

TOMADA DE DECISÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: IDENTIFICANDO OS ARQUÉTIPOS DECISÓRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

ITALO PEREIRA FILANDRO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
ifilandro@gmail.com

EDIMARA MEZZOMO LUCIANO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
eluciano@pucrs.br

GUILHERME COSTA WIEDENHÖFT

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
wiedenhof@gmail.com

YVES WANDERLEY ESTANISLAU DA COSTA NETTO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
yves.costa@gmail.com

Introdução

Os processos de abertura e transparência das organizações públicas e as mudanças que tem ocorrido no perfil de cidadão tem gerado novas e diferentes demandas por serviços rápidos e confiáveis que possam ser acessados de diferentes dispositivos, ou seja, demandas por dados, informações e serviços cuja operacionalização depende, envolve ou é melhorada com o uso de TI. Neste cenário, gerenciar a TI não é mais suficiente, faz-se necessário ir uma etapa adiante em um processo de governança.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Governar a TI pode ajudar as organizações em tomadas de decisão de TI mais conscienciosas, aumentando ou mantendo o alinhamento entre a TI e as expectativas dos stakeholders. O objetivo é identificar os direitos decisórios de TI dentro da organização estudada, (a) elaborando um mapa decisório a partir da Política de Governança de TIC a fim de identificar os atores e suas relações, (b) identificando os tipos de decisões de TIC pela ótica dos membros do Comitê de TIC e (c) discutindo se os direitos decisórios são adequados aos seus fins.

Fundamentação Teórica

Governança de TI é o atributo organizacional para controlar a formulação e implementação e execução da estratégia de TI. A Governança contribui para as responsabilidades na tomada de decisão e atuando no controle. Nesta conjuntura, deve-se determinar quem decide sobre o que, sendo que o executivo de TI é responsável por gerir, mas não pela decisão sobre o que vai gerir.

A análise das decisões de TI têm como objetivo trazer para a GTI um resultado eficaz, pois cada uma representa aspectos relevantes que devem ser observadas com criticidade e responsabilidade da TI.

Metodologia

O estudo foi realizado por meio de um estudo de caso em uma organização pública que está definindo o seu modelo de GTI, e pretende responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os arquétipos decisórios da TI e como se comportam diante a estrutura da geral organização? A fim de atender aos objetivos propostos, utilizaram-se métodos qualitativos tais como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a realização de grupos focais. A análise de conteúdo categorial foi a principal técnica de análise de dados. Também foi analisada a maturidade de cada decisão de TI, tendo esta ficado em nívei

Análise dos Resultados

Como resultado, elaborou-se um mapa de decisões de TI considerando os atores e as decisões chaves identificados nos grupos focais e com base nos princípios e objetivos advindos da Política de TIC. As seguintes decisões foram analisadas: Infraestrutura, Aplicação de Negócios, Investimentos e Contratos, e os arquétipos decisório forma identificados e analisados de acordo com o seu alinhamento à Política TIC. Foram identificadas também as estruturas, competências e relações da estrutura de TIC.

Conclusão

Para os practitioners, o estudo pode contribuir para identificar as estruturas decisórias de tomada de decisão em TI que contribuem de forma mais efetiva para a criação de valor público para as organizações. A contribuição acadêmica está relacionada à compreensão de como ocorre o processo decisório relacionado a GTI e em como ele deveria ocorrer para atender mais amplamente as expectativas dos stakeholders. Em organizações públicas, a GTI é especialmente importante para que as iniciativas de governo eletrônico sejam de longa duração e mais efetivas.

Referências Bibliográficas

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

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

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly Executive*, v. 23

TOMADA DE DECISÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: IDENTIFICANDO OS ARQUÉTIPOS DECISÓRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) vem gradativamente exercendo uma função essencial nas atividades organizacionais, do processamento de dados até a utilização estratégica. O objetivo principal da TI é fornecer ao cliente de negócios a informação em um meio, formato e período de tempo, de forma que sua eficácia seja maximizada. Desta forma, a ênfase no processamento da informação, funcionamento e operação da TI passa a estar relacionada com a capacidade de criar valor para o negócio.

A partir da popularização da Internet, a utilização da TI proporcionou a integração das atividades organizacionais e ampliou a capacidade de melhor atender aos stakeholders. Estas mudanças ocorreram em virtude da necessidade de suportar as mudanças no cenário organizacional, o uso intensivo de Tis instantâneas e portáteis (CASTELLS, 2011) e a crescente importância da TI como um suporte à gestão.

Nas organizações públicas isto não foi diferente. Além de compartilharem muitas das mudanças ocorridas em organizações privadas, uma mudança no estilo de gestão tem ocorrido de forma a gradativamente ter mais foco externo e nas necessidades do cidadão, enquanto que em períodos anteriores se mostrava mais interna e burocrática. Também tem ocorrido mudanças no perfil do cidadão, que está mais participativo e buscando informações sobre as decisões do governo. Embora ainda incipiente em muitas partes do país ou do mundo, está em franco crescimento e já impacta na mudança de mecanismos de gestão.

Os processos de abertura e transparência e de um novo perfil de cidadão tem gerado novas e diferentes demandas por serviços rápidos e confiáveis que possam ser acessados de diferentes dispositivos, ou seja, demandas por dados, informações e serviços cuja operacionalização depende, envolve ou é melhorada com o uso de TI.

Neste cenário, gerenciar a TI não é mais suficiente, faz-se necessário ir uma etapa adiante em um processo de governança. As diferenças entre gestão e governança estão relacionadas ao tempo e orientação: gerenciamento da TI envolve decisões mais internas à organização e prazo mais curto, enquanto a governança envolve aspectos mais de longo prazo e externos (VAN GREMBERGEN e DE HAES, 2009). Governar a TI, conseqüentemente, pode ajudar as organizações em tomadas de decisão de TI mais conscienciosas, aumentando ou mantendo o alinhamento entre a TI e as expectativas dos stakeholders.

Em uma organização pública, considerar questões de longo prazo é mandatório pois elas são parte de uma complexa rede de atores na qual normalmente é necessário várias organizações trabalhando juntas para operacionalizar um novo serviço ao cidadão. Processos de governança podem contribuir para que as decisões de TI sejam mais de estado do que de governo, e assim mais facilmente mantidas ao final de um mandato político, o que é especialmente importante em países com democracia menos madura, como é o caso do Brasil.

