), o qual aborda a cultura, a liderança e as organizações, apresentando os resultados de um programa de pesquisa de dez anos denominado GLOBE.

O projeto GLOBE é um programa de larga escala o qual busca melhor entender a cultura e suas relações entre a cultura nacional (ou de uma sociedade), a Cultura Organizacional e a forma de liderança destas organizações. Segundo House *et al.* (2004), a meta do programa GLOBE é desenvolver empiricamente uma teoria base para descrever, entender e prever os impactos de uma cultura específica e das variáveis de liderança em um processo organizacional, além da efetividades destes processos. Segundo French (2010), os pesquisadores do projeto GLOBE conduziram seus estudos afim de identificar dimensões da cultura (tanto nacional/societária quanto organizacional) visando identificar as similaridades e diferenças interculturais.

Schein (2004) enfatiza que para entender o conceito de Cultura Organizacional, é crucial entender como esta se manifesta dentro das empresas. A Cultura Organizacional é tida como

um modelo de pressupostos básicos cujo determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no seu processo de aprendizagem a fim de lidar como os problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando os pressupostos funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos, eles são ensinados aos outros membros da organização como a forma certa de perceber, pensar e sentir-se em detrimento destes problemas (SCHEIN, 2004). Shrivastava (1985) afirma que a Cultura Organizacional é um conjunto de produtos concretos por meio do qual é formado e perpetuado entre os membros de uma empresa. Este produto é constituído por mitos, sagas, formas de linguagem, metáforas, símbolos, ritos e cerimônias, além dos valores compartilhados e as normativas da empresa.

A Cultura Organizacional, como um constructo separável a partir da cultura social, tem sido objeto de uma investigação há algumas décadas, e vários modelos podem ser encontrados em diversas disciplinas dos estudos sociais (MARTIN e FROST, 2001). Louis (1985) constatou que existem diferentes culturas organizacionais nos grupos ou locais de trabalho e, portanto, seria necessário analisar onde os primeiros entendimentos foram compartilhados, além da extensão e penetração que foram atingidos com estes entendimentos. Segundo o autor, a Cultura Organizacional possui dois aspectos a ser considerado: o conteúdo compartilhado e o relacionamento entre os grupos. Segundo Freitas (2007), esta abordagem foi aprofundada por outros pesquisadores, pois antes desta visão, a Cultura Organizacional era tratada como única e monolítica, ultrapassando todas as unidades e grupos ou categorias de profissionais dentro de uma empresa.

A descrição dos elementos de formação da Cultura Organizacional, a forma como eles operam e as respectivas mudanças no comportamento dos indivíduos, são formas de melhor abordar e reconhecer a Cultura Organizacional (FREITAS, 2007). Geralmente, as abordagens da Cultura Organizacional podem ser classificadas por abordagens, tais como a abordagem por dimensões, a abordagem por estruturas inter-relacionadas ou a abordagem por tipologia (DAUBER, FINK e YOLLES, 2012). Porém, existe um consenso de que a Cultura Organizacional refere-se aos valores e crenças comuns compartilhados por indivíduos dentro de uma organização, transpondo os conceitos de cultura social para o sub-grupo organizacional (PUNNETT e RICKS, 1992). Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva os pesquisadores a entender como um grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação (FREITAS, 2007).

### 2.4.1 Elementos da Cultura Organizacional

Para Schein (2004), existem três camadas da Cultura Organizacional as quais são fortemente influenciadas pela liderança organizacional: artefatos, valores defendidos e hipóteses básicas subjacentes. As diferentes camadas são mais ou menos observáveis. Sobre a superfície da cultura, manifestam-se artefatos por meio de uma camada visível, como símbolos de uma empresa, seus produtos, comportamentos típicos e rituais, a maneira de se vestir, e a arquitetura e layout de suas instalações físicas. De acordo com a transposição dos conceitos apresentados por Hofstede (2001) da cultura social para a Cultura Organizacional, os valores são menos visíveis, os quais incluem estratégias e metas expressas publicamente como normas e regras que fornecem os princípios do dia-a-dia da operação para os membros de uma empresa. Abaixo da superfície estão os pressupostos básicos, os quais representam a maior parte da cultura. Esta parte subconsciente da Cultura Organizacional é apresentada por meio de um mapa mental de aspectos fundamentais da vida, tais como a natureza do tempo e do espaço, o papel das hierarquias sociais, e da importância relativa de trabalho, família, e autodesenvolvimento. Decifrar estas suposições subjacentes permite a interpretação dos artefatos mais corretamente (SCHEIN, 2004).

Segundo Denison, Haaland e Goelzer (2004), os valores irão definir o sucesso para os membros de uma organização e estabelecem os limitadores de como este sucesso deve ser alcançado. Segundo Freitas (2007), os **valores** são “aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional do dia-a-dia”. Deal e Kennedy (1982) afirmam que os valores influenciam na definição da estrutura organizacional, pois indicam quais são os pontos estratégicos que devem ser seguidos, quais informações são necessárias para a tomada de decisão, em quais grupos de membros da organização possuem maior poder dentro da empresa, onde estão as maiores remunerações e quais áreas possuem maior facilidade de acesso dentro da empresa. Os valores, segundo Freitas (2007), exercem um papel importante de como a empresa quer que a sociedade no mundo exterior perceba e espere da empresa. Mead e Andrews (2009) também confirmam esta visão sobre os valores, afirmando que eles permitem elaborar previsões dos comportamentos futuros dos membros de uma organização com o objetivo de atingir maiores resultados. Segundo os estudos de Posner *et al.* (1985), os valores compartilhados possuem uma relevância importante na Cultura Organizacional, uma vez que se relacionam com os sentimentos de sucesso individual, aumentam o comprometimento dos membros dentro da organização e incrementam a autoconfiança do seu auto-entendimento e dos valores organizacionais, facilitando uma melhor compreensão e comportamento ético, alinhados com os objetivos

organizacionais. Segundo Freitas (2007), os valores tendem a ser duradouros e possuem uma certa adaptabilidade para as mudanças que possam ocorrer, ou seja, não é incomum que elementos como a inovação e a excelência sejam valores organizacionais, pois são adaptáveis em certo nível.

Outro elemento importante da Cultura Organizacional refere-se às **crenças e pressupostos**, os quais, segundo Freitas (2007) têm sido utilizados como a verdade da organização, ou seja, uma verdade não é questionada nem discutida, pois ela é natural. Segundo Peters e Waterman (1982), as crenças compartilhadas e incorporadas dentro de uma organização referem-se à importância de serem os melhores, aos detalhes das tarefas a serem executadas, ao tratamento dos indivíduos, à qualidade dos produtos e serviços fornecidos, à inovação, à comunicação, entre outros. Segundo Schein (2004), os pressupostos definem os elementos principais da cultura em virtude da influência destes na tomada de decisão. De acordo com Freitas (2007), caso a empresa tenha sucesso na resolução de um problema por meio da hipótese do uso dos pressupostos, aquela visão de mundo passa a ser válida e correta, sendo incorporada na organização e utilizada quando problemas semelhantes ocorrerem. Todavia, este é um processo evolutivo, não alterando aqueles pressupostos que já estão estáveis dentro da organização, ou seja, os pressupostos da Cultura Organizacional estabilizam-se reduzindo as angústias e ansiedades diante das incertezas.

Outro elemento relevante refere-se aos **rituais e cerimônias** da organização. Segundo Freitas (2007), os rituais são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da Cultura Organizacional. Eles têm por objetivo definir a maneira como as pessoas se comunicam e se comportam, sinalizam os padrões de intimidade e decoro, demonstram a maneira como os processos são executados, demonstram os valores básicos e compartilham experiências que poderão ser lembradas mais facilmente. Segundo Trice e Beyer (1984), as organizações que prezam pela comunicação interna e externa costumam dar muita atenção aos rituais e ritos. De acordo com Freitas (2007), uma das principais funções da cultura é dar estabilidade aos membros da organização, construindo um “saber de receita”, ou seja, regras partilhadas em relação à forma de agir em certas situações e de perceber o nível de importância das coisas. Estes elementos são expressos por meio dos ritos da organização.

Continuando na identificação dos elementos da Cultura Organizacional, Hofstede *et al.* (2010) afirma que as **sagas e heróis** referem-se aos símbolos heroicos ou épicos, os quais demonstram o caminho percorrido com ênfase nos obstáculos encontrados e como estes foram superados ao longo da história da organização. Segundo Freitas (2007), uma das principais funções da saga é despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em

fazer parte de algo especial, captando a necessidade de associação positiva e identificação entre os membros da organização. Os heróis fazem parte destas sagas, demonstrando como o sucesso organizacional está relacionado com o ser humano e pode ser atingido, fornecendo um modelo de comportamento, simbolizando a organização para o mundo exterior. Também preserva o que a organização tem de especial, estabelece padrões de desempenho e exerce uma influência duradoura que motiva a todos na organização. De acordo com French (2010), as sagas e os heróis são características marcantes de organizações familiares bem como das empresas que possuem sua estratégia de inovação e avanço tecnológico calcados nas ideias de um indivíduo. Schein (2004) afirma que a liderança de uma organização é o principal agente da formação da Cultura Organizacional, também tido como um herói ou representante de uma situação temporal.

Outro elemento está relacionado às **estórias**, as quais são narrativas baseadas em eventos reais que informam alguma situação sobre a organização ou reforçam comportamentos existentes, ou ainda enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado (FREITAS, 2007). De acordo com Wilkins e Ouchi (1983), as organizações bem sucedidas possuem um conjunto concreto de ações que fazem com que os valores, os quais devem ser seguidos e consolidados na Cultura Organizacional, sejam compressíveis para os membros organizacionais.

Freitas (2007), afirma que as estórias operam de forma que os participantes tenham as suas ações coordenadas para um objetivo comum, ao mesmo tempo que fornecem sugestões da forma de agir; como são simbólicas e flexíveis estas podem ser adaptadas à situação ao qual serão aplicadas. Entretanto, se a organização não valoriza as experiências passadas, as estórias tendem a se tornar obsoletas e podem dificultar os processos de divulgação e formação da Cultura Organizacional. Outro elemento relevante da Cultura Organizacional refere-se aos **tabus**. Os tabus, assim como os valores, irrigam a vida organizacional. Todo grupo, sociedade ou organização desenvolvem um conjunto de preceitos que hierarquizam o grau de importância das coisas. Os valores e tabus têm a finalidade de orientar os comportamentos dos membros da organização. Todavia, enquanto os valores são explícitos, os tabus são implícitos e silenciados entre os membros da organização (FREITAS, 2007).

Por último, mas não menos importante, estão as **normas e regras** da organização, as quais dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos desejáveis e considerados padrões na maior parte das situações. Os sistemas normativos organizacionais fundamentam-se na impessoalidade, ou seja, devem ser seguidos por todos. De acordo com Freitas (2007), conhecer a estrutura normativa de uma organização é conhecer o seu funcionamento e detalhes

da dinâmica organizacional, os quais são considerados previsíveis e complementados pelas respostas adequadas que devem ser seguidas em cada situação. Ainda segundo Freitas (2007), a norma é o comportamento sancionado pelos membros da organização e explicitados pelos outros elementos culturais. Pode-se observar que a definição das normas é precedida pelas crenças ou pressupostos, pela avaliação dos valores e por vezes, expressos utilizando os heróis, estórias ou rituais.

A fim de interpretar e identificar a Cultura Organizacional de uma empresa, muitos autores elaboraram modelos teóricos, com diferentes abordagens. Segundo Dyer (1988), as correntes que analisam a cultura partem de três pontos: os líderes trazem das suas experiências anteriores um conjunto de pressupostos, valores, artefatos e perspectivas para dentro da organização e isso se impõe aos demais membros; uma cultura surge com a interação dos membros da organização na resolução dos problemas de integração interna e adaptação externa ou, os membros de uma organização, individualmente, criam a cultura na solução de problemas individuais de identificação, aceitação interna e controle, passando aos demais membros.

Segundo Freitas (2007) existem três principais linhas de pensamento para a identificação de uma Cultura Organizacional. A primeira, baseada em Sathe (1983) e confirmada por Schein (1985), cujo foco é investigar os aspectos de conteúdo e força da cultura, tendo o conteúdo derivado dos pressupostos dos fundadores, líderes e demais membros da organização, e das suas experiências nas soluções de problemas. Já a força da cultura é medida pela intensidade do comportamento dos indivíduos na importância dos pressupostos compartilhados e a clareza desta comunicação, também denominada linha prescritiva. A segunda linha, de Deal e Kennedy (1982), os quais recomendam analisar o ambiente interno e o externo da organização, identificando fatores que determinam o modo de agir das pessoas em uma organização avaliando suas ações, também denominada de linha avaliativa. A terceira linha, de Shrivastava (1985), o qual descreve a cultura por meio de quatro categorias: os mitos e sagas, o sistema de linguagem, o simbolismo dos rituais e cerimônias e os valores e normas de comportamento, observando mais as características da cultura organização e das suas manifestações indiretas, também denominada linha fundamentalista, a qual deriva as pesquisas de Hofstede.

#### **2.4.2 Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional**

Um dos precursores na avaliação da Cultura Organizacional é o modelo de Hofstede (1980), tido como base de muitos outros pesquisadores na área de Cultura Organizacional, bem como das influências da cultura social nas organizações, também chamada de *cross-cultural*. O

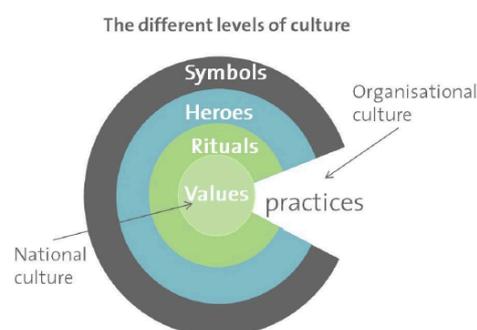
trabalho de Hofstede tem suas origens em duas pesquisas executadas entre os anos de 1968 e 1973 nos diferentes centros de computação da IBM ao redor do mundo. Segundo French (2010), de diversas formas, Geert Hofstede é visto como um dos principais escritores da análise da Cultura Organizacional, pois seu modelo foi desenvolvido e testado ao longo de um significativo período de tempo, é relativamente fácil de ser aplicado e é compreensivo. O modelo de Hofstede apresentava uma escala de 1 a 5 para, dividida inicialmente em quatro principais dimensões da cultura dentro de uma organização:

- distância do poder, ou seja, o nível de desigualdade entre os membros de uma organização, tanto esperado quanto aceito;
- aversão a incerteza, ou seja, o nível de aceitação de uma mudança em detrimento de algo incerto;
- individualismo/coletivismo, ou seja, o nível de aceitabilidade de trabalho em grupos em contraste com o trabalho de forma individual;
- masculino/feminino, ou seja, o nível em que a cultura enfatiza os chamados “valores masculinos”, como a competitividade e o desenvolvimento, ou aos “valores femininos”, como os relacionamentos e a qualidade de vida.

Anos mais tarde, ao discutir seu modelo com pesquisadores na China, Hofstede adicionou uma quinta dimensão ao seu modelo, chamando-a inicialmente de tempo. Mais tarde, em sua nova publicação, ele redefiniu sua dimensão passando a chamar de orientação de longo-tempo.

No avanço de seus estudos, Gert Jan Hofstede, filho de Geert Hofstede segue suas pesquisas e apresenta uma nova abordagem, sendo a Cultura Organizacional expressa por meio de **práticas**, a qual é manifestada pelas ações do dia-a-dia das organizações por meio dos símbolos, heróis e rituais existentes na organização e diferentemente da cultura nacional, que tem como base os **valores** compartilhados pelos indivíduos, proporcionando uma visão em diferentes níveis, conforme ilustrado na Figura 7:

Figura 7: Diferentes níveis de cultura



Fonte: Hofstede *et al.*, 2010.

Para confirmar esta abordagem, um projeto de investigação sobre as diferenças da Cultura Organizacional, foi conduzido por Geert Jan Hofstede e Bob Waisfisz por meio do instituto IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*), em 20 unidades organizacionais na Dinamarca e na Holanda na década de 1980, pelo qual foram identificadas seis dimensões independentes das práticas e duas dimensões semi-independentes. A posição de uma organização nessas dimensões é parcialmente determinada pela empresa ou indústria onde a organização está inserida e sobre estas dimensões também estão relacionadas uma série de outras características das organizações. Estas características levam a conclusões sobre como as culturas das organizações podem ser melhor gerenciadas. As dimensões propostas pelos autores são (HOFSTEDE e WAISFISZ, 2012):

- **Orientado ao processo (meios) x resultado:** esta dimensão está estreitamente relacionada com a eficácia da organização. Em uma cultura orientada ao meio o elemento-chave é a maneira em que o trabalho tem que ser realizado, as pessoas se identificam com o "como", buscando evitar riscos, fazendo um esforço limitado aos seus postos de trabalho. Em uma Cultura Organizacional orientada ao resultado, o objetivo é atingir as metas ou resultados internos específicos, mesmo que estes envolvam riscos substanciais, sendo que as pessoas se identificam com o "o quê";
- **Orientado ao trabalho x empregado:** Esta dimensão da Cultura Organizacional é mais relacionada com a filosofia de gestão em si, ou da relevância dos recursos humanos. Quando as organizações são orientadas para os funcionários, os empregados sentem que os seus problemas pessoais são levados em conta e que a organização assume a responsabilidade pelo bem-estar de seus funcionários, mesmo que seja à custa do trabalho. Nas organizações orientadas ao trabalho existe uma forte pressão para realizar a tarefa, mesmo que isso implique no sacrifício dos trabalhadores;
- **Local x profissional:** Esta dimensão relaciona-se à identificação do indivíduo no contexto do trabalho. Quando locais, o funcionário identifica-se com o seu líder local e com as atividades que exerce, enquanto em uma Cultura Organizacional voltada ao profissional, o funcionário identifica-se com a sua profissão ou com o conteúdo do trabalho. Em culturas organizacionais locais o importante são ações de curto prazo, focados internamente na organização e um forte controle social de suas ações;
- **Sistema aberto x fechado:** Esta dimensão refere-se à acessibilidade de uma organização. Em uma cultura muito aberta, os recém-chegados são bem vindos, tanto para os de dentro da organização quanto aos visitantes e acredita-se que quase todos

poderão se encaixar na cultura da organização, sendo feitas diversas ações para engajamento. Em uma organização fechada, os novos funcionários e visitantes da organização têm dificuldade de entrosamento e adaptação a realidade da empresa, pois não existe compartilhamento entre as pessoas, tanto internamente quanto com o mercado;

- **Disciplina de trabalho rígida x vaga** : Esta dimensão refere-se à quantidade de estruturação interna, controle e disciplina. Em uma cultura muito vaga, a estrutura interna é solta, existe uma falta de previsibilidade e pouco controle e disciplina, com muita improvisação e surpresas. Em uma disciplina de trabalho muito rigorosa existem muitos controles e verificações, com procedimentos, normativas e estruturação fortemente hierárquica. Em uma disciplina rígida as pessoas estão muito conscientes dos custos, tempos e comprometimento e seriedade;
- **Direcionado internamente x externamente**: Esta dimensão está relacionada com o foco das ações. Em uma Cultura Organizacional orientada internamente percebe-se as ações para o mundo exterior como totalmente previsíveis e determinadas, com base na ideia de que a ética nos negócios e a honestidade são o que mais importa e que eles sabem melhor o que é bom para o cliente e para o mundo em geral. Em uma Cultura Organizacional focada externamente a única ênfase está em atender as necessidades do cliente, sendo os resultados mais importantes ações pragmáticas em vez de uma atitude ética. Esta dimensão é distinguível de meios contra orientação para a meta, porque neste caso não são os resultados impessoais que estão em jogo, mas a satisfação do cliente.

As dimensões semiautônomas expressam percepções situacionais que influenciam indiretamente na cultura de uma organização (HOSFTEDE *et al.*, 2010):

- **Grau de Aceitação do Estilo de Liderança**: Esta dimensão diz-nos até que ponto o estilo de liderança dos chefes diretos estão em linha com a preferência dos respondentes. O fato de que as pessoas, dependendo do projeto em que estão trabalhando, podem ter diferentes líderes que não desempenham um papel ao nível da cultura, ou seja, nada pode-se afirmar diretamente sobre a cultura de uma organização sobre esta dimensão. Cultura mede tendências centrais;
- **Grau de Identificação com a Organização**: esta dimensão mostra a que grau os entrevistados identificam-se com a organização em sua totalidade. As pessoas são capazes de se identificar simultaneamente com diferentes aspectos de uma empresa. Assim, é possível identificar se os funcionários ao mesmo tempo se identificam

fortemente com os objetivos internos da empresa com o cliente, com o próprio grupo e/ou com o próprio chefe direto, ou ainda com toda a organização. Também é possível que os funcionários não se sintam fortemente conectados com qualquer um desses aspectos.

É relevante destacar que as dimensões da Cultura Organizacional não existem em um sentido tangível, pois são constructos (HOFSTEDE *et al.* 2010). Um constructo não é diretamente acessível à observação, mas corolários das declarações verbais e outros comportamentos, sendo útil para prever ainda outro comportamento verbal ou não verbal observável e mensurável (HOFSTEDE *et al.*, 2010). A própria Cultura Organizacional é um constructo, assim como os valores. Não faz sentido perguntar quantas dimensões da Cultura Organizacional existem, pois isso é perguntar quantas nuvens existem – é uma questão de definição e o significado prático o qual tem seu próprio critério. A Cultura Organizacional é mutável e pode-se ter uma visão momentânea da cultura, também denominada Cultura Organizacional corrente (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

Alguns autores criticam o modelo de Hofstede, tais como McSweeney (2002) e Clegg (2008), os quais afirmam que o modelo de Hofstede utiliza médias de pontuação para cada nacionalidade ou para cada dimensão, não considerando a influência de cada nacionalidade como um fator externo. Além disso, as pesquisas foram efetuadas em uma única empresa, no caso a IBM, e que o modelo exclui a ocupação e outras influências dentro da organização. Entretanto, as pesquisas de Hofstede *et al.* (2010) relativas as dimensões da Cultura Organizacional representada pela expressão de suas práticas internas é aceita no meio acadêmico como a origem fundamentalista dos trabalhos contemporâneos da cultura de uma organização. Ailon (2009) desconstrói as proposições de Hofstede espelhando contra os seus próprios pressupostos e lógica. O autor encontra inconsistências no nível de teoria e metodologia e adverte contra uma leitura acrítica de dimensões culturais de Hofstede. Hofstede respondeu a essa crítica com argumentações científicas de seu modelo.

Kluckhohn e Strodtbeck (1961), dois antropologistas, buscaram identificar os elementos centrais da cultura mais genericamente. Mais tarde, Hills (2002) examinou os estudos dos autores e criou seis orientações de valor baseadas nas sociedades como elementos de formação da Cultura Organizacional, quais sejam: relacionamento com a natureza humana, atitudes no tempo, visões da natureza humana, atividade exercidas, relacionamentos entre as pessoas e o espaço que ocupam. Todavia, o modelo de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), é utilizado em nível de cultura social e não em âmbito organizacional.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) criaram um modelo denominado 7-D, que consiste em sete dimensões da cultura. Os autores afirmam que cada cultura distingue-se de outras por específicas soluções nas escolhas de certos problemas que revertem a si mesmas certos dilemas. As dimensões de Trompenaars e Hampden-Turner(1998) são focadas em dimensões éticas as quais são denominadas como: universalismo-particularismo, neutral-afetiva, individualismo-comunitarismo, específico-difusa, alcançável-aspiração, sequencial-sincrônica e controle interno-externo. Fontaine e Richardson (2003) criticaram este modelo proposto, pois eles afirmam que estas dimensões são baseadas numa literatura dos Estados Unidos na década de cinquenta e que, portanto, possui dúvidas da sua aplicabilidade no modelo global.

Um outro modelo foi proposto por Schwartz (1992) e continua sendo refinado e adaptado. O autor possui uma forte concepção nos tipos de valores, identificando dez principais tipos de valores: poder, atingimento, hedonismo, estimulação, auto direção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Além disso, Schwartz (1992) afirma que os valores contêm uma variedade de subprincípios combinados e que estes influenciam na base da cultura. Um outro relevante elemento da cultura abordado por Hall (1990) e Guirdham (2005) refere-se à comunicação dentro de uma organização. Segundo os autores, o estilo de comunicação pode fazer referência direta à Cultura Organizacional.

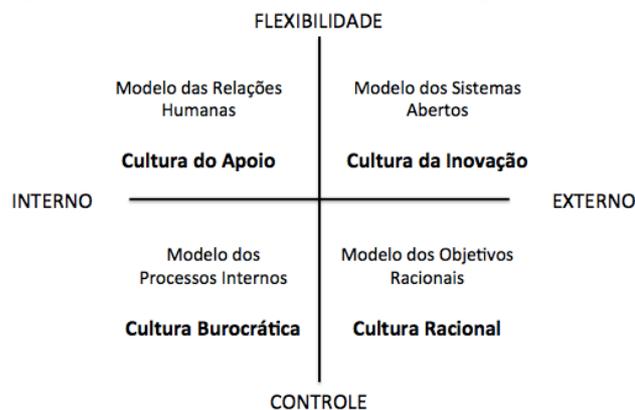
Em uma outra abordagem, Etzioni (1975) apresenta a Cultura Organizacional usando duas dimensões: envolvimento e participação. Segundo o autor, as organizações podem ser classificadas em três tipos - coercitiva, utilitária e organizações normativas. Cameron e Quinn (1999) utilizaram as dimensões flexibilidade, estabilidade e concentração interna/externa para classificar as organizações em quatro tipos: clã, para as organizações que tem flexibilidade; adhocracia, com flexibilidade e foco externo, hierarquia, com estabilidade e foco interno, e de mercado, que é caracterizado pela estabilidade e foco externo. Denison e Mishra (1995) identificaram quatro traços da Cultura Organizacional: envolvimento, consistência, capacidade de adaptação e missão. No entanto, a determinação de um modelo consolidado que possa abranger um conjunto de dimensões e fatores de formação da cultura são de difícil operacionalização (O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991).

Entre os principais autores que abordam sobre os paradigmas, conceitos e possibilidades metodológicas da Cultura Organizacional, Smircich (1983) foi quem trouxe os estudos mais citados da produção acadêmica e seus pressupostos. Segunda a autora, os pressupostos existentes sobre Cultura Organizacional consideram três elementos: o homem, a organização e a cultura. Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre a

Cultura Organizacional observam-na sob duas visões: como uma metáfora, ou seja, a própria organização e como uma variável, como algo que a organização possui. Ao se considerar a cultura como sendo a própria organização, pode-se afirmar que é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva aos pesquisadores a procurar interpretar como um grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento como agente no processo de investigação (FREITAS, 2007).

Quinn e McGrath (1985) consideram as organizações como sistemas contraditórios, representando por meio de um modelo para avaliação da Cultura Organizacional intitulado “*Competing Values*”, os quais são representados por quatro quadrantes, formados por dois eixos principais, conforme a Figura 8.

Figura 8: Modelo de avaliação da Cultura Organizacional – *Competing values*



Fonte: Quinn e McGrath (1985)

A parte superior do eixo vertical é representada pela dimensão flexibilidade, a qual significa a importância da iniciativa individual e a adaptabilidade organizacional; na parte inferior está representada a dimensão controle, a qual enfatiza a necessidade da hierarquia e controle das funções; no eixo horizontal está a dimensão interna, cuja ênfase está no desenvolvimento dos recursos humanos, mantendo o ambiente de trabalho estável e cooperativo, e a dimensão externa cujo o objetivo é o crescimento e aquisição de recursos. Cada quadrante desta estrutura representa um dos quatro modelos na teoria organizacional (MINTZBERG, 1979), cujo ponto central está nas relações humanas, nos sistemas abertos, nos objetivos racionais ou nos processos internos.

Segundo Quinn (1988), as organizações possuem características marcantes que permitem classificá-las dentro de um destes modelos, uma vez que este autor considera as organizações como sistemas contraditórios, afirma que em toda organização estes quatro

modelos existem e que da combinação destas dimensões resulta a tipologia cultural marcante de cada organização.

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um novo modelo de classificação da Cultura Organizacional construída em cima do modelo teórico de Quinn e McGrath (1985). Este novo modelo também é baseado em seis dimensões da Cultura Organizacional e quatro tipos de Cultura Organizacional dominante, divididos em clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Além disso, os autores elaboraram um Instrumento de avaliação da Cultura Organizacional denominado OCAI, o qual é utilizado para identificar o perfil de Cultura Organizacional com base nos valores fundamentais, pressupostos, interpretações e abordagens que caracterizam as organizações (CAMERON e QUINN, 1999). O modelo de classificação da Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999) limita-se a identificar um perfil de Cultura Organizacional existente em uma empresa. Por meio do uso do instrumento OCAI, pode-se classificar um perfil de Cultura Organizacional por meio do estabelecimento de características dominantes da cultura da organização. Sendo assim, a classificação da cultura de uma organização é representada na Figura 9 e pode ser identificada como:

- a) Clã: uma organização que se concentra na manutenção interna com a preocupação na flexibilidade, como foco para as pessoas, e sensibilidade para os clientes.
- b) Hierarquia: uma organização que se concentra na manutenção interna com a necessidade de estabilidade e controle;
- c) Adhocracia: uma organização que se concentra no posicionamento externo com um alto grau de flexibilidade e individualidade;
- d) Mercado: uma organização que se concentra na manutenção externa com a necessidade de estabilidade e controle.

Figura 9: Novo modelo de avaliação da Cultura Organizacional

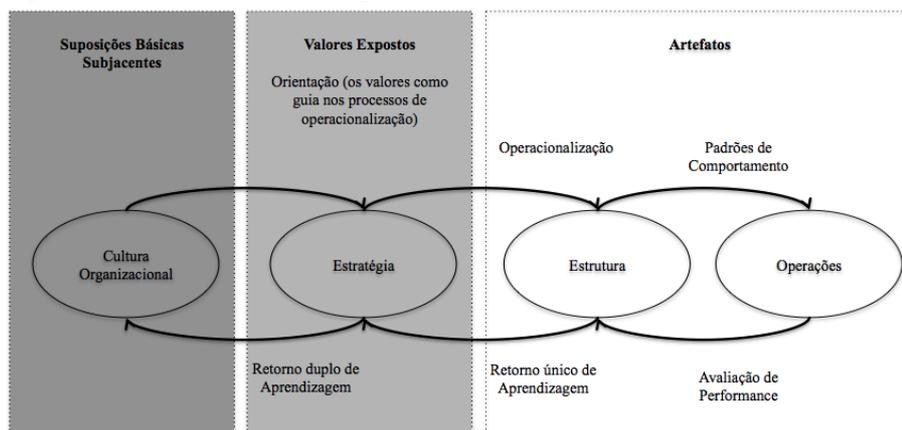


Fonte: Cameron e Quinn (1999)

Segundo Cameron e Quinn (1999), outros autores têm abordagens propostas para a avaliação da Cultura Organizacional e outras estruturas têm sido propostas na literatura. Uma variedade de dimensões subjacentes da cultura foram apresentadas e alguns autor refutaram que seja factível a avaliação da Cultura Organizacional (FITZGERALD, 1988). Os autores defendem uma abordagem que tem várias vantagens importantes para os gestores e pesquisadores e demais agentes interessados no diagnóstico da Cultura Organizacional, bem como para os estudiosos interessados em investigar a Cultura Organizacional utilizando métodos quantitativos.

Em um outro trabalho, Dauber, Fink e Yolles (2012) desenvolveram um modelo genérico de Cultura Organizacional que distingue entre o ambiente interno (Cultura Organizacional, estratégia, estrutura e operações) e o ambiente externo (ambiente de legitimação e ambiente de tarefas) de uma organização e sugere um conjunto de cinco características bipolares para caracterizar a personalidade de uma organização. O modelo genérico apresentado de Cultura Organizacional integra classes de medida separadas da teoria da organização e tem o objetivo de servir como uma base para a identificação dos tipos de cultura e suas disfunções. Para tanto, os autores analisaram os valores e artefatos da Cultura Organizacional e a sua influência na definição da estratégia e, conseqüentemente, na configuração da estrutura organizacional e nas atividades operacionais ou processos, como apresentado na Figura 10.

Figura 10: Modelo de Cultura Organizacional no ambiente interno



Fonte: Dauber, Fink e Yolles (2012)

Percebe-se diferentes modelos e abordagens da Cultura Organizacional na literatura, possibilitando diferentes abordagens sobre o mesmo tema. Uma das áreas que têm desenvolvido trabalhos tendo a Cultura Organizacional como um constructo de relevante influência é a área de SI, a qual é vista a seguir.

### 2.4.3 Abordagens da Cultura Organizacional em Sistemas de Informação

Alguns pesquisadores têm investigado o papel da Cultura Organizacional na capacidade de absorção e o sucesso da TI (HARRINGTON e GUIMARÃES, 2005), ou na adoção e difusão de TI (DASGUPTA, GUPTA e SHARAY, 2011), ou na implementação de uma TI (HARPER e UTLEY, 2001). Outros estudos analisaram o impacto da Cultura Organizacional em tecnologias específicas, tais como a gestão do conhecimento (GOLD, MALHOTRA e SEGARS, 2001) e na implementação de *data warehouse* (DOHERTY e DOIG, 2003). Um dos trabalhos mais recentes de revisão da influência da cultura na TI foi elaborado por Leidner e Kayworth (2006). Este trabalho, baseado em uma revisão da literatura, analisou os principais trabalhos da área entre os anos de 2003 e 2004, totalizando oitenta e dois artigos. Como resultante, pode-se constatar que a Cultura Organizacional é operacionalizada de diferentes formas. A maioria dos trabalhos na área de Sistemas da Informação (SI) tem operacionalizado a cultura como uma construção de segunda ordem, influenciando diferentes aspectos na área.

A utilização da Cultura Organizacional em pesquisas da área de SI tem sido para explorar o relacionamento entre os constructos da Cultura Organizacional e Sistemas de Informação com o propósito de explicar a influência da Cultura Organizacional em diferentes aspectos da TI e gerar profundas análises e discussões em diferentes questões de SI experimentadas pelas organizações. Entretanto, como salientado por Leidner e Kayworth (2006) e Lawrence e Oivo, (2012), muito poucos estudos têm examinado empiricamente as diferentes abordagens da Cultura Organizacional, incluindo as subculturas e os seus elementos formadores na implementação e difusão de um aspecto na área de SI. Segundo Martin (1992), se os pesquisadores utilizarem as diferentes perspectivas da Cultura Organizacional, isso ajudará a melhor entender o papel da Cultura Organizacional na implementação e gerenciamento de SI nas organizações, porque a Cultura Organizacional e suas subculturas têm seus próprios valores, comportamentos e práticas os quais influenciam nas decisões de TI. Esta abordagem pode facilitar o entendimento de como os valores culturais influenciam na adaptação de temas relacionados a SI e auxiliam em um maior entendimento do processo dinâmico de implementação, uma questão a qual têm sido esquecida nas pesquisas anteriores sobre SI e os seus aspectos culturais (LEIDNER e KAYWORTH, 2006).

#### 2.4.4 Cultura Organizacional e a Governança de TI

Pode-se perceber uma variedade de modelos e mecanismos existentes na literatura sobre Governança de TI, os quais enfatizam a importância do tema para as organizações e para as pesquisas científicas. Alguns trabalhos porém, trazem a relevância da Cultura Organizacional para a definição do modelo de governança, entre os quais destaca-se Brown e Magill (1994) os quais enfatizam os dez antecedentes primários para a adoção da Governança de TI, incluindo a Cultura Organizacional como um dos elementos. Brown e Grant (2005) enfatizam a importância da Cultura Organizacional na definição da Governança de TI, bem como Chin, Brown e Hu (2004) os quais abordam a influência da Cultura Organizacional na aquisição das estruturas de Governança de TI. Robinson (2005) enfatiza a importância para uma excelência em termos de TI, sendo necessário estabelecer um bom modelo de Governança de TI alinhado com a Cultura Organizacional de governança corporativa.

Outro trabalho de relevância que aborda a influência da Cultura Organizacional na estrutura e práticas da Governança de TI é encontrado em Dalhberg e Kivijärvi (2006). O artigo de Neela e Mahoney (2003) trata da Cultura Organizacional como sendo um poderoso influenciador no sucesso ou fracasso dos mecanismos de Governança de TI. Também, Dallas e Bell (2004), discutem sobre o papel da Governança de TI e enfatizam a relevância da análise da Cultura Organizacional na definição dos seus mecanismos. Recentemente Rowlands, De Haes e Van Grembergen (2014) apresentam um trabalho propondo uma relação do modelo de Detert *et al.* (2000) envolvendo oito dimensões da cultura e propondo uma relação com a implementação das iniciativas de Governança de TI, propondo um modelo de normativas e crenças, como sendo ideias para um sucesso na implementação da Governança de TI. Por fim, El-Mekawy, Rusu e Perjons (2014), apresentam uma visão do alinhamento da TI e as áreas de negócio apresentando o impacto na Cultura Organizacional, mostrando como resultado da pesquisa a existência de inter-relação clara entre a TI e negócio, o qual traz impactos na Cultura Organizacional.

Em 2012 o ISACA - *Information Systems Audit and Control Association* - introduz a versão 5 do CobIT *framework* (ISACA, 2015) o qual é composto por um modelo prescritivo e avaliativo e guias habilitadores de processos e informações da Governança de TI. O CobIT salienta a relevância de que cada organização opera em um contexto diferente, sendo determinado por fatores externos, como o Mercado e fatores internos, como a Cultura Organizacional, exigindo um modelo de Governança de TI adequado a este contexto. Destaca ainda que os aspectos da Cultura Organizacional e os comportamentos dos profissionais determinam a qualidade da execução dos processos de Governança de TI.

