

**A Relação Entre o Poder Intraorganizacional e a Efetividade do Comitê Estratégico de Governança de TI: Um Estudo de Caso em uma Organização Pública do Rio Grande do Sul**

**YVES WANDERLEY ESTANISLAU DA COSTA NETTO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
yves.costa@gmail.com

**EDIMARA MEZZOMO LUCIANO**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)  
eluciano@puers.br

**ITALO PEREIRA FILANDRO**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)  
ifilandro@gmail.com

# A Relação Entre o Poder Intraorganizacional e a Efetividade do Comitê Estratégico de Governança de TI: Um Estudo de Caso em uma Organização Pública do Rio Grande do Sul

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos recursos estratégicos para a criação de valor para as organizações é a Tecnologia da Informação (TI). Nesse contexto, a Governança de TI (GTI) se torna um importante aliado da gestão para alcançar os objetivos organizacionais através da TI (PEREIRA et al., 2013). A evolução constante das práticas e aplicações de TI dentro das organizações ampliou a necessidade de buscar efetividade na implementação da GTI (ALREEMY et al., 2016). Sob esse aspecto, a GTI vem se afirmando cada vez mais como uma prioridade estratégica para os comitês e direção executiva das organizações.

De Haes e Van Grembergen (2004) defendem que a GTI é o alinhamento entre negócios e TI. Entretanto, atualmente a definição da GTI tem um escopo mais amplo do que o alinhamento entre negócios e TI. Sob essa perspectiva, o alinhamento entre a TI e os negócios contribui para que os investimentos em TI se transformem em resultados para as organizações (CHAN; REICH, 2007). Soluções para alcançar o alinhamento ainda são um desafio na medida que demandam uma compreensão holística dos fatores envolvidos e também pela sua complexidade (OROZCO et al., 2015). Dentre esses fatores, o papel do poder no contexto da estratégia em sistemas de informação ainda necessita ser melhor compreendido na medida que a literatura específica ainda é incipiente (MARABELLI; GALLIERS, 2016).

No contexto das organizações, o poder é um dos fatores que influenciam a forma com que os ativos de TI são adquiridos e utilizados (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991). O nível de poder das subunidades, combinado com suas diferentes visões em relação ao valor da TI, pode fomentar o surgimento de metas ambíguas e dificultar a adoção da Governança de TI nas organizações (ALI; GREEN, 2007). Analisar como o poder das subunidades influencia na efetividade dos mecanismos de GTI pode contribuir para a identificação de possíveis dificuldades para a sua adoção (XUE; LIANG; BOULTON, 2008).

Mais especificamente na esfera pública, alguns dos desafios para a GTI consistem na dificuldade em integrar os serviços de TI entre as subdivisões devido à burocracia de TI (PANG, 2014). Tal fato se torna premente na medida que, no setor público, as decisões dos gestores devem priorizar o alinhamento entre os serviços e o interesse público (MARTINS FILHO, 2000). O tema do presente estudo é Governança de Tecnologia da Informação (GTI). Como forma de delimitar o foco sobre o tema considera-se a definição de GTI de De Haes e Van Grembergen (2004) na qual os autores defendem que um dos conceitos da GTI é o alinhamento da estratégia de TI com os negócios.

O estudo foi realizado no contexto do setor público. Nesse caso, a GTI se traduz no alinhamento da estratégia da organização com o interesse público. A abordagem de estudo foi feita através do mecanismo de GTI, Comitê Estratégico de TI (CETI). O método de pesquisa foi um estudo de caso único e foi adotada como lente teórica a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) no intuito de verificar a relação entre GTI e o Poder das subunidades dentro de uma organização pública. Em uma busca no Google Acadêmico pelo termo *Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power* foram encontrados aproximadamente 18700 trabalhos em que a teoria era abordada ou citada. Entre 2012 e 2016, o termo foi encontrado em aproximadamente 6320 trabalhos. O número expressivo de trabalhos utilizando a teoria demonstra, portanto, a sua relevância para embasar a presente pesquisa

Como forma de preencher duas lacunas de pesquisa identificadas, quais sejam: (i) a escassez de pesquisas relacionadas a GTI nas organizações públicas (PANG, 2014) e (ii) a influência do poder intraorganizacional na efetividade dos mecanismos de GTI, a seguinte questão de pesquisa foi definida: Como ocorre a influência do poder intraorganizacional na efetividade do mecanismo de Governança de TI, Comitê Estratégico de TI em uma organização pública?