Governança de TI (GTI) pode ser considerado com o conjunto de arranjos organizacionais e padrões de autoridade para decisões de TI e a sua caracterização como um conjunto de mecanismos que definem a estrutura de tomada de decisões, os direitos decisórios e as responsabilidades (VAN GREMBERGEN e DE HAES, 2009). A tomada de decisão em TI vem sendo estudada no ambiente acadêmico e corporativo, e tem se tornado prioridade tanto na esfera privada quanto na pública (ALI e GREEN, 2007). No campo estratégico, a GTI contribui para que a tomada de decisão relacionada aos ativos de TI proporcione o

alinhamento com os interesses de negócio (VAN GREMBERGEN; SAULL, 2001). Dessa forma, a GTI contribui para as responsabilidades na tomada de decisão e atuando no controle. Nesta conjuntura, deve-se determinar quem decide sobre o que, sendo que o executivo de TI é responsável por gerir, mas não pela decisão sobre o que vai gerir (PETERSON, 2004).

A partir do exposto, o tema da presente pesquisa é Governança de TI, em especial como as decisões sobre TI são tomadas e como a forma de tomar decisões está alinhada com as estratégias organizacionais. O estudo foi realizado por meio de um estudo de caso em uma organização pública que está definindo o seu modelo de GTI, e pretende responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os arquétipos decisórios da TI e como se comportam diante a estrutura da geral organização? O objetivo é identificar os direitos decisórios de TI dentro da organização estudada, (a) elaborando um mapa decisório a partir da Política de Governança de TIC a fim de identificar os atores e suas relações, (b) identificando os tipos de decisões de TIC pela ótica dos membros do Comitê de TIC e (c) discutindo se os direitos decisórios são adequados aos seus fins. A fim de atender aos objetivos propostos, utilizaram-se métodos qualitativos tais como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a realização de grupos focais. A análise de conteúdo categorial foi a principal técnica de análise de dados.

O presente estudo apresenta contribuições para os profissionais da área de gestão estratégica de TI e da academia. Para os profissionais, pode contribuir para identificar as estruturas decisórias de tomada de decisão em TI que contribuem de forma mais efetiva para a criação de valor público para as organizações. A contribuição acadêmica está relacionada à compreensão de como ocorre o processo decisório relacionado a GTI e em como ele deveria ocorrer para atender mais amplamente as expectativas dos stakeholders. Em organizações públicas, a GTI é especialmente importante para que as iniciativas de governo eletrônico sejam de longa duração e mais efetivas (LUCIANO; MACADAR; WIEDENHÖFT, 2016).

Esta Introdução apresentou o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos e justificativa. A seguir discorre-se sobre o embasamento teórico do trabalho, seguido da descrição dos procedimentos metodológicos. A análise e discussão dos resultados e as considerações finais encerram este documento.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

este item aborda os conceitos e objetivos ao adotar Governança de TI e a tomada de decisão e os direitos decisórios relacionados à TI.

2.1 Os Conceitos e Objetivos da Governança de TI

Governança de TI é o atributo organizacional exercido pela Diretoria, Gerência Executiva e Gerência de TI para controlar a formulação e implementação e execução da estratégia de TI, e neste caminho assegurar a fusão do negócio e TI (VAN GREMBERGEN et. al., 2004). Uma característica importante da Governança é a responsabilidade sobre as contas da gestão de ativos que não pertencem aos gestores, e sim aos acionistas. Dessa forma, a Governança contribui para as responsabilidades na tomada de decisão e atuando no controle. Nesta conjuntura, deve-se determinar quem decide sobre o que, sendo que o executivo de TI é responsável por gerir, mas não pela decisão sobre o que vai gerir (PETERSON; 2004).

Weill e Ross (2006) conceituam GTI como a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI. Pelanda (2006) aponta outro objetivo: identificar os valores e a importância estratégica da TI na corporação, assim como garantir que apoie as operações e que consiga atender a

implementação das estratégias de desenvolvimento da organização, além de garantir que as expectativas da TI serão atendidas e os riscos inerentes à TI sejam reduzidos.

Para o ITGI (2015), a GTI deve assegurar que a área de TI esteja alinhada e sinérgica com os negócios e tenha o papel de precursor dos negócios, contribuindo de forma maximizada para os benefícios da TI e prol da organização. As principais tomadas de decisão para TI segundo Sambamurthy e Zmud (1999), é o gerenciamento da infraestrutura de TI, gerenciamento do uso da TI e o gerenciamento de projetos de TI. Na percepção de Peterson (2001) as decisões-chaves que estão atreladas a cerca da TI são: de infraestrutura de TI, aplicativos de TI e desenvolvimento da TI.

Segundo Peterson (2004) a GTI e a Gestão de TI se distinguem na medida em que a gestão tem como foco o funcionamento dos processos internos da organização, a governança possui uma ótica ampla transformando a TI para atender as demandas organizacionais presentes e futuras. De forma planejada, agrega valor de longo prazo ao negócio, porém com o foco externo. Uma das grandes diferenças entre a Gestão e a Governança de TI se dá na abordagem da tecnologia: o gerenciamento aborda a TI, a GTI trata da importância da informação embasada no seu aspecto tecnológico com valor no negócio.

Em diversas organizações os objetivos levam à implantação da GTI, sendo que o maior objetivo da GTI é o alinhamento estratégico com foco entre os planos de negócios e TI, que resulta em controles devido as diretrizes e políticas organizacionais. Esta efetividade do objetivo da GTI faz com que a organização se torne competitiva assim como possui o maior alinhamento entre as estratégias de TI e os objetivos e estratégias do negócio. Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2004) apontam que os objetivos da Governança de TI é o alinhamento das estratégias de TI aos objetivos e estratégias corporativas.

Em concordância, Tarouco e Graeml (2011) abordam que a governança de TI vem ganhando força hodiernamente, trazendo a competitividade no mundo corporativo, em que é cada vez maior a necessidade de adoção pelas áreas de TI de mecanismos que permitam estabelecer objetivos, avaliar resultados e examinar, de forma detalhada e concreta, as metas. O foco da governança de TI está em permitir que as perspectivas do objetivo de negócios, de infraestrutura de pessoas e de operações sejam relevantes nas definições das ações de TI, trazendo garantia à empresa, que é o atingimento dos seus objetivos estratégicos.