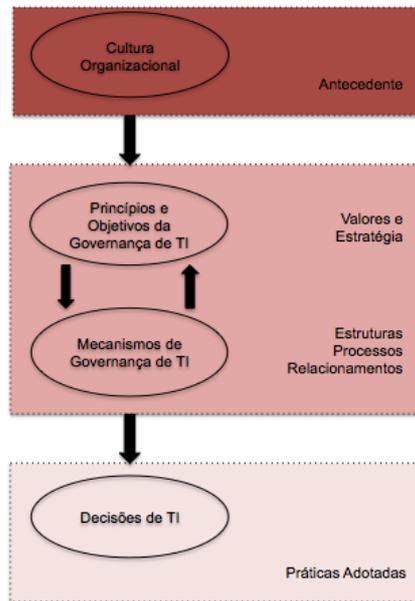
### 3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Como visto anteriormente, o objetivo desta pesquisa é identificar como as práticas da Cultura Organizacional podem se relacionar à atuação prática dos mecanismos de Governança de TI. Para tanto, um modelo teórico é proposto inicialmente, formado por pressupostos extraídos da revisão de literatura. Segundo Sayão (2001), um modelo é uma criação cultural, um “metafato”, destinado a representar uma realidade, ou alguns dos aspectos da realidade, a fim de torná-los descritíveis qualitativa ou quantitativamente e, alguma vezes, observáveis. A existência de modelos é necessária por constituírem uma ponte entre os níveis da observação e o teórico e tratam da simplificação, redução, concretização, experimentação, ação, extensão, globalização, explicação e formação de uma teoria.

O ponto de partida para a concepção deste modelo teórico proposto foi o trabalho de Dauber, Fink e Yolles (2012), considerando a relação da Cultura Organizacional em diferentes aspectos da organização. Os autores enfatizam a importância da Cultura Organizacional nas decisões organizacionais em diferentes níveis, o que permite inferir que existe uma relação com as decisões de Tecnologia da Informação. Segundo Dauber, Flick e Yolles (2012), a Cultura Organizacional é um antecedente das orientações estratégicas e ações organizacionais, em diferentes níveis e áreas da organização, representados e praticados por diferentes artefatos. Estes artefatos são expressos pelas estruturas e processos, vinculados por meio dos padrões de comportamentos, influenciando nas decisões organizacionais. Em um contexto similar, Nfuka e Rusu (2011) propuseram Fatores Críticos de Sucesso da Governança de TI, identificando a Cultura Organizacional como um antecedente da Governança de TI, influenciando nos princípios, objetivos e na forma como são estruturados e conduzidos na prática os mecanismos da Governança de TI. De acordo com Peterson (2004) e Weill e Ross (2004), as práticas de Governança de TI, por meio de seus mecanismos, devem ser divididas em processos, relacionamentos e estruturas, a fim de obter maior compreensão do seu alcance e efeito. A utilização de tais mecanismos ou capacidades constitui uma base para apoiar os processos de tomada de decisão e tornar as regras e procedimentos organizacionais válidos (VAN GREMBERGEN e DE HAES, 2009). Foi elaborado um esquema preliminar em analogia ao trabalho de Dauber, Fink e Yolles (2012) os quais relacionam a Cultura Organizacional com processos decisórios organizacionais. O esquema elaborado relaciona a Cultura Organizacional como um antecedente dos princípios e objetivos da Governança de TI, os quais são

direcionados pelos valores e estratégia da organização e que influenciam os mecanismos de Governança de TI visando à tomada de decisão de TI, conforme a Figura 11:

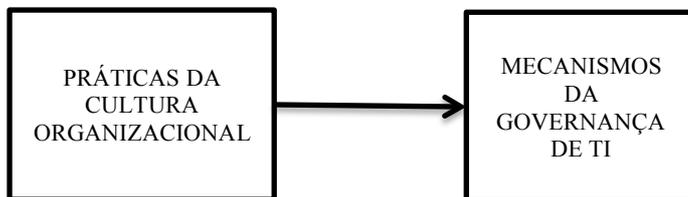
Figura 11: Esquema conceitual



Fonte: Adaptado de Dauber, Flick e Yolles (2012)

A partir do esquema conceitual da Figura 11 e da revisão de literatura, é possível propor que as práticas da Cultura Organizacional, expressas por meio das suas dimensões podem ter uma relação de influência nos mecanismos estabelecidos de Governança de TI na tomada de decisão de TI. Assim sendo, um modelo conceitual foi elaborado contendo os principais constructos conforme a Figura 12, relacionando as práticas da Cultura Organizacional e os mecanismos da Governança de TI para a tomada de decisão em TI:

Figura 12: Modelo dos constructos e sua relação



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

Como segundo ponto de partida para a proposição do modelo teórico, foram elencadas as dimensões das práticas da Cultura Organizacional citadas por Hofstede *et al.* (2010), as quais compreendem dimensões expressas em duas extremidades em uma variável bicaudal, conforme a seguir:

- Orientação ao processo (meios) x resultado (OPR);
- Orientação ao trabalho x empregado (OTE);
- Orientação paroquial x profissional (OPP);
- Sistema aberto x fechado (SAF);
- Disciplina de trabalho rígida x vaga (DRV);
- Direcionada Internamente x externamente (DIE).

Foram desconsideradas no modelo teórico proposto as dimensões autônomas referentes ao grau de aceitação do estilo de liderança e o grau de identificação com a organização, tendo em vista as recomendações de Hofstede *et al.* (2010) na avaliação da cultura de uma organização. Segundo os autores, o estilo de liderança busca identificar até que ponto os subordinados diretamente hierárquicos estão em linha com seus líderes diretos. Dependendo das estruturas organizacionais em que os funcionários possam estar trabalhando, podem apresentar diferentes líderes em um mesmo momento e, portanto, podem não estar aptos para participarem da avaliação da Cultura Organizacional, pois a cultura mede tendências centrais em que o funcionário exerce uma função específica por um tempo determinado. A dimensão autônoma relativa ao grau de identificação da organização mostra em que grau os entrevistados identificam-se com a organização em sua totalidade. Entretanto, as pessoas são capazes de identificar-se simultaneamente com diferentes aspectos de uma empresa. Assim, é possível observar que os funcionários ao mesmo tempo identificam-se fortemente com os objetivos internos da empresa, tanto quanto com os clientes ou ainda com o próprio grupo de trabalho, além do próprio chefe direto ou com toda a organização. Também é possível que os funcionários não se sintam conectados com qualquer um destes aspectos, o que pode tornar sem sentido esta dimensão (HOFSTEDDE *et al.*, 2010).

Visando montar um modelo conceitual teórico, foram elaborados doze pressupostos com base na revisão da literatura. Os pressupostos são previsões específicas sobre a natureza e a direção do relacionamento entre duas variáveis. Estes pressupostos são testados e mensurados pelos métodos propostos para a pesquisa. Eles são possíveis respostas plausíveis e provisórias ao problema da pesquisa e orientam a busca de outras informações (LAKATOS e MARCONI, 1996). As variáveis envolvidas em uma pesquisa, devem ser características observáveis do fenômeno a ser estudado, sendo que nas pesquisas qualitativas elas são descritas ou explicadas. Tal como o problema, a formulação de pressupostos prioriza a clareza e a distinção por meio de afirmações.

Conforme Hofstede (2001), as organizações **orientadas a processos** possuem uma preocupação muito maior com os meios de atingir os objetivos do que uma preocupação com os objetivos em si. Nas culturas orientadas para o processo, as pessoas procuram evitar riscos e gastar esforços desnecessários, focando em seus trabalhos, vendo cada dia como praticamente o mesmo de forma rotineira. Segundo Bowen, Cheung e Rohde (2007), os processos de Governança de TI envolvem a aplicação de técnicas de Gestão de TI e procedimentos em conformidade com as estratégias de TI e políticas estabelecidas. De acordo com Webb, Pollard e Ridley (2006), a Governança de TI refere-se aos processos por meio dos quais as ações de TI são dirigidas e controladas. Isto engloba autoridade, responsabilidade, supervisão, liderança, direção e controle exercido pela organização de TI de forma estruturada por processos claros e definidos ou, em outras palavras, os meios como a Governança de TI é exercida. Em outros termos, Webb, Pollard e Ridley (2006) salientam que certas organizações orientadas a processos possuem um conjunto de processos, procedimentos e políticas estabelecidos pelo seu modelo de governança corporativa e influenciados por meio de sua cultura, que permitem uma organização medir, monitorar e avaliar a sua situação em relação ao seu modelo de Governança de TI. Van Grembergen e De Haes (2009) constatam que as empresas com maior grau de maturidade em processos da Governança de TI utilizam modelos ou *frameworks* na execução dos seus processos, tais como o *Balanced Scorecard* (BSC), Val IT e o CobIT, em maior ou menor grau, de acordo com a sua Cultura Organizacional. Pode-se então inferir que, nas organizações com uma Cultura Organizacional orientada a processos, os processos de Governança de TI são mais relevantes dos que os resultados a serem alcançados nas decisões de TI, havendo uma relação direta e positiva entre Cultura Organizacional e Governança de TI. Assim, com base nos argumentos anteriores, pode-se pressupor que:

**P1: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada a processos, as práticas da Governança de TI são estruturadas, definidas e documentadas.**

De forma contrária, em uma cultura **orientada a resultados**, as pessoas sentem-se confortáveis com situações e decisões não-familiares e inesperadas, colocando seus máximos esforços nas suas ações práticas, tendo um sentimento de que cada dia traz novos desafios (HOFSTEDDE, 2001). Neste tipo de cultura, não há preocupação com os meios de atingir os objetivos organizacionais, nem tampouco com o formalismo, processos, ou estruturação das etapas, mas sim com os resultados das decisões. Muitas destas decisões são tomadas de forma ágil e flexível, tendo a prontidão e estruturação enxuta como fatores relevantes (HOFSTEDDE, 2001). Van Grembergen e De Haes (2009) salientam que as práticas de Governança de TI nas organizações voltadas a um resultado de seus mecanismos, são dinâmicas, ágeis e flexíveis,

geralmente exercida por poucos, não sendo elementos fundamentais os processos de tomada de decisão. Neste contexto, considerando o papel da TI das empresas como uma sub-organização matricial e de relevância estratégica dentro de uma empresa (LAURINDO et al., 2001), pode-se pressupor que as decisões de TI em organizações com uma Cultura Organizacional voltada ao resultado há pouca preocupação com os processos, bem como se estes são estruturados e documentados, permitindo maior flexibilização e dinamismo, havendo uma relação negativa entre a Cultura Organizacional voltada ao resultado e os processos da Governança de TI. Assim, pode-se inferir o pressuposto de que:

**P2 : Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada a resultados, as práticas da GTI são dinâmicas e focadas nas metas ou resultados internos específicos.**

Hofstede (2001) salienta que em organizações com uma cultura **orientada ao trabalho**, as pessoas são expostas constantemente a uma forte pressão pela realização das tarefas, sendo que todos na organização estão preocupados apenas com as atividades exercidas pelas pessoas e menos com o bem-estar dos indivíduos. De acordo com Schwarz e Hirschheim (2003), cada empresa possui suas próprias capacidades únicas em resposta a pressões. No entanto, é importante considerar a composição estratégica de recursos de TI e a Cultura Organizacional como um dos seus determinantes, também denominados imperativos ambientais da organização. Neste contexto, os autores afirmam que, em determinadas organizações, os funcionários buscam exercer suas atividades com total esmero, mesmo abrindo mão de seu próprio bem-estar. Além disso, segundo Bowen, Cheung e Rohde (2007), em organizações focadas no trabalho, os líderes executivos determinam o valor da TI para a organização em desempenho de sua missão, determinando as decisões de forma individual, focalizando seus esforços na consecução das atividades diárias, não levando em conta os esforços dos indivíduos em sua execução. Percebe-se também na cultura orientada ao trabalho a preocupação com a estrutura hierárquica e o seu respectivo formalismo na execução das atividades, bem como com a comunicação vertical entre funcionário e subordinado (HOFSTEDDE, 2001). Peterson, O'Callaghan e Ribbers (2000) afirmam que em organizações focadas nas atividades, as estruturas da Governança de TI podem ser compostas de diferentes formatos, voltadas ao atingimento dos objetivos e por vezes seguem os mesmos formatos das estruturas hierárquicas organizacionais. Percebe-se uma relação entre as estruturas de Governança de TI e o foco nas organizações focadas no trabalho. Assim, pode-se pressupor que organizações com uma Cultura Organizacional voltada ao trabalho possuem uma relação positiva com as estruturas da Governança de TI, o que possibilita a formulação do seguinte pressuposto:

**P3: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao trabalho, as práticas da GTI são focadas na hierarquia organizacional.**

Em uma visão oposta a do pressuposto anterior, segundo Hofstede (2001), em uma Cultura Organizacional **orientada ao funcionário**, as pessoas sentem que seus problemas pessoais são levados em conta e que a organização toma para si a responsabilidade do bem-estar do funcionário e que as decisões importantes são tomadas por grupos ou Comitês, de forma colaborativa e participativa. Neste aspecto, os mecanismos de Governança de TI podem adotar diferentes estruturas, que segundo Weill e Ross (2004) são definidas como arquétipos. Estes arquétipos definem o modo como são exercidas na prática as decisões de TI por meio do modelo de Governança de TI, definindo o modo como ocorrem os processos, como são exercidos os relacionamentos e como os arranjos estruturais na prática ocorrem (BOWEN, CHEUNG e ROHDE, 2007). Em uma Cultura Organizacional voltada ao funcionário é de se pressupor que as relações humanas sejam relevantes de forma colaborativa. Segundo Weill e Ross (2004) alguns arquétipos da Governança de TI são mais participativos e os relacionamentos da Governança de TI buscam maior interação na tomada de decisão de TI. Portanto, pode-se pressupor que exista uma relação positiva entre as culturas organizacionais cujas práticas são colaborativas e participativas orientadas ao funcionário e os relacionamentos da Governança de TI. Assim sendo, o seguinte pressuposto pode ser apresentado:

**P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.**

De acordo com Hofstede (2001), as organizações cuja cultura tem **foco paroquial** percebem que as normas organizacionais na seleção dos profissionais levam em conta muito mais as questões familiares e sociais dos empregados, em detrimento das competências profissionais. Além disso, nas organizações com uma cultura paroquial, os funcionários não se preocupam com a visão de seu futuro, entendendo que a organização irá possibilitar um futuro para todos. Em organizações paroquiais as atividades são exercidas de forma restrita e limitada ao universo necessário ao funcionário, com ações focadas no curto prazo. Segundo Rowlands, De Haes e Van Grembergen (2014), o conceito de tempo em uma organização tem influência em termos de se adotar um planejamento a longo prazo e estabelecimento de metas, ou se concentra-se principalmente no aqui e agora, reagindo em um curto horizonte de tempo, ou seja, o grau em que as organizações foca no longo prazo ou no curto prazo. Ainda, conforme Bowen, Cheung e Rohde (2007), a boa Governança de TI em uma organização requer tarefas limitando as capacidades dos gestores para administrar os resultados pelos quais são especificamente responsáveis. Peterson, O'Callaghan, e Ribbers (2000) salientam que algumas

organizações estruturam seus Comitês ou grupos decisórios conforme os relacionamentos interpessoais na organização. É de se pressupor portanto que, em organizações cuja Cultura Organizacional é paroquial, as estruturas de tomada de decisão da Governança de TI sejam restritivas e limitadas para a participação de novos funcionários, buscando decisões a curto prazo, ou seja, mais focadas no nível operacional e tático da TI, possuindo uma relação positiva entre elas. Neste sentido, cabe o seguinte pressuposto:

**P5: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional paroquial, as práticas da GTI são restritas e limitadas, focadas no nível tático e operacional.**

Conforme Hofstede (2001), as organizações cuja cultura tem **foco profissional**, os funcionários na organização consideram suas vidas particulares como privadas, não cabendo a qualquer papel da organização que possa interferir, sentindo que a empresa seleciona os profissionais somente pelas suas competências profissionais, com uma visão de longo prazo. De acordo com Bowen, Cheung e Rohde (2007), uma Governança de TI bem sucedida requer comunicação e engajamento eficazes entre todas as partes com base em relações construtivas e uma linguagem comum, por meio de um compromisso comum com as políticas e procedimentos de TI. Ainda, os membros dos diferentes arranjos de Governança de TI das organizações devem possuir as competências necessárias para exercerem seus papéis contributivos ou decisórios nos respectivos processos, entre elas uma visão ampla, visão estratégica a longo prazo, alinhada aos objetivos do negócio (VAN GREMBERGEN e DE HAES, 2009). Peterson, O'Callaghan e Ribbers (2000) salientam que as organizações em que as estruturas dos comitês ou grupos decisórios são formadas e exercidas de acordo com as competências dos indivíduos, observando diferentes membros na organização, buscam tomar decisões mais criteriosas, tendo em mente uma visão mais estratégica em longo prazo. Neste contexto, pode-se pressupor que, nas organizações com uma Cultura Organizacional profissional, os processos de tomada de decisão da Governança de TI são mais criteriosos, tendo uma relação positiva entre Cultura Organizacional e práticas de TI amplas e criteriosas. Assim pode-se estabelecer o seguinte pressuposto:

**P6: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional profissional, as práticas da TI são amplas e criteriosas, com visão de longo prazo.**

Conforme Hofstede (2001), uma organização cuja **disciplina é vaga**, os funcionários percebem que ninguém está preocupado com os custos, horários das reuniões, registros ou controles. Estas organizações mantêm apenas um controle superficial das atividades, tendo um ambiente descontraído em que as brincadeiras sobre a empresa e seu dia-a-dia são frequentes. Arranjos de Governança de TI eficientes promovem agilidade, flexibilidade e liderança na

exploração e gestão de TI. Essa agilidade resulta em alocação dinâmica de recursos de TI e exploração das oportunidades de negócio de forma mais eficaz. O resultado não é uma preocupação com os controles das suas ações, mas sim com uma estrutura, flexível e suficientemente inteligente, para identificar oportunidades competitivas e capitalizar sobre os pontos fortes existentes (WEILL e ROSS, 2004). Algumas organizações apresentam processos de tomada de decisão por meio de mecanismos informais, sob a forma de colaboração e entendimento comum entre negócios e TI. As decisões de negócios e de TI são integradas por meio do compartilhamento de informações, conhecimentos e outros recursos de forma flexível, por meio do desenvolvimento de uma visão comum em relação à aplicação e exploração de TI (RIBBERS, PETERSON e PARKER, 2002). Nestas organizações, a criatividade e a flexibilidade são palavras-chave, tendo em suas ações o foco na performance das decisões e susceptíveis ao imprevisto (HENRI, 2006). Sendo assim, acredita-se que exista uma relação negativa entre uma Cultura Organizacional com uma disciplina vaga e os processos da Governança de TI, podendo-se pressupor que:

**P7: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com uma disciplina vaga, as práticas da GTI são flexíveis, com pouco controle e suscetíveis ao imprevisto.**

Segundo Hofstede (2001), em empresas com uma Cultura Organizacional de **disciplina rígida**, as pessoas percebem seu ambiente de trabalho com um forte controle de custos. Os horários de reuniões são pontuais e suas durações são seguidas à risca. Nestas organizações não são admitidos improvisos e as pessoas seguem as normas internas com total empenho e rigidez, não havendo abertura entre os funcionários para qualquer brincadeira sobre a empresa ou colegas. Neste contexto, uma Governança de TI eficiente requer um esforço coordenado e rigoroso em planejar, organizar, controlar e orientar as diferentes atividades decisórias de TI dentro da empresa (WEILL e ROSS, 2004). Algumas organizações quando são estudadas no nível estratégico, apresentam estruturas, processos e relacionamentos de Governança de TI com pouca flexibilidade, procedimentos rígidos, processos de tomada de decisões estruturados e alta responsabilidade pelos controles nas suas práticas de Governança de TI (VAN GREMBERGEN, 2004). Portanto, pode-se pressupor que exista uma relação positiva entre uma Cultura Organizacional de disciplina rígida e os processos de tomada de decisão da Governança de TI, possibilitando elaborar o seguinte pressuposto:

**P8: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com disciplina rígida, as práticas da GTI são inflexíveis e rigorosas.**

Ainda conforme Hofstede (2001), empresas com uma Cultura Organizacional **dogmática ou interna**, são estruturadas e operam com foco nas atividades internas das

unidades operacionais. Corresponde ao que é denominado como orientação interna, tendo suas operações focadas na eficiência operacional, custos internos e melhoria dos procedimentos internos. Neste contexto, tem-se uma maior ênfase nas estruturas organizacionais, sendo os resultados para a empresa mais importantes do que os clientes. As manifestações práticas são direcionadas a atender as necessidades organizacionais com pouca preocupação com o mercado. De acordo com Webb, Pollard e Ridley (2006), a gestão organizacional dos recursos de TI eficaz permite a prestação de informações necessárias por uma organização para atingir os seus objetivos, por meio de um conjunto de processos e controles internos de TI, sendo imperativo ter controles internos e uma visão de redução dos riscos operacionais. Peterson, O’Callaghan, e Ribbers (2000) salientam que muitas empresas estruturam seus Comitês ou grupos decisórios levando em conta as suas estruturas internas, obedecendo as mesmas hierarquias e linhas de comando internas existentes. Weill e Ross (2004) também salientam que uma Governança de TI eficaz é resultado de processos, estruturas e relacionamentos organizacionais com o propósito de atender as necessidades internas das diferentes áreas de uma organização. Como base nestes aspectos, pode-se pressupor que exista uma relação positiva entre as empresas cuja Cultura Organizacional é direcionada internamente e a estruturação da Governança de TI, podendo-se pressupor que:

**P9: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada internamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente interno da organização.**

De acordo com Hofstede (2001), as empresas com uma Cultura Organizacional **pragmática ou externa**, estruturam-se para tratar dos contatos externos às unidades operacionais. Correspondem ao que é denominado orientação ao cliente, sendo que suas operações são dirigidas ao mercado. Neste contexto, tem-se uma maior ênfase em atender as necessidades dos clientes, sendo os resultados para os clientes mais importantes do que os procedimentos. Nessas empresas as atitudes pragmáticas prevalecem sobre as atitudes dogmáticas. As manifestações práticas são direcionadas a estar próximo ao cliente e atender suas necessidades. Segundo Schwarz e Hirschheim (2003), uma estrutura de Governança de TI deve ter uma visão estratégica externa com foco no cliente, pois uma estrutura de Governança de TI com foco interno ignora a visão estratégica e os objetivos da organização. Ainda, Rowlands, De Haes e Van Grembergen (2014) observam uma motivação no uso dos ativos da TI por meio da entrega de valor para uma organização, quando controla ou é controlada por seu ambiente externo. Assim, pode-se pressupor que existe uma relação negativa entre as organizações com uma Cultura Organizacional externa e a Governança de TI focada no ambiente interno, podendo-se pressupor ainda que:

**P10: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada externamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente externo da organização.**

Conforme Hofstede (2001), uma organização com uma **cultura aberta** caracteriza-se pelo clima de comunicação, com foco de atenção nos recursos humanos e nas relações públicas externas. Nas organizações ditas com uma cultura aberta, os membros consideram tanto os profissionais internos, as partes interessadas externas e os novos profissionais entrantes. Os funcionários acreditam que quase todos os novos funcionários poderão se encaixar na organização facilmente, necessitando apenas de poucos dias para se sentirem em casa. Conforme Leidner e Kayworth (2006), o grau de abertura cultural, ou seja, como cada membro da organização interage com os outros dentro e fora da organização, tem uma forte influência positiva sobre o grau da cultura de cada indivíduo e uma forte influência positiva sobre o grau em que a Governança de TI é bem sucedida. Segundo Bowen, Cheung e Rohde (2007), o sucesso da Governança de TI requer uma efetiva comunicação entre todos os envolvidos, por meio de relacionamentos, uma linguagem comum e um comprometimento compartilhado de políticas de TI e procedimentos. Em uma Cultura Organizacional aberta, as decisões da Governança de TI tendem a possuir uma comunicação ampla e são baseadas em relacionamentos amplos por meio da empresa e contando com a participação coletiva dos indivíduos (PETERSON, O'CALLAGHAN e RIBBERS, 2000). Assim, pode-se pressupor que existe uma relação positiva entre as práticas de uma Cultura Organizacional aberta e as práticas de relacionamento da Governança de TI, permitindo pressupor que:

**P11: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional aberta, as práticas da GTI consideram a comunicação ampla por todos dentro da organização.**

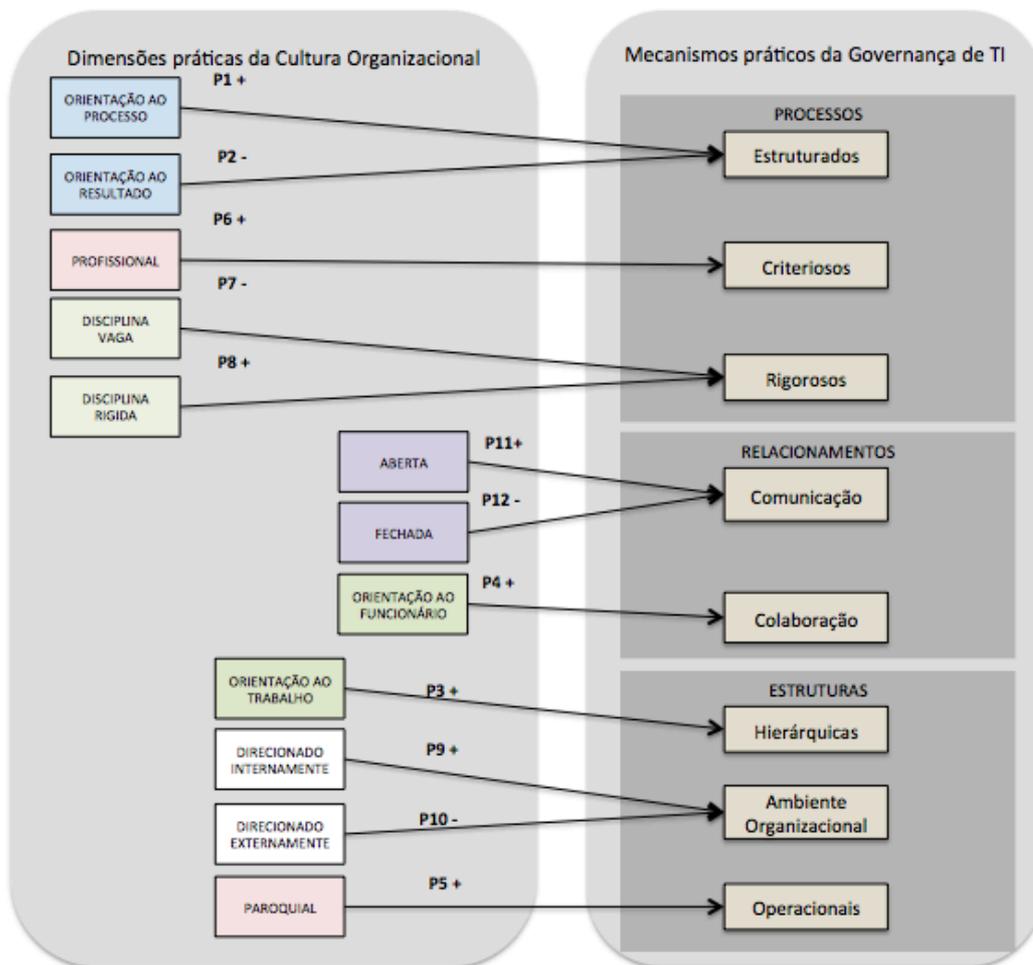
Em contraponto ao pressuposto anterior, Hofstede (2001) afirma que nas empresas com a Cultura Organizacional **fechada**, os indivíduos são fechados e sigilosos com o mercado e entre as diferentes áreas da organização; os indivíduos sentem que somente pessoas muito especiais poderão enquadrar-se na organização e que os novos funcionários necessitarão um ano ou mais para se sentir em casa. Outro aspecto constatado por Hofstede (2001) é que nas organizações fechadas existe maior propensão a um formalismo e estruturas mais hierárquicas e, portanto, mais complexas. Neste contexto, os relacionamentos práticos de Governança de TI podem adotar uma característica formal, com regras de interação definidas e restritivas a poucos membros da organização, sendo a comunicação das decisões de TI limitada aos membros participantes dos Comitês ou grupos decisórios (WEILL e ROSS, 2004; VAN GREMBERGEN e DE HAES, 2004). Assim, pode-se pressupor que exista uma relação

negativa entre as práticas de uma Cultura Organizacional fechada e os relacionamentos práticos da Governança de TI de forma que:

**P12: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional fechada, as práticas da GTI consideram a comunicação limitada aos membros da GTI.**

Como base nas dimensões práticas da Cultura Organizacional propostas por Hofstede (2001), as práticas da Governança de TI, por meio de seus mecanismos e da consequente tomada de decisão no uso correto dos ativos de TI propostos por Weill e Ross (2004) e das relações por meio de pressupostos estabelecidos, um modelo teórico conceitual foi elaborado pelo autor, o qual encontra-se expresso na Figura 13.

Figura 13: Modelo conceitual



Fonte: O Elaborado pelo Pesquisador, 2015

As variáveis independentes do modelo são formadas pelas dimensões da Cultura Organizacional propostas por Hofstede et al. (2010), em um constructo denominado dimensões práticas da Cultura Organizacional. Para cada variável independente foi estabelecida uma relação com as variáveis dependentes do modelo formadas pelos aspectos dos mecanismos de Governança de TI. Segundo Perterson (2004) a formalização e a institucionalização dos processos de tomada de decisão de TI contribuem com o monitoramento da estratégia de TI e,

consequentemente, com o desempenho da TI. Neste sentido o autor destaca que os processos devem ser **estruturados**, **rigorosos** e seguidos com **critério** por todos que participam das decisões de TI. Segundo Bowen, Cheung e Rohde (2007), o sucesso da Governança de TI requer uma efetiva **comunicação** entre todos os envolvidos, por meio de relacionamentos, uma linguagem comum, por meio de um ambiente **colaborativo**, compartilhando políticas de TI e procedimentos. Também Peterson, O'Callaghan, e Ribbers (2000) salientam que muitas empresas estruturam seus Comitês ou grupos decisórios levando em conta seu **ambiente organizacional** interno, obedecendo as mesmas **hierarquias** e linhas de comando internas existentes. As variáveis independentes, portanto, emergiram da revisão de literatura e foram consideradas no modelo teórico proposto, agrupadas conforme os mecanismos da Governança de TI propostos por Weill e Ross (2004). Para cada relação estabelecida está um pressuposto teórico definido pela revisão de literatura contendo o sentido da relação e seu sinal de influência (positivo ou negativo). Para os mecanismos práticos da Governança de TI, foi estabelecida uma relação com o outro constructo denominado tomada de decisão de TI. As cores representam as variáveis originais do modelo bicaudal de Hofstede et al. (2010).

## 4 MÉTODO DA PESQUISA

Conforme Lakatos e Marconi (1996, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Uma pesquisa não pode ser interpretada como um simples processo investigativo ou um método simplório de inquirição. A pesquisa visa obter compreensões acerca dos problemas estudados. Para tanto, segundo Martins (2007), o objetivo do método é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa, ou seja, o método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. Assim, o método de pesquisa pode ser comparado à preocupação por meio da qual a ciência busca capturar uma realidade (COOPER e SCHINDLER, 2003).

### 4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Como expresso no item 1.4, o objetivo desta pesquisa é propor um modelo relacional entre as práticas da Governança de TI e as práticas da Cultura Organizacional. Neste contexto, torna-se indispensável explorar como se manifesta a Cultura Organizacional e como as práticas da Governança de TI acontecem nas organizações foco desta pesquisa empírica. A pesquisa empírica utiliza-se de dados relevantes e convenientes, obtidos por meio da vivência do pesquisador ou de dados a partir de fontes diretas que conhecem, vivenciaram ou têm conhecimento sobre o tema, fato ou situação. A pesquisa empírica tem por objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental. É a pesquisa dedicada ao tratamento dos fatos reais por meio da análise de dados, possibilitando oferecer maior concretude nas argumentações (DEMO, 2000).

Assim sendo, a pesquisa empírica realizada pode ser considerada de caráter exploratório, pois as pesquisas exploratórias são adequadas quando o objetivo é compreender um tema ainda pouco estudado ou quando a teoria é demasiadamente ampla e o pesquisador está interessado em aspectos específicos (FLICK, 2009). A pesquisa exploratória permite definir um problema, compreender seus aspectos, descrever comportamentos, definir e classificar variáveis, muito utilizadas nas pesquisas dos estudos sociais. Este tipo de pesquisa permite a familiarização ou o estabelecimento de uma nova visão a respeito de um fenômeno e desta forma o pesquisador poderá formular o problema de pesquisa de forma mais precisa ou ainda criar novos pressupostos e, a partir disso, fornecer as bases para um modelo teórico (COOPER e SCHINDLER, 2003). A presente pesquisa busca estabelecer relações entre a Cultura

Organizacional e as práticas da Governança de TI, por meio da formulação de um problema na área das organizações e foram elaborados pressupostos teóricos, característicos de um estudo exploratório.

Tendo em vista que a questão desta pesquisa parte de constatações e pressupostos previamente elaborados com base na revisão de literatura, os quais ainda não foram comprovados, esta pesquisa foi de natureza indutiva. A natureza indutiva procura respostas para um problema a partir de constatações particulares que podem evoluir para generalizações e as pesquisas de natureza dedutiva buscam soluções de um problema a partir de uma lei ou teoria (COOPER e SCHINDLER, 2003).

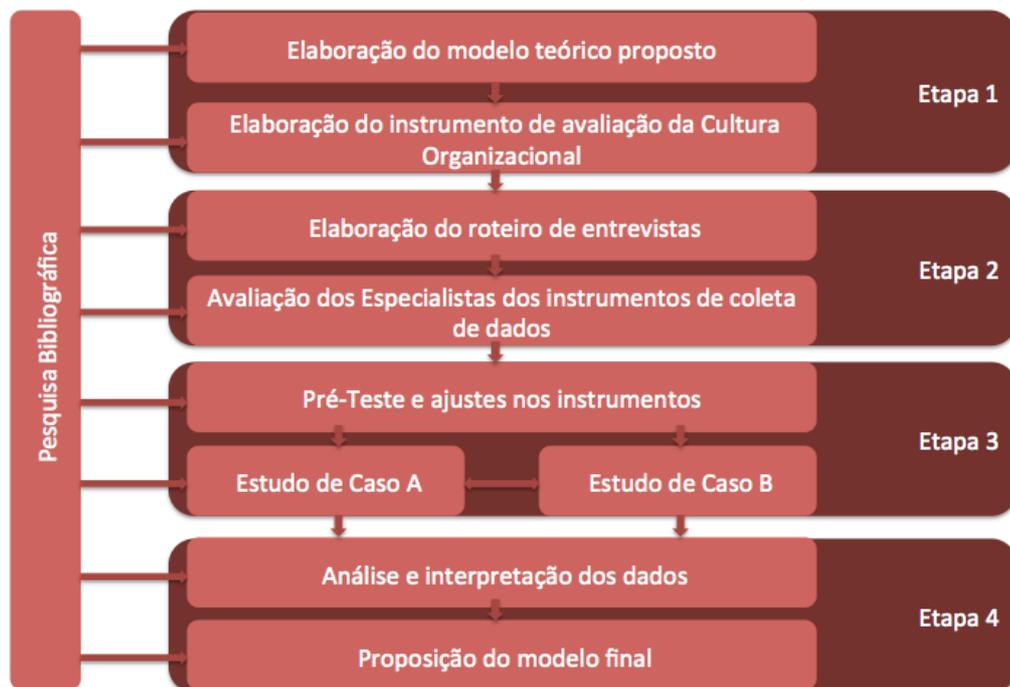
Segundo Colla, Reis e Kato (2011), em se tratando da forma como os dados são coletados no tempo, os delineamentos podem ser concebidos de duas formas. Uma delas é denominada como corte longitudinal, isto é, nestas investigações há clareza de como as informações coletadas dispõem-se de maneira cronológica. No outro caso, a coleta de dados pode envolver um recorte único no tempo denominado corte transversal. Nesta pesquisa os dados coletados foram obtidos em um momento específico no tempo das organizações, constituindo uma pesquisa de corte transversal.

Com o propósito de responder à questão desta pesquisa, optou-se pelo método de Estudo de Caso. Este método é caracterizado pela abordagem metodológica de investigações especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (GIL, 2009). Yin (2005) afirma que esta abordagem se adapta à investigação nas ciências sociais, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificultam a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para “como?” e “por quê?”, quando este busca encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade. Salienta-se que a questão de pesquisa pretende responder “Como” o fenômeno ocorre. O objetivo é descrever ou analisar o fenômeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, tanto do programa quanto do processo. Assim, Yin (2005) define “Estudo de Caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise. Assim, este estudo trata-se de um Estudo de Caso Múltiplo por buscar a compreensão de como ocorrem as relações entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI, tendo como preocupação relacionar estes dois constructos, por meio de dois casos particulares de organizações brasileiras do segmento financeiro.