Buscando conhecer os fatores relacionados com a situação problemática e visando atender ao tema e ao foco deste estudo, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: analisar a relação do poder intraorganizacional e a efetividade do mecanismo de Governança de TI Comitê Estratégico de TI, no contexto do poder executivo de uma organização pública.

Nas seções seguintes estão expostos o referencial teórico, o método de pesquisa, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

## **2 A GOVERNANÇA DE TI**

A GTI tem se tornado um tema recorrente na definição da estratégia nas organizações. Em organizações onde o grau de maturidade é mais elevado, o alinhamento entre os negócios e a TI também é mais forte (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2005). Nesse contexto, o alinhamento de TI é definido por Gerow, Thatcher e Grover (2015, p.6) como “o grau com que as estratégias em TI de alto nível com foco externo se alinham no âmbito interno com os processos e a infraestrutura de TI de níveis inferiores”.

A preocupação em relação à implementação da Governança de TI de forma efetiva ocorre tanto no setor privado, como no setor público (ALI; GREEN, 2007). Tendo em vista que o setor público é normativo em sua essência (LAPALOMBARA, 2001), o estudo da Governança de TI nessa esfera se torna relevante na medida que Pereira et al. (2013, p.4450), assinalam que “fatores normativos influenciam o processo de tomada de decisão no que tange a adoção de práticas de Governança de TI”.

Um CETI normalmente é composto por indivíduos especializados em TI em suas áreas. Esse comitê deve assegurar que a GTI esteja inserida dentro da governança da organização (ISACA, 2017). A sua principal função é aconselhar o comitê e a gestão sênior da organização a respeito da estratégia de TI. De forma crescente, os participantes de comitês e gestores seniores se apoiam na GTI para auxiliar a tomada de decisão (LI; CHANG; YEN, 2017).

### **2.1 A Governança de TI no Setor Público**

No que tange à Governança de TI, o alinhamento entre a administração pública e a tomada de decisão em relação à TI também possui metas mais abrangentes do que aquelas das organizações do setor privado (ALI; GREEN, 2007). Dentre tais metas destacam-se: (i) o fornecimento de serviços públicos de qualidade, (ii) o fomento ao desenvolvimento econômico e (iii) a preservação da equidade, justiça e o cumprimento da lei (PANG, 2014).

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

práticas de GTI usuais na esfera privada seriam adequadas para a esfera pública (DENFORD; DAWNSON; DESOUZA, 2017).

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

## 2.2 O Poder nas Organizações

Com as mudanças que deram origem às organizações modernas, as pesquisas sobre o poder organizacional passaram a abranger com maior frequência a natureza relacional do poder, mudando o foco para as relações estruturais ao invés de características específicas dos atores sociais (FLEMING; SPICER, 2014). A Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) relaciona as contingências internas com a ascendência de poder das subunidades em uma organização.

O poder das subunidades emerge através da dependência criada na medida que determinadas subunidades controlam contingências entre as atividades das demais. Quanto mais contingências são controladas por uma subunidade, maior é o seu poder dentro de uma organização (HICKSON et al., 1971). As três variáveis independentes são inter-relacionadas e compõem o controle de contingências. No Quadro 1 estão expostos os fatores contingenciais, os subfatores que as influenciam, assim como a definição de cada um deles.