2.2 Tomada de Decisão e Arquétipos de Governança de TI

Weill e Ross (2006) definem as áreas de abrangências das principais decisões em TI como sendo:

a) Princípios de TI: são um conjunto de declarações de alto nível sobre como a Tecnologia da Informação é utilizada no negócio. Os princípios de TI têm como objetivo definir o comportamento desejável tanto de profissionais como para usuários da Tecnologia da Informação. É um esclarecedor do papel da TI;

b) Arquitetura de TI: é a organização lógica dos dados, aplicações e infraestrutura, definida a partir de um conjunto de políticas, relacionamentos e opções técnicas adotadas para obter a padronização e a integração técnicas e de negócio desejadas. Define requisitos de integração e padronização;

c) Infraestrutura de TI: são a base da capacidade planejada de TI disponível em todo o negócio, na forma de serviços compartilhados e confiáveis, utilizada por múltiplas aplicações. Determina serviços da TI;

d) Necessidades de aplicações de negócio: As necessidades de negócio propriamente específicas são as que geram valor diretamente. Sendo que a necessidade de negócio de

aplicações de TI costuma ter dos objetivos conflitantes, a criatividade e a disciplina. Especifica as necessidades de softwares de TI em relação ao negócio;

e) Investimento e priorização de TI: o investimento deve determinar quanto gastar em Tecnologia da Informação. As incertezas dos executivos de TI são fatores críticos para os investimentos, pois muitos recorrem a benchmarks da indústria como meio de determinar níveis inapropriados de gastos.

As decisões de TI podem ser tomadas de forma mais centralizada ou descentralizada, mais pela TI ou pelo negócio, ou de forma híbrida. Weill e Ross (2006) agruparam as diferentes possibilidades de decisão em arquétipos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Arquétipo Decisórios em TI

Arquétipo	Descrição
Monarquia de Negócio	Altos executivos de negócio que tomam decisões de TI que afetam toda a organização. Normalmente as monarquias de negócio aceitam contribuições de muitas fontes para as decisões-chave.
Monarquia de TI	Profissionais de TI e o CIO tomam as decisões da TI. Normalmente as organizações implantam a monarquia de TI de diversas formas; com mais frequência envolvem profissionais de TI tanto de equipes corporativas como de unidades de negócios.
Feudalismo	A unidade de negócio toma as decisões independentes da organização quando relativas a TI. Este modelo não é favorável a tomada de decisão da organização como um todo;
Federalismo	Os órgãos mais centrais e as unidades de negócio são os responsáveis pelas decisões sobre a TI.
Duopólio de TI	Representa o consenso bilateral entre os executivos de TI e outros executivos de negócio. O Duopólio envolve o grupo principal de TI e a equipe de alta gerência, os executivos e líderes das unidades de negócio.
Anarquia	As decisões são tomadas por indivíduos de pequenos grupos que tomam as decisões sobre a TI. São consideradas a ruína de muitos grupos de TI, pois tem o custo elevado de sustentação e preservação.

As decisões têm como objetivo trazer para a GTI um resultado eficaz, pois cada uma representa aspectos relevantes que devem ser observadas com criticidade e responsabilidade da TI. Uma análise cruzada das principais decisões de TI com os tem o objetivo de identificar como as decisões são cruzadas com arquétipos decisórios se torna importante para entender se as decisões estão alinhadas com o seu propósito e o propósito da GTI. Por fim, Weill e Ross afirmam que a decisão de maior efetividade de Governança de TI deve estimular comportamentos que sejam desejáveis e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

A Governança de TI não está somente nas empresas privadas, mas também se mostra presente no setor público (ALI; GREEN, 2009). O setor público é normativo em sua essência (LAPALOMBARA, 2001), o que se torna relevante para o estudo da GTI nessa esfera, na medida em que Pereira et al. (2013, p.4450), assinalam que “fatores normativos influenciam o processo de tomada de decisão no que tange a adoção de práticas de Governança de TI”. Tal complexidade apresentada pela administração pública pode representar um percalço quando um grande volume de recursos financeiros (consultorias, certificações, treinamento de pessoal e licenças de softwares para gerir os ativos de TI) são investidos por suborganizações que compõe de forma complexa a estrutura governamental (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2012). Este motivo leva com que os responsáveis pela tomada de decisão em TI necessitam de mecanismos que mensurem adequadamente a efetividade da TI para a criação de valor para as organizações (WIEDENHÖFT; LUCIANO; TESTA, 2014).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa utiliza como principal método o Estudo de Caso. O Estudo de Caso caracteriza-se como o estudo intrínseco de um objeto, permitindo o detalhado conhecimento sobre o mesmo, o que seria praticamente impossível através de outros métodos, afirmam Goode e Hatt (1973). Segundo Triviños (1987, p. 133), o Estudo de Caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. O caso selecionado para estudo é o Comitê de Governança de TIC (CGTIC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (poder executivo), formado por 13 membros oriundos de seis suborganizações, as quais dão suporte às demandas da organização pública principal. O motivo de escolha deste grupo se deve ao fato de que todos representam os tomadores de decisão e influenciadores em relação às questões relacionadas às TIC dentro de cada suborganização. Também é considerada a ampla vivência de cada integrante do Comitê, no que diz respeito à administração de TIC, bem como o tempo de trabalho no segmento e na função.

A unidade de análise é a decisão, mais especificamente como são tomadas as decisões pelo CGTIC e como este comitê está definindo os demais direitos decisórios. Para fins de coleta e análise de dados, utiliza-se o termo “organização” quando se referindo ao Governo do Estado e como “suborganizações” as diferentes áreas que compõem o estado.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Richardson (2008) destaca que a análise qualitativa é indicada para a compreensão de situações complexas, podendo explicar as particularidades de cada problema. A aplicação desse método permite uma maior aproximação entre pesquisador e seu objeto. Considera-se esta pesquisa como de caráter exploratório e descritivo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a Observação Participante e Não Participante, a Análise Documental e Grupos Focais, no período de junho de 2015 até maio de 2016, conforme detalhado a seguir.

3.1 Observação Participante e Não Participante

Como forma de entender mais amplamente o que estava sendo discutido no CGTIC, tanto a Observação Participante como a Não Participante foram utilizadas. Um dos autores dessa pesquisa assistiu a praticamente todas as reuniões do CGTIC (de junho/2015 até abril/2016), coletando dados de maneira ativa (participante). Pelo menos mais um dos autores atendeu a diversas reuniões como ouvinte (não participante).

A observação foi realizada nas reuniões regulares do CGTIC, que são semanais e com duração de 3h30min, constituindo menos 120 horas de observação.

3.2 Análise de Documentos – Política de Governança de TIC

Para contextualizar o assunto, realizou-se uma análise documental, a qual, segundo Moreira (2005), consiste em identificar e verificar documentos com determinado objetivo. O documento analisado foi a Política de Governança de TIC, elaborada pelo CGTIC.

Foram analisados os conteúdos deste documento oficial que rege a forma e a conduta de TIC dentro do Órgão Público assim como a tomada de decisão atual baseada na exposição do Comitê de Governança de TIC.

3.3 Grupos Focais

Grupos Focais foram organizados para coletar dados sobre como as decisões são tomadas atualmente. Os grupos focais utilizam a interação para produzir dados e insights que se teria uma dificuldade para se conseguir fora do grupo (KIND, 2004). Os participantes do CGTIC exercem suas funções em distintas suborganizações, nas quais são vivenciadas

diferentes tomadas de decisão que por si só afetam a suborganização ou a organização como um todo. Por esta razão os Grupos Focais se mostraram a melhor opção para atender o objetivo deste estudo, o qual necessita de um padrão e uma mitigação inicial para a construção da tomada de decisão do conjunto.