Quanto à forma de se obter os dados necessários para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa utilizou duas abordagens: (1) uma abordagem quantitativa, visando identificar as práticas da Cultura Organizacional e (2) uma abordagem qualitativa, a qual permitiu analisar e propor um modelo da influência das práticas da Cultura Organizacional nas práticas de Governança de TI com maior profundidade, na tentativa de sustentar ou rejeitar os pressupostos elaborados. Nas pesquisas quantitativas, o enfoque é comprovar fatos por meio de dados numéricos e método de análise positivista, visando a maior exatidão o que, no caso desta pesquisa, possibilitou identificar as manifestações das práticas da Cultura Organizacional. Por outro lado, nas pesquisas qualitativas o foco não é enumerar ou medir os eventos estudados, sendo natural que novos pontos de análise e reflexão surjam durante a execução da pesquisa (FLICK, 2009).

Visando apresentar as etapas de forma gráfica, foi elaborado um desenho das etapas de pesquisa, exposto na Figura 14:

Figura 14: Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

## 4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com o propósito de obter base teórica para a elaboração dos instrumentos desta pesquisa, fontes bibliográficas foram exploradas e utilizadas. Tendo em vista a característica exploratória, esta etapa tem suma importância, pois possibilita a correta sustentação das proposições e pressupostos referentes aos fenômenos estudados (GIL, 2009). A pesquisa bibliográfica foi realizada durante todas as etapas deste trabalho, visando à correta utilização de conceitos na proposição do modelo teórico. Assim, este capítulo foi dividido em duas partes, uma de cunho quantitativo e outra qualitativo.

### 4.2.1 Identificação das Práticas da Cultura Organizacional

Na primeira etapa, de cunho quantitativo, foi elaborado um questionário estruturado com base no questionário original de Geert Hofstede. O objetivo desta etapa foi de identificar as manifestações da Cultura Organizacional por meio de suas práticas, expressas pelas seis dimensões propostas por Hofstede (2001). Para realizar esta etapa, foi disponibilizado por o instrumento original aplicado em 1985 na língua inglesa, da avaliação das práticas de Cultura Organizacional, o qual foi autorizado para uso exclusivo como base nesta pesquisa. Entretanto, por solicitação do autor, o instrumento não pode ser divulgado integralmente. Este instrumento original continha cinquenta e quatro questões, em uma escala Likert de cinco pontos, agrupadas em grupos de nove questões e associadas a cada uma das dimensões da Cultura Organizacional. A adaptação transcultural foi realizada segundo a revisão da literatura, seguindo os seguintes procedimentos metodológicos: tradução, síntese, retro tradução, revisão por um grupo de especialistas e pré-teste (MOORE e BENBASAT, 1991).

Inicialmente, o questionário foi traduzido para o idioma português brasileiro, por um professor e tradutor juramentado de língua inglesa e, após, retraduzido por outro professor. Dois acadêmicos se reuniram e, comparando as traduções, elaboraram uma versão traduzida do instrumento, tendo como direcionador o modelo teórico proposto contendo os pressupostos orientadores e com o apoio complementar da literatura.

Segundo recomendação do autor do instrumento original, é importante a adaptação das questões a uma realidade local, visando identificar as questões que porventura não são aplicáveis nas organizações brasileiras ou possam levar a uma interpretação errônea ou que não possuam um grau de confiabilidade adequado. Para tanto, as questões foram apresentadas a dois acadêmicos especialistas em Cultura Organizacional visando a uma verificação e síntese. Foram retiradas sete questões do questionário, pois estas não possuíam aplicabilidade na

cultura local. As questões retiradas referiam-se a utilizar meios ilícitos de ascensão profissional dentro da organização (duas questões), roubar ou furtar o equivalente a US\$ 500 da mesma forma que US\$50 (uma questão), ingerir bebidas alcoólicas durante as horas de trabalho (uma questão), desempenho fraco (uma questão), conflitos com o chefe (uma questão) e manter relações íntimas com um subordinado (uma questão).

Visando obter mais detalhes sobre os respondentes para categorizar e avaliar os conhecimentos sobre os temas da pesquisa, a primeira parte do questionário contém questões relacionadas à identificação dos respondentes na organização, tais como o tempo em que atua na organização, o tempo na função atual, o cargo que exerce no momento e a escolaridade. O objetivo destas questões foi de possibilitar a eliminação de respondentes com menos de um ano de atuação na organização e categorizar os respondentes. Segundo Hofstede (2001), existe um tempo mínimo para entender a Cultura Organizacional, o qual em média, é de um ano. A segunda parte contém as questões ajustadas do instrumento de Hofstede (2001).

O processo de validação de instrumentos pode ser realizado com base em diferentes níveis de complexidade, podendo ser validade de face, conteúdo, concorrente e validade preditiva. Em função das dificuldades para se alcançar um nível de validade concorrente e/ou preditiva, a validade de face e conteúdo passam a ser opções interessantes para suprir a lacuna relacionada ao processo de validação de questionários (SINGH,2007; FAYERS E MACHIN, 2007). Segundo Fayers e Machin (2007) a validade de conteúdo é obtida por meio de julgamento de um grupo de especialistas, durante o processo de adaptação e tradução, quando conferem ao instrumento equivalência semântica, idiomática, cultural e conceitual.

Assim, o questionário foi submetido à apreciação de três especialistas profissionais da área de Tecnologia da Informação e a três acadêmicos com proficiência nos temas da pesquisa, os quais fizeram suas considerações e sugestões na validação de conteúdo acerca de expressões pouco conhecidas tais como “pragmático” ou “dogmático”. Com base nas sugestões fornecidas, foram realizadas alterações na formulação das questões e retiradas nove questões que poderiam levar a dúvidas. Salienta-se que o instrumento elaborado apenas utilizou como base o instrumento fornecido por Hofstede (2001), pois o instrumento original não foi autorizado para aplicação integralmente. O Quadro que encontra-se no Apêndice A apresenta as seis dimensões e as questões iniciais do instrumento, com as questões que sofreram adaptações.

Em seguida, o questionário contendo quarenta e duas questões em uma escala Likert de cinco pontos foram transpostas no software Qualtrics. As questões foram elaboradas por meio

de uma escala ordinal, a escala Likert (HAIR *et al.* 2011), as quais variam entre 1 e 5, sendo representadas qualitativamente pelas seguintes percepções:

- 1 - indica “discordo totalmente”,
- 2 - indica “discordo em parte”,
- 3 – indica “nem concordo, nem discordo”,
- 4 – indica “concordo em parte”,
- 5 – indica “concordo totalmente”.

#### **4.2.2 Identificação das práticas de Governança de TI**

Para uma segunda etapa, visando obter os dados relativos às manifestações da Cultura Organizacional nas práticas de Governança de TI, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado a partir da pesquisa teórica. Cada questão elaborada tomou como base informações de autores, referenciando direta ou indiretamente os aspectos práticos da Governança de TI observados em pesquisas anteriores. A utilização de um roteiro de entrevista foi adotado pois, além da riqueza de informações, permite uma considerável flexibilidade e ainda possibilita uma melhor análise de dados já que é formatado em uma ordem determinada pelo entrevistador (GIL, 2001). As questões do roteiro semiestruturado foram elaboradas visando responder aos pressupostos e em uma associação com as dimensões das práticas da Cultura Organizacional de forma direta, com base na revisão da literatura.

Em seguida, o roteiro com as questões foi apresentado a três especialistas da área de Governança de TI e a três acadêmicos com pesquisas na área de Governança de TI para verificação e avaliação de conteúdo do roteiro de entrevista. Foram ajustados os termos utilizados na formulação de sete questões, visando a maior clareza de entendimento, gerando um roteiro semiestruturado das relações propostas, contendo dezesseis questões abertas. O Quadro 2 apresenta as questões antes da avaliação dos especialistas, as questões após a avaliação dos especialistas, o pressuposto ao qual a questão têm por objetivo responder, as considerações dos especialistas que levaram aos ajustes nas questões e as fontes bibliográficas utilizadas na elaboração do roteiro de entrevistas. As questões as quais tiveram alguma alteração foram marcadas em destaque no Quadro 2.

Quadro 2: Questões do Roteiro de Entrevistas

QUESTÃO ANTES DA AVALIAÇÃO / APÓS AVALIAÇÃO	PRESSUPOSTO	CONSIDERAÇÕES	FONTES BIBLIOGRÁFICAS
Como são os processos de Governança de TI?	<b>P1:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada a processos, as práticas da GTI são estruturadas, definidas e documentadas.	Os processos são mecanismos de Governança de TI para a tomada de decisão. Questionar sobre os processos de tomada de decisão de TI	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Van Grembergen, De Haes, 2010; Weill e Ross, 2004; Webb, Pollard e Ridley, 2006
Como ocorrem os processos de tomada de decisão de TI?			
Como são definidas as pessoas que participam na tomada de decisão da TI?	<b>P3:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao trabalho, as práticas da GTI são focadas na hierarquia organizacional.		Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Schwarz e Hirschheim, 2003
Como as pessoas tomam conhecimento das decisões de TI?	<b>P12:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional fechada, as práticas da GTI consideram a comunicação limitada aos membros da GTI.		Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2004; Peterson, O'Callaghan, Ribbers, 2000; Ribbers, Peterson e Parker, 2002
Como as pessoas ficam sabendo dos resultados das decisões da TI ?	<b>P11:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional aberta, as práticas da GTI consideram a comunicação ampla por todos dentro da organização.	A questão pode não levar ao entendimento correto. Sugere-se questionar sobre a divulgação dos resultados.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
Como são divulgados os resultados das decisões da TI ?			
Como as pessoas sentem-se ao participar da tomada de decisão de TI?	<b>P4:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.		Hofstede, 2001; De Haes, Van Grembergen, 2005; Weill e Ross, 2004
Quem define os líderes dos grupos ou Comitês de decisão da TI?	<b>P5:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional paroquial, as práticas da GTI são restritas e limitadas, focadas no nível tático e operacional.	Trocar o “quem” para “como”, buscando identificar se existem mecanismos de Governança de TI.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
Como são definidos os líderes dos grupos ou Comitês de decisão da TI?			
Existe valorização dos membros que participam das decisões de TI?	<b>P6:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional profissional, as práticas da GTI são amplas e criteriosas, com visão de longo prazo.	A resposta pode ser objetiva entre “sim” e “não”. Trocar para “como” buscando identificar se existem mecanismos de Governança de TI.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
Como os membros que participam das decisões de TI são valorizados?			
Como as decisões de TI influenciam nos funcionários da organização?	<b>P4:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.		Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008
A tomada de decisão de TI considera a estrutura hierárquica da organização?	<b>P3:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada	A resposta pode ser objetiva entre “sim” e “não”. Trocar para	Hofstede, 2001; De Haes, Van Grembergen, 2005; Weill e Ross,

Como a tomada de decisão de TI considera a estrutura hierárquica da organização?	ao trabalho, as práticas da GTI são focadas na hierarquia organizacional.	“como” buscando identificar se existem mecanismos de Governança de TI.	2004
Como um novo participante do Comitê ou grupo decisório é engajado na tomada de decisão de TI?	<b>P12:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional fechada, as práticas da GTI consideram a comunicação limitada aos membros da GTI.		Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Schwarz e Hirschheim, 2003
Existem regras para centralização ou descentralização das decisões da TI?	<b>P2:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada a resultados, as práticas da GTI são dinâmicas focadas nas metas ou resultados internos específicos.	A resposta pode ser objetiva entre “sim” e “não”. Trocar para “como” buscando identificar se existem mecanismos de Governança de TI.	Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; Van Grembergen, 2004
Como são definidas as regras para centralização ou descentralização das decisões da TI?			
Como ocorrem as reuniões dos Comitês e dos grupos decisórios de TI?	<b>P8:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com disciplina rígida, as práticas da GTI são inflexíveis e rigorosas.		Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; Van Grembergen, 2004
Existem processos para medir os resultados dos Comitês e grupos decisórios de TI?	<b>P7:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com uma disciplina vaga, as práticas da GTI são flexíveis, com pouco controle e susceptíveis ao imprevisto.	A resposta pode ser objetiva entre “sim” e “não”. Trocar para “como” buscando identificar se existem mecanismos de Governança de TI.	Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; De Haes, Van Grembergen, 2010
Como são os processos para medir os resultados dos Comitês e grupos decisórios de TI?			
Como são consideradas as opiniões de pessoas externas aos Comitês e grupos decisórios para as decisões da TI?	<b>P10:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada externamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente externo da organização.		Hofstede, 2001; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008
Como as variáveis de mercado são consideradas nas decisões de TI?	<b>P9:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada internamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente interno da organização.		Hofstede, 2001; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008
Como os clientes participam do processo decisório de TI?	<b>P10:</b> Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada externamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente externo da organização.		Hofstede, 2001; Rowland, De Haes e Van Grembergen, 2014

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

As questões, elaboradas com base na revisão de literatura, visavam responder a um dos pressupostos elaborados. Porém, um pressuposto poderia ser respondido por mais de uma questão.

#### 4.3 TESTE DO INSTRUMENTO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o propósito de verificar a confiabilidade e a significância do instrumento quantitativo, o questionário foi aplicado em uma organização do segmento de varejo, cuja sede localiza-se na cidade de Porto Alegre – RS, entre os dias 15 de Setembro de 2014 e 21 de Novembro de 2014, para uma população de 525 funcionários das áreas de suporte organizacional, resultando em 138 respondentes. O questionário eletrônico foi enviado por e-mail aos 525 possíveis respondentes, com orientações sobre o objetivo da pesquisa e o *link* para acesso ao instrumento via internet. Entretanto, foram eliminadas as respostas cujos respondentes estavam há menos de um ano na empresa até a data final de aplicação do questionário, resultando em 121 respostas válidas. Em seguida, os dados coletados por meio do questionário eletrônico foram transferidos e analisados utilizando o software SPSS versão 10.

O Coeficiente Alfa de Cronbach bem como o Alfa de Cronbach baseado nos itens normalizados (SINGH, 2007) foram utilizados como forma de estimar a confiabilidade do questionário que foi aplicado nesta pesquisa, cujo resultado apresentou um índice de 0.82, cujo resultado extraído encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1: Sumário do Processamento do Teste do Instrumento Quantitativo

SPSS v.10	N	%
Amostra	138	100
Casos válidos	121	87,7
Excluídos	17	12,3
Total	121	100
Alfa de Cronbach = 0.82	42	

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

Os coeficientes dos fatores se situaram entre 0,50 e 0,84, apontando boa consistência interna do instrumento para um estudo de natureza exploratória. Os coeficientes com sinal negativo indicam um impacto inverso no fator devido a formulação da questão (SINGH, 2007).

Além disso, a reprodutibilidade foi avaliada para testar a estabilidade na obtenção dos mesmos escores, quando o questionário é aplicado à mesma pessoa em dois momentos distintos. A reprodutibilidade foi avaliada por meio do teste e reteste (coeficiente Kappa), que é baseada no número de respostas concordantes (SINGH, 2007). Nessa avaliação, os valores mais próximos de 1 indicam que há concordância, e valores mais próximos de zero indicam que há pouca ou nenhuma concordância. A reprodutibilidade foi avaliada em parte da amostra, sendo a segunda aplicação do questionário duas semanas após a primeira. Para a etapa de reprodutibilidade foram reavaliados 32 respondentes selecionados por conveniência, com o

objetivo de identificar diferenças  $\geq 1,0$  (entre 1a e 2a avaliações) com nível de significância 0,05 e 80% de concordância. A maioria das questões apresentaram uma concordância total, exceto as questões 3, 7, 14, 22 e 30 as quais apresentaram o coeficiente de Kappa  $> 0,7$ , a questão número 12 apresentou um coeficiente de Kappa de 0,3 e apenas as questões 18 e 27 não apresentaram concordância (Kappa = 0) e, portanto, estas duas questões foram retiradas do instrumento, evitando divergências em pesquisas futuras, conforme recomendação de Shigh (2007).

Com o objetivo de verificar a significância do questionário, um teste de análise fatorial foi efetuado. Buscou-se, com isso, confirmar os seis constructos do instrumento original, denominados dimensões práticas da Cultura Organizacional. A análise fatorial confirmou os seis fatores propostos, obedecendo a dois critérios: o grau de associação entre as variáveis e o grau de subjetividade das variáveis. O propósito essencial da análise fatorial é descrever, se possível, a estrutura de covariâncias entre as variáveis em termos de um menor número de variáveis, não observáveis, chamadas fatores. Em outras palavras, a análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores, em menor do que o conjunto de variáveis originais, que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (HAIR *et al.*, 2011; SINGH, 2007).

Neste sentido, a análise fatorial foi obtida pelo método de rotação Varimax, onde a tabela de covariância inicial encontra-se no apêndice C. Como resultado, 8 questões foram eliminadas do instrumento original por apresentarem cargas fatoriais elevadas, superiores a 0,60 em outros fatores que não os propostos inicialmente, ou não obtiveram uma carga fatorial superior a 0,55 nos fatores propostos. A variância total explicada representava 72%.

Foram executadas diferentes execuções no software SPSS v.10 para análise fatorial visando o ajuste da melhor combinação entre os fatores e retirando uma variável por vez, até se obter os coeficientes de cada variável resultante da análise fatorial. Ao remover os fatores com cargas fatorial abaixo de 0,6, a variância total explicada reduziu para 51% e, portanto, o melhor arranjo encontrado manteve os fatores acima de 0,50. De acordo com Kline (1994), quando os escores resultantes de uma análise fatorial em pesquisas das áreas sociais apresentarem valores entre 0,5 e 0,6 podem ser relevantes e devem ser considerados no estudo. Os seis fatores explicam resultantes 75% das variações das medidas originais, o que indica um nível aceitável de representatividade dos dados (KLINE, 1994). Os resultados observados do teste do instrumento quantitativo considerando as variáveis finais encontram-se na Tabela 2, em que nas colunas são apresentados os números respectivos de cada questão do questionário.

Tabela 2: Resultado quantitativo do Teste do Instrumento

<b>DIMENSÃO 1</b>		1	3	10	18	23	27	TOTAL
Orientação ao Processo x <b>Resultado</b>	<b>(OPR)</b>							
Média		3,42	4,21	3,76	3,56	3,98	4,1	3,79
Desvio-Padrão		0,79	0,87	1,08	1,02	0,92	1,03	0,28
Moda		4	5	4	4	5	4	4
<b>DIMENSÃO 2</b>		14	4	12	25	33	31	TOTAL
Orientação ao Trabalho x <b>Funcionário</b>	<b>(OTE)</b>							
Média		2,56	3,01	2,12	2,45	3,2	2,47	2,67
Desvio-Padrão		0,8	1,09	0,92	1,04	1,05	1,07	0,36
Moda		4	5	5	4	4	3	4
<b>DIMENSÃO 3</b>		5	2	16	21	30		TOTAL
Orientação Paroquial x <b>Profissional</b>	<b>(OPP)</b>							
Média		3,4	3,21	3,89	4,18	3,76		3,69
Desvio-Padrão		1,02	1,1	0,87	0,68	0,96		0,35
Moda		4	4	4	4	4		4
<b>DIMENSÃO 4</b>		6	7	13	15	19	26	TOTAL
Sistema <b>Aberto</b> x Fechado	<b>(SAF)</b>							
Média		3,8	3,96	4,23	4,45	4,12	3,99	4,11
Desvio-Padrão		0,98	0,88	1,13	1,06	1,11	0,93	0,21
Moda		4	4	4	4	4	4	4
<b>DIMENSÃO 5</b>		8	9	17	28	32		TOTAL
Disciplina <b>Rígida</b> x Vaga	<b>(DRV)</b>							
Média		3,66	3,41	4,21	3,66	3,2		3,63
Desvio-Padrão		0,4	0,54	0,98	1,1	0,52		0,34
Moda		4	3	4	4	3		4
<b>DIMENSÃO 6</b>		11	20	22	24	29		TOTAL
Direcionamento <b>Interno</b> x Externo	<b>(DIE)</b>							
Média		2,84	3,22	2,66	2,89	2,79		2,88
Desvio-Padrão		0,77	0,98	0,66	0,87	1,17		0,19
Moda		3	3	3	3	3		3

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

Após a confirmação dos constructos, foi efetuada uma nova análise fatorial exploratória nos fatores aglutinados, com vistas a observar a unidimensionalidade das dimensões da Cultura Organizacional o qual encontra-se no Apêndice D. Após os ajustes, o questionário final o qual foi aplicado aos casos contendo as 33 questões finais encontra-se no apêndice E.

#### 4.4 CASOS ESTUDADOS

Em um Estudo de Caso, a escolha da amostra adquire um sentido particular e fundamental, pois constitui o foco da investigação. Nas pesquisas sociais, a seleção da amostra é extremamente importante, mas a investigação pode não ser baseada na amostragem (GIL, 2009). Ao se escolher um caso, o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que irá guiar o processo de coleta de dados. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender a particularização de uma situação única (FLICK, 2009). Segundo Gil (2009), a constituição da amostra é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade. As amostras foram definidas por representarem casos importantes no contexto e por serem amostras por conveniência (FLICK, 2009; GIL, 2009).

Segundo Yin (2005), ao se tratar da questão do número de casos que devem ser selecionados para a condução do Estudo de Casos múltiplos, como não deve ser utilizada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também tornam-se irrelevantes. Para Yin (2005) a seleção do número de situações a serem consideradas no Estudo de Casos múltiplos depende da certeza que o pesquisador deseja obter dos resultados dos casos. Ainda, para Yin (2005), alguns casos (entre dois ou três) podem ser utilizados para replicações literais, enquanto que ao utilizar diferentes padrões de replicação teórica, devem ser considerados quatro a seis casos.

Para selecionar as empresas participantes da pesquisa, foram enviados convites eletrônicos aos gestores de TI de 38 empresas do Estado do Rio Grande do Sul, participantes do Grupo de Executivos de Tecnologia da Informação (GUCIO-RS), sendo que inicialmente, quatro empresas manifestaram interesse em participar. Destas empresas, após contato telefônico do pesquisador com os Gestores de Tecnologia da Informação, duas possuíam iniciativas de Governança de TI e demonstraram maior capacidade em responder a pesquisa. Buscou-se empresas do Estado do Rio Grande do Sul em especial para reduzir a possibilidade de influências culturais nacionais ou regionais (HOFSTEDE, 2010). Os principais aspectos que foram considerados para decidir sobre os casos foram:

- a) ambas empresas manifestaram interesse em participar da pesquisa;
- b) ambas empresas declararam existirem mecanismos decisórios de Governança de TI;
- c) ambas empresas são do setor de serviços no setor financeiro, reduzindo possível viés cultural entre segmentos distintos;
- d) ambas empresas manifestaram possuírem investimentos em andamento em Tecnologia da Informação. Segundo Febraban (2014), o setor de serviços financeiros investiu em Tecnologia da Informação aproximadamente 21,5 bilhões de Reais com um crescimento médio de 6% ao ano, sendo um dos setores que mais investe em TI no Brasil.

Salienta-se que em um estudo exploratório desta natureza, o foco principal não é a variabilidade de casos, mas sim a profundidade em que o tema é explorado (YIN, 2005; GIL, 2009). A pesquisa exploratória deste caso foi realizada sobre uma questão de pesquisa relativo à relação das práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI, com poucos estudos anteriores (AASI, RUSU e HAN, 2014). A unidade de análise para a etapa quantitativa da pesquisa foi formada pelos funcionários que atuavam há mais de um ano na empresa e que possuíam e-mail corporativo. A fim de definir a unidade de análise da etapa qualitativa, foi solicitado ao Gestor de Tecnologia da Informação das empresas para indicar os

respondentes que atenderiam aos seguintes critérios: estar há mais de um ano na organização como funcionário, visando ter um entendimento da Cultura Organizacional (Hofstede *et al.*, 2010), participar das decisões sobre o uso dos ativos de Tecnologia da Informação e/ou participar de algum grupo decisório de TI, visando a obter informações pertinentes à tomada de decisão de TI.

#### 4.5 COLETA DOS DADOS

Igualmente aos procedimentos metodológicos adotados para a coleta do teste quantitativo do instrumento de identificação das práticas da Cultura Organizacional, a coleta de dados das amostras utilizou diferentes técnicas. A primeira etapa foi realizada por meio da aplicação do questionário estruturado redigido no software *Qualtrics Research Suite*. O instrumento foi aplicado nas duas empresas participantes da pesquisa, no período de 18 de Janeiro de 2015 a 11 de Março de 2015, simultaneamente. Ao final do período, a pesquisa foi encerrada eletronicamente e os dados obtidos foram exportados para uma planilha eletrônica. O objetivo foi facilitar a importação dos dados na fase de análise, a qual utilizou o SPSS versão 10 para uma análise estatística descritiva (HAIR *et al.*, 2011).

Tanto no caso A como no caso B, o questionário foi disponibilizado a todos funcionários que possuem acesso ao e-mail corporativo, sendo que a área de Tecnologia da Informação destas empresas estima que seja uma população-alvo de 300 no caso A e 550 no caso B. O *link* para preenchimento do formulário eletrônico foi enviado pelas áreas de Tecnologia da Informação das empresas do Caso A e do Caso B, por meio de um e-mail contendo um texto de apresentação da pesquisa com seus objetivos e contatos dos pesquisadores e as orientações necessárias para preenchimento, prazos e eventuais dúvidas do questionário.

Foram obtidos, inicialmente, 135 respostas no caso A e 148 respostas no caso B. Na sequência, o pesquisador analisou a variável “tempo de empresa”, a qual é uma variável importante para determinação dos aspectos práticos da Cultura Organizacional. Foram eliminados os respondentes com menos de 1 ano de empresa e as respostas com alguma incorreção no preenchimento das questões demográficas, tais como o nome da empresa, o tempo de trabalho na empresa ou a formação não informados, obtendo-se as amostras finais compostas por 111 e 125 respostas válidas, respectivamente, aos casos A e B.

A seguir foram realizadas as entrevistas com base no roteiro estruturado, o qual encontra-se no Apêndice B. Os entrevistados foram indicados pelo Gestor de TI das empresas e

representam todos os membros que participam de grupos decisórios de TI nas organizações, exceto os Presidentes das empresas, os quais participam em grupos específicos e parciais relativos as decisões de TI. As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho das empresas, gravadas na sua totalidade, sob autorização formal dos respondentes e transcritas pelo pesquisador, com o objetivo de efetuar o levantamento da percepção dos profissionais acerca do tema da pesquisa (GIBBS, 2009). Para tanto, foi efetuada uma explanação inicial dos conceitos tanto de Governança de TI quanto dos elementos da Cultura Organizacional, evitando que os respondentes pudessem interpretar de forma variável os conceitos e, com isso, gerar respostas equivocadas (GIBBS, 2009). Os resultados da parte quantitativa apenas foram analisados após a realização das entrevistas da etapa qualitativa, visando eliminar algum viés de inferência com base nos resultados anteriores da fase quantitativa.

Após, foram selecionadas aleatoriamente duas transcrições e enviadas aos entrevistados para verificar a concordância com o conteúdo transcrito para uma validação por amostragem das transcrições (FLICK, 2009). As entrevistas foram realizadas com cinco profissionais identificados de e1 a e5, na primeira empresa e com seis profissionais identificados de E1 a E6, os quais cumpriram os critérios de seleção. As entrevistas tiveram a duração média de aproximadamente 48 minutos, sendo que a entrevista mais longa teve a duração de 1 hora e 12 minutos, enquanto a entrevista mais curta teve duração de 22 minutos. As gravações das entrevistas geraram 87 páginas de conteúdos transcritos. Os apêndices A e B constituem os protocolos de Estudo de Caso, conforme recomendação de Yin (2005).

Outra técnica utilizada para coleta dos dados foi a observação. Durante o período da realização da coleta dos dados, o pesquisador participou de reuniões dos Comitês estratégicos de TI nas diferentes empresas, com o objetivo de coletar maiores detalhes sobre os mecanismos de Governança de TI utilizados. Quanto à observação, Yin (2005) adverte sobre o perigo da subjetividade. Para que seja fidedigna, a observação precisa ser controlada e sistemática, o que implica um planejamento minucioso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador. A observação constitui um dos principais instrumentos de coleta de dados nas abordagens qualitativas. A experiência direta é o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado assunto. O observador pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como complemento no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado. A observação permite também que o observador chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos e se revela de extrema utilidade na descoberta de aspectos novos de um problema (GIL, 2009). Neste contexto, a técnica da observação foi de extrema valia para evidenciar as práticas de

Governança de TI utilizadas e para confrontar com as respostas das entrevistas. Durante as reuniões, notas de campo foram elaboradas pelo pesquisador.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Posterior à etapa de coleta de dados, foi realizada a fase de análise de dados, a qual organiza e condensa os dados para fornecer as respostas referentes à problemática da pesquisa em questão (GIL, 2009; YIN, 2005). A fase da análise e interpretação dos dados coletados foi constituída de dois processos que apresentam conceitos distintos, mas que estão relacionados. A análise de dados tem por objetivo organizar e resumir os dados, visando à possibilidade do fornecimento de respostas ao problema em investigação (FLICK, 2009). A interpretação busca um sentido mais amplo das respostas, por meio da ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos. É recomendável haver equilíbrio entre o conteúdo teórico e os dados empiricamente obtidos, para que os resultados da pesquisa apresentem aspectos reais e significativos (GIL, 2009).

Na análise de dados quantitativa foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, com escala ordinal para as questões de identificação das manifestações da Cultura Organizacional tendo em vista os objetivos desta pesquisa e da escolha dos dados utilizados. Segundo Hair *et al.* (2011), numa pesquisa quantitativa os dados podem ser paramétricos (métricos) ou não-paramétricos, sendo sua natureza determinada pelo tipo de escala de medição utilizada. Os dados não-paramétricos são divididos em duas categorias de escalas de medição:

- escala nominal: apropriada para informações do tipo sexo, categoria, instrução, tempo de atuação, etc. No caso desta pesquisa foi utilizada na parte inicial do questionário como “caracterização do respondente”, e;
- escala ordinal: escalas numéricas as quais permitem estabelecer ordenação entre variáveis. Nestes casos, não é possível considerar a magnitude das diferenças (distâncias) entre cada categoria da escala utilizada.

Segundo Singh (2007), é recomendado o uso da estatística não-paramétrica quando possível, em especial para estudos os quais não existe a necessidade do uso de métodos estatísticos avançados, pois reduzem-se os riscos de inferências incorretas. Mediante este argumento, foi adotada uma postura conservadora nesta pesquisa, sendo utilizada a estatística não-paramétrica simples, em virtude do objetivo de identificar apenas as manifestações práticas da Cultura Organizacional, sem buscar maiores análises sobre os elementos e relações das categorias do modelo original. Assim, foram utilizados os indicadores estatísticos como

médias simples, desvio-padrão e moda agrupados pelas categorias do instrumento, suficientes para os propósitos desta pesquisa. Os critérios adotados para possibilitar as inferências sobre os resultados das questões foram os mesmos propostos pelo modelo original fornecido por Hofstede, considerando o primeiro desvio-padrão obtido para cada dimensão para definir as faixas das escalas Likert do questionário, conforme a seguir:

- $\mu < 1,00$  - Discordância
- $\mu \geq 1,00$  e  $\mu < (3 - \delta)$  - Discordância Parcial
- $\mu \geq (3 - \delta)$  e  $\mu < (3 + \delta)$  - Imparcialidade
- $\mu \geq (3 + \delta)$  e  $\mu < 4,00$  - Concordância Parcial
- $\mu > 4,00$  - Concordância

Na análise dos resultados da pesquisa qualitativa, os resultados foram analisados buscando identificar as práticas da Cultura Organizacional com foco nas doze variáveis independentes propostas de forma bicaudal originalmente proposta por Hofstede (2001). Para a análise dos dados das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (FLICK, 2009), com o propósito de identificar os fatores relevantes e posteriormente agrupá-los, com vistas a uma melhor interpretação, seguindo de um plano de análise de dados. Este plano de análise de dados foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo, a qual procura transcrever a frequência de fenômenos e identificar relações entre estes (BARDIN, 2008). Nas pesquisas de natureza tipicamente qualitativa gera-se um grande volume de dados, os quais precisam ser organizados e compreendidos, por meio de um processo continuado que procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, dando-lhes um significado.

Foi utilizada a técnica de codificação categorial a partir das transcrições. Codificar é a preparação dos dados para uma análise, consistindo em codificar passagens ou palavras chave que representam determinado assunto, como textos ou trechos que sejam semelhantes e que serão transcritos e codificados, possibilitando assim o agrupamento de textos que possuam um mesmo tema ou expliquem a mesma coisa (GIBBS, 2009). A análise de conteúdo foi elaborada com a utilização da técnica de análise categorial, por meio da utilização da decodificação do texto em diversos elementos, chamados de unidades de registro ou categorias (BARDIN, 1977). Geralmente várias passagens são selecionadas, identificadas e relacionadas com um nome ou código. Assim sendo, todo o texto que se refere à mesma ideia ou exemplifica a mesma ideia é transformado em um único código (GIBBS, 2009).

Com o objetivo de auxiliar na análise dos dados, foi utilizado o software MaxQDA, versão 11 para a etapa da análise e categorização do conteúdo, partindo das categorias propostas nos pressupostos.

A análise dos dados qualitativa foi efetuada por meio da leitura das transcrições, utilizando a técnica de pré-codificação, classificação dos dados e refinamentos sucessivos dos fatores que emergiram dos dados coletados com um certo grau de diversidade (GIBBS, 2010). Para tanto, foram feitos os seguintes procedimentos: carga das entrevistas no software; leitura das entrevistas transcritas; criação de uma lista de percepções oriundas da leitura por meio da interpretação dos pesquisadores; anotações de evidências; carga das notas de campo e, por fim, análise das inferências das notas de campo frente aos fatores.

Após a finalização da etapa de classificação das percepções dos entrevistados, os eventuais fatores que emergiram foram classificados e agrupados em categorias existentes em uma codificação axial. Estas percepções foram individualmente classificadas e analisadas frente ao modelo teórico proposto (pressupostos), considerando as dimensões práticas da Cultura Organizacional (HOFSTEDE, 2001) e das práticas da Governança de TI por meio dos mecanismos referenciados na literatura, ou seja, os processos, as estruturas e os relacionamentos.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta-se dividido em duas partes distintas. A primeira parte apresenta os resultados das análises quantitativa e qualitativa do caso A e, a seguir, a análise quantitativa e qualitativa do caso B. Na segunda parte é apresentada o modelo teórico proposto com suas considerações, resultado do presente trabalho.

A análise de dados dos casos faz parte do desenvolvimento da estratégia de pesquisa e foi desenhada para fornecer subsídios empíricos ao desenvolvimento do modelo teórico final. A partir da consolidação de conceitos advindos da revisão bibliográfica e com base na aplicação dos instrumentos elaborados, foi possível compreender as práticas da Cultura Organizacional e da Governança de TI nas organizações visando novas proposições teóricas e constatar a relevância dos temas de pesquisa para as empresas dos casos A e B.

### 5.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS DO CASO A

O Caso A é composto por um grupo empresarial formado por 13 empresas do segmento de serviços financeiros localizado na cidade de Porto Alegre - RS. Os seus negócios estão focados em seguros pessoais, seguros DPVAT (Danos Pessoais causados por Veículos Automotores de via Terrestre), planos de previdências privadas e empréstimos consignados, divididos em quatro divisões (seguradora, tecnologia, negócios e previdência) e com mais de 40 anos de atuação no Brasil. Seu corpo diretivo é formado por quatro diretores de cada divisão e um presidente e conta com 7 unidades no Brasil focadas na comercialização dos seus serviços.

Seus produtos e serviços são focados em funcionários públicos, aposentados e pensionistas, contando com uma rede de corretores, representantes e agentes autônomos e aproximadamente 580 funcionários diretos. Recentemente o grupo recebeu o prêmio de melhores empresas para trabalhar no Brasil.

A área de Tecnologia da Informação é uma empresa do grupo, a qual presta serviços de desenvolvimento, inovação e sustentação centralmente para todas as empresas do grupo, subdividida nas áreas de infraestrutura, sistemas e projetos de TI e com 18 funcionários e aproximadamente 12 funcionários terceirizados, os quais prestam serviços de atendimento de campo para as unidades remotas. Havendo necessidades específicas como o desenvolvimento

de um novo aplicativo, são contratados desenvolvedores de software terceirizados. Existem hoje estabelecidos o Comitê Diretivo de TI, o Comitê de Segurança da Informação e o Comitê de Arquitetura de TI. Atualmente a empresa investe 1,8% do seu faturamento anual na área de Tecnologia da Informação, sendo 48%, aproximadamente, em Infraestrutura.

### 5.1.1 Práticas da Cultura Organizacional – Caso A

Visando apresentar um resumo dos principais fatores resultantes da análise de dados quantitativos do caso A, foi elaborada a Tabela 3.

Tabela 3: resultados quantitativos - Caso A.