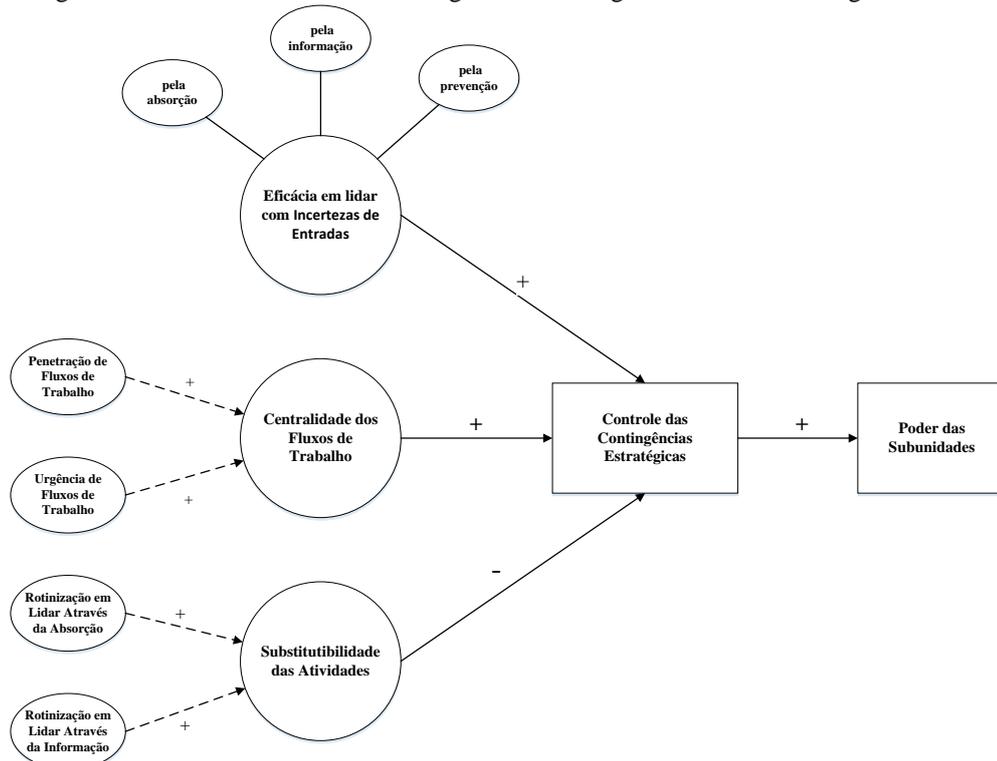
Quadro 1- Os Fatores Contingenciais e suas Definições

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

Fonte: Hickson et al. (1971)

Na Figura 1, verifica-se a relação entre os fatores contingenciais e os subfatores que as influenciam. As linhas tracejadas simbolizam a influência indireta nas variáveis.

Figura 1 - Modelo da Teoria da Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional



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

Mais especificamente no contexto da TI, Chan e Reich (2007), assinalam que as contingências são verificadas na medida que determinados fatores contextuais e organizacionais se combinam para facilitar o alinhamento entre a TI e negócios. A efetividade dos mecanismos de GTI contribui para que as organizações atinjam esse objetivo (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2005). Entretanto, Almeida, Pereira e Da Silva (2013) ressaltam que a escolha dos mecanismos que se adequem às necessidades de cada organização é um desafio na medida que o desenho da GTI é contingente a uma série de fatores. Associam-se estas colocações com as de De Haes e Van Grembergen (2004), ao concluírem que para que se defina a combinação de mecanismos otimizados para uma organização, é importante considerar a influência de fatores contingenciais, tanto externos, como internos.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em corte transversal e foi classificada quanto a sua natureza como qualitativa. Segundo Malhotra (2012), as pesquisas qualitativas têm como características não serem estruturadas e possuírem um caráter exploratório. O trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa exploratória e descritiva a partir de um estudo de caso único (YIN, 2003). Segundo o autor, um caso único deve representar um caso crítico em que uma teoria consolidada possa ser testada.