Três sessões de Grupos Focais (GF) foram realizadas, com durações aproximadas de 3h, 6h e 4h, respectivamente. No primeiro GF foram discutidas quais as decisões (os tipos ou assuntos) acerca de TI que são tomadas no Governo do RS (não necessariamente no CGTIC). O segundo GF teve como objetivo o detalhamento dos papéis decisórios (quem decide o que). O último GF foi realizado para identificar o nível de maturidade das decisões atuais.

Utilizou-se uma matriz RACI adaptada ao contexto da organização e das tomadas de decisões de TIC. A matriz RACI aborda os papéis *responsible*, *accountable*, *consulted* e *informed* (responsável, prestador de contas, consultado e informado), definida por Weill e Ross (2006). Para esta pesquisa, definiu-se uma matriz DPI, com os seguintes papéis:

- Decide – Responsabilidade de tomar a decisão.
- Participa – É consultado/participa de alguma etapa de processo decisório
- Informado – Papéis que são informados da decisão tomada.

A matriz foi definida pelos seus resultados de que contribuição para divisão clara de pessoas, tarefas e equipes, assim como a eficiência em rastrear um papel com facilidade. O objetivo final desta identificação é formalizar a responsabilidade dentro de um cenário o qual é complexo por possuir diversas suborganizações, as quais são visualizadas unicamente para os stakeholders.

Os dados coletados foram analisados de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo, seguindo especialmente as recomendações de Bardin (2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda a análise e interpretação dos resultados, bem como a caracterização do caso estudado e respondentes.

4.1 Caracterização do Caso Estudado

O caso aborda o processo de tomada de decisão sob a ótica do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) relativa ao Poder Executivo do Estado do RS. A pesquisa é realizada em um momento de desenvolvimento e implementação da Política de Tecnologia da Informação na organização estudada, a qual tem o objetivo de definir e orientar as políticas, estratégias, padrões técnicos e diretrizes envolvendo a governança de tecnologia de informação e comunicação (TIC), em consonância aos princípios norteadores da Política Estadual TIC.

O Poder Executivo é composto por diversos tipos de setores, sendo eles divididos em secretarias e órgãos, os quais contemplam Governadoria, Secretarias, Autarquias, Fundações e Fundações de Economia. Os membros do CGTIC são oriundos da Governadoria, de diversas Secretarias e Fundações. O Quadro 2 mostra os perfis dos participantes.

O Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação, ligado à Secretaria Geral de Governo, possui a reponsabilidade de coordenar, monitorar e normatizar as ações e políticas internas de TIC da administração pública estadual através do Comitê de Governança de TIC (CGTIC) e do Comitê Executivo de TIC (CETIC).

Atualmente os setores que compõem esta estrutura de GTI possuem diretrizes e leis

que objetivam as boas prática da utilização de TIC. Por ser uma estrutura grande e complexa, as tomadas de decisões são sobre diversas necessidades provenientes da área de Negócios, visando a entrega de serviços ao cidadão, assim como para a operação da TI.

Quadro 2 – Perfil dos participantes do CGTIC

Função na organização	Escolaridade	Tempo de atuação (em anos)	
		Na organiz.	Na função
Assessor Técnico	Especialista	10	3
Auditor Fiscal	Especialista	10	5
Chefe de Divisão de Tecnologia e Sistemas	Mestre	27	4
Chefe de Informática	Especialista	24	21
Diretor	Graduação	1	1
Diretor Adjunto	Especialista	36	18
Gerente de Desenvolvimento	Mestrando	30	15
Gerente TIC	Graduação	10	6
Secretário Executivo	Graduação	25	4
TOTAL	-	19 (média)	8,5 (média)

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As decisões muitas vezes resultam em impactos financeiros, suporte ao alcance de estratégias e no melhor uso de recursos para a organização, e passam a ser entendidas através destas necessidades para darem continuidade ao atendimento do negócio como um todo. Para cada tipo de necessidade (externa ou interna), os setores possuem fornecedores internos e externos, os quais são definidos por um grupo chave de decisores.

4.2 Mapa Decisório Baseado na Política de Governança de TIC

A elaboração deste mapa teve como base o documento da Política de TIC (DECRETO Nº 52.986, DE 13 DE ABRIL DE 2016) identificando os principais atores que compõem o documento norteador, assim como o objetivo de cada ator para TI e Negócio. A compreensão sobre o funcionamento das decisões de TI do Estado do RS, obtida por meio da observação, também foi de extrema importância para a criação deste mapa.

Cada ator possui um papel distinto quanto aos objetivos gerais da Governança de TI e seu relacionamento com as estruturas que compõem o negócio. A Política de TIC baseia-se em um conjunto de princípios norteadores, objetivos e áreas de abrangência, destinados ao desenvolvimento da área de TIC. Entende-se por ator um grupo de setores que compõe uma célula de execução e tomada de decisão.

Este modelo tem o objetivo de demonstrar a estrutura de cada célula que compõe a Política de TIC. O alinhamento entre distintas áreas que do negócio, incluindo a área de TI, faz-se necessário para que a tecnologia não seja implantada apenas pela operacionalização ou padrões a ser seguido pelos grandes players, mas pelos resultados que podem ser obtidos com ela, entregando valor para o negócio e alinhamento interno com o que a empresa precisa para atender seus clientes e/ou competir.

Os Princípios Norteadores e Objetivos contidos na Política de TIC, foram selecionados no projeto o qual esta pesquisa faz parte. Para esta escolha foram analisados os fundamentos da organização sendo eles os Princípios de Governança Corporativa, Eixos de Gestão e as Necessidades do Negócio. Os Princípios de Governança Corporativa são

princípios que atuam como pano de fundo em todas as decisões e ações de uma organização.

Os Eixos de Gestão são os que constituem o foco de atuação da gestão da organização, alguns poucos elementos nos quais uma organização coloca seus esforços. E as Necessidades do Negócio definida a partir dos Eixos de Gestão, envolvem as necessidades da organização em relação à TI. Este eixo é o único no qual elementos do negócio são diretamente identificados.

Atuando como direcionadores os Princípios Norteadores e Objetivos de Governança de TIC em sinergia entre si. Tem como objetivo direcionar e nortear o processo o qual está sendo conduzido e a que se quer chegar como resultado do processo de GTI. Os Princípios Norteadores são originados dos Princípios de Governança Corporativa/Organizacional e dos Eixos de Gestão, os quais representam um pano de fundo em todas as decisões e ações de uma organização relacionadas à GTI. Os Objetivos de Governança de TIC representam quais as intenções e a que se quer chegar com o processo de GTI. São definidos a partir das Necessidades do Negócio e orientados pelos Princípios de GTI. O Quadro 3 apresenta os Princípios e Objetivos de TIC da organização.