DIMENSÃO 1	1	3	10	18	23	27	TOTAL
Orientação ao Processo x Resultado (OPR)							
Média	4,23	3,7	3,83	3,59	4,27	3,39	3,83
Desvio-Padrão	0,85	1,26	1,05	0,9	0,89	1,08	0,32
Moda	5	4	4	4	5	4	4
DIMENSÃO 2	14	4	12	25	33	31	TOTAL
Orientação ao Trabalho x Funcionário (OTE)							
Média	4,29	3,6	4,22	3,91	4,03	3,04	3,85
Desvio-Padrão	0,8	1,31	1,07	1,09	1,07	1,15	0,43
Moda	5	4	5	4	4	3	4
DIMENSÃO 3	5	2	16	21	30		TOTAL
Orientação Paroquial x Profissional (OPP)							
Média	3,37	3,5	3,82	3,43	3,91		3,61
Desvio-Padrão	1,31	1,05	1,08	1,12	1,1		0,22
Moda	4	4	4	4	4		4
DIMENSÃO 4	6	7	13	15	19	26	TOTAL
Sistema Aberto x Fechado (SAF)							
Média	3,85	4,05	3,59	3,92	3,59	4,23	3,87
Desvio-Padrão	1,19	0,88	1,19	1,09	1,23	0,92	0,23
Moda	4	4	4	4	4	5	4
DIMENSÃO 5	8	9	17	28	32		TOTAL
Disciplina Rígida x Vaga (DRV)							
Média	3,92	3,54	4,05	3,56	4,17		3,85
Desvio-Padrão	1,13	1,26	1,02	1,21	0,93		0,26
Moda	5	4	4	4	5		4
DIMENSÃO 6	11	20	22	24	29		TOTAL
Direcionamento Interno x Externo (DIE)							
Média	3,47	3,37	3,7	3,91	2,59		3,41
Desvio-Padrão	1,24	0,98	1,09	0,97	1,13		0,45
Moda	4	3	4	5	3		4

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelos resultados obtidos na etapa quantitativa pode-se observar que a empresa do caso A apresenta as práticas da Cultura Organizacional **orientada ao resultado** ( $\mu=3,83$ ). Os respondentes se sentem confortáveis com situações novas em busca de maiores resultados ( $\mu=4,23$ ) e o que os motiva dentro da organização são os novos desafios ( $\mu=3,7$ ), resultantes de uma maior visão de resultado. Os respondentes acreditam que os resultados são mais importantes do que os processos ( $\mu=3,83$ ), demonstrando um maior foco no resultado. Segundo os respondentes, existe uma aceitabilidade do erro oriundo de uma pró-atividade na busca dos resultados ( $\mu=3,59$ ). Também, observa-se que os respondentes apreciam as pessoas

que agem pró-ativamente e assertivamente em busca de resultados ( $\mu=4,27$ ), o que demonstra uma forte tendência ao agir de todos a fim de atingir os objetivos organizacionais. Além disso, os respondentes entendem que o estilo de negociação entre eles é pouco formal ( $\mu=3,39$ ). Entretanto, esta questão demonstrou a menor média entre todas as questões, próxima ao ponto intermediário e com um desvio-padrão elevado ( $\delta = 1,08$ ), o que pode ser interpretado como um baixo formalismo nas relações internas, mas por vezes existente.

Na mesma linha de análise, observa-se nas práticas da Cultura Organizacional uma **orientação ao trabalho** ( $\mu=3,85$ ), sendo que os respondentes entendem que a organização possui maior preocupação com a realização do trabalho do que com as pessoas. Segundo os respondentes, os funcionários trabalham de acordo com as orientações vindas de seus superiores ( $\mu=4,29$ ), demonstrando uma conotação forte pela hierarquia e linha de comando. Os respondentes acreditam que a empresa influencia a vida privada das pessoas ( $\mu=3,6$ ), observando uma preocupação com a vida pessoal do empregado, ao invés de um foco na organização sem uma preocupação com as pessoas.

Outro ponto importante é que os respondentes acreditam que a empresa aceita as diferenças dos indivíduos ( $\mu=4,22$ ), apresentando uma média alta para esta dimensão, na qual os funcionários são aceitos pelas suas características distintas pessoais, aparentemente com baixo preconceito interno. Corroborando as afirmativas anteriores, os líderes da organização prezam por manter os profissionais em seus departamentos ( $\mu=3,91$ ), permitindo supor existir uma maior relevância no cumprimento das atividades dentro da organização, na qual os gerentes são positivos e buscam a união de todos os funcionários, com vistas à integração das equipes e não particularizando situações individuais ( $\mu=4,03$ ). Também, os respondentes entendem que parcialmente as mudanças nos departamentos são implementadas com consulta às pessoas de diferentes áreas ( $\mu=3,04$ ), buscando o melhor para o trabalho na organização.

Conforme os resultados, observa-se práticas da Cultura Organizacional com **orientação profissional** ( $\mu=3,61$ ), sendo que os respondentes entendem que, na organização, os funcionários se identificam mais com seu tipo de trabalho e carreira, separando vida e trabalho. Os respondentes afirmam que, na organização, as pessoas colocam bastante esforço na preparação individual para o mercado de trabalho ( $\mu=3,5$ ), ao invés de colocarem esforço no trabalho em si, entendendo que a profissão de cada um prevalece sobre a carreira na organização. Os respondentes concordam parcialmente que os resultados do trabalho são utilizados para recrutar e promover os funcionários ( $\mu=3,37$ ), percebendo-se um critério baseado em uma regra profissional de avaliação e valorização. Neste contexto, os respondentes também concordam parcialmente que as pessoas conhecem o propósito e a importância de seu

trabalho ( $\mu=3,82$ ) e que as pessoas dentro da organização sentem-se seguras naquilo que fazem ( $\mu=3,43$ ). Igualmente os respondentes acreditam que a tomada de decisão está centrada no topo da hierarquia organizacional ( $\mu=3,91$ ), demonstrando uma percepção de um grau elevado de centralização do comando.

Os respondentes percebem as práticas da Cultura Organizacional **abertas** ( $\mu=3,87$ ), havendo permeabilidade e aceitabilidade da interferência de outros indivíduos ou grupos internos na organização. Segundo os respondentes, as pessoas que fazem parte da organização são abertas e transparentes com as pessoas externas e com novos colegas ( $\mu=3,85$ ), e geralmente as novas pessoas se enquadram facilmente na organização ( $\mu=4,05$ ). Ainda segundo os respondentes, a cooperação e a confiança entre os departamentos é algo normal, transparecendo uma concordância de que as interações humanas fluem devido à abertura existente ( $\mu=3,59$ ). Além disso, os respondentes demonstram haver um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos e experiências ( $\mu=3,92$ ), fator relevante em uma Cultura Organizacional aberta.

Quanto à alta gestão, os respondentes acreditam que a alta gestão ouve as opiniões das pessoas que fazem parte da organização, mesmo que estas sejam diferentes ( $\mu=3,59$ ), apresentando uma abertura aparente vertical nas relações dentro da empresa. Também, os respondentes concordam que quando algo acontece na empresa ela busca descobrir o que aconteceu ( $\mu=4,23$ ), apresentando fatores característicos de transparência coletiva em uma cultura aberta.

Conforme os respondentes, pode-se constatar que as práticas da Cultura Organizacional **são rígidas** ( $\mu=3,85$ ), sendo que o grau de estruturação interna da empresa influencia nos aspectos da vida dos integrantes da organização. Pode-se perceber que, segundo os respondentes, os funcionários apresentam-se comprometidos com os controles de custos, tempos e materiais utilizados no dia-a-dia da organização ( $\mu=3,92$ ) e as reuniões são mantidas com rigidez e pontualidade ( $\mu=3,54$ ), características de uma organização rígida. Além destes aspectos, os respondentes demonstram que os departamentos seguem fortemente as regras de trabalho da empresa ( $\mu=4,05$ ) e existem critérios prevalecendo a qualidade do que a quantidade ( $\mu=3,56$ ). Os respondentes entendem que os hábitos de vestimenta são formais ( $\mu=4,03$ ), o que pode ser característico do segmento de atuação da organização que leva à relativa rigidez do código de vestimenta (*dress code*).

Segundo os dados obtidos dos respondentes, pode-se constatar que as práticas da Cultura Organizacional são **focadas externamente** ( $\mu=3,41$ ), ou seja, com enfoque no mercado e oportunidades externas, percebendo suas tarefas em relação ao mundo externo como

implementação de regras mais flexíveis. Segundo os respondentes, a empresa busca atender parcialmente os seus clientes, mesmo que isso impacte nos seus resultados a curto prazo ( $\mu=3,47$ ) e demonstrando uma preocupação externa. Pode-se perceber que as pessoas da organização relativamente identificam-se com a comunidade ( $\mu=3,37$ ), com um enfoque nas ações externas. Os respondentes também demonstram que percebem que a organização contribui para o bem-estar da sociedade ( $\mu= 3,7$ ) e entendem que a empresa possui uma boa relação com a comunidade local ( $\mu=3,91$ ). Porém, concordam que, na organização, as pessoas sabem mais sobre sua organização do que sobre os concorrentes ( $\mu=2,59$ ), demonstrando, neste aspecto da Cultura Organizacional, maior domínio da empresa e preocupação interna do que da concorrência.

### **5.1.2 Práticas de Governança de TI – Caso A**

Visando à análise e interpretação dos resultados da etapa qualitativa, aqui são apresentados os resultados da análise das entrevistas realizadas, destacando-se primeiro o resultado proveniente das questões sobre as informações dos entrevistados e sobre a participação nas decisões da Governança de TI e, em seguida, o resultado das questões relativas às práticas de Governança de TI. As entrevistas foram conduzidas na sala de reuniões da área de Tecnologia da Informação da empresa e, em média, levaram 52 minutos. Inicialmente o pesquisador apresentou os objetivos da pesquisa e a forma como seriam conduzidas as entrevistas, solicitando a autorização de gravação para posterior transcrição.

Em seguida, o pesquisador solicitou as informações gerais da empresa e do entrevistado, de acordo com o roteiro de entrevista, tais como o cargo na organização, tempo de atuação na empresa, tempo no cargo e formação acadêmica. Todos os entrevistados apresentaram mais de dois anos atuando na organização e mais de um ano no atual cargo, o que mostra que os entrevistados possuem conhecimento da empresa e da sua Cultura Organizacional. Referente à formação acadêmica, a maioria dos entrevistados da empresa A possui pós-graduação nas áreas de Tecnologias da Informação ou Administração de Empresas. O Quadro 3 apresenta um resumo dos dados gerais dos entrevistados.

Quadro 3 : Dados Gerais dos Entrevistados – Caso A

Entrevistado	Cargo	Formação Acadêmica	Tempo na Empresa (anos)	Tempo no Cargo (anos)
Entrevistado e1	Gerente de TI	Pós-Graduação	2	2
Entrevistado e2	Supervisor de Infraestrutura	Pós-Graduação	7	2
Entrevistado e3	Supervisor de Sistemas	Pós-Graduação	7	7
Entrevistado e4	Supervisor de Projetos	Superior Completo	6	2
Entrevistado e5	Arquiteto de Soluções	Superior Completo	9	5

Fonte: Dados da Pesquisa

Após, o pesquisador apresentou os principais conceitos sobre os tipos de decisões da Governança de TI segundo Weill e Ross (2004), constantes no roteiro de entrevistas, visando esclarecer aos entrevistados os principais elementos de Governança de TI. Todos os entrevistados informaram participar de um ou mais de um tipo de decisão, sendo que alguns entrevistados enfatizaram mais de uma vez participar de algum tipo de decisão da Governança de TI. O Quadro 4 apresenta um resumo das decisões de que participaram os entrevistados conforme a parte 2 do roteiro de entrevistas.

Quadro 4 : Síntese dos respondentes sobre participação nas decisões da Governança de TI – Caso A

Resultado da análise de conteúdo da Parte 2 – Tipos de Decisões	Quantidade de Citações
Decisões sobre Princípios de TI	2
Decisões sobre Arquitetura de TI	5
Decisões sobre Infraestrutura de TI	7
Decisões sobre Necessidade de Aplicações de TI	8
Decisões sobre Investimentos e Priorização de TI	2

Fonte: Dados da Pesquisa

As decisões mencionadas pelos entrevistados apresentam maior foco em infraestrutura e aplicações, bem como na arquitetura de soluções de aplicativos.

#### 5.1.2.1 Processos de Tomada de Decisão de TI

Ao serem questionados sobre como ocorrem os processos de tomada de decisão de TI na organização, os entrevistados apresentaram diferentes visões. Inicialmente três entrevistados (e1, e4 e e5) procuraram demonstrar como são os processos de negócio da organização, expondo a importância da TI no contexto organizacional e como os processos de TI são alinhados com o negócio, não focando na questão em si sobre os processos de tomada de decisões em TI. O entrevistado e1 salienta a recente troca na alta administração da empresa, que impactou nas decisões de TI, observando que é um “[...] processo por vezes definido pelo presidente e pela diretoria [...]” (e1), salientando que existe uma importância da estrutura

hierárquica e do papel dos líderes na tomada de decisão. O entrevistado e1 comenta que houve decisões de TI nas quais os processos da Governança não foram seguidos, demonstrando uma flexibilização no processo. Ainda, segundo e1, “[...] isso incomoda um pouco, mas depois de um alinhamento não houve outra fuga do processo..”, referindo-se às decisões de TI as quais não seguem os processos. Porém o mesmo entrevistado e1 parece aceitar a situação justificando que “[...] eu vejo que o mercado cada vez mais tende a isso [...]”. Aparentemente existe uma insatisfação por parte dos entrevistados de não existir um processo formalizado (e1, e3 e e4), porém uma percepção de que outras empresas também não possuem processos formais e que isso é algo normal. Nota-se que a flexibilidade é entendida em prol dos objetivos da organização.

Os respondentes e1 e e2 se referem às decisões principais da TI, em especial sobre princípios e investimentos, como estando vinculadas com as decisões estratégicas oriundas de um planejamento estratégico anual. Neste planejamento, aparentemente, existe um processo documentado de construção e formalizado, tendo parte das decisões de TI baseadas em critérios, pois segundo e2, “[...] 80% do negócio é atendido por TI [...]”. De acordo com e3, os modelos de decisões de TI “[...] são feitos pelo próprio grupo de gestores internos de TI [...]”, sem uma formalização dos processos de tomada de decisão na TI. Entretanto, segundo e3, “[...] as decisões são registradas em atas de reunião [...]” demonstrando uma preocupação com o registro da decisão em si, mas não com o processo.

O entrevistado e1 salienta que não existe na organização um processo formal de decisões de TI, porém, aparentemente existe um fluxo de aprovações definido de forma tácita dentro da organização, em especial quando as decisões envolvem outras áreas/diretorias do grupo. Ainda segundo e1, foi recentemente definido um Comitê de Arquitetura de TI, envolvendo diferentes profissionais de TI com o intuito de compartilhar as decisões em uma Monarquia de TI (WEILL e ROSS, 2004). Entretanto, neste Comitê “[...] não existe um processo formalizado e documentado pois atende as áreas, sem muita gestão [...]” (e1). É relevante destacar que nenhum dos entrevistados relacionou os processos de Governança de TI com algum meio de formalização e documentação dos processos de Governança de TI. Segundo e5, “[...] o grupo tem uma visão da TI de entregar o serviço ao cliente e não parar, e não se preocupa com documentar as coisas [...]”, salientando uma percepção de que isso é uma prática de mercado e do negócio no qual estão inseridos, não acreditando ser relevante os processos ou formalização na organização. A fim de resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre os processos de tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 : Principais informações das entrevistas sobre processo de tomada de decisão em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Não existem processos	Não existem processos a serem seguidos para a decisão de Governança de TI.	24
Gestor / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	29
Desestruturados	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	4
Flexível	Não há uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, permitindo uma adaptação em cada situação.	14
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	7

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.2.2 Definição dos participantes nas decisões de TI

De acordo com os entrevistados, não existe um critério claro para a definição dos participantes das decisões. Porém, na sua grande maioria, as decisões de TI são tomadas pelas lideranças de TI e de negócio. De acordo com e1, “[...] os gestores da TI são quem definem quais as pessoas que irão participar de alguma decisão de TI [...]”, de acordo com os conhecimentos técnicos necessários. Conforme e5, “[...] muitas vezes os líderes das áreas técnicas de TI decidem sozinhos, pois são quem deve decidir [...]”, e para e3 “[...] os líderes das áreas de desenvolvimento e infraestrutura são quem sabe o que deve ser feito e eles mesmos decidem [...]”, demonstrando que os participantes das decisões de TI são estabelecidas internamente em uma Monarquia de TI (WEILL e ROSS, 2004). Segundo e1, os líderes de áreas técnicas são as pessoas quem definem em suas equipes os membros que irão participar de alguma decisão. Ainda conforme e1, “[...] não vejo a necessidade de envolver mais pessoas nas decisões do que necessário [...]”, o que transparece a ausência da percepção da necessidade de um processo participativo e colaborativo.

Neste sentido, o entrevistado e2 afirma que as decisões sobre TI são feitas pelo gestor da área e “[...] ele as vezes convida outros pra as decisões, mas na maioria das vezes ele decide o que é melhor para a empresa e para a TI [...]”. Percebe-se que a liderança exerce um papel decisório nas escolhas dos participantes do processo decisório com critérios não definidos. Quanto aos grupos de decisão, atualmente a empresa possui um Comitê de arquitetura e o Comitê de estratégia organizacional, nos quais participam os gestores das áreas para decidir assuntos de governança corporativa e, por vezes, assuntos relacionados com TI, e o Comitê de segurança. Entretanto, segundo todos os entrevistados, são as lideranças quem decidem que irá participar de qual Comitê. De acordo com e2 e e3, não existem membros fixos dos Comitês e

dependerá muito da pauta e do tipo de decisão, mas não é um processo de decisão participativo. A fim de resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre as pessoas que participam da tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6: Principais informações das entrevistas sobre pessoas que participam de tomada de decisão em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Não Existem processos	Não existem processos a serem seguidos para a decisão de Governança de TI.	13
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	8
Informal	As decisões da Governança de TI são feitas informalmente, sem a preocupação com método ou documentação.	2
Decisão interna	As decisões são tomadas pelos grupos internos da Governança de TI, sem influência de membros externos.	5
Documentado	As decisões da Governança de TI são registradas para posterior acesso.	3
Existem processos	Existem processos a serem seguidos por todos os membros que participam de decisão da Governança de TI.	3

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.1.2.3 Tomar conhecimento das decisões de TI

Segundo os entrevistados, não existe nenhum processo formal e estruturado para a divulgação dos resultados das decisões de TI na organização. Segundo e1, “[...] a gente faz muito mal (risos). Este é um processo que queremos melhorar, mas hoje todo mundo fica sabendo pelos outros [...]”, ou seja, de forma casual.

Segundo e1 e e3, “[...] é um processo informal [...]”, na maioria das vezes efetuado pela pessoa responsável pela decisão a qual informa as demais lideranças por meio de reunião específica. Quando se trata de uma decisão maior, corporativa, é elaborado um comunicado formal pela área de Recursos Humanos da empresa, com o apoio da área de TI. Percebe-se aqui que não existem um processo claro e critérios definidos para a comunicação. De acordo com e4, “[...] muitas vezes a gente esquece de informar a todos que tem algo a ver com a decisão e acaba dando muito transtorno [...]”. Já e2 afirma que “[...] existe um processo formal e estruturado na empresa mas nem todos seguem [...]”, e conforme e4, “[...] depende muito do que se quer [...]”, demonstrando existir muitas formas distintas de comunicar as decisões de TI. Como anteriormente mencionado, na empresa por vezes acontece uma descentralização nas decisões de TI, como mencionado por e1 na compra de um sistema específico para DVAT,

sendo que “[...] a TI nem participou!”. De acordo com Weill e Ross (2004) as decisões de TI quando feitas pelas áreas de negócio sem a participação dos membros da TI podem caracterizar como uma Monarquia de Negócio. Neste aspecto, o entrevistado e3 comenta que “[...] às vezes não dá tempo. A gente altera algo e logo precisa botar no ar.”, referindo-se à necessidade do uso de soluções de TI para o negócio de forma rápida e que não há uma preocupação com o formalismo da comunicação. Contudo, constata-se aqui um dinamismo com a visão de atender os clientes internos e externos, sendo que as decisões são tomadas e rapidamente implementadas. Visando resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a comunicação da tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7: Principais informações das entrevistas sobre comunicação das decisões em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Não existem processos	Não existem processos a serem seguidos para a decisão de Governança de TI.	18
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	8
Individual	As decisões da Governança de TI são tomadas individualmente, sem a participação de outros membros.	2
Informal	As decisões da Governança de TI são feitas informalmente, sem a preocupação com método ou documentação.	1
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	6
Documentado	As decisões da Governança de TI são registradas para posterior acesso.	4
Gestor / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	9

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.4 Divulgação dos Resultados das decisões de TI

Segundo a unanimidade dos entrevistados, não existe nenhum processo estruturado de divulgação dos resultados das decisões de TI na organização. Os resultados obtidos são divulgados de maneira informal entre os membros da empresa, comenta e2. Ainda, conforme e2, “[...] a gente diz pra todos aqui o que estamos fazendo ou já implantamos, mas isso é feito no informal mesmo [...]”. Quando é uma decisão de TI que venha a impactar a organização e que traga benefícios, a alta administração da empresa procura divulgar aos seus subordinados. Entretanto, não é algo constante e somente os resultados de sucesso são divulgados. “Muitas vezes a Diretoria avisa a todos, quando é algo muito

grande [...]”, cita e3. De acordo com e4 e e5 , [...] muitas vezes nem mesmo dentro da TI a gente fica sabendo [...]”.

Aparentemente, existe um relacionamento interpessoal de forma não-estruturada de divulgação dos resultados das decisões de TI, de forma casual. Contudo, é unânime a percepção da importância do resultado para o negócio, em especial “[...] para a imagem da TI [...]”, comenta e1. Percebe-se aqui nos entrevistados um desconforto sobre a ausência de um processo ou estrutura definida para a divulgação dos resultados das decisões de TI na organização. Segundo e1, “[...] nós não fazemos mesmo [...]”, ou segundo e2 “[...] puxa, é verdade, a gente esquece disso [...]”. Os entrevistados e1 e e4 salientaram que existem situações em que esquecem de avisar aos representantes e agentes de uma nova funcionalidade no sistema, resultante de uma mudança, ou até mesmo quando ampliaram as capacidades de rede e que impactava positivamente junto a estes canais da organização. Conforme e4, “..uma vez nós alteramos o sistema para facilitar o serviço oferecido, mas nós não informamos aos nossos agentes. Isso gerou um baita problema pois o nosso *call center* lotou [...]”, demonstrando que mesmo algumas decisões que impactam o público externo não são adequadamente divulgadas.

Visando resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a divulgação dos resultados das decisões em TI são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8: Principais informações das entrevistas sobre divulgação das decisões em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Não existem processos	Não existem processos a serem seguidos para a decisão de Governança de TI.	24
Vago	Os processos de tomada de decisão da Governança de TI não estão definidos ou especificados, sujeitos à diferentes interpretações.	13
Individual	As decisões da Governança de TI são tomadas individualmente, sem a participação de outros membros.	7
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	9
Gestor/Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	7
Não documentado	Não existem documentações sobre as decisões da Governança de TI.	2

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.5 Sentimento das pessoas ao participarem das decisões de TI

Os respondentes afirmam que o sentimento mais comum entre os participantes das decisões de TI é de importância e de pertencimento na organização, sentindo-se valorizados e

reconhecidos. Os respondentes afirmam que as pessoas, tanto do grupo de gestores da TI quanto de alguma equipe sentem que a organização valoriza a participação e a responsabilização por decidir. Segundo e1, “[...] é fundamental que todos tenham esta experiência que é incentivada por toda organização. Na TI é igual: assumir responsabilidades é crescer [...]”, salientando os aspectos de valorização.

Todavia, e3 comenta que “[...] muitas vezes a gente decide algo e assume isso como correto. Mas as outras áreas sentem que queremos complicar mais o negócio [...]”, enfatizando que as decisões de TI são percebidas como um maior controle e rigidez. Percebe-se um descontentamento em decisões que levem a um maior controle por meio de regras e processos, ou seja, mais rigorosos e criteriosos. A princípio “[...] as áreas não gostam de controle [...]”, comenta ainda e3. Porém, é percebido por todos os respondentes como algo importante e percebido por todos como uma oportunidade de ser responsável por algo. Percebe-se que os membros que participam das decisões são, em geral, da equipe de TI os quais segundo os respondentes “[...] têm mais condições de decidir por serem coisas técnicas [...]”(e4). Nota-se que as decisões são tomadas por grupos distintos, formados de acordo com a necessidade de decisão e não por grupos estruturados por tema decisório ou a definição de arquétipos previamente formados e com processos definidos. Segundo e5 “[...] nós nos reunimos conforme o assunto para melhor decisão [...]” enfatizando a flexibilização dos membros dos grupos decisórios e a tomada de decisão mais a curto prazo. De acordo com e1:

[...] nosso pessoal busca a melhor solução para as coisas que acontecem aqui no dia-a-dia. As coisas maiores são decididas no Planejamento Estratégico da empresa entre todos os gestores de áreas, inclusive os investimentos de TI e as necessidades que vamos ter de infra e sistemas [...]

Ainda segundo e1, “[...] eles (funcionários da TI) ficam super felizes e valorizados e esperam que a gente se reúna mais. Agora estamos tentando chamá-los mais para participar e até montamos um Comitê de arquitetura [...]”. Também, e2 salienta que “[...] a diretoria fica sabendo que a gente existe. É muito importante a gente poder falar com eles [...]”. Nota-se uma preocupação com o bem-estar e com importância percebida de decidir e de abertura entre os membros da organização nos processos decisórios de TI. Percebe-se que os respondentes possuem um sentimento de orgulho e de fazer parte da empresa. Da mesma forma que as questões anteriores, segue o Quadro 9 contendo o resumo dos principais aspectos deste tópico relativos aos sentimentos das pessoas ao participarem das decisões em TI.

Quadro 9: Principais informações das entrevistas do sentimento das pessoas ao participarem das decisões em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Valorização	Existe uma valorização dos membros que participam das decisões da Governança de TI.	15
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	8
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	5
Gestores/Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	4
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	9

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.6 Definição dos líderes dos grupos ou Comitês de decisão de TI

De acordo com os respondentes, não existe uma definição clara do líder de cada tipo de Comitê ou grupo decisório, sendo que, na sua grande maioria, as decisões de TI são feitas conforme a experiência e o tema a ser decidido. Conforme e1 “[...] quando nos reunimos, vemos qual é o assunto e por afinidade escolhemos um líder que irá tocar isso [...]” o que aparentemente são decisões do dia-a-dia e operacionais. Na maioria das vezes, os líderes hierárquicos são escolhidos como líderes dos grupos decisórios. Conforme os respondentes e3 e e4, “[...] o líder é geralmente o coordenador da área ou o Gestor de TI [...]”. Isso é enfatizado pelo respondente e1, o qual cita que “[...] a gente senta como Diretor da área em que vai ter o projeto ou com o Presidente e decide. A gente não envolve muitas pessoas senão a coisa não anda, sabe? É preferível poucos. Isso é em tudo aqui que se decide na empresa [...]”, justificando-se por uma característica da Cultura Organizacional na busca do dinamismo e da agilidade operacional nas decisões.

Outro aspecto que remete ao foco no resultado é salientado pelo e4 : “[...] quando a coisa não anda com alguém que tá liderando algo, nós nos reunimos e trocamos. Não dá pra algo ficar parado ou não entregar [...]”. demonstrando claramente uma liderança flexível e foco no resultado. Segue o Quadro 10 contendo o resumo dos principais aspectos deste tópico relativos definição dos líderes dos Comitês ou grupos decisórios de TI.

Quadro 10: Principais informações das entrevistas sobre líderes dos Comitês ou grupos decisórios de TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Flexível	Não há uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, permitindo uma adaptação em cada situação.	7
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	4
Operacional	As decisões são focadas nas ações diárias e operacionais da TI.	4
Gestores/Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	6
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	7

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.7 Valorização dos membros que participam das decisões de TI

Segundo os respondentes, a valorização dos membros que participam das decisões sobre TI é feita de forma tácita e subjetiva, não existindo na empresa alguma forma de reconhecimento ou valorização estruturada. Conforme e1 “[...] parece que isso é importante [...] Não tínhamos pensado [...]”, remetendo a uma percepção de que necessita algo estruturado por parte da organização.

Por outro lado, tanto o respondente e3 quanto o respondente e5 salientaram que “[...] a valorização vem sim por meio do reconhecimento do trabalho pela diretoria e pelo presidente. A diretoria e o presidente sabem quem fez e quem entregou algo. A valorização é dada até mesmo por um e-mail de agradecimento [...]”. Todavia, percebe-se uma distância entre as decisões que são do dia-a-dia da organização e as decisões de maior impacto ao negócio. Segundo e4, “[...] aquilo que importa para eles (diretores) eles ligam e agradecem, mas aquilo que é da TI, só o nosso gerente é quem valoriza [...]”. Percebe-se uma ausência de processo, estruturas e relacionamentos definidos para valorização dos membros da organização que participam das decisões de TI. Igualmente, não existem critérios para valorização dos membros dos grupos decisórios de TI, sendo estes critérios situacionais das operações que ocorrem no dia-a-dia da organização. Porém, e2, e3 e e5 afirmam que a valorização está indiretamente vinculada ao crescimento na empresa e na carreira, demonstrando um entendimento de valorização a longo prazo.

A fim de resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a valorização dos membros que participam de tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11: Principais informações das entrevistas sobre valorização dos membros que participam da tomada de decisão em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Desestruturados	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	9
Valorização	Existe uma valorização dos membros que participam das decisões da Governança de TI.	3
Operacional	As decisões são focadas nas ações diárias e operacionais da TI.	12
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	5
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	3
Vago	Os processos de tomada de decisão da Governança de TI não estão definidos ou especificados, sujeitos à diferentes interpretações.	8

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.8 A influência das decisões de TI nos funcionários da organização

Quando questionados sobre a influência das decisões de TI nos funcionários da empresa, houve uma unanimidade de que as decisões de TI influenciam na vida dos funcionários. Todavia, existem diferentes percepções sobre esta influência. De acordo com e1, “[...] o que decidimos impacta sim. Por exemplo, quando nós definimos a política de BYOD aqui na empresa, muitos reclamaram [...]”, referindo-se aos aspectos normativos das decisões da Governança de TI enquanto e2 afirma que “[...] quando decidimos fazer um novo projeto, as pessoas geralmente têm que trabalhar mais e isso não é fácil. A família sente com isso [...]”, salientando os aspectos dos impactos na vida pessoal.

Entretanto, e3 e e5 consideram que as decisões corretas em TI podem propiciar benefícios aos funcionários, pois poderão usufruir de novas tecnologias, estar atualizados frente ao mercado de trabalho, além de possibilitar acessos mais rápidos, sistemas otimizados e projetos mais bem gerenciados. De acordo com e4, “[...] o uso de uma nova tecnologia decidida aqui na TI pode fazer como que o negócio avance mais rápido, dando mais condições e contato com nossos clientes, canais e internamente também, mas os funcionários as vezes não entendem isso [...]”, demonstrando uma visão e preocupação externa, não apenas como as decisões influenciam nos funcionários internos. Também, percebe-se a visão dos respondentes sobre a importância de interação entre os participantes conforme e5, “[...] Na hora que decidirmos algo pra TI a gente conversa com todos os envolvidos. Isso vai certamente ajudar para que todos possam interagir mais e a informação fique mais disponível [...]”.

Visando resumir os principais aspectos, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a influência da decisão em TI nos funcionários, são apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12: Principais informações das entrevistas sobre a influência das decisões de TI nos funcionários – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	13
Operacional	As decisões são focadas nas ações diárias e operacionais da TI.	16
Cristeriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	6
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	3

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.9 A estrutura hierárquica da organização na tomada de decisão de TI

Quando questionados sobre a influência da estrutura hierárquica da organização na tomada de decisão de TI, os respondentes entendem que a estrutura hierárquica é o fator crucial na tomada de decisão. Segundo o respondente e2, “[...] as decisões são feitas pelos líderes de áreas [...]” e o respondente e3, “[...] quem normalmente decide algo em TI é o gestor da área de TI e vai seguindo como os cargos daqui [...]”, enfatizando a estruturação da empresa. Isso é comentado também por e1, salientando que “[...] aqui os líderes em todos os níveis e áreas é que decidem. Podem até tomar alguma opinião de outros mas, no final, quem decide são eles. Aqui na TI é igual [...]”.

Aparentemente os respondentes acreditam que é um processo participativo de construção das alternativas, porém a decisão é fortemente hierárquica. Segundo e5, “[...] quando temos um grupo para decidir algo, sempre tem um líder que geralmente é um coordenador de área e é ele quem decide. Claro que ele ouve todos mas a decisão final é dele, né?”, tendo a participação não baseada na decisão mas sim na construção das alternativas. “[...] Há uma hierarquia forte aqui em toda a empresa e o Presidente é quem centraliza a decisão maior[...]”, comenta e1.

Igualmente, segue o Quadro 13 contendo o resumo dos principais aspectos sobre a estrutura hierárquica na tomada de decisão de TI:

Quadro 13: Principais informações das entrevistas sobre estrutura hierárquica na tomada de decisão de TI–Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	12
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	9
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	6
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	3
Rigorosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem com rigor as definições dos grupos decisórios.	2

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.10 Engajamento de novos membros aos grupos ou Comitês de decisão de TI

Ao se questionar sobre o engajamento de novos membros, os respondentes entendem que as pessoas são engajadas naturalmente e não existe processo formal ou estruturado para este propósito. Os entrevistados acreditam que a organização propicia a interação entre as pessoas e o engajamento dar-se-á naturalmente na medida que exista a necessidade. Ainda, segundo os respondentes, isso ocorre naturalmente pois “[...] somos muito unidos aqui e todos são bem recebidos. Os novos colegas se encaixam muito bem e rápido nos grupos que temos. Não tem aqui problemas deste tipo [...]” (e4), demonstrando ambiente de interação e acolhimento aos novos entrantes. O respondente e1 comenta que “[...] quando temos um grupo como o de decisão de arquitetura, quando alguém entra no grupo, logo aprende como fazemos. Não tem problema se ele não entende algo, a gente para e explica [...]”, demonstrando facilidade. Aqui o pesquisador questionou a existência de algo formal sobre a Governança de TI, tal como estrutura, processos ou formas de relacionamentos e a informação é de que “[...] não existe atualmente na empresa, mas estamos pensando nisso [...]”, demonstrando a ausência de mecanismos formais e estruturados, mas tomada de decisões baseadas nos indivíduos agrupados conforme os tipos de decisões.

No que se refere à aceitabilidade de novos membros, os respondentes citam que todos que contribuem com a tomada de decisão de TI são bem-vindos. Segundo o respondente e2, “existe um espaço onde todos os funcionários dão sugestões e elas são consideradas nas decisões de TI”. Percebe-se que os respondentes aceitam positivamente contribuições externas no processo de tomada de decisão de TI, o que é salientado por e2: “[...] às vezes nossos parceiros de TI nos ajudam a decidir. Ou até mesmo alguém de dentro da empresa que conheça o sistema ou as outras coisas de TI [...]”. A fim de relacionar os principais pontos mencionados

nas entrevistas, encontra-se o Quadro 14, com os principais elementos agrupados por categorias:

Quadro 14: Principais informações das entrevistas sobre engajamento de novos membros na tomada de decisão de TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	9
Flexível	Não há uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, permitindo uma adaptação em cada situação.	2
Aceitação	Existe uma aceitabilidade de idéias e posições entre os membros dos grupos decisórios de TI.	5
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	3
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	5

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.11 Centralização ou Descentralização das decisões de TI

Quanto aos critérios de centralização ou descentralização das decisões de TI, os respondentes afirmam não existir uma regra clara e definida. “[...] Depende muito do que estamos tratando [...]” afirma o respondente e1. Ainda conforme e1, “[...] muitas vezes as áreas decidem algumas coisas e nós corremos atrás. Não é o adequado, mas acontece. Já contrataram o desenvolvimento ou a compra de sistema que não fomos avisados. Agora não acontece mais [...]”, transparecendo haver um acordo para tal entre o negócio e TI. Questionados sobre se existe alguma forma de acordo, normativa ou política, todos afirmam não existir.

Segundo e2, “[...] mas isso está mudando. Agora, muitas coisas em TI estão vindo decididas pelas áreas de negócio e nós apenas ajudamos eles [...]”, demonstrando uma participação passiva da TI mas como uma aceitabilidade em um arquétipo Monárquico de Negócios (WEILL e ROSS, 2004). Segundo e4, “[...] seria importante que tudo passasse por TI mas não é assim. Mas sempre ajudamos e damos um jeito da coisa sair [...]”. Segundo e2 ainda, “[...] não queremos que haja decisões fora da TI mas acontece às vezes. Mas nem tudo dá para ser centralizado [...]”, demonstrando flexibilização e aceitação frente a decisões fora dos procedimentos estabelecidos, como grupos decisórios ou Comitês. O respondente e3 afirma que “[...] não dá pra ser muito rígido hoje em dia. Os usuários conhecem muito de TI também e decidir sem eles pode gerar muita insatisfação [...]”, confirmando a importância da

flexibilização. Segue o Quadro 15 contendo o resumo dos principais aspectos sobre a centralização ou descentralização na tomada de decisão de TI.

Quadro 15: Principais informações das entrevistas sobre centralização ou descentralização na tomada de decisão de TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	16
Descentralizada	As decisões de TI são descentralizadas, ou seja, as unidades de negócios decidem sobre o uso de TI.	7
Aceitação	Existe uma aceitabilidade de idéias e posições entre os membros dos grupos decisórios de TI.	11
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	12
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	5

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.12 Reuniões dos grupos ou Comitês de decisão de TI

Segundo os respondentes, reuniões são feitas periodicamente de acordo com o grupo ou Comitê decisório. De acordo com o respondente e1, “[...] montamos recentemente o grupo de arquitetura e temos reuniões todos os meses [...]”, comentando sobre a periodicidade das reuniões. Entretanto, quando questionado sobre os demais grupos, tais como segurança da informação, investimentos, aplicações, os respondentes afirmam que reúnem-se conforme a necessidade, não havendo uma periodicidade clara. Segundo e1, existe uma reunião semanal da área de TI e o presidente para tratar de vários assuntos, entre os quais são discutidos os investimentos da TI e outros pontos relevantes.