No presente estudo, o objetivo foi analisar a influência do poder intraorganizacional na efetividade dos mecanismos de GTI no âmbito do setor executivo de uma organização pública do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente, o Comitê Estratégico de TI (CETI) representado na organização pelo Comitê de Governança de TIC. A pesquisa é considerada exploratória pois procura analisar percepções e aprimorar ideias a respeito de um fenômeno para o qual se busca um entendimento mais aprofundado e que ainda não é presente na literatura. No caso da organização estudada, esta pesquisa procura compreender como o

poder das subunidades, imbuído na figura de seus representantes, influencia a efetividade dos mecanismos de Governança de TI. A pesquisa descritiva procura descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, e também o estabelecimento de relações entre as variáveis. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: (i) grupo focal; (ii) análise de documentos e (iii) observação não-participante.

Através da análise de conteúdo do tipo categorial (BARDIN, 1977), foi identificado o número de manifestações dos representantes do CETI congruentes com os objetivos e princípios da GTI definidos na Política de TI da organização. Em relação ao nível de poder das subunidades, através da análise de conteúdo categorial, as manifestações dos participantes foram alocadas de acordo com os respectivos fatores contingenciais definidos na Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971).

A primeira fase de coleta de dados desta pesquisa ocorreu entre setembro e novembro de 2015 e consistiu na observação não-participante do ambiente em que ocorrem as reuniões semanais do CETI. Cada uma das subunidades tem dois representantes no Comitê.

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

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

Nessa fase, a observação não participante foi a técnica principal de coleta de dados. Segundo Yin (2005), a observação deve seguir procedimentos sistemáticos de forma que a subjetividade inerente a técnica de observação seja reduzida. A primeira fase de coleta de dados teve início a partir do momento em que os artigos definidos na política de TIC do caso estudado estavam sendo discutidos e revisados pelo comitê e ocorreu durante as reuniões semanais do CETI, entre setembro e novembro de 2015. Adicionalmente, foi registrado o áudio de um grupo focal da organização ocorrido em dezembro do mesmo ano, assim como documentos fornecidos pela organização e informações disponibilizadas no portal de internet.

O software RQDA foi utilizado como ferramenta de apoio ao presente estudo nas etapas de análise e categorização do conteúdo. O RQDA é um módulo da plataforma R voltado para a análise qualitativa de dados. As transcrições das reuniões do CETI e do Grupo Focal, notas de campo e documentos secundários da organização foram inseridas no software. Inicialmente, o conteúdo foi codificado em trechos ou palavras que representavam a mesma ideia (GIBBS, 2009). Na sequência, foi categorizado *a priori* conforme as categorias definidas na revisão de literatura e na política de TI da organização.

Foram codificadas as manifestações de cada membro em face de cada um dos fatores contingenciais da Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional, assim como dos fatores que as constituem. A contagem das evidências para cada uma das subunidades foi feita segundo os seguintes critérios: (i) quando o representante se manifestava a respeito da

própria subunidade ou das demais e (ii) quando manifestava o seu ponto de vista no que se refere aos fatores que compõe as três categorias contingenciais: incerteza de entradas, substitutibilidade e centralidade. Nesse caso, a evidência era contabilizada para a subunidade da qual o representante fazia parte.

Também foram analisadas as manifestações dos membros do CETI para identificar evidências de que as subunidades respeitam os princípios e atendem aos objetivos de Governança de TI. As categorias definidas para a análise de conteúdo correspondem a cada um dos princípios e objetivos que constam na política de TIC da organização. Os critérios adotados para a contabilização das evidências foram os seguintes: (i) quando o representante manifestava um ponto de vista aderente aos objetivos e princípios ou (ii) quando manifestava ocorrências ou práticas aderentes aos princípios e objetivos nas demais subunidades. Nesse segundo caso, a evidência foi contabilizada para a subunidade referida pelo representante.

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

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção são discutidos os principais resultados dessa pesquisa.