Quadro 3 – Princípios e Objetivos da Política de TIC

Princípios Norteadores da Política de TIC
<ul style="list-style-type: none"> • Uso racional e coordenado dos ativos de TIC; • Serviços eletrônicos com foco no cidadão; • Integração e interoperabilidade; • Consistência, confiabilidade e segurança dos dados e informações; • Transparência e acesso a informações públicas; • Promoção de redes de colaboração e de difusão de conhecimentos de TIC.
Objetivos da Política de TIC
<ul style="list-style-type: none"> • Articular a utilização coordenada dos recursos de TIC; • Fortalecer a agilidade e a eficiência na resposta a mudanças; • Suportar a estratégia e a gestão governamental; • Propor soluções tecnológicas para a gestão governamental; • Promover a análise de variáveis de custo e de benefícios das soluções; • Viabilizar soluções tecnológicas simples e efetivas; • Promover a Governança de TIC; • Fomentar a utilização de soluções tecnológicas inovadoras; • Disseminar o conhecimento e qualificar em gestão de TIC.

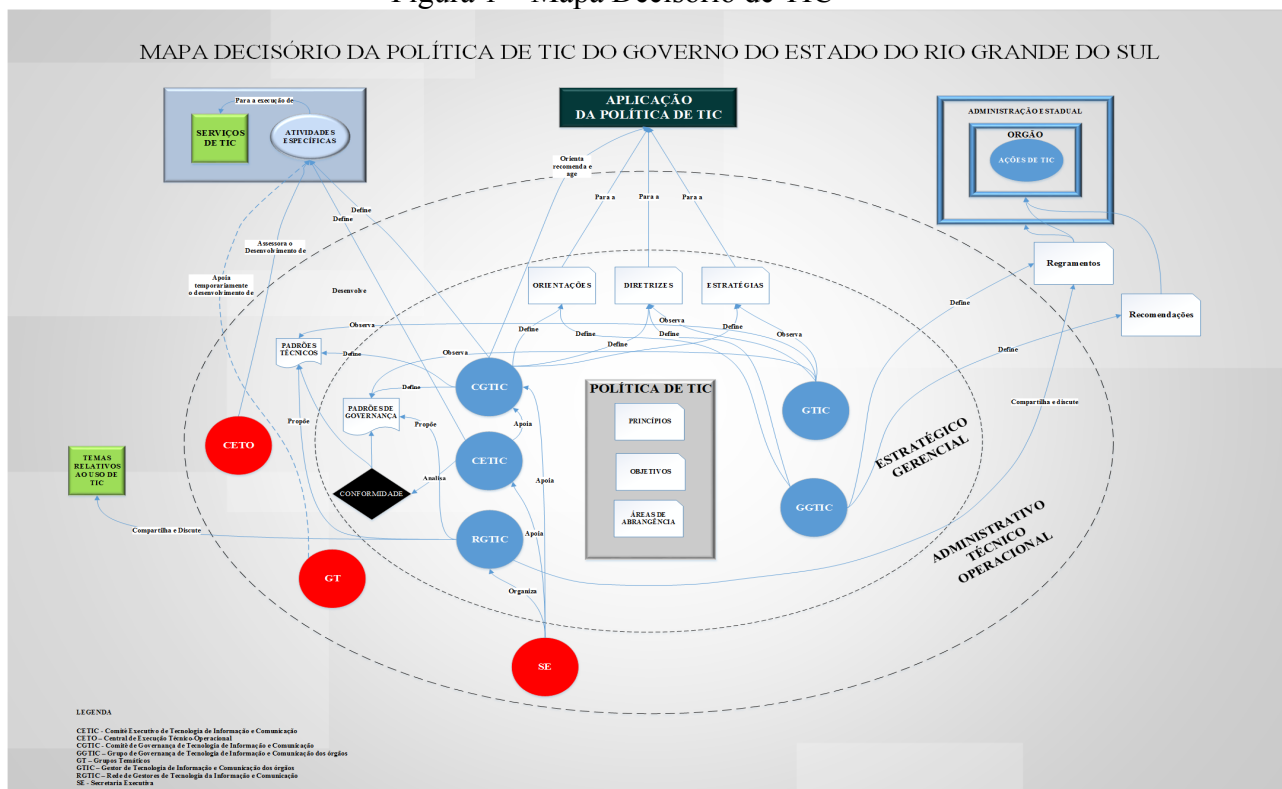
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Neste mapa estão dispostos: os princípios norteadores, os objetivos, a área de abrangência das decisões e a estrutura que a compõe, assim como a definição de papéis e responsabilidades na tomada de decisão em TIC na organização. No mapa constam as estruturas que atuam em nível estratégico-gerencial, técnico-operacional e também a estrutura coordenação interna do CGTIC. O mapa de tomada de decisão em TI, juntamente com a análise do discurso resultantes dos dados obtidos junto aos integrantes do CGTIC, auxiliará na compreensão de como é a tomada de decisão atualmente em TIC, juntamente com as características das suborganizações das quais fazem parte, bem como compreender como a tomada de decisão é influenciada.

Utilizou-se a estrutura de um mapa cognitivo para esta representação, tendo em vista que esses mapas são uma ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão. O mapa

cognitivo colabora para que seja entendido e visualizado, de forma gráfica e dinâmica, a difícil estruturação de um modelo - na medida em que permite a representação gráfica da forma como os atores se relacionam e agem sobre seus objetivos, ajudando em sua compreensão. A Figura 1 apresenta o Mapa Decisório.

Figura 1 – Mapa Decisório de TIC



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O Quadro 4 apresenta um resumo do mapa decisório, para que se entenda os papéis de cada ator.