Percebe-se que não há uma rigidez de periodicidade, duração, formalização das decisões ou estruturação das reuniões como uma flexibilidade conforme as questões do que será decidido. De acordo com e4, “[...] estamos nos estruturando ainda, mas tem sim, eu sei que tem [...]”, demonstrando um conhecimento aparentemente superficial sobre o tema em questão. Entre os entrevistados e2, e3 e e5, há um consenso de que não existem reuniões estruturadas, existindo apenas “[...] reuniões para decidir algo relevante para a TI [...]”. Assim, visando elencar os principais pontos das informações sobre este tópico relativo às reuniões dos Comitês e grupos decisórios de TI, o Quadro 16 foi elaborado a seguir:

Quadro 16: Principais informações das entrevistas sobre as reuniões na tomada de decisão de TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	13
Flexível	Não há uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, permitindo uma adaptação em cada situação.	9
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	9
Operacional	As decisões são focadas nas ações diárias e operacionais da TI.	10

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.13 Medição dos resultados dos grupos ou Comitês de decisão de TI

De acordo com os respondentes, a medição dos resultados das decisões dos grupos ou Comitês é informal e casual, baseada na exigência da alta administração do grupo, ou seja, não existem processos ou normativas definidas para tal. Segundo e2, “[...] avaliamos hoje os resultados daqueles projetos que mais são importantes para a empresa. Nós não medimos tudo, sabe? É muito trabalhoso e nós focamos naquilo que gera valor para o negócio [...]”. Ainda, de acordo com e4, “[...] a gente vê se algo que decidimos e implantamos deu certo pela satisfação do nosso cliente interno, ou seja, as diretorias.

“[...] Muitas vezes definimos o que vamos avaliar e como só na hora. Não tem uma regra única não [...]”, afirma e2. Percebe-se um grau de improvisação e dinamismo nas definições de mensuração dos resultados dos Comitês, sendo que a comunicação informal é usual. Além disso percebe-se uma colaboração entre os indivíduos visando atingir os objetivos propostos pelas decisões a serem tomadas. Outro ponto é o foco operacional das decisões, sem critérios definidos. Conforme e3, “[...] não medimos como um grupo está decidindo e se está atingindo os objetivos [...] o importante mesmo é ver se decidimos algo bom para a empresa [...]”, enfatizando o foco no resultado. Ainda segundo os respondentes existe muita flexibilidade nas decisões e “[...] fica difícil definir medidas para tudo aquilo que decidimos ou fazemos [...]”, comenta e1. A fim de resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre os processos de tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17: Principais informações das entrevistas sobre medição dos resultados da tomada de decisão em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	17
Flexível	Não há uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, permitindo uma adaptação em cada situação.	7
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	12
Vago	Os processos de tomada de decisão da Governança de TI não estão definidos ou especificados, sujeitos à diferentes interpretações.	3
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	8

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.14 Opiniões externas aos Comitês e grupos decisórios de TI

Conforme os respondentes, existe uma boa aceitação e condições para opiniões externas que possam contribuir na tomada de decisão dos Comitês ou grupos decisórios de TI. Neste aspecto, os entrevistados entendem que as contribuições, tanto internas quanto externas ao grupo, auxiliam na formulação de cenários para a melhor tomada de decisão. Segundo e1:

[...] muitas vezes chamamos alguém da área de negócio para discutir conosco sobre uma aplicação ou solução que vamos desenvolver. Claro que as questões muito técnicas ficam com a TI. Mas no final as opiniões deles podem nos ajudar. Eles é que melhor conhecem o mercado. Já tentamos criar alguns sistemas aqui sem eles e não deu certo [...].

Os respondentes salientam a participação coletiva e a importância de opiniões complementares, em especial de membros externos visando ampliar a visão em decisões de longo prazo e estratégicas. Todavia, e3 e e4 mencionam que preferem quando as decisões são limitadas ao grupo decisório específico, em especial as decisões operacionais. Eles comentam que “[...] é chato quando alguém de fora que não entende vem dar o seu pitaco [...] eles não entendem da complexidade da TI e acham que entendem de tudo [...]”. O respondente e5, o qual salienta que “[...] eu tenho muito contato com fornecedores e eles não entendem a política da empresa e não querem te ajudar mas sim vender o que eles têm [...]”, mencionando as contribuições externas aos grupos decisórios e demonstrando uma refração às contribuições externas. Segundo os respondentes, eles não consideram na tomada de decisão as opiniões de seus clientes sendo que, por vezes, há a captura de necessidades dos representantes e agentes

sobre alguma decisão tomada e implementada, visando “[...] avaliar como foi [...]”, salienta o respondente e1. Segundo e1, “[...] quando lançamos nosso portal, pegamos *inputs* dos agentes para ver como estavam as funcionalidades e a velocidade. eles gostaram e algumas melhorias que eles pediram nós implementamos [...]”. Percebe-se que a visão das decisões são operacionais e se enfatiza a colaboração e a comunicação.

Aparentemente existe alguma captura externa aos grupos decisórios que pode contribuir com algumas decisões. Entretanto, não existe um processo criterioso e estruturado de captura, como foco na entrega externa agregando valor aos clientes. Assim, visando elencar os principais pontos das informações sobre este tópico relativo às opiniões externas aos grupos decisórios ou Comitês de TI, o Quadro 18 foi elaborado a seguir.

Quadro 18: Principais informações das entrevistas sobre opiniões externas aos grupos decisórios ou Comitês de TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	7
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	4
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	5
Operacional	As decisões são focadas nas ações diárias e operacionais da TI.	8

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.15 Consideração das variáveis de mercado nas decisões de TI

Conforme os respondentes, as variáveis de mercado são consideradas nas decisões de TI, em especial, no que tange a tendências de tecnologias e processos de negócio. Segundo e3, a empresa utiliza-se de diversas fontes para auxiliar nas decisões de TI, como revistas especializadas e técnicos de fornecedores. Em geral, de acordo com e1, “[...] procuramos participar de seminários e *workshops* técnicos que nos auxiliam para mais bem decidirmos aqui sobre algo de TI [...]”. “[...] é um processo informal, não tem como ser diferente [...]”, explica e2. Aparentemente, existe a utilização de variáveis de mercado, em especial aquelas vinculadas a questões técnicas. No entanto, pode-se perceber que outras variáveis de mercado podem ser utilizadas. Conforme e1, “[...] alguns projetos dependem de melhorar a situação do país e por isso seguramos [...]”. Todavia, todos os entrevistados mencionam que o maior foco da organização é no foco interno da organização na hora de decidir sobre questões de TI. Os entrevistados mencionam que as informações e conhecimentos que recebem são divulgados a

todos membros da TI por meio de eventos internos de transferência, demonstrando um sentimento de colaboração e de responsabilidade pelo outro.

Procurando elencar os principais pontos das informações sobre este tópico relativo às opiniões externas aos grupos decisórios ou Comitês de TI, o Quadro 19 foi elaborado a seguir.

Quadro 19: Principais informações das entrevistas sobre variáveis de mercado nas decisões de TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	4
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	2
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	7
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	4
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	7

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.16 Participação de clientes no processo decisório de TI

Segundo os respondentes, não existe qualquer interação dos clientes com o processo decisório, limitando-se às percepções internas da organização. Segundo e2:

[...] nós definimos o que vamos lançar no mercado, qual sistema e como serão nossos *sites* e, só depois a gente avisa os clientes. Não tem aqui um processo de coparticipação na criação de alguma solução. Isso é um ponto que temos que melhorar. No máximo a gente ouve os agentes e representantes [...].

Conforme e3,

[...] isso é uma coisa que a gente não faz e que deveria. Sabe, aqui as coisas ainda são muito fechadas. Nossos produtos são muito quadradinhos e o cliente é sempre o mesmo, entende. Pensamos muito naquilo que faz sentido hoje. Dai não dá pra inovar muito [...].

Segundo os entrevistados, existe um grau de frustração em relação a uma visão de mercado e uma maior participação e colaboração com as áreas de negócio. Percebe-se não existir uma interação com os clientes, o que é expresso por todos os respondentes e quando isso ocorre é informal, em especial, por alguém das áreas de negócio ou algum agente ou representante que captura potencial necessidade que possa ser suprida por TI. Apesar de todos os entrevistados enfatizarem a importância deste aspecto, os entrevistados manifestam que deveriam fazê-lo mas sem uma maior preocupação com os mecanismos da Governança de TI e

o alinhamento com a Governança Corporativa, ou seja, não percebem uma vinculação maior com a estratégia mas sim com decisões operacionais da TI. Os entrevistados ainda destacam que existe uma dependência da Direção para que possam interagir com os clientes, demonstrando uma dependência hierárquica e uma visão focada na organização. De acordo com e1, “[...] precisamos que o Diretor de Seguros ou outro nos diga com quem falar. Eles não gostam quando nós falamos com os clientes. É chato isso [...]” .

A fim de resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a participação de clientes na tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 20:

Quadro 20: Principais informações das entrevistas sobre participação de clientes na tomada de decisão em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Desestruturado	Não existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	7
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	3
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	5
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	4
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	8
Operacional	As decisões são focadas nas ações diárias e operacionais da TI.	3

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.1.2.17 Análise das práticas da Cultura Organizacional e práticas da Governança de TI – Caso

##### A

Pode-se, a partir das análises quantitativa e qualitativa e de acordo com o modelo teórico proposto, analisar as particularidades das práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI. Para tanto, foi elaborado o Quadro 21, contendo o cruzamento das manifestações da Cultura Organizacional da empresa do caso A, expressa por meio das dimensões, e as práticas da Governança de TI por meio de seus mecanismos, objetivando verificar a existência ou não de aspectos comuns entre as variáveis. As variáveis das práticas organizacionais as quais apresentaram divergência em relação às práticas da Governança de TI foram destacadas em cor azul.

Quadro 21: Relações das práticas da Cultura Organizacional e das Práticas de Governança de TI – Caso A

Práticas da Cultura Organizacional	Práticas da Governança de TI
Orientação ao Resultado	Processos desestruturados ou não existentes; Flexíveis
Orientação ao Trabalho	Estrutura hierárquica; Gestores / Líderes
Profissional	Críticas
Aberta	Comunicação; Gestores / Líderes
Rígida	Vagos; Gestores / Líderes
Externa	Organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar que a empresa apresenta as suas práticas da Cultura Organizacional focadas no resultado, com processos desestruturados ou não existentes, sendo flexível conforme o tipo de decisão necessária. Conforme Rowlands, De Haes e Van Grembergen (2014), algumas organizações variam na flexibilidade, imprevisto e autonomia dos líderes, com menos regras ou no grau de controle dos processos visando atingir resultados a curto prazo por meio das decisões de TI. De acordo com Peterson (2002), os processos de Governança de TI tendem a ser mais flexíveis e desestruturados na medida em que a empresa está inserida em um contexto de negócio dinâmico como foco nos resultados a curto prazo. Porém, conforme os entrevistados, a empresa apresenta processos informais por meio de um fluxo de aprovações definido de forma tácita dentro da organização, em especial quando as decisões envolvem outras áreas/diretorias do grupo e pelo estabelecimento de alguns grupos decisórios.

Relativo às práticas da Cultura Organizacional orientada ao trabalho, observam-se práticas de Governança de TI nas estruturas de forma hierárquica, tendo as decisões considerado o papel decisórios das lideranças visando à consecução do trabalho mesmo não observando a satisfação do funcionário. A empresa apresenta uma influência das estruturas hierárquicas nas decisões de TI, baseada nas lideranças das áreas e uma verticalização das decisões, em alinhamento com os pressupostos das práticas da Cultura Organizacional orientada ao trabalho. Entretanto, Conforme Brown (1998), não importa a estruturação hierárquica que a empresa adote, seja ela de forma centralizada, descentralizada ou federativa, uma estruturação hierárquica horizontal e colaborativa como mecanismo de Governança de TI pode ser usada para ajudar a remover barreiras entre as áreas de negócio e TI e criar um ambiente de colaboração e participação nas decisões de TI.

Quanto as práticas da Cultura Organizacional profissional, se observam processos criteriosos na questão relativa à influência das decisões de TI na vida dos funcionários da organização. Apesar de que os critérios são informais e não há preocupação no estabelecimento de procedimentos formais, as decisões de TI são tomadas seguindo estes critérios. Segundo

Simonsson (2008), a definição de processos criteriosos da Governança de TI são importantes para a correta tomada de decisão.

Relativo às práticas da Cultura Organizacional aberta, a comunicação entre os membros da Governança de TI é transparente e fluente, buscando o compartilhamento entre todos os níveis. Segundo Burtscher, Manwani e Remenyi (2009), apenas a existência de mecanismos formais e relacionais de integração combinados não é suficiente para uma Governança de TI em ambientes competitivos. Segundo os autores, é importante que as partes interessadas tenham uma comunicação aberta para resolver as discrepâncias de opinião e solucionar os problemas por meio de um comportamento participativo.

Quanto às práticas da Cultura Organizacional com disciplina rígida, os entrevistados manifestaram muitos processos e estruturas vagas, sem uma clara definição ou rigor dos processos de Governança de TI. De acordo com Peterson (2002) os processos de Governança de TI rigorosos são inadequados para desenvolver uma agilidade competitiva requerida por ambientes dinâmicos. Neste contexto, existem processos poucos rigorosos para as decisões de TI na organização.

Quanto às práticas da Cultura Organizacional orientadas externamente, a empresa do caso A apresenta em suas estruturas um ambiente organizacional voltado para o mercado. Suas estruturas buscam atender primeiramente os clientes externos e auxiliar o negócio. Conforme Peterson (2002), as estruturas de Governança de TI voltadas para o mercado consideram as variáveis de mercado para tomar corretas decisões de TI, aumentando o desempenho e o retorno dos investimentos em TI.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS DO CASO B

O Caso B é formado por uma empresa brasileira do segmento de serviços financeiros especializada no desenvolvimento e gestão de soluções de meios eletrônicos de pagamentos do país. Suas soluções são focadas no recebimento de vendas com cartões, recargas de telefonia e TV por assinatura, bilhetagem e recebimento de contas (correspondente bancário), bem como soluções de *e-commerce*. Em sua missão, a empresa busca estar um passo à frente dos concorrentes em soluções e tecnologias, contribuindo para o crescimento dos clientes. A empresa foi fundada em 2003, como uma empresa *startup* de tecnologia e atualmente presta serviços de soluções tecnológicas para varejistas e lojistas no Brasil.

A empresa possui aproximadamente mil funcionários em todo território nacional, tendo como negócio principal o fornecimento de serviços vinculados à Tecnologia da Informação. A

empresa conta com 52 profissionais diretos e aproximadamente 120 profissionais indiretos focados no desenvolvimento de aplicações e soluções para o negócio.

Atualmente, existem grupos decisórios de TI como o Comitê Estratégico de TI, formado pelo Presidente, Vice-Presidente e demais Diretores da Empresa, o Comitê de Segurança da Informação, o Comitê de Arquitetura de TI e o Comitê de Riscos de TI. Atualmente a empresa investe 1,4% do seu faturamento anual na área de Tecnologia da Informação, distribuídos em 39% em Infraestrutura, 24% em Aplicações e os demais 31% em Inovação e Informações Executivas. As principais Diretivas de TI desde o ano 2014 seguem o modelo centralizado do Banco acionista da empresa.

### 5.2.1 Práticas da Cultura Organizacional – Caso B

Os dados obtidos da fase quantitativa foram analisados estatisticamente possibilitando constatações sobre as práticas da Cultura Organizacional do caso B. Visando apresentar um resumo dos principais fatores resultantes da análise de dados quantitativos do caso B, foi elaborada a Tabela 4.

Tabela 4: Resultados quantitativos - Caso B.

DIMENSÃO 1		1	3	10	18	23	27	TOTAL
Orientação ao Processo x Resultado (OPR)								
Média		4,09	4,18	3,88	3,39	4,2	3,64	3,90
Desvio-Padrão		0,79	0,87	1,08	1,02	0,92	1,03	0,30
Moda		4	5	4	4	5	4	4
DIMENSÃO 2		14	4	12	25	33	31	TOTAL
Orientação ao Trabalho x Funcionário (OTE)								
Média		4,26	4,01	4,18	3,87	3,86	2,78	3,83
Desvio-Padrão		0,8	1,09	0,92	1,04	1,05	1,07	0,49
Moda		4	5	5	4	4	3	4
DIMENSÃO 3		5	2	16	21	30		TOTAL
Orientação Paroquial x Profissional (OPP)								
Média		3,39	2,9	3,73	3,38	3,99		3,48
Desvio-Padrão		1,17	1,18	1,01	1,05	0,86		0,37
Moda		4	4	4	4	4		4
DIMENSÃO 4		6	7	13	15	19	26	TOTAL
Sistema Aberto x Fechado (SAF)								
Média		4,1	4,02	3,56	3,95	3,38	4,17	3,86
Desvio-Padrão		0,84	0,85	1,01	1,04	1,2	0,84	0,29
Moda		4	4	4	4	4	4	4
DIMENSÃO 5		8	9	17	28	32		TOTAL
Disciplina Rígida x Vaga (DRV)								
Média		3,54	3,03	3,92	3,38	2,99		3,37
Desvio-Padrão		1,13	1,19	1,03	1,13	1,2		0,34
Moda		4	4	4	4	4		4
DIMENSÃO 6		11	20	22	24	29		TOTAL
Direcionamento Interno x Externo (DIE)								
Média		2,38	3,1	2,94	2,94	2,82		2,84
Desvio-Padrão		1,1	0,84	0,93	0,97	1,18		0,24
Moda		3	4	3	3	3		3

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelos resultados obtidos, pode-se observar que a empresa do caso B apresenta nas práticas da Cultura Organizacional uma **orientação ao resultado** ( $\mu=3,90$ ). Os respondentes

se sentem confortáveis com situações novas em busca de maiores resultados ( $\mu=4,09$ ) e o que os motiva dentro da organização são os novos desafios ( $\mu=4,18$ ), resultantes de uma maior visão de resultado. Os respondentes acreditam que os resultados são mais importantes do que os processos ( $\mu=3,88$ ), demonstrando um maior foco no resultado. Segundo os respondentes, existe uma aceitabilidade ao erro oriunda de uma pró-atividade na busca dos resultados ( $\mu=3,39$ ). Também, observa-se que os respondentes apreciam as pessoas que agem pró-ativamente e assertivamente em busca de resultados ( $\mu=4,2$ ), o que demonstra uma forte tendência ao agir de todos a fim de atingir os objetivos organizacionais. Além disso, os respondentes entendem que o estilo de negociação entre eles é pouco formal ( $\mu=3,64$ ).

Na mesma linha de análise, observa-se nas práticas da Cultura Organizacional uma **orientação ao trabalho** ( $\mu=3,83$ ), na qual os respondentes entendem que a organização possui maior preocupação com a realização do trabalho do que com as pessoas. Segundo os respondentes, os funcionários trabalham de acordo com as orientações vinda de seus superiores ( $\mu=4,26$ ), apresentando uma média alta para esta dimensão e demonstrando uma relevância pela hierarquia e linha de comando. Os respondentes acreditam que a empresa influencia a vida privada das pessoas ( $\mu=4,01$ ), observando uma preocupação com a vida pessoal do empregado, ao invés de um foco na organização sem uma preocupação com as pessoas. Outro ponto importante é que os respondentes acreditam que a empresa aceita as diferenças dos indivíduos ( $\mu=4,18$ ), de forma que os funcionários são aceitos pelas suas características distintas pessoais, aparentemente com baixo preconceito interno. Corroborando as afirmativas anteriores, os líderes da organização prezam por manter os profissionais em seus departamentos ( $\mu=3,87$ ), o que se pode supor uma maior relevância no cumprimento das atividades dentro da organização, nas quais os gerentes são positivos e buscam a união de todos os funcionários, com vistas à união das equipes e não particularizando situações individuais ( $\mu=3,86$ ). Todavia, os respondentes discordam parcialmente que as mudanças nos departamentos são implementadas com consulta as pessoas de diferentes áreas ( $\mu=2,78$ ), sinalizando aparentemente uma provável falta de relacionamento entre os departamentos na consecução das atividades.

Conforme os resultados, observam-se as práticas da Cultura Organizacional com **orientação profissional** ( $\mu=3,48$ ), pela qual os respondentes entendem que na organização, os funcionários se identificam mais com seu tipo de trabalho e carreira, separando vida e trabalho. Os respondentes afirmam que na organização as pessoas colocam bastante esforço na preparação individual para o mercado de trabalho ( $\mu=3,39$ ), ao invés de colocarem esforço no trabalho em si, entendendo que a profissão de cada um prevalece sobre a carreira na organização. Também, os respondentes discordam parcialmente que os resultados do trabalho

são utilizados para recrutar e promover os funcionários ( $\mu=2,9$ ), percebendo-se aqui outros critérios de avaliação e valorização não considerando a meritocracia. Neste contexto, os respondentes também concordam parcialmente que as pessoas conhecem o propósito e a importância de seu trabalho ( $\mu=3,73$ ) e que as pessoas dentro da organização sentem-se seguras naquilo que fazem ( $\mu=3,38$ ). Igualmente os respondentes acreditam que a tomada de decisão está centrada no topo da hierarquia organizacional ( $\mu=3,99$ ), demonstrando uma percepção de um grau elevado de centralização do comando.

Pode-se perceber que, segundo os respondentes, as práticas da Cultura Organizacional são **abertas** ( $\mu=3,86$ ), havendo permeabilidade e aceitabilidade da interferência de outros indivíduos ou grupos internos na organização. Segundo os respondentes, as pessoas que fazem parte da organização são abertas e transparentes com as pessoas externas e com novos colegas ( $\mu=4,1$ ), e que geralmente as novas pessoas se enquadram facilmente na organização ( $\mu=4,02$ ). Ainda segundo os respondentes, a cooperação e confiança entre os departamentos é algo normal, transparecendo uma concordância de que as interações humanas fluem devido à abertura existente ( $\mu=3,56$ ). Além disso, os respondentes demonstram haver um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimentos e experiências ( $\mu=3,95$ ), fator relevante em uma Cultura Organizacional aberta.

Quanto à alta gestão, os respondentes acreditam que esta ouve as opiniões das pessoas que fazem parte da organização, mesmo que estas sejam diferentes ( $\mu=3,38$ ), apresentando uma aparente abertura vertical nas relações dentro da empresa. Também, os respondentes concordam que quando algo acontece na empresa eles buscam descobrir o que aconteceu ( $\mu=4,17$ ), apresentando fatores característicos de transparência coletiva em uma cultura aberta.

De acordo com os respondentes, pode-se constatar práticas da Cultura Organizacional **rígida** ( $\mu=3,37$ ), sendo o grau de estruturação interna da empresa influencia nos aspectos da vida dos integrantes da organização. Pode-se perceber, segundo os respondentes, que os funcionários se apresentam comprometidos com os controles de custos, tempos e materiais utilizados no dia-a-dia da organização ( $\mu=3,54$ ) e tendo as reuniões mantidas com rigidez e pontualidade ( $\mu=3,03$ ), características de uma organização rígida. Além destes aspectos, os respondentes demonstram que os departamentos seguem fortemente as regras de trabalho da empresa ( $\mu=3,92$ ) e existem critérios em que prevalece a qualidade à quantidade ( $\mu=3,38$ ). Porém, os respondentes confirmam parcialmente que os hábitos de vestimenta são formais ( $\mu=2,99$ ), demonstrando um certo grau de flexibilidade ao funcionário.

Segundo os dados obtidos dos respondentes, pode-se constatar que a Cultura Organizacional é **focada internamente** ( $\mu=2,84$ ), ou seja, há uma preponderância na posição

da Cultura Organizacional como foco interno para as questões organizacionais, com um maior enfoque às normas e percebendo suas tarefas em relação ao mundo externo como implementação de regras inflexíveis. Segundo os respondentes, a empresa não busca atender aos seus clientes, impactando nos seus resultados a curto prazo ( $\mu=2,38$ ) e as pessoas da organização identificam-se pouco ou indiferentemente com a comunidade ( $\mu=3,1$ ), com um enfoque nas ações da organização que podem ter impactos externamente. Todavia, os respondentes demonstram que não percebem que a organização contribui para o bem-estar da sociedade ( $\mu= 2,94$ ) e não percebem que a empresa possui uma boa relação com a comunidade local ( $\mu=2,94$ ), ou são indiferentes nestas questões. Além destes aspectos, os respondentes discordam parcialmente que na organização as pessoas sabem mais sobre os concorrentes do que sobre a organização ( $\mu=2,82$ ), demonstrando maior autoconhecimento interno e preocupação interna do que com o mercado.

### **5.2.2 Práticas da Governança de TI – Caso B**

Visando à análise e interpretação dos resultados da etapa qualitativa do caso B, aqui são apresentados os resultados da análise das entrevistas realizadas, destacando-se primeiro o resultado proveniente das questões sobre as informações dos entrevistados e sobre a participação nas decisões da Governança de TI e, em seguida, o resultado das questões relativas às práticas de Governança de TI. As entrevistas do caso B foram conduzidas na sala de reuniões da diretoria da empresa e, em média, levaram 54 minutos. De início, o pesquisador apresentou os objetivos da pesquisa e a forma como seriam conduzidas as entrevistas, solicitando também a autorização dos respondentes da gravação para uma posterior transcrição.

Em seguida, o pesquisador solicitou as informações gerais da empresa e do entrevistado, de acordo com o roteiro de entrevista, tais como o cargo na organização, tempo de atuação na empresa, tempo no cargo e a formação acadêmica. Todos os entrevistados apresentaram mais de dois anos atuando na organização e todos com mais de um ano no atual cargo, o que mostra que os entrevistados possuem conhecimento da empresa e da sua Cultura Organizacional. Referente à formação acadêmica, a maioria dos entrevistados da empresa B possuem pós-graduação nas áreas de Tecnologias da Informação ou Administração de Empresas. O Quadro 22 apresenta um resumo dos dados gerais dos entrevistados.

Quadro 22: Formação Acadêmica, Tempo de Atuação na Organização e Tempo no Cargo – Caso B

Entrevistado	Cargo	Formação Acadêmica	Tempo na Empresa (anos)	Tempo no Cargo (anos)
Entrevistado E1	Vice-Presidente e CIO	Pós-Graduação	12	12
Entrevistado E2	Diretor de Estratégias Digitais	Pós-Graduação	8	2
Entrevistado E3	Gerente do Escritório de Projetos	Pós-Graduação	5	5
Entrevistado E4	Gerente de Aplicações	Pós-Graduação	3	2
Entrevistado E5	Gerente de Infraestrutura	Superior Completo	10	2
Entrevistado E6	Gerente de Arquitetura e Soluções	Pós-Graduação	11	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram apresentados aos entrevistados os principais conceitos sobre decisões da Governança de TI de acordo com o roteiro de entrevistas, buscando esclarecer e alinhar conceitos sobre os principais tipos de tomada de decisão de Governança de TI. Os entrevistados afirmam participar de mais de um tipo de decisão e, portanto, são participantes dos Comitês de decisões de TI estabelecidos. O Quadro 23 apresenta uma síntese das principais informações dos entrevistados sobre a parte 2 do roteiro de entrevistas.

Quadro 23: Síntese dos respondentes sobre participação nas decisões da Governança de TI – Caso B

Resultado da análise de conteúdo da Parte 2	Quantidade de Citações
Decisões sobre Princípios de TI	6
Decisões sobre Arquitetura de TI	5
Decisões sobre Infraestrutura de TI	2
Decisões sobre Necessidade de Aplicações de TI	6
Decisões sobre Investimentos e Priorização de TI	6

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.1 Processos de Tomada de Decisão de TI

Conforme os respondentes, os processos de tomada de decisão de TI na organização ocorrem conforme o tipo de decisão. Existem diferentes grupos decisórios, tais como o Comitê Estratégico de TI, o qual define e decide sobre a visão da TI e o seu papel para a empresa; o Comitê de Segurança da Informação, o Comitê de Investimentos e Projetos de TI e o Comitê de Riscos de TI. Segundo E1, “[...] as decisões ocorrem conforme a sua natureza, sendo que existem grupos para decisão dos diferentes assuntos de TI na empresa”. Ainda segundo E1, “[...] é importante entender que o nosso negócio é TI e portanto, desde o Presidente até mesmo os líderes das áreas são tomadores de decisões de TI”. E3 enfatiza que “[...] a empresa está em mudança desde a aquisição. Hoje temos muito mais controle na área de TI”. E2 salienta que

“[...] Os projetos de TI das áreas passam todos pelo Comitê de Investimentos e Projetos de TI [...]”, demonstrando processos e controles para os grupos decisórios.

De acordo com E1, “o Comitê Estratégico de TI se reúne a cada seis meses e avalia e decide as estratégias que serão adotadas, com um alinhamento estratégico do Banco, visando atender nossos clientes. Nosso foco é atender por meio da TI às necessidades dos clientes”, o que demonstra uma preocupação com o mercado. Conforme E4, “[...] para cada Comitê existe um planejamento de reuniões e processo definido. “[...] Eu mesmo participo de duas reuniões de Investimentos e Projetos e do Comitê de Segurança e estas são bem diferentes [...]”, observa E3. É importante mencionar que o respondente E2 é líder de uma área de negócios da organização que oferece soluções para os clientes, também denominada de “Estratégias Digitais” e que participa de diferentes Comitês de TI.

Observa-se que existem processos estruturados e criteriosos para os diferentes Comitês, os quais são divulgados para todos os membros da organização. Observa-se que os membros dos comitês decisórios possuem conhecimento dos procedimentos e regras dos Comitês. Existem atas das reuniões, pautas previamente distribuídas e tempos estimados para os assuntos, com uma duração a ser seguida. Os tipos de decisões são definidos por tema a ser discutido. Segundo E2, “[...] nas reuniões de investimentos existe um processo definido e difundido de elaboração, apresentação, classificação, priorização e aprovação”. Todavia, todos os entrevistados enfatizam que “[...] o foco são os resultados das decisões e não estão presos ao processo [...]”, salienta E1. “[...] Os processos são necessários, porém o mais importante é atingir as decisões sem se prender no processo [...], afirma E3. Percebe-se um nível de rigor dos processos, porém alinhado a um foco em resultado. As principais informações extraídas das entrevistas sobre os processos de tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 24.

Quadro 24: Principais informações das entrevistas sobre processos da tomada de decisão em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturados	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	10
Criteriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	8
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	10
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	5
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	4
Rigorosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem com rigor as definições dos grupos decisórios.	9

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.2 Definição dos participantes nas decisões de TI

Conforme os entrevistados, os participantes dos grupos decisórios ou Comitês são definidos pelo Comitê Estratégico de TI, juntamente com a área de Governança Corporativa da empresa, tendo em vista a relevância das decisões para a organização. Como a empresa foi adquirida por uma instituição bancária no ano de 2014, os controles passaram a ser mais rígidos, explica E2 e com isso a empresa passou a implementar novas práticas de gestão, afirma E4. Segundo E1, havendo a necessidade da participação de um novo membro, temporário ou não, ou a substituição de algum membro de algum dos Comitês decisórios de TI, há um procedimento definido, pelo qual os líderes das áreas indicam o novo membro ao Comitê Estratégico de TI para a aprovação. “[...] Nestes casos, pode-se solicitar uma reunião excepcional do Comitê Estratégico de TI em um processo colaborativo e estruturado [...]”, afirma E1. Percebe-se que há uma preocupação com mecanismos de Governança de TI estabelecidos, tanto na operacionalização dos Comitês quanto na sua estruturação e continuidade. Entretanto, os entrevistados salientam que isso não “burocratiza ou tranca o processo”, como destaca E2. “[...] Na maioria dos casos, o gestor de área é quem indica ao Comitê Estratégico os nomes dos membros para indicação [...]”, destaca E5, “[...] mas sempre discutimos com o Comitê se é o nome adequado [...]”, confirma E1. Pode-se perceber um processo estabelecido e participativo. Segundo E4, “[...] existe uma indicação natural dos líderes que assumem alguma área de negócio, mas também uma avaliação dos membros dos Comitês, permitindo opinarem sobre estes novos membros [...]”. Todavia, as decisões dos Comitês são sempre tomadas por meio de consenso. As principais informações das entrevistas sobre as pessoas que participam da tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 25.

Quadro 25: Principais informações das entrevistas sobre pessoas que participam de tomada de decisão em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturados	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	5
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	8
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	8
Críteriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	4
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	3
Comitê	As estruturas formais estabelecidas na organização para tomada de decisão de TI são atuantes.	10

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.3 Tomar conhecimento das decisões de TI

De acordo com os respondentes, existem diferentes formas de comunicação para a divulgação das decisões de TI. Tendo em vista que o negócio da organização está baseado no uso intensivo de TI, “[...] as decisões são divulgadas conforme as permissões e o grau de sigilo que a informação possui [...]”, afirma E1. Quando a informação é estratégica, esta é mantida em um grupo decisório estratégico, porém, se a decisão é relativa a uma decisão operacional que possa impactar diferentes áreas, procura-se utilizar diferentes meios, visando atingir o maior número de pessoas envolvidas, entre elas se destaca a intranet e e-mails. “[...] Dependendo da urgência e relevância, a informação é rapidamente divulgada a todos na empresa [...]”, comenta E3. Conforme E2,

[...] não existe somente uma forma, mas todas as formas que são utilizadas estão definidas. Por exemplo, na minha área agora quando decidimos o portfolio de projetos, temos na nossa intranet o acompanhamento dos projetos e todos podem acessar e saber da priorização. Depois das reuniões do Comitê a gente manda um relatório para todos poderem acompanhar. Já aqueles projetos mais estratégicos fica comigo e com o Vice-Presidente e com o Presidente, especialmente aqueles que envolvem algo novo para o negócio.

Visando resumir os principais aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a comunicação da tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 26.

Quadro 26: Principais informações das entrevistas sobre comunicação das decisões em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Críticos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	14
Estruturados	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	12
Existem processos	Existem processos a serem seguidos por todos os membros que participam de decisão da Governança de TI.	5
Rigorosos	Existe uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, não permitindo uma adaptação para cada situação.	11
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	14
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	10
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	4

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.4 Divulgação dos resultados decisões de TI

Conforme os respondentes E1, E2 e E4, as decisões e seus resultados seguem os mesmos procedimentos de divulgação, existindo formas estruturadas e processos definidos de divulgação. De acordo com E3, “[...] os resultados de um projeto, ou algo que decidimos que seja grande para nós, são avaliados e publicados para todos terem conhecimento [...]”. Ainda, E3 destaca que o negócio juntamente com a TI comunica a todos os envolvidos quando há um resultado concreto. “[...] as vezes isso ajuda com os clientes. Quando implementamos algo que foi decidido pelo Comitê Estratégico que impacta o cliente, por exemplo, há uma ampla divulgação. Foi assim com os nossos novos serviços de intermediação de cartões [...]”, afirma E2. Entretanto, eles destacam que muitas vezes os resultados são divulgados como o retorno dos projetos, novos serviços ou normativas de segurança, porém os funcionários não leem ou seguem os procedimentos gerando por vezes uma insatisfação aos membros do Comitê. “[...] Os resultados auxiliam no compartilhamento das decisões, na transparência e na forma como pensamos aqui [...], enfatiza E1. Para isso, E1 afirma que são documentadas as decisões e as formas de medir os resultados. “Não dá para ter um projeto que se decide sem que exista uma métrica clara definida”, comenta E2. “[...] Normalmente iniciamos informando ao Presidente e demais membros da Alta Gestão e depois segue para os níveis intermediários e depois aos níveis operacionais e, sendo o caso, aos clientes [...]”, afirma E5.

Havendo necessidade de treinamentos, estes são feitos e depois são divulgados aos demais clientes e equipes operacionais, demonstrando haver um regramento e um processo para a divulgação. “[...] isso gera na turma um espírito de participação e envolvimento [...], comenta E2.

Resumindo os aspectos deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a divulgação dos resultados das decisões em TI são apresentadas no Quadro 27.

Quadro 27: Principais informações das entrevistas sobre divulgação das decisões em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Existem processos	Existem processos a serem seguidos por todos os membros que participam de decisão da Governança de TI.	14
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	10
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	8
Líderes / Gestores	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	10
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	4

Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	5
---------------	--	---

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.5 Sentimento das pessoas ao participarem das decisões de TI

Os respondentes afirmam que o sentimento mais comum entre os participantes das decisões de TI é sentir-se participativo, responsável e comprometido, sentindo-se valorizados e reconhecidos. Segundo os respondentes, os membros dos Comitês decisórios sentem a responsabilidade das decisões e que a organização valoriza a participação e a responsabilização por decidir. De acordo com E3,

[...] sentimos que fazemos parte da organização e nós como líderes já decidimos nas nossas áreas. Porém, as decisões dos Comitês são coletivas e exigem maior poder de argumentação e convencimento, mas é um trabalho em equipe. Muito bom mesmo pois participa sempre alguém das áreas de negócio [...].

Segundo ainda E3 as decisões são, na sua maioria, colegiadas e os trabalhos coletivos são valorizados sem abdicar dos controles e rigidez das decisões. Entretanto, E6 comenta que “[...] as decisões às vezes são conflituosas e cada um pensa no melhor para a sua área. Daí é necessário que o Presidente do Comitê intervenha. Na maioria das vezes o Presidente do Comitê é o Vice-Presidente e ele exerce o seu poder de decisão sobre todos. Daí o bicho pega [...]”, referindo-se à insatisfação por parte dos membros de algum Comitê quando não há consenso.