### **4.1 Caracterização dos respondentes**

O Comitê Estratégico de TI da organização estudada é formado por membros de seis subunidades que dão suporte às demandas da organização. Foi efetuado um levantamento inicial dos dados sócio demográficos dos doze participantes do Comitê de Governança de TIC da organização. Verificou-se que dez dos doze integrantes são do sexo masculino, tendo uma média de idade de 45,6 anos, tempo de trabalho na organização em média de 15,7 anos e experiência no cargo ou na função, em média de 5,8 anos. A partir das respostas do questionário, verificou-se também que oito dos 12 participantes afirmaram que existe um modelo de Governança de TI definido nas subunidades em que trabalham. Em sete das respostas os integrantes afirmaram que o modelo de Governança de TI é formalizado. Em relação ao grau de instrução dos participantes, cinco deles possuem graduação, enquanto seis possuem especialização e um deles tem o título de mestre.

Em relação ao número de colaboradores por subunidades, quatro respondentes apontaram que o número era superior a 1000 colaboradores, um deles que a subunidade possuía entre 501 e 1000 colaboradores, enquanto os demais apontaram que o número de colaboradores em suas subunidades era inferior a 500.

Em relação aos cargos ocupados pelos participantes, foram identificados os seguintes (e respectivas quantidades em cada cargo): Assessor Técnico (1), Auditor Fiscal (1), Chefe de Divisão/Setor (3), Diretor (4), Gerente (2) e Secretário Executivo (1). Todos os respondentes ocupam posições de tomada de decisão relacionada à TI. Para não revelar o nome das subunidades, no momento em que os participantes as citavam o referido nome foi substituído pela palavra “subunidade” em letras capitais e entre colchetes.

### **4.2 A Influência do Poder Intraorganizacional no CETI**

Através da manifestação de um dos representantes, verificou-se que em uma época anterior ao advento da microinformática uma das subunidades possuía uma grande capacidade em controlar as variáveis contingenciais de “lidar pela informação”, de “lidar pela absorção” e “urgência dos fluxos de trabalho” no que se refere à TI da organização. Essa evidência pode ser verificada no seguinte relato do Participante 02, [...]” A [SUBUNIDADE] fez esse papel durante muito tempo, quando tudo era mainframe, ou seja, nenhum órgão tinha equipamento

deles, a não ser terminais que acessavam, a [SUBUNIDADE] conhecia o negócio de todos as secretarias e quando havia uma troca de gestão, os analistas iam até os órgãos e diziam: o teu negócio é esse! À medida que há a migração do mainframe, os órgãos começam a criar as suas inteligências, descobrir o mundo e a [SUBUNIDADE] também não tem condições de na área de micro de abraçar, ela também tava ganhando expertise. Muita gente acaba criando sua cultura e a [SUBUNIDADE] vai com o tempo perdendo esse papel que ela tinha de fazer até uma política igual *pra* todos né, que antes era tudo, não tinha outro caminho [...]”. A partir desse preâmbulo, verifica-se a possibilidade em compreender a dinâmica de mudanças de fatores contingenciais que influenciavam no nível de poder na organização. Na medida que a evolução da tecnologia contribuiu para tornar possível a rotinização da capacidade em lidar com a informação (HICKSON et al., 1971), através do relato do Participante 02 demonstra-se que essa mudança fez com que atividades que antes eram controladas pela subunidade mencionada passassem a ser substituíveis no interior das demais subunidades.

Na sequência e de forma complementar, estão expostos na Tabela 1 a frequência e o total de evidências dos fatores contingenciais pelas subunidades a qual faziam referência. Em alguns casos, a mesma evidência fazia referência a mais de uma subunidade. Por outro lado, em outros casos, nenhuma das evidências focava em uma determinada subunidade, mas sim no conjunto delas, portanto, tais evidências não foram atribuídas a nenhuma em particular. As letras representam as subunidades e os números, o total de evidências relativas aos fatores contingenciais do poder intraorganizacional conforme as manifestações dos seus representantes.