Quadro 4 – Estrutura, Competências e Relações da estrutura de TIC

Estruturas	Competências	Relaciona-se com
CGTIC	Define as estratégias, as diretrizes e as orienta quanto à aplicação da política de TIC-RS	Política de TIC
	Estabelece de padrões de governança (PGOV) e padrões técnicos (PTEC);	
CETIC	Apoiar ao CGTIC no fomento à aplicação dos princípios norteadores e persecução dos objetivos da Política de TIC-RS	CGTIC; Política de TIC; Padrões de Governança; Padrões Técnicos
	Analisar conformidade aos padrões de governança e técnicos; Emitir recomendações e determinar ações quanto à aplicação da Política de TIC-RS	
GGTIC	Definir as estratégias, as diretrizes e as orientações para aplicação da política de TIC-RS e o regramento e as recomendações para o desenvolvimento das ações de TIC de forma integrada e sistêmica na abrangência do seu órgão;	Política de TIC

CETO	Assessorar técnico-operacionalmente o desenvolvimento das atividades concernentes à execução dos serviços de TIC;	Serviços de TIC
GTIC	Adotar as medidas necessárias à observância das diretrizes, das estratégias e dos padrões de governança e técnicos, definidos para o desenvolvimento da Política instituída neste Decreto, manifestando-se sobre a sua adequação, quando solicitado;	Padrões de Governança; Padrões Técnicos; Diretrizes; Estratégias
GT	Apoiar tecnicamente, em caráter temporário, o desenvolvimento de atividades específicas na área de TIC, instituídos pelo CGTIC ou CETIC;	Área de TIC
RGTIC	Compartilhar e discutir temas relacionados ao uso da TIC, proposição de padrões de governança e técnicos, assim como regramentos referentes à utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação na Administração Estadual;	Padrões de Governança e Padrões Técnicos
SE	Apoiar técnica e administrativamente aos Comitês instituídos nos incisos I e II deste artigo e organização da Rede de Gestores de TIC.	Comitês instituídos no inciso I e II; Rede de Gestores de TIC

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todos os atores possuem objetivos e relacionamentos entre si, os quais, neste mapa, ficam nivelados nas esferas Estratégico Gerencial e Administrativo Técnico Operacional. A esfera Estratégico Gerencial contempla atores que impactam na tomada de decisão de TIC, bem como apoiam à alta diretoria, filtrando as informações fundamentais e altamente estratégicas. Além disso, gerencia, organiza e toma decisões sobre padrões e políticas. O âmbito administrativo-técnico-operacional é composto por atores cujos papéis apoiam administrativamente e tecnicamente os decisores chaves nivelados na primeira esfera.

4.3 TOMADA DE DECISÃO ATUAL

Para a realização deste item foi utilizado uma Matriz RACI (acrônimo na língua inglesa para *Responsible* (responsável), *Accountable* (aprovador), *Consulted* (consultado) e *Informed* (informado). De forma orientada, as decisões foram divididas conforme as macro decisões (Infraestrutura, Aplicações de Negócios, Investimentos e Contratos) provenientes da literatura, e concatenadas às micro decisões provenientes do negócio. Cada macro decisão foi indicada, na matriz, por post-its de quatro cores distintas. Para relacionar as micro decisões às macro decisões, foram utilizadas as mesmas cores. Para as colunas Decide, Participa (as quais possuem ligação direta com o processo decisório) e informado (a qual se relaciona com o resultado da decisão), foi apresentada aos participantes a seguinte legenda:

- Decide – Responsabilidade de tomar a decisão.
- Participa – É consultado/participa de alguma etapa de processo decisório
- Informado – Papéis que são informados da decisão tomada.

Assim, uma matriz DPI - Decide – Participa – (é) Informado – foi criada, conforme a Figura 2.

Os tipos de decisões mencionadas e inseridas como as mais importantes pela ótica do CGTIC também são decisões referenciados por Weill e Ross (2006). Os autores apresentam cinco tipos de decisão, sendo elas relacionada aos Princípios de TI, Arquitetura de TI, Infraestrutura de TI, Necessidades de aplicações de negócio e Investimento/ priorização de TI.

A Matriz DPI foi o instrumento utilizado para a atribuição de responsabilidades, assim como as micro decisões, as quais estão representadas no Quadro 5.

Figura 2 – Matriz DPI

Decisões	Papéis Envolvidos na Decisão		Resultado	Maturidade da Decisão					Observações
	Processo			Informado	1	2	3	4	
	Decide	Participa							

Fonte: O Autor (2016)

Através desta identificação das decisões, foram organizadas e distribuídas referenciando as cores de suas macro decisões. Para cada micro decisão atribuída por uma cor, também foi utilizado o mesmo parâmetro para micro decisões, a fim de não perder a rastreabilidade de cada tipo de decisão. Cada participante do CGTIC contribuiu com a tomada de decisão do seu setor atuante, porém chegando ao consenso da realidade decisória de TIC na organização. Além do que pela característica e processo da organização os setores se relacionam para uma entrega final, que também consiste em uma decisão. Em relação aos decisores de cada organização, não deve ser praticado o mimetismo na tomada de decisões, devido aos tipos de aprovações e processos decisórios diferentes, não sendo eficazes e de sucessos para um padrão organizacional. Ou seja, cada organização irá possuir seus próprios decisores, participantes e informados pela decisão. Após este passo, foi realizado a comparação entre os decisores e participantes analisando as macro decisões para que assim configurasse qual o Arquétipo decisório de TIC conforme a literatura.

Quadro 5 – Estrutura das Macro decisões e Micro decisões

Infraestrutura	Datacenter, Redes, Serviços de Impressão/Digitalização, Serviço de Operação
Aplicação de Negócios	Softwares e Sistemas, Sites
Investimentos	Integração de Sistemas, Projetos transversais
Contratos	Serviços de manutenção e suporte, Serviços para o Negócio, Serviços de desenvolvimento (fábrica de software), Aquisição de software.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As subseções abaixo estão dispostas de acordo com as quatro macro decisões selecionadas como maior importância para o CGTIC. Para a análise e confronto do tipo de decisor e participante com o sentido literário foi utilizado a transcrição do evento de coleta de dados, através da discussão da Matriz RACI os participantes identificaram quais participantes são alocados em TIC ou Negócio.

4.3.1 Infraestrutura

Para as decisões relativas a infraestrutura, buscou-se a definição da literatura concatenada ao documento regente (Política de TIC), o qual determina que é a estrutura física e lógica necessária para suportar os serviços de TIC prestados, em consonância com as

definições da Arquitetura de TIC. Quando questionados acerca da macro decisão de Infraestrutura acompanhada das suas micro decisões, todos os entrevistados deram o modo de processo das decisões vividas, sob a ótica de cada setor. Evidencia-se a partir do relato do Participante 2 que, independentemente de ter orçamento, o aval é da área de TI e do Gabinete do Secretário correspondente ao setor que está decidindo. Em contraponto, o Participante 3 esclarece que o Gabinete é um participante das decisões relacionadas a Infraestrutura e não o decisor final. O Participante 5 cita que a área de financeira apenas informa se há orçamento. O Participante 4 indica que a área jurídica só obtém ações após a decisão ser tomada, sendo que as aprovações finais passam em consenso do Gabinete e a área de TI.