Quando alguma decisão exige maior proficiência técnica, alguns membros das equipes são convidados para participarem ou para apresentarem algum projeto, o que é visto na organização como uma valorização profissional, comenta E1. “[...] Já houve casos em que foi decidido algo pelo Comitê de projetos, por exemplo, e que tivemos que rever pois não tínhamos consultado as pessoas corretas, que não haviam participado de uma reunião [...]”, comenta E4, revelando a percepção da importância no envolvimento e valorização de todos. Segue o Quadro 28 contendo o resumo dos principais aspectos deste tópico relativos aos sentimentos das pessoas ao participarem das decisões em TI.

Quadro 28: Principais informações das entrevistas sobre sentimento das pessoas ao participarem das decisões em TI – Caso A

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Valorização	Existe uma valorização dos membros que participam das decisões da Governança de TI.	8
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	5
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	6
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	7
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	12
Rigorosos	Existe uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, não permitindo uma adaptação para cada situação.	7

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.6 Definição dos líderes dos grupos ou Comitês de decisão de TI

Conforme os respondentes, existe uma definição clara do líder de cada tipo de Comitê ou grupo decisório, definido pela alta-direção (Presidente e Vice-Presidente) e dependendo do grupo decisório, liderado por eles, pessoalmente. A definição é feita e divulgada aos membros do Comitê, sempre que surge uma alteração, pela própria Alta Direção da empresa. Os líderes são definidos por critérios organizacionais como o conhecimento sobre os assuntos do Comitê, liderança, influência na organização, entre outros. E3 salienta que “[...] os líderes nem sempre são os líderes organizacionais. No Comitê de segurança, por exemplo, não é o gerente da área mas sim um *expert* do tema e que possui uma boa postura [...]”. Outro ponto salientado pelos respondentes é que as decisões dos Comitês, na sua maioria, são decisões relativas aos projetos, normativas ou produtos/serviços a serem implementados a longo prazo. As decisões do dia-a-dia cabem aos líderes das áreas juntamente com o Presidente e Vice-Presidente, em um arquétipo de Duopólio de TI (WEILL e ROSS, 2004).

Segundo os respondentes, os papéis e responsabilidades dos líderes e dos membros dos Comitês estão claramente definidos e existem papéis e responsabilidades definidos nos Comitês, como Presidente do Comitê, redator e participante-chave. A seguir, encontra-se o Quadro 29 contendo o resumo dos principais aspectos deste tópico relativos à definição dos líderes dos Comitês ou grupos decisórios de TI.

Quadro 29: Principais informações das entrevistas sobre líderes dos Comitês ou grupos decisórios de TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	8
Creriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	2
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	1
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	5
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	8
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	3

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.7 Valorização dos membros que participam das decisões de TI

Conforme os respondentes, a valorização dos membros que participam das decisões de TI ocorre dentro do Comitê, percebida pelos demais membros como “[...] alguém importante na empresa [...]”, como cita E2. Pelos demais membros da organização, existe uma divulgação dos membros dos Comitês decisórios, visando comunicar e valorizar a relevância para a empresa de participar de decisões. Também, esta divulgação é importante para esclarecer quem participou da decisão e a quem os membros da empresa podem recorrer para sanar eventuais dúvidas de condução e operacionalização. Por vezes, para os projetos de negócios os quais utilizam TI como base e que são implementados com êxito atingindo os objetivos propostos, a área de Recursos Humanos, juntamente com a Vice-Presidência, proporciona uma premiação diferenciada. De acordo com E6 “[...] é bom quando a gente aparece na foto. Parece que estamos fazendo um bom trabalho e que eles estão vendo isso [...]”, demonstrando um senso de importância ao fazer parte da empresa e poder contribuir com o seu sucesso. “[...] Além deste reconhecimento, existem e-mails de agradecimento estabelecidos pela organização no atingimento de metas organizacionais, em que encontram-se algumas situações em que estas metas foram atingidas devido a uma correta decisão de TI [...].

A fim de resumir os aspectos relevantes deste tópico, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a valorização dos membros que participam de tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 30.

Quadro 30: Principais informações das entrevistas sobre valorização dos membros que participam da tomada de decisão em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	8
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	10
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	6
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	4
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	5

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.8 A influência das decisões de TI nos funcionários da organização

Segundo os entrevistados, as decisões sobre TI na organização influenciam a todos, tanto na vida pessoal quanto profissional. Conforme E1, “[...] não dá para separar trabalho de vida pessoal. As coisas andam juntas. Tudo que acontece aqui de alguma forma atinge a vida pessoal [...]”. Ainda de acordo com E4, “[...] o trabalho influencia bastante a minha vida e de todos aqui. Gostamos demais de trabalhar aqui e o que é decidido aqui vai impactar as nossas vidas[...]”, demonstrando um senso de pertencimento na empresa. Ainda E3 complementa:

“[...] passamos a maior parte do dia aqui dentro e temos que ter um clima agradável. Nem tudo é ótimo, mas a gente conversa e resolve. Mesmo dentro dos Comitês: quando não nos entendemos, saímos para tomar um café e conversar. Daí a coisa se resolve rapidinho [...]”

Os entrevistados acreditam que algumas decisões de TI podem impactar a vidas dos funcionários. De acordo com E3, “[...] às vezes temos um projeto importante que está atrasado e decidimos pegar juntos. Daí temos que ficar à noite ou nos finais-de-semana na empresa e as nossas famílias não entendem. Mas acho que é bom para mim, mesmo que isso pegue lá em casa [...]”, citando um exemplo de impacto decisório que impacta na vida pessoal dos funcionários. Outro relato de E5 se refere a uma decisão do Comitê de Segurança da Informação, o qual decidiu restringir o acesso externo aos funcionários nos finais de semana. “[...] temos que vir até a empresa nos finais de semana pois não temos acesso externo. Entendo que isso é segurança mas me afeta muito e só com aprovação do meu superior consigo acesso [...]”, relata E4. Visando resumir os principais aspectos, as principais informações extraídas das entrevistas sobre a influência da decisão em TI nos funcionários, são apresentadas no Quadro 31.

Quadro 31: Principais informações das entrevistas sobre a influência das decisões de TI nos funcionários – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Rigorosos	Existe uma rigidez nos processos de decisão da Governança de TI, não permitindo uma adaptação para cada situação.	14
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	8
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	10
Creriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	7
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	5

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.9 A estrutura hierárquica da organização na tomada de decisão de TI

Os respondentes afirmam que a estrutura hierárquica da organização na tomada de decisão de TI influencia parcialmente nas decisões de TI, porém os Comitês são autônomos e reportam os seus resultados ao Vice-Presidente. Segundo E3, “[...] as decisão dos Comitês às vezes não agradam a alguém maior, mas os Comitês são para isso mesmo, ver o que é melhor para a empresa sem aquele joguinho de poder que tem no dia-a-dia [...]”. E1 afirma que “[...] procuramos preservar os Comitês pois a discussão nos grupos é rica e contribui muito com a organização [...]”. De acordo com os entrevistados, existe uma preocupação com as decisões que envolvem um grau elevado de complexidade técnica e para estes casos é importante a participação de membros convidados. Porém, existe uma comunicação do Comitê com os líderes de áreas de negócio solicitando a participação de algum membro específico ou que a liderança da área indique um profissional com o conhecimento técnico necessário. Segue o Quadro 32 contendo o resumo dos principais aspectos sobre a estrutura hierárquica na tomada de decisão de TI.

Quadro 32: Principais informações das entrevistas sobre estrutura hierárquica na tomada de decisão de TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Comitês	Existem grupos formais estabelecidos com papéis e responsabilidades para a tomada de decisão em TI.	12
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	5
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	1

Cristeriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	4
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	2

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 5.2.2.10 Engajamento de novos membros aos grupos ou Comitês de decisão de TI

Ao se questionar sobre o engajamento de novos membros, os respondentes entendem que as pessoas são engajadas naturalmente e não existe um processo formal ou estruturado para este propósito. Os entrevistados acreditam que a organização propicia a interação entre as pessoas e o engajamento dar-se-á naturalmente na medida em que exista a necessidade, em especial nos Comitês decisórios. Segundo E1, “[...] as pessoas não têm dificuldades aqui. Elas logo se encaixam no nosso jeito [...]”. De acordo com E3, “[...] existe um clima bom de integração aqui. Há uma abertura de todos para ouvir e falar. Às vezes alguém de fora traz uma boa ideia e a gente discute e já adota. A gente explica as coisas e eles já vão fazendo [...]”.

Nota-se um clima de interação humana entre os respondentes e uma natural integração, não havendo dificuldades, tendo a comunicação constante e focada na cooperação visando atingir os resultados. Segundo os respondentes, não existem barreiras na empresa para os níveis hierárquicos intervirem na comunicação matricial e os líderes incentivam a participação. Segundo E1, “[...] acho que temos um ambiente organizacional que permite a interação entre as áreas e existe um clima de cooperação entre todos. Quando alguém novo entra na empresa já se sente parte do grupo [...]”. Para absorver os processos e se engajar nos Comitês, os novos membros participam das reuniões e leem as atas e documentos relativos às decisões anteriores. Os principais pontos relativos ao engajamento de novos membros, encontra-se o Quadro 33.

Quadro 33: Principais informações das entrevistas sobre engajamento de novos membros na tomada de decisão de TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	7
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	3
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	6
Gestores / Líderes	Existe um influência do papel do Líder ou Gestor na decisão da Governança de TI.	2
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	5

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.11 Centralização ou Descentralização das decisões de TI

Quanto aos critérios de centralização ou descentralização das decisões de TI, os respondentes afirmam existir regras claras e definidas, em especial, após a aquisição da empresa por parte da instituição financeira. Segundo E1, “[...] nós temos regras definidas claras definidas pelo Banco do que deve ser definido por eles o que nós aqui podemos decidir. Na sua maioria estão envolvidos com limites de valores ou negócios que impactem o mercado. Nestes casos temos que submeter a um Comitê de TI corporativo [...]”. De acordo com E2, “[...] o Banco está preocupado se a unidade de negócio que é a nossa empresa dá lucro e se vamos gastar algum dinheiro e onde. Eles querem saber valores grandes, o resto nós decidimos por aqui [...]”. Todavia, percebe-se uma transparência em termos de regras e critérios absorvidos pelos respondentes, não apresentando divergências de opiniões ou algum posicionamento antagônico entre os entrevistados.

Outro ponto a destacar é que as áreas de negócio participam dos Comitês decisórios e, portanto, não sentem a necessidade de buscar decisões externas paralelas. De acordo com E4, “[...] os gestores não querem saber de definições de arquitetura ou infraestrutura ou ainda aplicações. Eles querem que funcione. Pelo contrário, eles que nos pedem para decidir [...]”. De acordo com E6, “[...] Temos uma relação excelente com as áreas de negócio aqui, muito transparente [...]”. A seguir encontra-se o Quadro 34 contendo o resumo dos principais aspectos sobre a centralização ou descentralização na tomada de decisão de TI.

Quadro 34: Principais informações das entrevistas sobre centralização ou descentralização na tomada de decisão de TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Hierarquia	É considerada a estrutura hierárquica organizacional nas decisões de TI, independentemente dos grupos decisórios.	14
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	11
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	7
Comitês	Existem grupos formais estabelecidos com papéis e responsabilidades para a tomada de decisão em TI.	8

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.12 Reuniões dos grupos ou Comitês de decisão de TI

As reuniões dos Comitês decisórios são estruturadas e com pautas previamente definidas. Percebe-se uma organização e controle das reuniões, em que o tempo de duração, os

assuntos tratados e os resultados e aprovações ocorrem de forma controlada. Segundo E4, “[...] existe um processo formal por meio de atas pois é necessário um controle e registro no Banco Central [...]”, apresentando processos estruturados, formais e rigorosos. Tendo em vista que o negócio da organização são soluções com o uso intensivo de tecnologias, há uma participação ativa da TI nas decisões de negócio, existindo na estrutura hierárquica um Vice-Presidente e CIO o qual representa a área de TI na Alta Administração da empresa e do Banco.

Existe um consenso entre todos os respondentes das regras e quais decisões devem ser tomadas pelos Comitês ou quais decisões são operacionais e portanto devem ser tomadas pela área de TI e seus líderes. Entretanto, existe uma certa flexibilidade na agenda das reuniões dos Comitês. Os participantes, por vezes, trazem assuntos que não constam na pauta mas que são relevantes, os quais passam a ser considerados. Há casos em que, nas reuniões dos Comitês, as pessoas discutem outros assuntos, muitas vezes do dia-a-dia da organização. Todavia, o tempo de duração das reuniões excede o previsto na sua maioria gerando insatisfação pelos membros.

Foi observado que as reuniões são pontuais e rigorosas e existe um processo estabelecido e com uma comunicação aberta e colaborativa visando ao resultado. Conforme E2, “[...] As gente tenta seguir a reunião como havíamos planejado mas nem sempre a gente consegue. A gente inclui outros assuntos e leva mais tempo discutindo algo que não estava pautado do que aquilo para que nós estávamos reunidos [...]”. Entretanto, existem atas dos resultados e decisões das reuniões. Estas atas, conforme E1, são base para a comunicação das decisões para todos os membros da organização. Outro aspecto apresentado pelos entrevistados é o sentimento de participar das decisões. Segundo E4, “[...] a gente sente orgulho de fazer parte desta empresa e ter a condição de ajudar no seu crescimento, opinando e decidindo junto com o grupo [...]. Visando resumir os principais tópicos relativos às reuniões de tomada de decisão de TI, segue o Quadro 35 contendo o resumo das principais informações.

Quadro 35: Principais informações das entrevistas sobre as reuniões na tomada de decisão de TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	9
Creriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	6
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	5
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	2
Pertencimento	Os membros das decisões da Governança de TI tomam decisões diferentemente de acordo com o senso individual de pertencer à empresa.	4

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.2.2.13 Medição dos resultados dos grupos ou Comitês de decisão de TI

Conforme os entrevistados, existem medições de resultados das decisões de TI que afetam o negócio ou que envolvem valores expressivos de investimentos. Existe um Comitê denominado Comitê de Projetos e Investimentos o qual é responsável pelas aprovações de valores para projetos em TI, com visão de médio e longo prazo (acima de 2 anos). De acordo com E1, “[...] procuramos medir os resultados dos projetos resultantes das decisões e não das decisões em si. Mas não medimos todos os projetos, apenas aqueles que são para o negócio ou que envolvem muito dinheiro. Isso é até uma regra do Banco [...]”. Os resultados das decisões são compartilhados com as partes interessadas definidas para cada projeto e, periodicamente, os membros dos Comitês acompanham estes resultados por meio do escritório de projetos que apresenta em reunião do Comitê de Projetos e Investimentos de TI os resultados obtidos. Com vistas a resumir os principais aspectos deste tópico, as informações agrupadas por categorias que foram extraídas das entrevistas sobre a medição dos resultados da tomada de decisão em TI, são apresentadas no Quadro 36.

Quadro 36: Principais informações das entrevistas sobre medição dos resultados da tomada de decisão em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	10
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	5
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	4
Cristeriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	7

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

### 5.2.2.14 Opiniões externas aos Comitês e grupos decisórios de TI

Segundo os respondentes, os Comitês Decisórios de TI utilizam fontes externas para auxiliar na tomada de decisão e são bem aceitas pelos membros dos Comitês. E1 salienta que

[...] utilizamos sim várias formas de informações externas como o Gartner e alguns fornecedores estratégicos. Claro que também usamos a TI do Banco para nos auxiliar e buscamos estar antenados com o que acontece lá fora. Se trabalhamos com tecnologia, temos que ver o que está acontecendo no mundo [...] procuro que todos aqui busquem informações de fora pois ajuda muito na hora de decidir [...].

Ainda, E2 e E3 comentam que eles procuram, tanto pessoalmente quanto com os membros de suas equipes, participar de eventos, feiras e congressos da área de TI ou de negócio, entendendo que isso irá gerar valor para a empresa. Conforme E3, “[...] isso tá no DNA da empresa. A gente tem que acompanhar o que está aí fora [...]”. Percebe-se uma importância alta para os respondentes quanto à necessidade de acompanhar fontes externas e que estão presentes em todos os membros da área de TI. Além disso, E6 afirma que “[...] nossos clientes buscam coisas novas e não conseguiremos oferecer nada de bom se não olharmos para fora [...]”.

Os entrevistados comentam que sempre que participam de algum evento externo de qualquer natureza e que possa contribuir com a tomada de decisão, eles elaboram um relatório de visita e remetem aos membros dos Comitês para que possam obter maior conhecimento em determinado assunto. E2 narra que “[...] estive nos Estados Unidos participando de uma feira e trouxe muito material legal de lá. Daí preparei uma apresentação para todos do Comitê Estratégico de TI [...]”. Por vezes, os membros dos comitês decisórios convidam alguém externo até mesmo para participar de alguma reunião de Comitê a fim de contribuir com conhecimentos específicos que possam auxiliar na decisão. Buscando elencar as principais informações dos entrevistados relativas às opiniões externas para o processo de tomada de decisão de TI, o Quadro 37 foi elaborado.

Quadro 37: Principais informações das entrevistas sobre opiniões externas aos grupos decisórios ou Comitês de TI - Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	7
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	7
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	5
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	4

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

#### 5.2.2.15 Consideração das variáveis de mercado nas decisões de TI

Conforme os respondentes, as variáveis de mercado são coletadas, avaliadas e consideradas nas decisões de TI. É importante destacar que os respondentes acreditam que a empresa busca novas soluções de negócio e que as soluções proporcionadas pelas Tecnologias da Informação são cruciais para a empresa. Assim, os respondentes acreditam que os cenários externos, político, social, financeiro ou tecnológico influenciam sobre as decisões de TI. E1

comenta que “[...] avaliamos criteriosamente o mercado para ver o que necessita e qual o momento. Às vezes nem tudo é perfeito e pode não ser o momento correto de lançarmos um produto [...]”. Há uma preocupação constante no entendimento do mercado e suas variáveis por parte de todos os respondentes. “[...] O mercado é muito dinâmico e muitas coisas acontecem. Precisamos estar atentos. Nós vamos sempre que possível olhar como vão as coisas lá fora, principalmente na hora de decidir algo pois isso pode impactar agora e no futuro [...]”, afirma E2.

Ainda, E3 comenta que “[...] muitas das coisas que decidimos serão projetos para o próximo ano e daí temos que olhar sim para outras variáveis de mercado como o Dólar, inflação etc. Isso tudo pode impactar em uma decisão de TI [...]”, salientando a importância das variáveis mercadológicas. A fim de resumir os principais aspectos deste tópico, algumas informações extraídas das entrevistas sobre a consideração de variáveis de mercado para a tomada de decisão em TI são apresentadas no Quadro 38.

Quadro 38: Principais informações das entrevistas sobre consideração de variáveis de mercado na tomada de decisão em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Criteriosos	Os processos de tomada de decisão de TI seguem critérios definidos pelos grupos decisórios.	12
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	4
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	7
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	8

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

#### 5.2.2.16 Participação de clientes no processo decisório de TI

Segundo os respondentes, os clientes participam direta e indiretamente dos processos decisórios de TI, os quais possuem alguma relação como parte interessada. Conforme E2, “[...] nos projetos de TI que são feitos para atender alguma área de negócio, na sua maioria, os clientes nos ajudam como idéias, sugestões e testam. É um processo participativo e colaborativo [...]”. “[...] Os clientes participam muito, pois tudo que fazemos é para eles. O nosso negócio é serviços de TI e então o que decidirmos será para eles. Lógico que temos que ouvi-los [...]”, enfatiza E4. Ainda segundo E1, “[...] alguns serviços que possuímos são elaborados conforme necessidades dos clientes e chegamos a customizá-los [...]”, relatando que eles participam muitas vezes dos processos decisórios com opiniões e até mesmo com

aprovações dos projetos, demonstrando preocupação com os resultados e satisfação dos clientes externos.

Entretanto, E1 salienta que “[...] não podemos esquecer que atendemos muitos clientes internos e todos para nós na TI são clientes [...]”, demonstrando relativa preocupação com a comunidade interna de usuários da organização. Visando sintetizar os principais pontos citados pelos entrevistados sobre a participação dos clientes na tomada de decisão, o Quadro 39 foi elaborado.

Quadro 39: Principais informações das entrevistas sobre participação de clientes na tomada de decisão em TI – Caso B

Quadro de categorias	Definição	Quantidade de Citações
Estruturado	Existe uma estrutura ordenada dos processos de decisão da Governança de TI.	12
Organizacional	São relevantes e consideradas as estruturas organizacionais na decisão da Governança de TI.	8
Colaboração	Existe troca e apoio entre os membros dos grupos decisórios de TI.	5
Comunicação	A comunicação é considerada para o processo de tomada de decisão da Governança de TI e para a divulgação dos resultados das decisões.	8

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

Visando sintetizar as constatações obtidas a partir das análises dos dados do Caso B, foi elaborado o Quadro resumo 40 contendo as dimensões práticas da Cultura Organizacional identificadas e as práticas da Governança de TI. As variáveis das práticas organizacionais as quais apresentaram divergência em relação às práticas da Governança de TI foram destacadas em cor azul.

Quadro 40: Relação das práticas da Cultura Organizacional e das Práticas de Governança de TI – Caso B

Práticas da Cultura Organizacional	Práticas da Governança de TI
Orientação ao Resultado	Processos Estruturados e Rigorosos
Orientação ao Trabalho	Colaboração; Gestores / Líderes
Profissional	Creriosos
Aberta	Comunicação; Gestores / Líderes
Rígida	Flexíveis; Gestores / Líderes
Interna	Organizacional

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

A empresa possui suas práticas da Cultura Organizacional focadas no resultado, com processos estruturados e documentados. Percebe-se uma divergência entre a manifestação prática da Cultura Organizacional com foco no resultado, sendo que os objetivos são o dinamismo e a agilidade com os processos formais estabelecidos na empresa do Caso A. De acordo com De Haes e Van Grembergen (2009), em certas empresas o grau de documentação e

controle dos processos de Governança de TI auxiliam na correta decisão de TI. A empresa do caso B, apresenta processos formalizados e documentados, obtendo maior controle e gestão dos processos e conseqüentemente mais assertivo nas decisões de TI.

Relativo às práticas da Cultura Organizacional orientadas ao trabalho, observa-se práticas nas estruturas de Governança de TI pouco hierárquica, sendo que as decisões são tomadas de forma participativa e colaborativa, considerando os indivíduos e valorizando-os. De acordo com Peterson (2002), as estruturas da Governança de TI tendem a valorizar o indivíduo na medida em que ele participa e contribui na tomada de decisão de TI.

Quanto às práticas da Cultura Organizacional profissional, foram constatados processos com critérios definidos para a sua execução, especialmente quando influencia na vida dos funcionários. Observa-se que os critérios são estabelecidos e seguidos e não há preocupação no estabelecimento de formalismos com critérios para as decisões de TI ou de sua efetividade. Peterson (2002) afirma que processos criteriosos devem ser estabelecidos para a correta tomada de decisão da Governança de TI e devem ser divulgados e seguidos por todos os membros de grupos decisórios.

Relativo as práticas da Cultura Organizacional aberta, a comunicação entre os membros da Governança de TI é transparente e fluente, buscando o compartilhamento entre todos os níveis. De acordo com Burtscher, Manwani e Remenyi (2009) é importante que as partes interessadas tenham uma comunicação aberta para resolver as discrepâncias de opinião e solucionar os problemas de tomada de decisão por meio de um comportamento participativo.

Quanto às práticas da Cultura Organizacional com uma disciplina rígida, houveram poucas manifestações dos entrevistados. De acordo com Peterson (2002) os processos de Governança de TI rigorosos são menos adequados para desenvolver uma agilidade competitiva requerida por ambientes dinâmicos. Neste contexto, existem processos poucos rigorosos para as decisões de TI na organização.

Quanto às práticas da Cultura Organizacional orientadas internamente, a empresa do Caso B apresenta em suas estruturas um ambiente organizacional voltado para suas questões internas, utilizando-se de variáveis de mercado para a elaboração de seus mecanismos de Governança de TI. Suas estruturas de Governança de TI são voltadas para o ambiente organizacional, porém consideram as variáveis de mercado para tomar corretas decisões de TI.

### 5.3 ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS

Visando apresentar os resultados de cada pressuposto, foi elaborado um resumo das análises dos pressupostos teóricos, o qual encontra-se no Quadro 41, contendo o pressuposto e

a sua Confirmação. Caso a Cultura Organizacional não tenha apresentado nas manifestações das práticas da Cultura Organizacional a variável independente, não foi possível verificar o pressuposto e, portanto, ele foi considerado Impossível Avaliar. Na situação em que existe uma divergência ou um provável desalinhamento entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI, o pressuposto formulado foi considerado Não Observado.

Quadro 41: Análise dos pressupostos teóricos

Pressuposto	Confirmado / Impossível Avaliar / Não Observado	
P1 : Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada a processos, as práticas da Governança de TI são estruturadas, definidas e documentadas.	Impossível Avaliar	
P2 : Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada à resultados, as práticas da GTI são dinâmicas visando atingir as metas ou resultados internos específicos.	Caso A - Confirmado	Caso B – Não Observado
P3: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao trabalho, as práticas da GTI são focadas na hierarquia organizacional.	Caso A - Confirmado	Caso B – Não Observado
P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.	Impossível Avaliar	
P5: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional paroquial, as práticas da GTI são restritas e limitadas, focadas no nível tático e operacional.	Impossível Avaliar	
P6: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional profissional, as práticas da GTI são amplas e criteriosas, com visão de longo prazo.	Confirmado no Caso A e no Caso B	
P7: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com uma disciplina vaga, as práticas da GTI são flexíveis, com pouco controle e susceptíveis ao imprevisto.	Impossível Avaliar	
P8: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com disciplina rígida, as práticas da GTI são inflexíveis e rigorosas.	Não Observado	
P9: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada internamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente interno da organização.	Confirmado no Caso B	
P10: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada externamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente externo da organização.	Confirmado no Caso A	
P11: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional aberta, as práticas da GTI consideram a comunicação ampla por todos dentro da organização.	Confirmado no Caso A e no Caso B	
P12: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional fechada, as práticas da GTI a comunicação limitada aos membros da GTI.	Impossível Avaliar	

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

Por meio dos resultados dos casos A e B, pode-se perceber que alguns pressupostos propiciaram uma confirmação por meio dos casos, enquanto outros pressupostos não foram confirmados. Entretanto, mesmo não havendo uma confirmação de todos os pressupostos, o modelo teórico proposto não pode ser invalidado. Os casos escolhidos por conveniência não apresentam todas as situações e portanto, não houve a possibilidade de avaliação de alguns

pressupostos elaborados como base no modelo teórico. Segundo Bardin (2008) um pressuposto é uma aposta que o pesquisador faz sobre os resultados prováveis de pesquisa. Um pressuposto se caracteriza por apresentar uma força explicativa provisória, que poderá ser verificada no trabalho de campo. Entretanto, nos estudos qualitativos, a confirmação de um pressuposto ou a sua refutação não é obrigatória, pois os casos podem não apresentar o fenômeno, o que não invalida uma pesquisa.

Analisando o pressuposto P1, observa-se que nenhuma das organizações participantes desta pesquisa apresenta práticas de uma Cultura Organizacional orientada à processos, não sendo possível a confirmação deste pressuposto, considerando-se então como impossível de avaliar.

Quanto ao pressuposto P2, observa-se que as duas empresas possuem manifestações práticas de uma Cultura Organizacional voltada ao resultado. Na empresa do caso A pode-se confirmar o pressuposto, existindo evidências de uma relação negativa com os processos por meio das práticas da Governança de TI, as quais demonstram não possuírem processos definidos para a tomada de decisão de TI, serem flexíveis e adaptáveis a cada situação, não possuírem os procedimentos decisórios de TI documentados, e apresentarem o foco nos resultados a serem alcançados nas decisões de TI. Contudo, na empresa do caso B, há uma divergência nos resultados obtidos por meio das evidências das entrevistas, existindo práticas na Governança de TI voltadas aos processos, estruturadas, como a formação de Comitês e controles dos processos de tomada de decisão. Existe uma divergência entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI para este pressuposto na empresa do caso B, o que leva a não observar o pressuposto P2 para este caso.

Quanto ao pressuposto P3, as práticas apresentaram uma orientação ao trabalho no Caso A, permitindo confirmar um alinhamento positivo das práticas da Cultura Organizacional e da Governança de TI. Contudo, o caso B demonstra uma preocupação com o funcionário e seu papel na tomada de decisão de TI, com foco na colaboração entre os membros dos comitês decisórios. A empresa do caso B apresenta uma preocupação com a estruturação dos processos decisórios de TI por meio de Comitês e grupos, como enfoque na liderança mas enfatizam o indivíduo e os relacionamentos colaborativos. Percebe-se um desalinhamento entre as práticas da Cultura Organizacional orientada ao trabalho observada na empresa do caso B e as práticas da Governança de TI, não observando o pressuposto P3 para o caso B.

Referente ao Pressuposto P4, ambas empresas não apresentaram práticas de uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário e, portanto, o pressuposto não pode ser avaliado. Da mesma forma, para o pressuposto P5, ambos casos não apresentaram práticas de

uma Cultura Organizacional dita paroquial e, portanto, este pressuposto foi impossível de avaliar. Todavia, o pressuposto P6 apresentou em ambas organizações uma Cultura Organizacional dita profissional, sendo que as manifestações das práticas da Governança de TI remetem a práticas amplas e criteriosas, com visão de longo prazo. Segundo os casos, existe o foco nos processos decisórios da Governança de TI, não sendo consideradas as situações individuais dos membros que participam das decisões, confirmando uma relação positiva entre as práticas da Cultura Organizacional e os processos práticos das decisões da Governança de TI no pressuposto P6.

Analisando os resultados obtidos referentes ao pressuposto P7, o qual remete às práticas da Cultura Organizacional com uma disciplina vaga, não foi possível avaliar o pressuposto, tendo em vista que ambas empresas não apresentaram estas práticas na Cultura Organizacional.

Ao verificar o pressuposto P8, o qual refere-se a uma disciplina rígida, ambas as empresas apresentaram nas suas práticas da Cultura Organizacional. Entretanto, o pressuposto não foi observado, pois os processos de Governança de TI apresentam informalidade e casualidade, de forma não estruturada e flexíveis, demonstrando um desalinhamento entre as duas práticas e, portanto, não sendo observado nos Casos A e B .

Ao analisar o pressuposto P9, referente às práticas da Cultura Organizacional como foco interno, no Caso B foram observadas manifestações das práticas da Cultura Organizacional com foco interno como práticas da Governança de TI focadas nas ações de redução dos custos e melhoria dos procedimentos internos, centralizadas na área de TI e com ênfase nas estruturas organizacionais, sendo possível confirmar o pressuposto no Caso B. No Caso A, o pressuposto não foi possível avaliar pois não houveram evidências.

Quanto ao pressuposto P10 referente às práticas da Cultura Organizacional focadas externamente, foram observadas manifestações nas práticas da Cultura Organizacional na empresa do caso A, sendo que existe uma maior preocupação no atendimento dos clientes, sendo os resultados de mercado mais importantes do que os procedimentos internos das decisões de TI. Neste caso o pressuposto P10 foi confirmado no caso A e sendo impossível avaliar a partir do caso B, pois não houveram evidências.

Quanto ao pressuposto P11 o qual se refere ao aspecto de uma Cultura Organizacional dita aberta, o pressuposto pôde ser confirmado em ambas empresas, pois foram identificadas manifestações de abertura de todos na organização, relacionando-se com os outros dentro e fora da empresa e entre as áreas organizacionais por meio de contribuições e opiniões de todos ao participarem de forma direta ou indireta das decisões de TI.

Por fim, o pressuposto P12 referente as práticas fechadas da Cultura Organizacional, não pôde ser avaliado em nenhum dos casos, tendo em vista que ambas empresas não apresentaram características nas suas práticas da Cultura Organizacional.

## 6 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

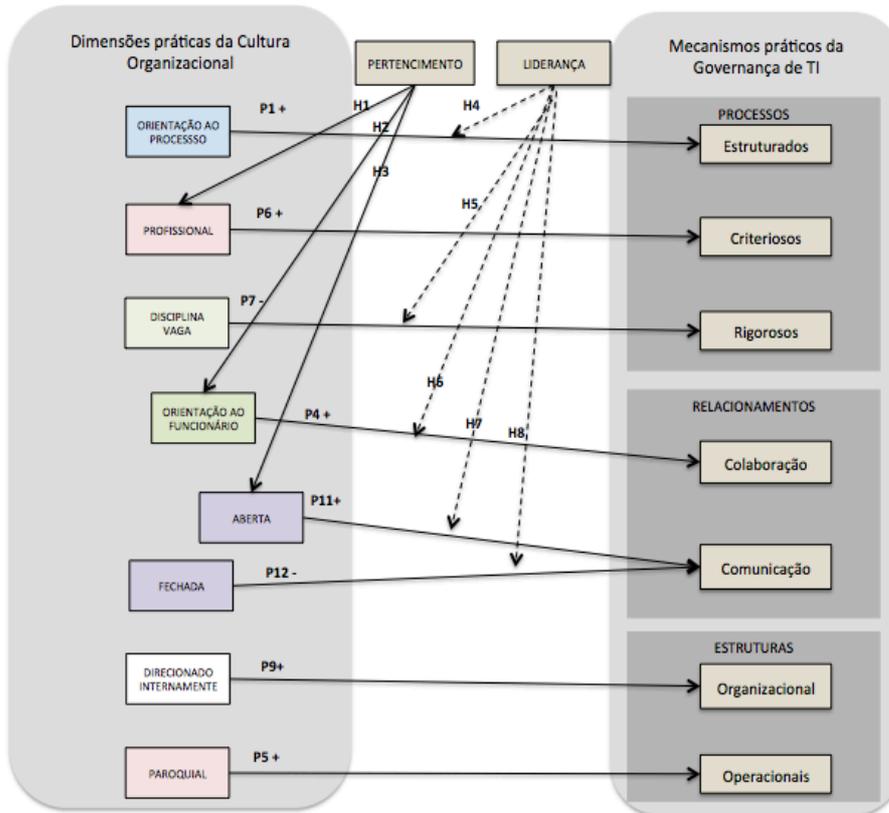
Visando atender o objetivo proposto para esta pesquisa, um modelo teórico estruturado das relações das práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI foi elaborado inicialmente com base na revisão teórica e dos resultados obtidos pelo pré-teste. Este modelo apresentou resultados satisfatórios para atender os objetivos de um estudo exploratório. Entretanto, o modelo proposto inicialmente não permitiu observar, nos casos deste estudo, determinadas relações entre as variáveis as quais emergiram da aplicação do modelo inicial e das análises dos dados e, portanto, pode-se propor modificações nas relações e nas questões do roteiro de entrevistas.

Primeiramente, a partir do modelo inicial e das questões formuladas como base na teoria, foi possível perceber durante a condução das entrevistas, das informações obtidas resultantes da análise dos dados qualitativos e das análise dos dados, que podem existir relações indiretas com os mecanismos de Governança de TI, ou seja, os processos, estruturas e relacionamentos de decisão sobre os ativos de TI.

Em segundo lugar, pode-se perceber que uma questão permitiu por meio das análises dos dados obtidos, estabelecer mais de uma relação com as dimensões das práticas da Cultura Organizacional. A partir destas relações, identificou-se uma relação entre os mecanismos das práticas da Governança de TI e as dimensões práticas da Cultura Organizacional. Também, pode-se então estabelecer uma relação entre os pressupostos formulados, os quais foram estabelecidos com base na revisão de literatura, definindo uma relação com as dimensões da Cultura Organizacional e com alguns mecanismos práticos da Governança de TI.

Como resultado das análises dos dados obtidos por esta pesquisa, foram identificadas duas novas variáveis que emergiram como relevantes, as quais foram consideradas no modelo conceitual final. Foram mantidas as relações dos pressupostos iniciais que foram confirmados por esta pesquisa. Entretanto, os pressupostos impossíveis de avaliar ou não observados foram eliminados do modelo conceitual resultante, o qual recomenda-se para pesquisas futuras, encontra-se expresso na figura 15.

Figura 15: Modelo Conceitual Resultante



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador, 2015

A primeira variável que emergiu se refere ao papel da liderança e a influência na relação das práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI e a segunda variável se refere ao sentimento dos indivíduos de fazer parte da organização. Hofstede (2001) classifica estas duas variáveis como autônomas não fazendo parte da formação da Cultura Organizacional, mas sim sendo originadas por ela. Segundo Freitas (2007), o funcionário em busca de reconhecimento valoriza o senso de fazer parte de uma empresa, tendo ela como motivador das suas decisões dentro de uma organização. Pode-se inferir por meio da pesquisa que o sentimento expresso de pertencimento nas organizações influencia na tomada de decisão de TI. Entretanto, o sentimento de pertencer a uma empresa pode ser um moderador da Cultura Organizacional na tomada de decisão (FREITAS, 2007; DAUBER e FINCK e YOLLES, 2012). Com base nestas constatações, foram elaboradas três hipóteses para a variável Pertencimento como moderadora das relações entre as variáveis das práticas da Cultura Organizacional:

*H1: O sentimento de pertencimento à empresa modera as manifestações profissionais da Cultura Organizacional, quando os processos de tomada de decisão da TI são criteriosos;*

*H2: O sentimento de pertencimento à empresa modera as manifestações abertas da Cultura Organizacional, quando os relacionamentos de tomada de decisão da TI são comunicados;*

*H3: O sentimento de pertencimento à empresa modera as manifestações da Cultura Organizacional orientada ao funcionário, quando os relacionamentos de tomada de decisão da TI são colaborativos;*

A primeira hipótese denominada H1 é relativa ao grau de moderação exercido pelo sentimento de pertencer a uma organização pelos membros dos comitês decisórios de TI, na relação entre as práticas da Cultura Organizacional profissional e dos processos criteriosos de Governança de TI para a tomada de decisão. A segunda hipótese, denominada H2, é relativa ao grau de moderação exercido pelo sentimento de pertencer a uma empresa nas práticas da Cultura Organizacional orientada ao funcionário para uma atitude de colaboração na correta tomada de decisão de TI. A terceira hipótese se refere ao grau de moderação exercido pelo sentimento de pertencimento dos membros da Governança de TI para a comunicação das tomadas de decisões em TI. Cabe ressaltar que estas hipóteses oriundas da pesquisa, são empíricas.