Tabela 1 - Frequência e Total de Evidências por Subunidades

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Em relação à categoria Incerteza de Entradas, verifica-se que as subunidades D e F têm o maior número de evidências nos três fatores que compõe a categoria. Essas evidências podem indicar que ambas as subunidades possuem grande capacidade em lidar com as incertezas de entradas em relação às demais. A subunidade A apresenta a maior contagem em um dos fatores, mas não mantém o mesmo índice em relação aos outros dois.

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

Em relação à categoria Centralidade, as subunidades D e F mantiveram a preponderância no número de evidências, sendo que a subunidade G também apresentou uma contagem expressiva em relação às demais subunidades. A contagem expressiva de evidências pelas subunidades D e F reforça a indicação de que ambas detêm o maior nível de poder intraorganizacional.

Após a contagem total das evidências, as subunidades D e F apresentaram respectivamente 108 e 104 evidências nas três categorias contingenciais. Ambas possuem também a maior quantidade de evidências nos fatores contingenciais que compõe a categoria Centralidade. Esses dados estão em consonância com a Teoria da Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971) na medida que é evidenciado que a centralidade é fundamental para que as subunidades possuam poder dentro das organizações.

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

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

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

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

A partir das manifestações dos participantes, coloca-se no contexto específico a definição da Política de TIC da organização. Conforme esta, todas as subunidades devem

respeitar os princípios e atender os objetivos de GTI da organização. Em relação aos princípios, foram contabilizadas as evidências referentes às manifestações dos participantes em que demonstraram respeitar os Princípios de GTI. As manifestações foram contabilizadas para as subunidades da qual faziam parte ou para aquelas que eles julgavam se enquadrar nas categorias de respeito aos princípios. Verifica-se na Tabela 2 que a Subunidade A contabilizou 80 evidências, seguida pela D com 42 evidências e pela C com 35 evidências.

Tabela 2 - Número de Evidências de Respeito aos Princípios por Subunidades

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O objetivo de GTI da organização estudada “Suportar a estratégia e a gestão governamental” é o que possui o maior número de evidências. Isso se deve ao fato de que o foco da discussão dos participantes durante o período de observação que resultou no material coletado para a análise, não ter sido especificamente os princípios de Governança de TI. Durante esse período, um dos temas discutidos foi o alinhamento estratégico da TI na organização. Na sequência, verifica-se na Tabela 3 a frequência de evidências dos princípios por subunidade. As letras nas colunas representam as subunidades e os números representam as respectivas evidências por categoria de objetivos da política de TIC.

Tabela 3 - Frequência de Evidências dos Objetivos pelas Subunidades

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

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

Conforme é possível verificar, a subunidade A apresenta o maior número de evidências, seguida pelas subunidades D e C. As três subunidades possuem respectivamente um total de 119, 68 e 63 evidências contabilizadas que apontam o maior grau de alinhamento destas aos objetivos definidos na política de TIC da organização. A Subunidade A é aquela onde o representante do CETI designado como CIO da organização desempenha essa função,

o que pode explicar parcialmente a quantidade de evidências indicando o respeito aos princípios por essa subunidade. Por outro lado, a Subunidade D tem como seu *core business* a TI, o que pode também explicar de forma parcial o grande número de evidências de alinhamento aos objetivos definidos na política de TIC da organização.

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

Nessa seção é apresentada a comparação entre as subunidades entre o número de evidências das manifestações do CETI a respeito dos fatores contingenciais do poder intraorganizacional e dos princípios e objetivos da Governança de TI. No Quadro 2 verifica-se a frequência total de evidências por subunidades. As letras nas colunas representam as subunidades e os números as evidências das manifestações de seus representantes apontando o alinhamento aos princípios e objetivos da política de TIC.