Quanto as tomadas de decisão, obteve-se um fluxo igual para todas as micro decisões em Arquitetura, sendo os decisores e participantes muito semelhantes neste processo. Conclui-se que, pelo amplo processo da tomada de decisão se dar sobre a área de TI juntamente ao Negócio, tal processo configura-se como um Duopólio de TI, o qual representa o consenso entre os executivos de TI e outros executivos de negócio como decisores. Diante das micro decisões de infraestrutura, a amplitude técnica acaba sendo um fator chave para o negócio ter TI, bem como para dentro do processo, a fim de provisionar a melhor solução viavelmente técnica para suportar a operação da organização, assim como o negócio como decisor para validação financeira.

4.3.2 Aplicações de negócio

As necessidades de negócio são as que geram o valor diretamente, internamente e de forma externa na entrega do serviço final da organização, sendo que a necessidade de negócio de aplicações de TI costuma ter dos objetivos conflitantes: a criatividade e a disciplina. As necessidades de softwares de TI em relação ao negócio, bem como o atendimento às necessidades de aplicações na área da TIC, garantem a agregação de valor no uso e na otimização dos recursos. Dentro das micro decisões em relação a softwares, sistemas e sites e o Participante 3 exemplifica que toda a planilha Excel acaba sendo fundamental e acaba se tornando um sistema, porém, ao final deste processo, esta autorização acaba se passando pelo Cia. de Processamentos de Dados, assim como o Gabinete. O Participante 9 informa que geralmente o Gabinete afirma o que é solicitado, mas não dá a última palavra: entra em concordância com as outras áreas de negócio.

Para a decisão relativa a Aplicações de Negócio, ficam definidos dois tipos de arquétipos: o Duopólio de TI e Federalismo, devido à forte participação de Negócio para decisões de Sites as quais podem variar desde Intranet a sites para atendimento ao cliente externo. Para micro decisões de Sistema e Softwares, a decisão predominante é da área de TI.

A participação do Negócio acaba sendo muito evidente na tomada de decisão. Os participantes ressaltam que todo processo de solicitação e definição de sites é concluído pelo próprio solicitante (negócio), e a TI acaba sendo apenas o desenvolvedor e o decisor em Sistemas e Softwares. A importância do Negócio ser o decisor chave para as aplicações é uma premissa para o atendimento do produto final. O decisor pode ser efetivamente o solicitante contanto que não haja influências na decisão.

4.3.3 Investimentos

No que tange a Investimentos, o principal objetivo a partir da Política de TIC é definido como o processo de priorização de investimentos em TIC, em concordância a literatura discorre que investimento deve determinar quanto gastar em TI. As maiores dúvidas dos executivos de TI são fatores críticos para os investimentos (Weill e Ross, 2006). Ao

decidir sobre investimentos os participantes mostraram-se com diferentes opiniões devido as tomadas de decisões individuais de cada área. O Participante 2 discorre que toda a TI de um setor apresenta a solução internamente que acaba passando por um comitê que a avalia, sendo definido a aprovação solicitam a participação do setor financeiro para a viabilidade. Em contraponto, o Participante 7 acredita que não há padronização da decisão e sim cada setor define de sua maneira. O Participante 2 explica que a partir do documento norteador as decisões serão em algum momento padronizadas, porém atualmente não se tem mapeamento. Discorre o Participante 6 que a prática em seu setor é diferente dos demais, a TI busca muitos investimentos sendo de demanda de diversas áreas, e pela quantidade de demanda acaba indo para a área de negócios superior definir a prioridade de investimento.

A importância da TI e Negócio para esta decisão é de suma importância para que saliente a relevância de que toda decisão relacionada a aquisições de investimento seja de cunho estratégico para organização ou diretamente ao negócio, assim agregando valor econômico e suprimindo a necessidade da organização.

4.3.4 Contratos

Contratos apresenta-se como uma nova decisão, a qual não é citada diretamente na literatura mas, segundo a Política de TIC, são padrões para aquisição de bens, de serviços e de gestão de contratos, envolvendo TIC. Para esta decisão utilizaram-se todo o tipo de contratos terceirizados, sendo eles serviços de impressão, *help desk*, serviços de manutenção e suporte entre outros dispostos no Quadro 6 (Classificação dos Arquétipos de TIC).

O participante 2 explica que há uma dificuldade em mapear os decisores de contratos, pelo fato de haver diferenças em contratos de aquisição de parques tecnológico e diversos tipos de contratos nos quais os setores possuem maior autonomia. Respalda o Participante 9 que há uma lei de aquisição e contratos a qual deve ser seguida, e complementa que infraestrutura não deve ser confundido com contratos pois diversos setores possuem contratos de infraestrutura que contemplam equipamentos, manutenções através de contratos. O participante 6 declara que as áreas de TI dos setores entram em consenso com o negócio para a decisão e que existem diversos tipos de contratos para cada setor, e que possuem contratos bastante grandes.

Contratos possuem uma significância em relação a questões financeiras da organização. Com o crescimento da terceirização em TI, toda necessidade e viabilidade de terceirização deve ser avaliada e decidida por TI e Negócio. Com a evolução da terceirização em TI, a organização geralmente tem a percepção que obteve um controle mais amplo sobre os processos terceirizados e maior disponibilidade para direcionar atenção às atividades mais estratégicas. O Processo decisório para contratos de TIC deve ser avaliado em dois âmbitos, tanto o financeiro quando no âmbito gerencial no que tange os Acordos de Nível de Serviços SLAs de contratos de TIC.

4.4 Classificação dos Arquétipos

Para a análise e realização deste item foi utilizado, a partir do item 4.3, Tomada de Decisão Atual, a interpretação das transcrições do evento realizado para esta coleta, assim como a revisão de literatura sob o foco de identificar na Matriz de Governança de TI qual o Arquétipo decisório de TIC da organização estudada. O Quadro 6 mostra um resumo dos arquétipos de TI predominantes em cada tipo de decisão.

De acordo com Weill e Ross (2006), pode-se determinar a Matriz de Governança de TI de uma organização ao responder quem decide e quem contribui diante das cinco

principais decisões de TI: os Princípios de TI clareiam o papel da TI para os negócios; a Arquitetura de TI define e orienta os requisitos de integração e padronização; Infraestrutura de TI determina os serviços compartilhados e de suporte; a Necessidade de aplicação ao negócio especifica a necessidade de aplicações de TI comprados ou desenvolvidos internamente; os Investimentos de TI que consiste em priorizar as iniciativas e investimentos de TI. Juntos, esses arquétipos descrevem todos os arranjos decisórios para maioria das empresas.