Segundo Schein (2004) a liderança e a Cultura Organizacional possuem uma dependência entre suas variáveis, porém são variáveis distintas e não podem ser confundidas. Segundo o autor, a liderança é do indivíduo que exerce uma função temporal e por isso não é parte da Cultura Organizacional. De um lado, o líder assume o papel de criar, manter ou mudar tipos particulares de Culturas Organizacionais, realizando suas ações de gestão. Nesse sentido, as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão. Por outro lado, considera-se que o líder – em seu pensamento, sentimento e respostas – também é moldado pela Cultura Organizacional. Assim, a habilidade para entender e trabalhar em uma Cultura Organizacional é pré-requisito para uma liderança eficaz (FREITAS, 2007). Ainda segundo Schein (2004), o líder pode influenciar em diversos aspectos organizacionais por meio do seu estilo que, por vezes, molda a forma como as equipes agem e como os relacionamentos ocorrem em uma organização. Pode-se então supor que a liderança é uma variável de mediação na condução das práticas de Governança de TI.

Como resultante das análises, foi percebido que a liderança exerce uma mediação da relação quando nos processos da Governança de TI, especialmente na tomada de decisão quando estes são estruturados ou rigorosos. Além disso, pode-se constatar por meio desta pesquisa que a liderança e o papel do gestor exerce uma influência na comunicação e nas formas de colaboração das decisões da Governança de TI. Segundo Peterson (2002) a Governança de TI é influenciada pelas ações individuais de liderança do CIO que desempenha

um papel estratégico, na comunicação, negociação e na estruturação dos mecanismos da Governança de TI, inculcando uma mentalidade de mudança organizacional na organização em desenvolver uma compreensão comum e integração nas decisões de negócios e de TI. Assim, em virtude da variável Liderança a qual foi constatada como relevante nesta pesquisa, o modelo teórico final foi adaptado, incluindo esta variável como mediadora das relações entre as variáveis e as variáveis dependentes relativas aos processos de Governança de TI, conforme segue:

*H4: A liderança exerce uma mediação na relação entre as práticas da Cultura Organizacional orientadas ao processo e os processos estruturados da Governança de TI;*

*H5: A liderança exerce uma mediação na relação entre as práticas da Cultura Organizacional com uma disciplina vaga e os processos rigorosos da Governança de TI;*

*H6: A liderança exerce uma mediação na relação entre as práticas da Cultura Organizacional orientada ao funcionário e a colaboração da Governança de TI;*

*H7: A liderança exerce uma mediação na relação entre as práticas da Cultura Organizacional aberta e a comunicação da Governança de TI;*

*H8: A liderança exerce uma mediação na relação entre as práticas da Cultura Organizacional fechada e a comunicação da Governança de TI.*

Com o propósito de facilitar a operacionalização e continuidade do modelo teórico final desta pesquisa, foi elaborado um Quadro resumo do modelo, contendo as questões de pesquisa, as variáveis dependentes das práticas da Governança de TI, as dimensões da Cultura Organizacional utilizadas e os pressupostos resultantes da relação entre as variáveis, o qual encontra-se no Apêndice F.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho apresentam as conclusões obtidas com os resultados da análise de dados e a sua interpretação, as contribuições da pesquisa para o pesquisador, para as organizações que participaram dos estudos de casos e para a academia, resultando em recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

### 7.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos propostos para esta pesquisa, pode-se analisá-los e verificar a seu atingimento. De acordo com o primeiro objetivo específico, o qual propunha identificar na literatura as práticas da Cultura Organizacional, o mesmo foi alcançado por meio de Hofstede (2001), o qual apresenta seis dimensões para identificação das práticas da Cultura Organizacional. No segundo objetivo específico, foi proposto identificar na literatura as práticas da Governança de TI por meio de seus mecanismos. Este objetivo foi alcançado por meio dos oito fatores oriundos da revisão da literatura sugeridos por Bowen, Cheung e Rohde (2007), Van Grembergen e De Haes (2010), Weill e Ross (2004), Peterson (2000) entre outros.

No terceiro objetivo específico, foi proposto identificar na literatura relações potenciais entre as variáveis das manifestações práticas da Cultura Organizacional e as variáveis das manifestações práticas dos mecanismos de Governança de TI, estabelecendo pressupostos. Este objetivo foi atingido por meio dos doze pressupostos iniciais elaborados com base em Van Grembergen e De Haes (2009), Hofstede (2001), Cheung e Rohde (2007), Bowen, Cheung e Rohde (2007) entre outros. No quarto objetivo específico, foi proposto elaborar um modelo conceitual teórico das relações entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas dos mecanismos de Governança de TI, o qual também foi alcançado por meio da elaboração do modelo inicial, o qual encontra-se na figura 13. O quinto objetivo específico desta pesquisa, de verificar a aplicabilidade do modelo teórico inicial proposto, foi atingido por meio da aplicação dos instrumentos derivados do modelo teórico em dois Estudos de Casos em empresas brasileiras do setor financeiro.

Portanto, pode-se concluir que o objetivo geral desta pesquisa de propor um modelo relacional entre as manifestações práticas da Cultura Organizacional e as práticas da

Governança de TI foi atingido. Como resultante da pesquisa, um novo modelo teórico foi elaborado o qual irá possibilitar o avanço do conhecimento nas áreas de Cultura Organizacional e de Governança de TI.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho propiciou contribuições para a Governança de Tecnologia da Informação. Em primeiro lugar pôde-se perceber que alguns aspectos práticos da Cultura Organizacional influenciaram a forma como a Governança de TI das empresas ocorre, confirmando os trabalhos de El-Mekawy, Rusu e Perjons (2014), Aasi, Rusu e Han (2014) e Rowlands, De Haes e Van Grembergen (2014). Igualmente, pode-se perceber que algumas práticas da Cultura Organizacional se manifestam nos mecanismos da Governança de TI. Durante a pesquisa pôde-se observar que algumas relações entre as práticas da Cultura Organizacional não foram observadas nas práticas da Governança de TI, ou por não existir alguma relação entre as práticas ou pelo fato de existir um desalinhamento entre o modelo atual de Governança de TI e a Cultura Organizacional que se manifesta nas práticas diárias.

Um ponto importante resultante desta pesquisa foi a constatação de uma percepção dos respondentes e participantes acerca das práticas da Governança de TI destas empresas sobre os aspectos influenciadores a serem considerados em seus modelos. Segundo observado por diversas vezes, houve uma manifestação de surpresa e alerta por parte dos envolvidos nas tomadas de decisões da Governança de TI sobre os aspectos da Cultura Organizacional, chegando a manifestarem que irão rever estes pontos por acharem muito relevantes ao contexto organizacional. Por outro lado, foi observado que não há entendimento claro de muitos dos respondentes sobre como ocorrem as práticas de decisão de Governança de TI e sobre sua importância, recaindo o papel de compreensão e, por muitas vezes, de decisões sobre ativos de TI sobre as lideranças de TI destas empresas.

O estudo permitiu entender diferentes realidades em diferentes organizações por meio da observação de diferentes estruturas e formas de conduzir as práticas de Governança de TI. Para as empresas participantes do estudo, foi possível identificar aspectos da Cultura Organizacional os quais podem ser relevantes na forma como estas empresas praticam a sua Governança de TI, auxiliando na melhoria da tomada de decisões e, conseqüentemente, no melhor uso dos ativos de TI. Além disso, foi possível identificar características práticas da Cultura Organizacional de cada empresa o que pode se útil, não somente para a Governança de TI, mas para diferentes ações dentro destas organizações.

Academicamente, esta pesquisa contribuiu por meio da descoberta de evidências de fatores como o sentimento de pertencer e o papel da liderança, recomendando incluir no modelo resultante como moderador e mediador, respectivamente, das relações entre as práticas da Cultura Organizacional e as práticas da Governança de TI. Como resultante, o novo modelo proposto poderá torna-se um novo trabalho, permitindo avançar nos estudos da relação entre estes dois constructos.

Outro aspecto o qual cabe destacar é a ampliação de estudos na área organizacional no Brasil sobre o tema Governança de TI e Cultura Organizacional. Os trabalhos encontrados até então, são pesquisas na Bélgica, Holanda, Dinamarca e Suécia, distantes da realidade das empresas latino-americanas para Cultura Organizacional. Freitas (2007) destaca a importância de desenvolver estudos no Brasil nesta área em virtude das particularidades da cultura nacional e das condições econômicas às quais as empresas brasileiras estão expostas.

Também cabe salientar que muitos trabalhos acadêmicos destacam a importância dos temas Cultura Organizacional e Governança de TI, em especial das relações entre eles, porém não apresentam tais relações. Embora a Cultura Organizacional desempenhe um papel importante na Governança de TI, faltam pesquisas sobre como a Cultura Organizacional influencia na Governança de TI e, particularmente, na prática dos mecanismos, conforme salientam Aasi, Rusu e Han (2014).

É pertinente destacar que existe uma problemática nas organizações que adotam práticas de Governança de TI as quais não estão corretamente alinhadas à Cultura Organizacional, colocando em risco a efetividade dos mecanismos adotados. Acredita-se que a contribuição de todo trabalho exploratório tem o desafio de expandir as fronteiras do saber, porém um trabalho necessário para o desenvolvimento do conhecimento, essência do homem.

### 7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa apresentou algumas limitações as quais é importante serem destacadas. Em primeiro lugar, o estudo de natureza exploratória traz desafios, em virtude da busca por fenômenos organizacionais que possibilitem estabelecer possíveis relações entre seus elementos práticos. Estes limitantes são observados pela escassez de referencial teórico pertinente à relação destes dois fenômenos, o que dificultou a elaboração das relações e a criação dos pressupostos do modelo teórico proposto. Por vezes, as relações foram criadas com base na literatura e testadas empiricamente em casos isolados que só permitiram rejeitá-las,

jamais confirmá-las e, portanto, as comprovações deverão ser fruto de estudos futuros. Além deste aspecto, os resultados não podem ser generalizados, mesmo havendo uma sustentação teórica e os casos apresentados expressarem as práticas destas organizações no que tange as práticas da Cultura Organizacional e dos mecanismos práticos da Governança de TI, já que o modelo teórico proposto não é necessariamente identificado em todas as empresas. Também, o número de empresas utilizadas neste Estudo de Casos não possibilita alguma generalização. Além disso, as práticas de Governança de TI sofrem alterações ao longo do tempo e, mesmo nas empresas participantes deste estudo, poderão sofrer alterações e apresentar outros resultados. Ainda, o modelo teórico apresenta características e adaptações para as empresas no Brasil, o que pode levar a outras realidades em outros países.

Pode-se observar também que alguns respondentes demonstram uma visão limitada e setorial nas suas respostas, visando apenas aspectos da sua área de atuação técnica, em especial na empresa do Caso A. Aparentemente, os mecanismos de Governança de TI adotados pela empresa do Caso A possui em suas lideranças maior conhecimento técnico e, portanto, os conhecimentos técnicos são utilizados como forte fator decisório. Entretanto, no modelo de Governança de TI da empresa do Caso B, foi observada a participação de membros de áreas de negócio como membros dos arranjos decisórios, o que pode ser entendido como uma busca por descentralização e maior envolvimento da organização nas decisões sobre os ativos de TI. Outro ponto foi a dificuldade apresentada, por vezes, de alguns respondentes do entendimento de aspectos não técnicos de Tecnologia da Informação. Pode-se perceber em algumas situações que os participantes das entrevistas desconheciam como os mecanismos da Governança de TI expressos por meio de suas práticas ocorrem dentro da sua organização, em particular, como são os processos, como são definidas e mantidas as estruturas e aspectos relativos aos relacionamentos, como entidades internas e externas na empresa. Nota-se um viés forte dos entrevistados nas questões técnicas e uma forte tendência de justificar e não de esclarecer os modelos, aparentemente tentando demonstrar aspectos de sua atuação profissional, influenciando, por vezes, nas respostas.

Outro ponto constatado é a existência de divergências de percepção entre os entrevistados dentro de cada organização de como as práticas de Governança de TI ocorrem. Em algumas situações, os entrevistados ou não sabiam como ocorrem ou não demonstraram consenso sobre a percepção das práticas de Governança de TI. Mesmo assim, as conclusões do estudo não devem ser invalidadas mas sim servir para avançar em estudos que permitam auxiliar as organizações em seus modelos de Governança de TI.

O estudo com corte transversal pode trazer um viés sobre os aspectos da Cultura Organizacional (HOFSTEDE, 2001) o que pode não representar algumas dimensões em sua totalidade. Para tanto, é aconselhável a participação ativa nos casos com observação participante ou a condução de uma pesquisa com corte horizontal. Destaca-se também que as percepções dos respondentes podem sofrer um viés em virtude de diferentes influências pessoais, emocionais e organizacionais, as quais são impossíveis de controlar em uma pesquisa desta natureza.

Quanto à parte quantitativa, foi utilizado um modelo adaptado, seguindo os preceitos metodológicos sugeridos pela literatura como adequados para esta pesquisa. Entretanto, um instrumento adaptado pode não apresentar a mesma efetividade do seu original. Mesmo que conforme recomendação do autor do modelo, alguns aspectos possam ser relevantes no Brasil e na presente pesquisa, tal como a influência da liderança na Cultura Organizacional e nas decisões de TI, as quais foram manifestadas em diversas informações.

Outra limitação observada refere-se ao conhecimento dos entrevistados de conceitos de Governança de TI. Apesar da escolha dos casos estar baseada em organizações que manifestaram possuir iniciativas de Governança de TI, estas iniciativas parecem estar vinculadas a uma boa gestão de TI e não exatamente à adoção de Governança de TI.

Cabe destacar aqui que a empresa do caso B está passando por um processo de transformação de suas estruturas e processos organizacionais, tendo em vista a aquisição da empresa por uma instituição financeira multinacional e que, no corte temporal atual, apresenta-se em forte mudança de pessoas, relacionamentos e princípios, o que pode ter influenciado nos resultados.

#### 7.4 PESQUISAS FUTURAS

A partir deste estudo teórico e empírico o qual foi conduzido por meio de uma pesquisa exploratória, vários caminhos surgem. Entretanto, como visto nas limitações, faz-se necessário evoluir o modelo atual confrontando-o com a realidade de outras organizações e buscando novas contribuições. Sugere-se, primeiramente, explorar o modelo atual em outras organizações com práticas de cultura diferentes das observadas nos casos desta pesquisa, visando avaliar as possível manifestação dos pressupostos que não foram passíveis de avaliação e buscar confirmar os pressupostos não avaliados neste estudo. Para tanto, cabe

ampliar o presente estudo para outras organizações e instituições com culturas diferentes das participantes deste estudo.

Sugere-se ainda uma avaliação nos fatores encontrados nesta pesquisa, ou seja, a Liderança e o Pertencimento, interpretando-os em maior profundidade e verificando o modelo resultante por esta pesquisa visando aumentar a sua maturidade, permitindo no futuro que outros estudos possibilitem um modelo quantitativo de avaliação da relação destes dois fenômenos. A linha de pensamento utilizada nesta pesquisa para a avaliação das práticas da Cultura Organizacional não é única e poderá haver outros caminhos e dimensões da expressão das práticas da Cultura Organizacional que possam ser adequados. Portanto, sugere-se estudar e aplicar outras dimensões e modelos que apresentem novas variáveis da Cultura Organizacional. Também sugere-se que o modelo teórico proposto seja aplicado em diferentes empresas no Brasil, com diferentes práticas em suas Culturas Organizacionais e com diferentes práticas de Governança de TI para avaliar os demais pressupostos do modelo que não foram verificados nesta pesquisa.

Também, recomenda-se a condução das pesquisas em corte longitudinal, buscando minimizar o viés situacional momentâneo dos casos, ou ainda a obtenção dos dados concomitantemente à utilização de observação do pesquisador de forma intensa.

Por fim, sugere-se continuar a exploração do conhecimento no sentido de identificar como as práticas da Cultura Organizacional relacionam-se como as práticas da Governança de TI, talvez identificando em momentos distintos, como aqueles em que ocorrem a definição e a adoção destes mecanismos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AASI, P.; RUSU, L.; HAN, S. The Influence of Culture on IT Governance: A Literature Overview. Hawaii International Conference on System Science – HICSS, IEEE, 2014.
- \_\_\_\_\_. The Influence of Organizational Culture on IT Governance Performance: Case of The IT Department in a Large Swedish Company. Hawaii International Conference on System Science – HICSS, IEEE, 2016.
- AILON, G. A Reply to Geert Hofstede. *The Academy of Management Review*, N. 34, P. 571-573, 2009.
- ALI, S.; GREEN, P. Determinants of Effective Information Technology Governance: A Study of IT Intensity. International IT Governance Conference, New Zeland, ANAIS, 2005.
- ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO 2008, E. Governança Corporativa: um modelo brasileiro. ed. Campus, 2008.
- ALVESSON, M. Understanding Organizational Culture. SAGE Publications Inc., 2002.
- ASK, U., BJORNSSON, H., JOHANSSON, M., MAGNUSSON, J. e NILSSON, A. IT Governance in the light of Paradox - A Social Systems Theory Perspective, in Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science, Hawaii, 2007.
- ARORA, P; DHARWADKAR, R. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. *Corporate Governance: An International Review*. v. 19, n. 2, p. 136-52, 2011.
- BANKS, E. Corporate Governance, Financial Responsibility, Controls and Ethics. ed. Palgrave Macmillan, New York, 2004.
- BARBOSA, D.; SPECCHIO, W.; PUGLIESI, S. Novas Metodologias. ed. IBCB 1999.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Edições 70, 2008.
- BASTOS, J.; DUQUIA, R. Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. *SCIENTIA MEDICA*, V.17, N.4, P.229-232, 2007.
- BAUMAN, Z. Ensaio sobre o conceito de cultura. ed. Zahar, 2012.
- BERLE, A.; MEANS, G. A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada. Abril Cultural, 1984.
- BOWEN, P., CHUNG, M; ROHDE, F. Enhancing IT Governance Practices: A model and Case Study of an Organisation's Efforts. *International Journal of Accounting Information Systems*, n.8, p.191-221, 2007.
- BOYNTON, A.; ZMUD, R. Information technology planning in the 1990's: Directions for practice and research, *MIS Quarterly*, v.11, n.1, p.59-71, 1987.

BROWAEYS, M.; PRICE, R. Understanding cross-cultural management. ed. Princeton Hall, 2008.

BROWN, A.; GRANT, G. Framing the framework: A review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*, v.15, p.696-712, 2005.

BROWN, C.; MAGILL, S. Alignment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents. *Management Information Systems Quarterly*, v.18, n.4, p.371-404, 1994.

BROWN, C.; SAMBAMURTHY, V. Repositioning the IT organization to facilitate business transformation. ed. Pinnaflex Press, 1999.

BROWAEYS, M.; PRICE, R. Understanding cross-cultural management. Prentice Hall, 2008.

BRYNJOLFSSON, E. The productivity paradox of information technology. *Communication of ACM*, v.36, n.12, 1996.

BURCHELL, S.; CLUBB, C.; HOPWOOD, A. HUGHES, J.; NAHAPIET, J. The Roles of Accounting in Organizations and Society. *Accounting, Organizations, and Society*, v.5, n.1, p. 5-27, 1980.

BURTSCHER, C.; MANWANI, S.; REMENYI, D. Towards A Conceptual Map Of IT Governance: A Review Of Current Academic And Practitioner Thinking. UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2009. Paper 15, <http://aisel.aisnet.org/ukais2009/15>, 2009.

CADBURY, Sir. A. Committee on the financial aspects of corporative governance. Gee Publishing, Connion, 1992.

CALDER, A. IT Governance: Guidelines for Directors. IT Governance Publishing, 2005.

CALLAHAN, J.; KEYES, D. The evolution of IT Governance at NB Power. *Strategies for IT Governance*, Van Grembergen, ed. Idea Group Publishing, p. 343-356, 2004.

CAMERON, K; QUINN, R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on Competitive Values Framework, 3th.ed., Jossey-Bass, 1999.

CHAGANTI, R; MAHAJAN,V; SHARMA,S. Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry. *Journal of Management Studies*. v. 22, p. 400-17, 1985.

CHHOKAR, J.; BRODBECK, F.; HOUSE, R. Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

CHIN, P.; BROWN, G.; HU, Q. The Impact of Merges & Acquisitions on IT Governance Structures: A Case Study. *Journal of Global Information*, v.12, n.4, 2004.

CHOE, J. The Consideration of Cultural Differences in the Design of Information Systems. *Information & Management*, n. 41, p. 669-684, 2004.

CLEGG, R. Accounting for Preferences. National Review Online, 2008.

COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386–405, Nov. 1937.

COLLA, J.; REIS, J.; KATO, H. Práticas Metodológicas dos Pesquisadores Brasileiros em Estratégia: Estudo dos Artigos da Divisão de Estratégia dos EnANPAD's no Período de 2007 a 2010. V encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD, 2011.

CONRAD, C.; POOLE, M. Strategic Organizational Communication: in a global economy. Wiley-Blackwell, 2012.

COOPERS, D.; SCHINDLER, P. Métodos de Pesquisa em Administração. 7 ed. Bookman, 2003.

CORREIA, L.; AMARAL, H. Reflexões sobre as funções da governança corporativa. *Revista da USP*, v.13, n.1, p.43-55, 2006.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control, 1992. Disponível em <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>. Acesso em 11/03/2013.

DAFT, L. Organizational Theory and Design. 6th.ed, South-Western College Publishing, 1998.

DAILY, C.; DALTON, D.; CANNELLA, A. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, n.28, p.371-382, Julho, 2003.

DALLAS, S.; BELL, M. The Need for IT Governance: Now more than ever. Gartner Inc, 2004.

DALHBERG, T.; KIVIJARVI, H. An Integrated framework for IT Governance and the Development and Validation of an Assessment Instrument. *HICSS*, v.8, 2006.

DASGUPTA, M., GUPTA, R. ; SHARAY, A. Linking Technological Innovation, Technology Strategy and Organizational Factors, *Global Business Review*, 2011.

DAUBER, D.; FINK, G.; YOLLES, M. A configuration Model of organizational culture. SAGE open, 2012.

DAVENPORT, T.; HAMMER, H.; METSISTO, T. How executives can shape their company's information systems. *Harvard Business Review*, 1989.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. *Information Systems Management*, n. 26, v.2, p.123–137, 2009.

DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate Culture: Rites and Rituals of Organizational Life. Adisson & Wesley, 1982.

DEBRENCENY, R. Research on IT Governance, Risk, and Value: Challenges and Opportunities. *The Journal of Information Systems*, v.27, p. 129-134, 2013.

DELONG, D. FAHEY, L. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, v.14, n.4, p.113-127, 2000

DEMO, P. *Metodologia do Conhecimento Científico*. ed. Atlas, 2000.

DENISON, D.; HAALAND, S.; GOELZER, P. Corporate Culture and Corporate Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organisational Dynamics*, v.33, n. 1, p.24-48, 2004.

DENISON, D.; MISHRA, A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, v.6, n.2, p.204-223, 1995.

DETERT, J.; SCHROEDER, R.; MAURIEL, J. A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives. *Organizations*, *Academy Of Management Journal* 25, pp. 850–863, 2000.

DIAS, R. *Cultura Organizacional – Construção, Consolidação e Mudanças*. Ed. Atlas, 2012.

DOHERTY, N.; DOIG, G. An analysis of the anticipated cultural impacts of the implementation of data warehouses. *Engineering Management, IEEE*, v.50, n1, p.78-88, 2003.

DUFFY, J. IT Governance and Business Value part 1: IT Governance – An issue of critical importance. *IDC Document*, n. 27291, 2002.

DYER, W. Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, v.1, n.1, p.37-50, 1988.

EIN-DOR, P.; SEGEV, E.; ORGAD, M. The effect of national culture on IS: implication for international information systems. *Journal of global information*, v.1, n.1, 1993.

EL-MEKAWY, M.; RUSU, L.; PERJONS, E. The impact of business-IT alignment on organizational culture. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Association for Information Systems, 2014.

ETZIONI, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1975.

FAYERS, P.; MACHIN, D. *Scores an Measurements: Validity, Reliability and Sensitivity. Quality of life. Assessment, Analysis and Interpretation*. ed. John Wiley & Sons; 2007.

FEBRABAN. *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014*. Federação Brasileira de Bancos, 2014.. Disponível em [http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id\\_pagina=67](http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=67). Acesso em 21/10/2015.

- FERNANDES, A.; ABREU, V. *Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão de Processos e Serviços*. 2 ed., Brasport, 2008.
- FITZGERALD, T. Can change in organizational culture really be managed? *Organizational Dynamics*, v.17, n.2, p.5-15, 1988.
- FLICK, U. *An Introduction to Qualitative Research*. Sage, 4.ed, 2009.
- FONTAINE, R.; RICHARDSON, S. Cross-cultural research in Malaysia. *Cross Cultural management: An International Journal*, v.10, n.2, p.75-89, 2003.
- FRANCESCO, M.; GOLD, A. *International Organizational Behavior*. 2ed., Pearson Prentice Hall, 2005
- FREITAS, M. *Cultura Organizacional : Evolução e Crítica*, CEGAGE Learning, 2007.
- FRENCH, R. *Cross-cultural Management*. CIPD House, 2.ed., 2010.
- GARCIA, F. *Governança Corporativa*. Monografia, UFRJ, 2005.
- GIAMPAOLI, R.; TESTA, G.; LUCIANO, E. Contribuições do modelo COBIT para a Governança Corporativa e de Tecnologia da Informação: desafios, problemas e benefícios na percepção de especialistas e CIOs. *Revista Análise*, v.22, n.2, p.120-133, 2011.
- GIBBS, G. *Análise de Dados Qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa*. Ed. Bookman, 2009.
- GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. Saraiva Editora, 2012.
- GOLD, A.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. Knowledge Management : an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, v.18, n.1, p.185-214, 2001.
- GOODENOUGH, W. *Culture, Language, and Society*. Benjamin/Cummings Pub. Co 1981.
- GREWAL, P.; KNUTSSON, F. *IT Governance: In a Global Logistics Company (Master Thesis in Informatics)*. IT University of Gotemburg, 2005.
- GUIRDHAM, M. *Communicating across cultures at work*. Lavoisier, 2005.
- HAIR, J. ; CELSI, M. ; MONEY, A. ; SAMOUEL, P. ; PAGE, M. *Essentials of Business Research Methods*. 2 ed., ed. Sharpe, 2011.
- HALL, E. Cultural identity ans Diaspora. In Rutherford, J (org.). Lawrence and Wishart, 1990.
- HARRINGTON, S.; GUIMARAES, T. Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, v.15, n.1, p.39-63, 2005.

HARPER, G.; UTLEY, R. Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation. *Engineering Management Journal*, v.13, n.2, 2001.

HATCH, M. The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, v.18, n.4, p.657-693, 1993.

HENRI, J. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, Université Laval, Québec, n.31, p.77-103, 2006.

HILLS, M. Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. *Online in Psychology and culture*, v.4, n.4, 2002.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London, ed. Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London, ed. Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. J.; PEDERSEN, P. HOFSTEDE, G. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. ed. Nicholas Brealey Publishing, 2002.

HOFSTEDE, G. J.; HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. *Cultures and Organizations: software of the mind*. 3 ed., Mc.Graw Hill, 2010.

HOSFTEDE, G.; WAISFISZ, B. *Organizational Culture Dimensions*. Disponível em <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>, 2010. Acesso em Junho,2012.

HOUSE, R.; HANGES,P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications, 2004.

HUNTER, M. *Selected Readings on Strategic Information Systems*. Premier Reference Source, 2009.

HUNTER, R.; WESTERMAN, G. *The Real Business of IT. How CIOs Create and Communicate Value*. Harvard Business Press, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas em Governança corporativa. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em 10.02.2013.

ISACA. Information Systems Audit and Control Association. *Control Objectives for Information and related Technology – CobIT, version 5*, 2015.

JERMIER, J.; SLOCUM, J.; FRY, L.; GAINES, J. Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Faced of an Official Culture. *Organization Science*, v.2, n.2, p.170-194,1991.

KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. IS/IT Governance: Need for an integrated model. *Corporate Governance*, n.1, v.9, p. 9-11, 2001.

KAPPOS, A.; RIVARD, S. A Three-Perspective Model of Culture, Information Systems, and Their Development and Use. *MIS Quarterly*, v.32,n.3,p.601-634, 2008.

KIEL, G; NICHOLSON, G. Board Composition and Corporate Performance: How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance. *Corporate Governance*. v. 11, n. 3, p. 189-205, 2003.

KLINE, P. *An Easy Guide to Factor Analysis*. ed. Routledge, 1994.

KLUCKHOHN, F.; STRODTBECK, F. *Variations in value orientations*. Evaston, Row, Peterson, 1961.

KOOPER, M.; MAES, R.; LINDGREEN, R. On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*, v. 31, n.3, p.195-200, 2011.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Newbury Park: Sage, 1980.

KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. *The Museum*, v.47, 1952.

KUMAR, R. A framework for assessing the business value of information technology infrastructures. *Journal of Management Information Systems*. V.21, n.2, p.11-32, 2004.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAMEIRA, V. *Governança Corporativa*. Forence Universitária, 2001.

LAURINDO, F.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M.; RABECHINI JR, R. O Papel da Tecnologia da Informação na Estratégia das Organizações. *Gestão e produção, USP*, v.8, n.2, p.160-179, 2001.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organisations. *Administrative science quarterly*, v.12, n.1, p.1-47, 1967.

LAWRENCE, P.; OIVO, M. Cultural Challenges in Information Systems Innovation: The Need for Differentiation Studies In. *Shaping the Future of ICT Research. Methods and Approaches*, p.177-192, 2012.

LEIDNER, E.; KEYWORTH, T. A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *Management Information Systems Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 357-99, 2006.

LICHT, A. *Culture and Law in Corporate Governance*. Radzyner School of Law. European Corporate Governance Institute (ECGI), 2014.

LIE, E. Detecting abnormal operating performance: revisited. *Financial Management*, n.30, p.77-91, 2001.

LINSTONE, H.; TUROFF, M. *The Delphi method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley Publishing, 1975.

LOH, L. *The Economics and Organization of Information Technology Governance: Sourcing Strategies for Corporate Information Infrastructure*. MIT, Sloan School of Management, 1993.

LOUIS, M. *Investigator's Guide to Workplace Culture*. SAGE, 1985.

LUCIANO, E.; WIEDENHÖFT, G. O que está dentro ou fora de um determinado campo de conhecimento? Reflexões a partir dos estudos de Governança de TI. *Information Systems in Latin America – ISLA, anais*, 2014.

LUCIANO, E.; WIEDENHÖFT, G.; FILANDRO, I.; NETTO, Y.; KOPPE, G. Indicadores para Mensurar a Efetividade da Governança de Tecnologia da Informação: um Estudo Qualitativo Multimétodo. XVIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2015.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, n.1, p.109-122, 1999.

LUNARDI, G.; BECKER, J.; MAÇADA, C.; DOLCI, P. The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms. *International Journal of Accounting of Information Systems*. n.15, p.66-81, 2014.

LUNARDI, G. Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. Tese. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13248>.

MAES, K.; DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. How IT Enabled Investments Bring Value to the Business : A Literature Review. *Hawaii International Conference on System Science*, 2011.

MAIZLISH, B.; HANDLER, R. *IT Portfolio Management Step by Step: Unlocking the business value of technology*. John Wiley & Sons, 2005.

MALLIN, C. *Corporate Governance*, Oxford University Press, 2004.

MALONE, T.; CROWSTON, K. The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, v.26, n.1, p.87-119, 1994.

MARTIN, J.; FROST, P. *Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual*. Hadbook de estudos organizacionais, v. 2, ATLAS, 2001.

MARTIN, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press, 1992.

MARTINS, R. *Metodologia Científica: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos*. Juruá, 2004.

- MCSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure analysis. *Human Relations*, v.55, n.1, p.89-118, 2002.
- MEAD, R.; ANDREWS, T. *International Management*. 4ed., John Wiley & Sons Ltd., 2009.
- MENGHUA, Z.; KANG, X.; JINGHUA, X. Organizational IT Culture, A New Concept and Perspective Of Relationship Of Organization and IT. *International Journal of Computer Science and Network Security*. v. 13, n.1, 2013.
- MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. McGill University, Prentice Hall, 1979.
- MOM, T.; BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 812-828, 2009.
- MOORE, G.; BENBASAT, I. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, v.2, n.3, p.192-222, 2001.
- MOTTA, F. *Cultura e Organizações no Brasil. Relatório de Pesquisa n.15*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getulio Vargas, 1996.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. *Competing by design: The Power of Organizational Architectures*. Oxford University Press, 1998.
- NEELA, A.; MAHONEY, J. *Work With, Not Against, Your Culture of Refine IT Governance*. Gartner Inc, Stamford, 2003.
- NFUKA, E; RUSU, L. The effect of critical success factors on IT governance performance, Stockholm University, *Industrial and Management Data Systems*, v. 111, n.9, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, 1995.
- NOORDERHAVEN, N.; TIDJANI, B. Culture, Governance, and Economic Performance: An Explorative Study with a Special Focus on Africa. *International Journal of Cross Cultural Management*. v.1, n.1, p.31-52, 2001.
- OCDE. *Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades*, 2004. Disponível em <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em 12/02/2013.
- OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. The Delphi method as a research tool: an example, desing considerations and applications. *Information & Management*. V.42, n.1, p.15-29, 2004.
- OLTSIK, J. *IT Governance: is it the answer*. Tech Republic, 2003.

- O'REILLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management*, v.34, n.3, p.487-516, 1991.
- O'SULLIVAN, M. *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Oxford University Press, 2001.
- PATAS, J.; BARTENSCHLANGER, J.; GOEKEN, M. The Impact of IT Resources on the IT Business Value: Evidence From a Systematic Literature Review. *International Journal of IT*, v.2, n.2, 2011.
- PATEL, S.; BALIC, A.; BWAKIRA, L. Measuring transparency and disclosure at firm level in emerging markets. *Emerging Markets Review*, n.3, p.325-337, 2002.
- PEREIRA, G.; LUCIANO, E.; MACADAR, M.; DANIEL, V. Information Technology Governance Practices adoption through an Institutional Perspective: the Perception of Brazilian and American CIOs. *Hawaii International Conference on Systems Science – HICSS*, 2013.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. *In Search of Excellence*. Harper & Row, 1982.
- PETERSON, R. Crafting Information Technology Governance. *EDPACS*, v.32,n.6, p. 1-24, 2004.
- PETERSON, R.; O'CALLAGHAN, R.; RIBBERS, P. Information Technology Governance by Design: Investigating Hybrid Configuration and Integration Mechanisms. *ICIS 00, Proceedings of the twenty first international conference on Information systems, ANAIS*, p.435-452, 2000.
- PETIGREW, A. On Studying Organizational Cultures, *Administrative science quarterly*, 1979.
- POSNER, B.; KOUZES, J.; SCHIMIDT, W. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, v.24, n.3, p.293-309, 1985.
- PUNNETT, B.; RICKS, D. *International Business*. PWS Kent, 1992.
- QUINN, R. *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, 1988.
- QUINN, R.; MCGRATH, M. *Transformation of Organizational Cultures: A competing values perspective*. Sage Publications, 1985.
- RAHROVANI, Y.; ADDAS, S.; PINSONNEAULT, A. Exploring the Long Shadow of IT Innovation Adoption Decisions on IT Value. *Systèmes D'information & Management*, n. 4, v. 19, 2014.
- REICH, B.; NELSON, K. In Their Own Words: CIO Visions about the future of In-House IT Organizations. *The DATA BASE for advances in Information Systems*. v.34, n.4, 2003.
- ROBINSON, N. IT excellence starts with governance. *Journal of Investment Compliance*, v.6, n.3, p.45-49, 2005.
- ROSS, J.; WEILL, P.; ROBERTSON, D. *Enterprise Architecture as Strategy*. Harvard Business School Press, 2006.

ROWLANDS, B.; DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. Exploring and Developing an IT Governance Culture Framework. Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland, 2014.

SACKMANN, S. Culture and Subcultures: An analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*. V.37, n., p.140-161, 1992.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, W. Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies, *MIS Quarterly*, n.23, v. 2, p. 261-290, 1999.

SANTANA, M.; ARARAT, M.; ALEXANDRU, P.; YURTOGLU, B. Novo Mercado and its followers: case studies in corporate governance reforms. *Global Corporate Governance Forum, anais*, 2006.

SATHE, V. Implications of Corporate Culture. *Organizational Dynamics*, n. 12, p. 5-23, 1983.