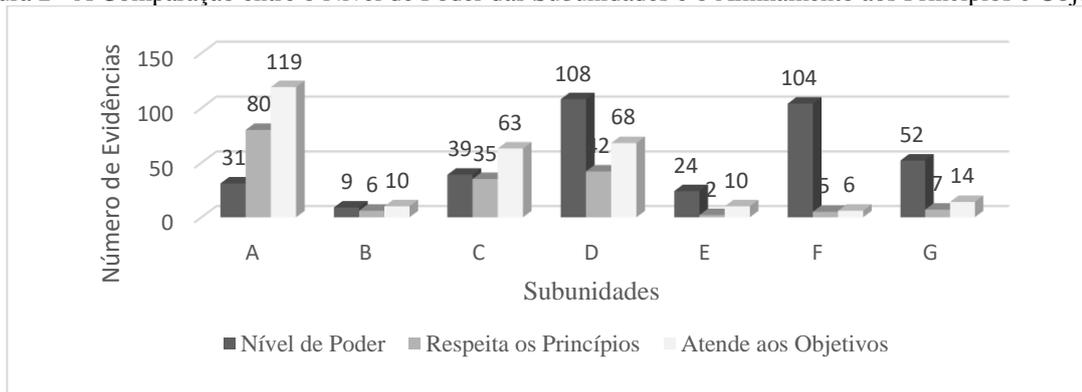
Quadro 2 - Frequência Total de Evidências por Subunidades

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Estes dados estão expostos na sequência na Figura 2. Através do gráfico de barras é possível comparar o nível de poder das subunidades e o alinhamento destas aos princípios e objetivos.

Figura 2 - A Comparação entre o Nível de Poder das Subunidades e o Alinhamento aos Princípios e Objetivos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A partir da observação da Figura 2, verifica-se que o nível de poder das subunidades não é proporcional ao alinhamento destas aos princípios e objetivos da política de TIC. Por exemplo, a Subunidade A, que possui o maior número de evidências de alinhamento aos princípios e objetivos com 80 e 119 registros, apresenta apenas um nível intermediário de poder intraorganizacional com 31 evidências. A Subunidade C apresentou índices intermediários tanto de poder intraorganizacional como de alinhamento aos princípios e objetivos. Por outro

lado, a Subunidade F, que possui juntamente com a Subunidade D o maior número de evidências em relação ao poder intraorganizacional, apresentou um número reduzido de evidências a respeito do alinhamento aos princípios e objetivos definidos na política de TIC. Esses resultados podem indicar no caso da Subunidade A que mesmo tendo um alto grau de alinhamento aos princípios e objetivos da política de TI, o nível intermediário de poder intraorganizacional pode dificultar com que suas ações revertam na promoção da compreensão compartilhada dos objetivos de TIC e da organização, previstos na missão desta.

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

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

### **4.3 Discussão dos resultados**

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

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

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

Essas evidências são condizentes com a Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971), o que aponta a adequação da sua utilização na presente pesquisa. Como exemplo, é possível verificar esse ponto através de uma manifestação do Participante 02. O participante em questão não representava as subunidades

de maior poder intraorganizacional e fez a seguinte observação: “[...] vamos investir *pra* adivinhar o futuro daqui a cinco anos na [SUBUNIDADE], que seria muito bom, ninguém nega, ou vamos investir *pra* trazer [A ORGANIZAÇÃO] *pra* mais próximo, *pra* não ficar, porque a [SUBUNIDADE] tá puxando né? A [SUBUNIDADE] é o transatlântico e puxa [A ORGANIZAÇÃO] também [...]”. Nesse caso é possível inferir que apesar do alinhamento com a estratégia da alta gestão da organização, o nível reduzido de poder da subunidade da qual pertence o participante dificulta a aceitação do seu ponto de vista pelos membros de subunidades com maior nível de poder.