Quadro 6 - Classificação dos Arquétipos de TIC

Tipo de decisão (Macro decisões)	Decisões (Micro decisões)	Arquétipos
Infraestrutura	Data Center	Duopólio de TI
	Redes	Duopólio de TI
	Serviços de Impressão / Digitalização	Duopólio de TI
	Serviços de operação	Duopólio de TI
	Equipamentos	Duopólio de TI
Aplicações de Negócio	Software/ Sistemas	Duopólio de TI
	Site	Federalismo
Investimentos	Integração de sistemas	Monarquia de negócios
	Projetos Transversais	Feudalismo
	Projetos Locais	Feudalismo
Contratos	Serviços de manutenção e suporte	Duopólio de TI
	Serviços para o negócio	Duopólio de TI
	Serviço de desenvolvimento (fábrica de software)	Duopólio de TI
	Aquisição de software	Duopólio de TI
	Equipamentos	Duopólio de TI

Fonte: O Autor (2016)

Para Weill e Ross (2006), parte das empresas utiliza uma variedade de arquétipos e tem como grande desafio determinar quem deve ter a responsabilidade por tomar decisões e contribuir para cada tipo de decisão de governança de TIC. O resultado da coleta de dados deu-se por meio do cruzamento entre as principais decisões de TI e os arquétipos. Dessa forma, classificaram-se as micro decisões de TIC.

Acredita-se ainda que este trabalho seja oportuno em virtude do papel estratégico que a TI assumiu nas organizações, tornando-se elementar para as operações e para as estratégias organizacionais – de modo que não seja apenas uma área de operação da organização. Segundo Jaeger et al (2009), é nítida a apreensão por parte das organizações com os mecanismos de Governança de TI que auxiliam a gestão que reduzam o risco das operações, e que garantam a continuidade dos serviços prestados, preservando assim as operações das empresas e a suas relações com o mercado. Este estudo também pode contribuir para futuras pesquisas em GTI, principalmente sob o enfoque de organizações públicas as quais não possuem muitos estudos atualmente.

5 Considerações Finais

O objetivo geral deste artigo foi identificar os arquétipos decisórios de TI dentro do Poder Executivo no Estado do Rio Grande do Sul assim como estes se comportam diante da estrutura geral da organização. Buscou-se também realizar uma comparação com a

bibliografia já existente para tomadas de decisão em TI e o processo de tomada de decisão em uma organização pública.

A organização possui diversos tipos de decisões as quais vão moldando como a TI se comporta e age com os objetivos e estratégias da organização. No que tange à classificação do arquétipo decisório em TIC, percebe-se que devido à ampla estrutura que existe em uma organização pública os arquétipos se dão a cada tipo de micro ou macro decisão. No que tange a qual arquétipo geral se aplicaria a fim de responder a pergunta de pesquisa, constatou-se que a cada decisão configura-se um arquétipo, porém há um alinhamento e sinergia entre negócio e TI para o andamento simétrico de operação e estratégia de TIC para o negócio.

Considera-se que os objetivos desta pesquisa foram atingidos. Em relação ao primeiro objetivo específico, qual seja a elaboração de um mapa decisório a fim de identificar os atores e suas relações, constatou-se que o gerenciamento e a estratégia de TIC se centralizam em cinco atores principais, assim como a ascendência para a tomada de decisão direta e o papel de decisor principal na Política de TIC.

Para o objetivo específico “b”, focado na identificação do processo de tomada de decisão pela ótica dos membros do Comitê de TIC, percebe-se que há um objetivo claro do Comitê em estreitar o alinhamento de negócio e TI. Mas no que tange a aspectos financeiros, organizacionais e padrões de TIC, não há uma clareza nas áreas às quais os membros deste grupo atuam. Ou seja, há uma distinção de padrões internos para tomada de decisão em TIC.

Em relação ao objetivo “c”, de realizar uma análise comparativa da Tomada de decisão pela ótica dos membros do Comitê de TIC e a Política de TIC para que se identifique com base a literatura os arquétipos de cada decisão, identificou-se o arquétipo pertencente à cada decisão. No âmbito acadêmico não há estudos pertinentes a arquétipos de TIC em organizações públicas, o que dificulta a identificação do processo de tomada de decisão em TI e as semelhanças de estruturas de TIC assim como as tomadas de decisões.

Ao atender os objetivos específicos, o objetivo geral também foi atendido, pois foram identificados os arquétipos da tomada de decisão em TI e os atores da Política de TIC envolvidos no processo. A organização é complexa e possui diversas variáveis e áreas que atuam em conjunto na tomada de decisão, uma característica comum em organizações públicas.

Embora não possa ser generalizado os resultados desta pesquisa, os mesmos podem ser úteis para outras organizações públicas quando discutido seu modelo de Governança de TI. Por outro lado, os participantes prestaram todas as informações necessárias, sem restrições, assim como a organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante proceder uma análise *ex post facto* para verificar como a persecução das diretrizes da Política de TIC da organização modificou o processo de tomada de decisão. Outro ponto relevante para estudos futuros é a realização de um levantamento do panorama atual de Políticas relacionadas a TIC no setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo (SP): Martins Fontes. 2010.
- DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, Wim. An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. **Information Systems Management**, v. 26, n. 2, p. 123-137, 2009.
- GOODE, W., & HATT, P. (1973). **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, SP: Nacional.

ITGI. IT Governance Institute. **An executive view of IT Governance**. 2009. Disponível em: <www.itgi.org>. Acesso em: 25 Ago, 2015.

KIND, L. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v.10, n.15, p.124-36, 2004

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

LUCIANO, Edimara; MACADAR, Marie Anne; WIEDENHÖFT, Guilherme. **IT Governance enabling long-term Eletronic Governance initiatives**. EGOV 2016 and ePart 2016 conference. (No Prelo)

LUNARDI, G. L. ; DOLCI, Pietro Cunha ; MAÇADA, A. C. G. ; BECKER, João Luiz . Análise dos Mecanismos de Governança De TI mais Difundidos entre as Empresas. **Revista Alcance** (Online), v. 21, p. 046-76, 2014.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

PELANDA, Maurício Luiz. **Modelos de governança de tecnologia da informação adotados no Brasil: um estudo de casos múltiplos**. Dissertação (mestrado em administração) — Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2006.

PETERSON, Ryan R. Integration strategies and tactics for information technology governance. In: VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for information technology governance**. Hershey: Idea group publishing, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. **MIS Quarterly Executive**, v. 23, n. 2, Jun 1999.

TAROUCO, Hiury Hakim; GRAEML, Alexandre Reis. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 07-18, 2011.

TCU. **Entendendo a Governança de TI**. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca-de-ti/entendendo-a-governanca-de-ti/> Acesso em 26 Nov, 2015.

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

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

VAN GREMBERGEN, Wim (Ed.). **Strategies for information technology governance**. Igi Global, 2004.

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

WEILL, Peter; ROSS, W. Jeanne. Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: Makron Books, 2006.