SAYAO, L. Modelos Teóricos em Ciência da Informação: abstractão e método científico. *Ciência da Informação*, v.30, n.1, p.82-91, 2001.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership: A Dynamic View*. 1th. ed. Jossey Bass, 1985.

\_\_\_\_\_ *Organizational culture and leadership*. 3th. ed. John Wiley & Sons, 2004.

SCHWARTZ, S. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Academic Press, Advances in Experimental Social Psychology*, v.25, p.1-69, 1992.

SCHWARTZ, S.; HIRSCHHEIM, R. An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. *Journal of Strategic Information Systems*, n. 12, p. 129–166, 2003.

SHRIVASTAVA, P. Corporate Strategy: integrating strategy formulation with organizational culture. *Journal Business of Strategy*, v.5, n.3, p.103-111, 1985.

SINGH, K. *Quantitative Social Research Methods*. Ed. Sage, 2007.

SILVA, A. *Governança Corporativa e Decisões Financeiras no Brasil*. MAUAD Editora, 2005.

SIMONSSON, M. *Predicting IT Governance Performance: A Method For Model-Based Decision Making*. Thesis. Royal Institute of Technology, Stockholm, 2008.

SIMONSSON, M.; JOHNSON, P. Defining IT governance - A Consolidation of literature. 18th. Conference on Advanced information Systems Engineering, 2005.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*. *Organizational Culture*, V. 28, N. 3., p. 339-358, 1983.

SOHAL, A.; FITZPATRICK, P. IT governance and management in large Australian organisations. *International Journal of Production Economics*. V. 75, n.1-2, p.97-112, 2002.

SUNDARAMURPHY, C.; RECHNER, P.; WANG, W. Governance Antecedents of Board Entrenchment: The Case of Classified Board Provisions. *Journal of Management*, v.22, n.5, p.783-899, 1996.

STRASSMANN, P. *The squandered computer*. Information Economics Press, 1997.

TALLON, P.; RAMIREZ, R.; SHORT, J. The Information Artifact in IT Governance: Toward a Theory of Information Governance. *Journal of Management Information Systems*, v. 30, n. 3, p.141-177, 2014.

TAROUCO, H.; GRAEML, A. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo, v.46, n.1, p.7-18, 2011.

TAYEB, M. *International Management*. Harlow Prentice-Hall, 2003.

TAYLOR-POWELL, E. Quick tips collecting group data: Delphi Technique. University of Wisconsin. Disponível em <http://www.uwex.edu/ces/pdande/resources/pdf/Tipsheet4.pdf>. Acesso em 23/03/2013.

TIWANA, A.; KONSYNSKI, B.; VENKATRAMAN, N.; Information Technology and Organizational Governance: the IT Governance Cube- Special Issue. *Journal of Management Information Systems*, v. 30, n. 3, p. 7–12, 2014.

TRICE, H.; BEYER, J. Studing organizational cultures though rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

TRICKER, B. *Corporate Governance: Principles, polices and practices*. 3 ed., Oxford, 2015.

TRITES, G. Director responsibility for IT governance. *Research Symposium on Governance, Transparency and Integrity: The Role of IT*, v.5, n.2, p.89-99, 2004.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. MC Graw-Hill, 1998.

TSUI, A. NIFADKAR, S.; OU, A. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations, *Journal of Management*, V.33, N.3, p.426-478, 2007.

TUREL, O.; BART, C. Board-Level IT Governance and Organizational Performance. *European JOurnal of Information Systems*, n. 23, p. 223-239, 2014.

VAN GREMBERGEN, W. *Strategies for information technology governance*, Hershey: Idea group publishing, 2004.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. *Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value*. ed. Springer, 2010.

VENKATRAMAN, N. Five Steps to a dot-com Strategy: How to Find Your Footing on the Web. *Sloan Management Review*, p. 15-28, 2000.

- WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 2006.
- WEILL, P.; ROSS, J. IT Governance – How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business School Publishing, 2004.
- WEILL, P.; WOODHAM, R. Don't just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance, MIT Sloan working paper, n. 4237-02, 2002.
- WEILL, P.; SUBRAMANI, M.; BROADBENT, M. IT Infrastructure for Strategic Agility. MIT Sloan Working Paper, n.4235-02, 2002.
- WEIR, C; LAING, D. Governance Structures, Director Independence and Corporate performance in the UK. European Business Review, v. 13, n. 2, p. 86-94, 2001.
- WESTERMAN, G.; HUNTER, R. O Risco de TI: convertendo ameaças aos negócios em vantagem competitiva. M Books, 2008.
- WIEDENHÖFT, G; KLEIN, R. Identificação de Mecanismos para Atender os Objetivos e Princípios de Governança de TI na Visão de Profissionais da Área. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação – RESI, v.12, n.2, 2013.
- WILKINS, A; OUCHI, W. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly. v. 28, n. 3, p. 468-481, 1983.
- WILLCOCKS, L.; FEENY, D.; OLSON, N. Implementing Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited. European Management Journal, v.24, n.1, p.28-37, 2006.
- WILLIAMSON, O. The Mechanisms of Governance. Oxford, Oxford University Press, 1996.
- WU, S.; STRAUB, D.; LIANG, T. 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.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZMUD, R. Supporting Senior Executives Through Decision Support Technologies: A Review and Directions for Future Research. In: Decisions Support Systems: A decade in perspective, ER McLean and HG. Elsevier Science Publishers, p.87-101, 1986.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO QUANTITATIVO INICIAL

INSTRUMENTO FINAL	QUESTÃO
<p><b>Orientado ao processo (meios) x resultado (OPR):</b> esta dimensão está estreitamente relacionada com a eficácia da organização. Em uma cultura orientada ao meio o elemento-chave é a maneira em que o trabalho tem que ser realizado, as pessoas se identificam com o "como", buscando evitar riscos, fazendo um esforço limitado e uso da tradição nos meios de trabalho. Em uma Cultura Organizacional orientada ao resultado, o objetivo é atingir as metas ou resultados internos específicos, mesmo que estes envolvam riscos substanciais e pro-atividade, sendo que as pessoas se identificam com o "o quê".</p>	
Q1 (Modificada)	Na nossa empresa nos sentimos confortáveis com situações novas em busca de maiores resultados
Q3 (Modificada)	Na nossa empresa o que nos motiva é que cada novo dia existem novos desafios
Q10 (Modificada)	Na nossa empresa, os resultados são mais importantes do que os processos
Q18	Em nossa empresa os erros são aceitos oriundos da pró-atividade
Q23	Em nossa empresa, nós apreciamos pessoas que agem pró-ativamente e assertivamente
Q27	Nosso estilo de negociação entre nós é pouco formal
<p><b>Orientado ao trabalho x empregado (OTE):</b> Esta dimensão da Cultura Organizacional é mais relacionada com a filosofia de gestão em si, ou da relevância dos recursos humanos. Quando as organizações são orientadas para os funcionários sentem que os problemas pessoais são levados em conta e que a organização assume a responsabilidade pelo bem-estar de seus funcionários, mesmo que seja à custa do trabalho. Nas organizações orientadas ao trabalho existe uma forte pressão para realizar a tarefa, mesmo que isso implique no sacrifício dos trabalhadores.</p>	
Q4 (Modificada)	A empresa influencia na vida privada das pessoas
Q2 (Modificada)	As pessoas na nossa empresa colocam bastante esforço na preparação para o mercado de trabalho
Q12	Na nossa empresa existe a aceitação nas diferenças dos indivíduos
Q25	Na nossa empresa os líderes tentam manter as boas pessoas em seus departamentos
Q33	Nossos gestores são positivos e buscam a união de seus funcionários
<p><b>Orientação paroquial x profissional (OPP):</b> Esta dimensão relaciona-se a identificação do indivíduo no contexto do trabalho. Quando paroquial, o funcionário identifica-se com o seu líder local e com as suas atividades que exerce, enquanto em uma Cultura Organizacional voltada ao profissional, o funcionário identifica-se com a sua função ou com o conteúdo do trabalho. Em culturas organizacionais paroquiais o importante são ações de curto prazo, focados internamente na organização e um forte controle social de suas ações, enquanto que nas culturas organizacionais profissionais prevalecem as ações a longo prazo e foco no coletivo e grupos profissionais.</p>	
Q5 (Modificada)	Na nossa empresa o resultado do trabalho é o critério usado para recrutar e promover pessoas
Q14	Em nossa empresa os funcionários trabalham de acordo com as orientações vindas de seus superiores
Q16 (Modificada)	As pessoas dentro da empresa conhecem qual o propósito e a importância de seu trabalho
Q30	Na nossa empresa a tomada de decisão é centralizada no topo da hierarquia
Q21	Todas as pessoas na nossa empresa sentem-se seguras naquilo que fazem

<p><b>Sistema aberto x fechado (SAF):</b> Esta dimensão refere-se a acessibilidade de uma organização. Em uma cultura aberta existe a abertura para ouvir e falar por todos dentro da organização e os recém-chegados são bem vindos, tanto para os de dentro da organização quanto aos visitantes e acredita-se que quase ninguém consegue se adaptar na cultura da organização, sendo que são feitas diversas ações para engajamento. Em uma organização fechada, é o inverso.</p>	
Q6	Em nossa empresa nós somos abertos e transparentes com as pessoas externas e novos colegas
Q7	Na maioria das vezes, as pessoas novas se encaixam bem na nossa organização
Q13	Na nossa empresa a cooperação e a credibilidade entre os departamentos é algo normal
Q15 (Modificada)	Na nossa empresa existe um ambiente propício para compartilhar conhecimento e experiências
Q19	Em nossa empresa, a alta gestão ouve a opinião das pessoas, mesmo sendo diferente das deles
Q26 (Modificada)	Se algo acontece na nossa empresa, nós tentamos descobrir o que aconteceu
<p><b>Disciplina de trabalho rígida x vaga (DRV) :</b> Esta dimensão refere-se à quantidade de estruturação interna, controle e disciplina. Em uma cultura muito vaga, a estrutura interna é solta, existe uma falta de previsibilidade e pouco controle e disciplina, com muita improvisação e surpresas. Em uma disciplina de trabalho muito rigorosa revela-se o contrário. As pessoas estão muito conscientes dos custos, tempos e comprometimento e seriedade.</p>	
Q8	Estamos altamente comprometidos com o controle dos custos, tempos e de materiais
Q9	As nossas reuniões são mantidas com rigidez e pontualidade
Q32	Em nossa empresa procuramos nos vestir formalmente
Q28 (Modificada)	Temos critérios para nosso trabalho sendo que prevalece a qualidade sobre a quantidade
Q17 (Modificada)	Na maioria das vezes, os departamentos seguem as regras de trabalho da empresa
<p><b>Direcionado Internamente x externamente(DIE) :</b> Esta dimensão está relacionada com o foco das ações. Em uma Cultura Organizacional orientada internamente percebe-se as ações para o mundo exterior como totalmente previsíveis e determinadas, com base na ideia de que a ética nos negócios e a honestidade são o que mais importa e que eles sabem melhor o que é bom para o cliente e para o mundo em geral. Em uma Cultura Organizacional focada externamente a única ênfase está em atender as necessidades do cliente, sendo os resultados mais importantes ações pragmáticas em vez de uma atitude ética. Esta dimensão é distinguível de meios contra orientação para a meta, porque neste caso não é resultados impessoais que estão em jogo, mas a satisfação do cliente.</p>	
Q11 (Modificada)	Na nossa empresa buscamos atender o cliente, mesmo que isso impacte no resultado
Q29	Nós sabemos mais sobre nossos concorrentes do que os processos internos
Q24	Nossa empresa mantém boa relação com a comunidade local
Q22	Nossa organização contribui muito para o bem-estar da sociedade
Q31 (Modificada)	As mudanças nos departamentos são implementadas em consulta as pessoas de diferentes áreas
Q20	Todas as pessoas na nossa empresa identificam-se primariamente com a comunidade

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVO

Esta pesquisa realizada pelo programa de **Doutorado em Administração – PUCRS** tem por objetivo analisar o alinhamento existente entre as **práticas de Governança de TI** e as **práticas da Cultura Organizacional nas empresas brasileiras**.

Considerando a importância de seu grupo empresarial no cenário nacional, gostaríamos de convidá-lo a participar dessa etapa do estudo. O trabalho inclui uma entrevista semiestruturada aos profissionais da área de TI que participam de decisões em TI da empresa, buscando identificar as principais **decisões de Governança de TI** utilizadas pelas empresas e como estas práticas estão alinhadas com as práticas da Cultura Organizacional. As entrevistas serão gravadas e transcritas para posterior análise.

**Os dados fornecidos não serão utilizados de forma individual** e, sim, segmentados para análise e divulgação. É nossa política a estrita confidencialidade dos dados!

### Parte 1: Informações Gerais da Empresa e do Respondente

<b>Nome da Empresa:</b>
<b>Nome do Respondente:</b>
<b>Seu cargo na empresa (Diretor, Gerente, Coordenador, [...])</b>
<b>Tempo que trabalha na empresa (em anos)</b>
<b>Tempo no cargo (em anos)</b>
<b>Formação : (1) Segundo Grau Completo; (2) Superior Incompleto; (3) Superior Completo; (4) Pós-Graduação</b>

**Parte 2:** A seguir estão listados diferentes tipos de decisões de Governança de TI tradicionalmente encontrados na literatura especializada. Para cada um, informe se existe em sua empresa e a sua participação:

<b>Tipos de decisões da Governança de TI (GTI)</b>
<b>Princípios :</b> Declaração de alto nível de como a TI é utilizada no negócio
<b>Arquitetura :</b> Organização lógica de dados, infraestruturas e aplicações definidas a partir de um conjunto de políticas, relacionamentos e opções técnicas para obter a padronização e a integração técnica das soluções de TI.
<b>Infraestrutura de TI:</b> Serviços de TI que provêm a base da capacidade de TI na empresa.
<b>Necessidade de Aplicações:</b> Especificação das necessidades de aplicações de TI para suportar o negócio, adquiridas externamente ou desenvolvidas internamente.
<b>Investimentos e Priorização:</b> Decisões sobre quanto e onde investir em TI, incluindo projetos e as técnicas de justificação.

**Parte 3:** Governança de TI pode-se ser definida como os processos, estruturas e relacionamentos utilizados para as decisões de TI. Abaixo encontram-se questões abertas referentes as práticas de Governança de TI acima mencionadas e utilizadas na sua empresa. Responda as questões com a resposta que melhor expressar a sua **percepção**, de acordo com a realidade da sua empresa:

- a) Como ocorrem os processos de tomada de decisão da TI?
- b) Como são definidas as pessoas que participam na tomada de decisão da TI?
- c) Como as pessoas tomam conhecimento das decisões de TI?
- d) Como são divulgados os resultados das decisões da TI?
- e) Como as pessoas sentem-se ao participar da tomada de decisão de TI?
- f) Como são definidos os líderes dos grupos ou Comitês de decisão da TI?
- g) Como os membros que participam das decisões de TI são valorizados?
- h) Como as decisões de TI influenciam nos funcionários da organização ?
- i) Como a estrutura hierárquica da organização influencia na tomada de decisão de TI?
- j) Como um novo participante do Comitê ou grupo decisório é engajado na tomada de decisão da TI?
- k) Como são definidas as regras para centralização das decisões da TI?
- l) Como ocorrem as reuniões dos Comitês e dos grupos decisórios de TI?
- m) Como são os processos para medir os resultados dos Comitês e grupos decisórios de TI?
- n) Como são consideradas as opiniões de pessoas externas aos Comitês e grupos decisórios para as decisões da TI?
- o) Como as variáveis de mercado são considerados nas decisões de TI?
- p) Como os clientes participam do processo decisório de TI?

## APÊNDICE C – ANÁLISE FATORIAL DO TESTE QUANTITATIVO DO INSTRUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL - INICIAL

FACTOR

```

/VARIABLES= VAR001 VAR002 VAR003 VAR004 VAR005 VAR006 VAR007 VAR008 VAR009
VAR010 VAR011 VAR012 VAR013 VAR014 VAR015 VAR016 VAR017 VAR018 VAR019 VAR020
VAR021 VAR022 VAR023 VAR024 VAR025 VAR026 VAR027 VAR028 VAR029 VAR030 VAR031
VAR032 VAR033 VAR034 VAR035 VAR036 VAR037 VAR038 VAR039 VAR040 VAR041 VAR042
/CRITERIA = MINEIGEN (0) ITERATE (25)
/EXTRACTION =PC
/METHOD = COVARIANCE
/PRINT = INITIAL EXTRACTION
/CRITERIA = ITERATE (0)
/ROTATION = VARIMAX.
    
```

Component Matrix

#	#	Component												#
#	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	#
#VAR001#	.78	.17	.02	.25	.06	-.22	-.10	.39	-.21	-.02	.44	.12	#	
#VAR036#	.76	-.41	-.23	.50	-.20	-.23	.16	.04	.07	.32	-.09	-.21	#	
#VAR025#	.71	-.20	.16	.03	.12	.06	.20	-.06	.33	-.07	-.19	.01	#	
#VAR003#	.68	.13	-.06	.34	.08	-.18	-.34	.28	.25	-.23	.10	-.36	#	
#VAR016#	.68	-.32	-.37	-.07	.34	.05	.10	-.40	-.14	-.07	.29	-.12	#	
#VAR030#	.64	.14	-.11	.07	-.26	.06	-.24	-.02	-.25	-.14	.10	-.19	#	
#VAR031#	.46	-.20	-.12	-.26	-.33	.02	-.12	-.06	.21	.06	.23	-.15	#	
#VAR008#	-.23	.72	-.26	-.25	-.29	-.47	.06	-.38	.31	-.28	-.12	.09	#	
#VAR042#	.34	.72	.16	-.11	-.04	.04	.14	-.16	.06	-.10	-.07	.02	#	
#VAR002#	.21	.69	-.04	.13	.09	.24	-.15	.23	-.07	-.10	.03	-.14	#	
#VAR018#	.30	.69	-.02	.05	-.11	-.20	-.28	-.06	.08	.10	.02	.02	#	
#VAR033#	.26	.63	-.22	.22	-.14	-.16	.03	-.17	-.24	.06	-.09	.12	#	
#VAR006#	.33	.39	-.04	-.03	.12	-.05	-.26	-.21	.52	.28	-.08	.17	#	
#VAR004#	-.11	.36	-.21	-.28	.12	.24	-.14	-.07	-.21	.26	-.03	-.35	#	
#VAR020#	.38	-.29	.71	-.27	-.04	-.04	.06	.08	-.09	.02	-.10	-.03	#	
#VAR023#	-.32	-.31	.70	.36	.04	-.27	-.19	.18	-.02	.13	-.11	.31	#	
#VAR028#	.26	-.14	-.69	-.16	.31	.09	.12	-.22	.10	-.13	.00	.00	#	
#VAR009#	-.27	.43	.68	-.21	-.06	.13	-.11	.17	-.04	.48	-.27	-.06	#	
#VAR039#	-.34	-.43	.68	.02	-.15	.03	-.34	-.15	.24	-.05	.02	.04	#	
#VAR007#	-.21	.10	.36	-.08	-.13	.24	-.25	.03	.33	-.04	.20	-.08	#	
#VAR005#	.14	.08	.31	.06	.17	.16	-.16	-.18	.17	.29	-.06	.13	#	
#VAR010#	.34	-.38	-.30	-.68	.29	-.27	-.02	.11	-.23	.22	-.05	.03	#	
#VAR022#	.37	-.07	.01	-.68	-.12	-.03	.19	.10	-.07	.20	-.05	-.11	#	
#VAR026#	.17	.41	.02	.66	.07	-.10	.16	-.05	.10	-.02	-.08	.11	#	
#VAR011#	.18	-.32	-.39	-.65	.14	-.12	-.16	.27	-.07	.28	-.23	.13	#	
#VAR019#	.32	.15	-.20	.65	.04	.12	.15	.19	.01	.11	-.10	-.01	#	
#VAR034#	.48	.13	-.36	.62	-.50	-.19	.08	-.14	-.08	-.06	-.13	-.14	#	
#VAR035#	-.22	-.17	.12	-.32	.02	-.30	-.34	-.21	-.23	.18	.07	-.21	#	
#VAR012#	.44	.07	.18	.30	.68	.23	-.11	-.25	.16	-.11	.33	-.04	#	
#VAR041#	.10	-.43	.08	-.39	-.61	.21	-.01	-.01	-.06	.13	.06	.44	#	
#VAR037#	.15	.01	.00	.08	.58	.16	.18	.09	-.05	.26	.21	.01	#	
#VAR014#	.31	.04	-.32	.29	.51	-.13	-.26	-.23	-.29	-.06	-.33	-.02	#	
#VAR024#	-.19	-.43	-.17	.10	-.50	.02	-.13	.15	-.02	-.06	.11	.26	#	
#VAR021#	-.07	-.28	.11	.23	.36	-.04	.36	-.06	.17	.30	-.01	-.10	#	
#VAR013#	.13	.01	-.11	.14	-.31	.11	.04	.05	.11	.21	.25	.30	#	
#VAR038#	-.11	-.14	.17	.61	-.35	.63	-.09	-.20	.09	-.11	-.08	-.03	#	
#VAR027#	.38	.02	.24	-.24	-.05	-.58	-.10	.34	.03	-.05	.07	.13	#	
#VAR029#	.24	-.07	.22	-.13	-.18	.58	-.41	-.07	-.10	.01	-.18	.04	#	
#VAR032#	.35	-.20	-.04	.07	-.39	.56	-.18	-.08	-.23	-.11	-.23	.14	#	
#VAR040#	.21	.11	.25	-.25	-.20	-.56	-.18	.02	.04	.24	.13	.00	#	
#VAR017#	.31	-.22	.11	.07	-.05	-.53	.23	-.32	-.10	.09	.11	.04	#	
#VAR015#	.42	-.03	.00	.28	.20	-.45	.08	.39	.22	-.17	-.25	.20	#	

**APÊNDICE D – ANÁLISE FATORIAL DO TESTE QUANTITATIVO DO  
INSTRUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DA CULTURA  
ORGANIZACIONAL - FINAL**

Component Matrix

#	#	Component												#
#	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	#
#VAR001#	.91	-.26	-.14	-.05	-.29	.17	-.05	-.12	.13	.09	-.12	-.01	#	
#VAR003#	.65	-.41	-.04	-.35	.63	-.09	-.01	-.02	-.01	.00	.01	-.05	#	
#VAR016#	.66	.48	.21	.14	.11	-.11	.16	-.11	.20	-.06	.02	-.10	#	
#VAR025#	.57	.43	.07	.12	-.09	.30	.03	.07	.08	.01	.00	.00	#	
#VAR030#	.64	.11	-.35	-.21	-.10	.00	.02	.05	-.03	.04	.00	.03	#	
#VAR036#	.57	-.23	.22	.07	.09	-.18	-.01	-.01	-.07	.03	-.03	-.04	#	
#VAR002#	-.51	.62	-.11	.07	-.26	.13	-.02	.02	.01	-.03	.09	.00	#	
#VAR008#	-.26	.78	-.04	.13	.09	.02	.03	.00	.05	.02	.01	.01	#	
#VAR018#	.23	.67	.02	-.30	-.34	-.21	-.02	-.02	-.01	-.02	-.07	.00	#	
#VAR033#	.32	.71	.04	-.15	-.04	.06	.05	-.03	.04	.00	.03	.04	#	
#VAR042#	-.14	.73	.24	.06	.27	.36	.01	.01	.02	-.03	.03	-.02	#	
#VAR009#	-.32	-.11	.61	-.10	.06	.00	.01	.01	.02	-.03	.03	-.02	#	
#VAR020#	.37	.24	.62	.03	.09	-.04	-.02	.02	.01	-.03	.09	-.04	#	
#VAR023#	-.47	.35	.53	.00	-.01	.01	.00	-.01	-.03	.03	.10	.05	#	
#VAR028#	.18	.12	-.68	.00	-.01	.01	.02	-.01	.05	.07	-.02	.13	#	
#VAR039#	-.49	.15	.67	.08	.03	.01	.00	.00	-.02	-.02	.02	.04	#	
#VAR010#	.44	-.17	-.03	-.74	.03	-.13	-.01	-.03	.05	.04	-.02	.03	#	
#VAR011#	.36	-.57	.00	-.71	-.02	.00	.00	.04	-.03	.02	-.06	.04	#	
#VAR019#	.11	.03	.03	.75	-.01	.03	.01	-.01	-.03	-.01	.00	.23	#	
#VAR022#	.37	.01	.01	-.64	.02	-.02	-.03	.04	.02	.03	-.03	-.01	#	
#VAR026#	.09	.36	.12	.75	-.03	.05	-.03	-.17	.04	-.15	-.04	.06	#	
#VAR034#	.51	-.12	.22	.62	.39	-.05	-.12	-.01	.10	-.08	.12	.03	#	
#VAR012#	.28	-.29	-.20	.22	.69	-.19	-.06	-.38	-.18	-.03	.25	.09	#	
#VAR041#	.14	-.09	-.12	.14	-.78	-.11	-.03	.22	.08	-.15	.01	-.06	#	
#VAR037#	.37	-.02	-.10	-.17	.76	-.02	.05	.02	.00	.02	-.14	-.01	#	
#VAR024#	-.22	.01	-.02	-.01	-.77	.00	.01	.01	-.02	-.01	.01	-.05	#	
#VAR014#	.16	-.24	.09	-.01	.62	.01	.01	.02	-.01	-.01	-.10	-.01	#	
#VAR017#	.39	.05	.01	.08	.03	-.59	.00	.00	-.02	-.02	.02	.04	#	
#VAR038#	-.08	-.04	-.10	-.04	-.01	.58	-.01	.02	-.01	.06	.02	.06	#	
#VAR032#	.25	-.03	.00	-.15	-.03	.76	-.01	-.02	-.04	.00	-.02	.05	#	
#VAR029#	.19	.00	.01	.01	.04	.68	-.02	-.03	.04	-.02	.02	.04	#	
#VAR040#	.26	.07	-.02	.05	-.06	-.74	.02	-.07	-.10	.01	-.05	.02	#	
#VAR027#	.32	-.11	.03	-.06	.04	-.69	.00	.04	-.02	.03	-.08	.04	#	

## APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVO

11/06/2015

Qualtrics Survey Software

### Pesquisa

## Práticas de Governança de TI e as Práticas da Cultura Organizacional nas Empresas Brasileiras

Esta pesquisa realizada pelo programa de Doutorado em Administração – PUCRS tem por objetivo analisar o alinhamento existente entre as práticas de governança de TI e as práticas da cultura organizacional nas empresas brasileiras.

Considerando a importância de seu grupo empresarial no cenário nacional, gostaríamos de convidá-lo a participar dessa etapa do estudo. O trabalho inclui a aplicação de um questionário buscando identificar as principais características das práticas da cultura organizacional.

Os dados fornecidos não serão utilizados de forma individual e, sim, segmentados para análise e divulgação. É nossa política a estrita confidencialidade dos dados!

Dúvidas, críticas ou sugestões sobre o instrumento, favor encaminhar para o nosso grupo de pesquisa, através dos e-mails [luis.janssen@pucrs.br](mailto:luis.janssen@pucrs.br) e/ou [eluciano@pucrs.br](mailto:eluciano@pucrs.br), ou pelo fone (51) 97098514.

As afirmativas abaixo se referem as diferentes práticas da cultura organizacional. Assinale com um 'X' a opção que melhor expressar a sua opinião, com relação a sua empresa, conforme a escala apresentada:

Escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo em parte
- 3 – Nem concordo, nem discordo
- 4 – Concordo em parte
- 5 – Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1. Na nossa empresa nos sentimos confortáveis com situações novas em busca de maiores resultados,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As pessoas na nossa empresa colocam bastante esforço na preparação para o mercado de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Na nossa empresa o que nos motiva é que cada novo dia existem novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A empresa influencia na vida privada das pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Na nossa empresa o resultado do trabalho é o critério usado para recrutar e promover pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Em nossa empresa nós somos abertos e transparentes com as pessoas externas e novos colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na maioria das vezes, as pessoas novas se encaixam bem na nossa organização,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Estamos altamente comprometidos com o controle dos custos, tempos e de materiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. As nossas reuniões são mantidas com rigidez e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/06/2015

Qualtrics Survey Software

pontualidade.					
10. Na nossa empresa, os resultados são mais importantes do que os processos,	<input type="radio"/>				
11. Na nossa empresa buscamos atender o cliente, mesmo que isso impacte no resultado,	<input type="radio"/>				
12. Na nossa empresa existe a aceitação nas diferenças dos indivíduos,	<input type="radio"/>				
13. Na nossa empresa a cooperação e a credibilidade entre os departamentos é algo normal,	<input type="radio"/>				
14. Em nossa empresa os colaboradores trabalham de acordo com as orientações vindas de seus superiores,	<input type="radio"/>				
15. Na nossa empresa existe um ambiente propício para compartilhar conhecimento e experiências,	<input type="radio"/>				
16. As pessoas dentro da empresa conhecem qual o propósito e a importância de seu trabalho.	<input type="radio"/>				
17. Na maioria das vezes, os departamentos seguem as regras de trabalho da empresa,	<input type="radio"/>				
18. Em nossa empresa os erros são aceitos oriundos de uma pró-atividade,	<input type="radio"/>				
19. Em nossa empresa, a alta gestão ouve a opinião das pessoas, mesmo sendo diferente da dela,	<input type="radio"/>				
20. Todas as pessoas na nossa empresa identificam-se primariamente com a comunidade,	<input type="radio"/>				
21. Todas as pessoas na nossa empresa sentem-se seguras naquilo que fazem,	<input type="radio"/>				
22. Nossa organização contribui muito para o bem-estar da sociedade.	<input type="radio"/>				
23. Em nossa empresa, nós apreciamos pessoas que agem pro-ativamente e assertivamente.	<input type="radio"/>				
24. Nossa empresa mantém boa relação com a comunidade local.	<input type="radio"/>				
25. Na nossa empresa os líderes tentam manter as boas pessoas em seus departamentos.	<input type="radio"/>				
26. Se algo acontece na nossa empresa, nós tentamos descobrir o que aconteceu.	<input type="radio"/>				
27. Nosso estilo de negociação entre nós é pouco formal.	<input type="radio"/>				
28. Temos critérios para nosso trabalho onde prevalece a qualidade sobre a quantidade,	<input type="radio"/>				

11/06/2015

Qualtrics Survey Software

29. Nós sabemos mais sobre nossos concorrentes do que os processos internos,



30. Na nossa empresa a tomada de decisão é centralizada no topo da hierarquia,



31. As mudanças nos departamentos são implementadas em consulta as pessoas de diferentes áreas,



32. Em nossa empresa procuramos nos vestir formalmente,



33. Nossos gerentes são positivos e buscam a união de seus colaboradores,



### Informações Gerais da Empresa e do Respondente.

Nome da empresa:

Seu cargo na Empresa (Diretor, Gerente, Supervisor, Analista,...)

Tempo que trabalha na empresa (em anos):

Tempo no cargo (em anos):

Formação:

- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

## APÊNDICE F – QUADRO RESUMO FINAL DAS QUESTÕES E VARIÁVEIS

QUESTÃO	VARIÁVEIS DEPENDENTES	DIMENSÕES	PRESSUPOSTO	AUTORES
a) Como ocorrem os processos de tomada de decisão da TI?	PROCESSOS ESTRUTURADOS E RIGOROSOS	OPR, DRV	P1: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada à processos, as práticas da GTI são estruturadas, definidas e documentadas.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Van Grembergen e De Haes, 2010; Weill e Ross, 2004; Webb, Pollard e Ridley, 2006
			P8: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com disciplina rígida, as práticas da GTI são inflexíveis e rigorosas.	Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; Van Grembergen, 2004
b) Como são definidas as pessoas que participam na tomada de decisão da TI?	ESTRUTURA HIERÁRQUICA E COMUNICAÇÃO	OTE, SAF	P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Schwarz e Hirschheim, 2003
			P11: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional aberta, as práticas da GTI consideram a comunicação ampla por todos dentro da organização.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Schwarz e Hirschheim, 2003
c) Como as pessoas tomam conhecimento das decisões de TI?	COMUNICAÇÃO E PROCESSOS RIGOROSOS	OPR, DRV	P12: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada fechada, as práticas da GTI consideram a comunicação limitada aos membros da GTI.	Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2009; Peterson, O'Callaghan, Ribbers, 2000; Ribbers, Peterson e Parker, 2002
			P7: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com uma disciplina vaga, as práticas da GTI são flexíveis, com pouco controle e susceptíveis ao imprevisto.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Weill e Ross, 2004; De Haes e Van Grembergen, 2009
d) Como são apresentados os resultados das decisões da TI ?	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	SAF, DIE	P11: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional aberta, as práticas da GTI consideram a comunicação ampla por todos dentro da organização.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
			P9: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada internamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente interno da organização	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008

QUESTÃO	VARIÁVEIS DEPENDENTES	DIMENSÕES	PRESSUPOSTO	AUTORES
e) Como as pessoas sentem-se ao participar da tomada de decisão de TI?	COLABORAÇÃO E COMUNICAÇÃO	OTE, SAF	P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2009; Weill e Ross, 2004
			P11: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional aberta, as práticas da GTI consideram a comunicação ampla por todos dentro da organização.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Schwarz e Hirschheim, 2003
f) Como são definidos os líderes dos grupos ou Comitês de decisão da TI?	ESTRUTURAS OPERACIONAIS E PROCESSOS ESTRUTURADOS	OTE, OPP	P5: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional paroquial, as práticas da GTI são restritas e limitadas, focadas no nível tático e operacional.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
			P1: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada à processos, as práticas da GTI são estruturadas, definidas e documentadas.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Van Grembergen e De Haes, 2010; Weill e Ross, 2004; Webb, Pollard e Ridley, 2006
g) Como os membros que participam das decisões de TI são valorizados?	PROCESSOS CRITERIOSOS E COLABORAÇÃO	OPP, OTE	P6: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional profissional, as práticas da GTI são amplas e criteriosas, com visão de longo prazo.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
			P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.	Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2009; Peterson, O'Callaghan, Ribbers, 2000; Ribbers, Peterson e Parker, 2002

QUESTÃO	VARIÁVEIS DEPENDENTES	DIMENSÕES	PRESSUPOSTO	AUTORES
h) Como as decisões de TI influenciam nos funcionários da organização ?	COLABORAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	DIE, OTE	P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2009; Weill e Ross, 2004
			P9: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada internamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente interno da organização.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008
i) Como a estrutura hierárquica da organização influencia na tomada de decisão de TI?	ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS	OTE	P3: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao trabalho, as práticas da GTI são focadas na hierarquia organizacional.	Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2009; Weill e Ross, 2004
j) Como um novo participante do Comitê ou grupo decisório é engajado na tomada de decisão da TI?	COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO	SAF	P12: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional fechada, as práticas da GTI a comunicação limitada aos membros da GTI.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Schwarz e Hirschheim, 2003
			P4: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada ao funcionário, as práticas da GTI são colaborativas e participativas.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; De Haes e Van Grembergen, 2009; Weill e Ross, 2004
k) Como são definidas as regras para centralização das decisões da TI?	PROCESSOS ESTRUTURADOS E RIGOROSOS	OPR, DRV	P1: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada à processos, as práticas da GTI são estruturados, definidos e documentados.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Van Grembergen e De Haes, 2010; Weill e Ross, 2004; Webb, Pollard e Ridley, 2006
			P8: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com disciplina rígida, as práticas da GTI são inflexíveis e rigorosas.	Peterson, O'Callaghan, e Ribbers, 2000; Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; Van Grembergen, 2004
l) Como ocorrem as reuniões dos Comitês e dos grupos decisórios de TI?	PROCESSOS RIGOROSOS E ESTRUTURADOS	SAF, OPR	P8: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com disciplina rígida, as práticas da GTI são inflexíveis e rigorosas.	Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; Van Grembergen, 2004
			P1: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada à processos, as práticas da GTI são estruturadas, definidas e documentadas.	Hofstede, 2001; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008

QUESTÃO	VARIÁVEIS DEPENDENTES	DIMENSÕES	PRESSUPOSTO	AUTORES
m) Como são acompanhados os resultados dos Comitês e grupos decisórios de TI?	PROCESSOS ESTRUTURADOS E CRITERIOSOS	OPR, DRV	P2: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional orientada à resultados, as práticas da GTI são dinâmicas visando atingir as metas ou resultados internos específicos.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007; Van Grembergen e De Haes, 2010; Weill e Ross, 2004
			P7: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional com uma disciplina vaga, as práticas da GTI são flexíveis, com pouco controle e susceptíveis ao imprevisto.	Hofstede, 2001; Weill e Ross, 2004; De Haes e Van Grembergen, 2009
n) Como são consideradas as opiniões de pessoas externas aos Comitês e grupos decisórios para as decisões da TI?	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	DIE	P10: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada externamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente externo da organização.	Hofstede, 2001; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008
o) Como as variáveis de mercado são considerados nas decisões de TI?	PROCESSOS CRITERIOSOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	DIE	P6: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional profissional, as práticas da GTI são amplas e criteriosas, com visão de longo prazo.	Hofstede, 2001; Bowen, Cheung e Rohde, 2007
			P9: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada internamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente interno da organização	Hofstede, 2001; Jacobson, 2009; Boubaker e Nyrhinen, 2008
p) Como os clientes participam do processo decisório de TI?	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	DIE	P10: Em uma empresa com uma Cultura Organizacional direcionada externamente, as práticas da GTI são focadas no ambiente externo da organização.	Hofstede, 2001; Rowlands, De Haes e Van Grembergen, 2009