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

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

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

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

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

Os resultados permitem inferir novas informações a respeito da relação entre os papéis do CETI e do CIO conforme sugerido por Coertze e Von Solms (2014). Mais especificamente em relação ao presente trabalho, verificou-se que apesar do CIO desempenhar as funções que competem ao cargo propriamente dito, ele também desempenha o papel de membro do CETI. Tal fato se torna paradoxal na medida que o nível de poder que duas das subunidades que compõe o CETI detém acarreta em dificuldades para que o componente desempenhe o papel de CIO de forma efetiva, e, portanto, para que a TI, e no caso específico do setor, o interesse público estejam alinhados. Os resultados também estão de acordo com as afirmações de LaPalombara (2001) de que na administração pública existe uma mistura entre organismos oficiais e não oficiais, o que torna bastante complexa a separação dos papéis entre diretores e agentes. É possível depreender tal argumento através da manifestação do Participante 02: “[...] se a gente imaginasse que toda a verba de TIC ao invés de ir pra cada órgão com seus orçamentos, viesse para o comitê. O comitê é que vai estudar todas as necessidades, todas as demandas. Tem que existir uma prática formal. O que acontece hoje é que cada [SUBUNIDADE] recebe uma parcela do orçamento [...]”. A partir das evidências da pesquisa e os argumentos da literatura é possível compreender o papel do poder intraorganizacional nos mecanismos de Governança de TI. Inclusive, o poder pode influenciar informalmente os papéis e responsabilidades definidos na política de TIC da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral da presente pesquisa foi atingido, respondendo assim à questão de pesquisa. A influência do Poder Intraorganizacional ocorre na relação das dimensões: “respeito aos princípios” e “atendimento aos objetivos” da política de TI, com o alinhamento social em TI. Em outras palavras, o efeito moderador nessa relação depende do nível de poder intraorganizacional que cada subunidade detém e do seu grau de alinhamento aos princípios e objetivos da Política de TIC. O trabalho contribui para a teorização da GTI ao

abordar o tema segundo a lente da Teoria das Contingências Estratégicas do Poder Intraorganizacional (HICKSON et al., 1971). Ao adotar essa lente teórica, se torna possível aprofundar os estudos sobre o Poder intraorganizacional para compreender como ocorre sua influência nos mecanismos de GTI.

Duas subunidades possuíam altos níveis de poder intraorganizacional em relação às outras quatro. Entretanto, apenas uma delas possuía um alto grau de alinhamento com os princípios e objetivos da Política de TIC da organização pública. Essa desigualdade de poder e alinhamento aos princípios e objetivos da política de TI cria distorções dentro da organização, o que em última instância, leva a uma estratégia desconexa no que se refere aos investimentos em TI.

Em relação às contribuições para os *practitioners*, é possível recomendar que a alta gestão de organizações públicas considere o poder que as subunidades possuem dentro da organização durante a elaboração do conselho estratégico de TI das organizações. Conforme pôde ser verificado no estudo, cada membro investido do poder da sua subunidade pode mudar a dinâmica de operação do próprio comitê.

Uma limitação da pesquisa foi devida as manifestações dos participantes terem sido desiguais, em virtude de atrasos ou mesmo do estilo do participante. Entretanto, essa limitação foi atenuada por considerar as manifestações dos participantes do comitê tanto em relação às suas próprias subunidades quanto em relação às demais. Dessa forma, mesmo que o membro de uma determinada subunidade não se manifestasse de forma frequente, ainda assim foi possível considerar as evidências dos demais membros direcionadas à sua subunidade.

Na organização estudada, a Governança de TI é responsabilidade de um conjunto de estruturas de Governança de TI que se relacionam entre si. Verificar como o poder intraorganizacional influencia a relação entre o alinhamento social e a efetividade dos demais mecanismos de Governança de TI pode contribuir para a compreensão de como a efetividade da Governança de TI é influenciada pelo alinhamento social entre as estruturas responsáveis por promovê-lo. Esta é uma sugestão para pesquisas futuras.

Outra sugestão é analisar como o poder intraorganizacional influencia na alocação de investimentos em TI. Durante o período de observação, verificou-se que determinados representantes das subunidades reforçavam que os investimentos em TI deveriam beneficiar a organização como um todo, e não apenas as subunidades de forma isolada. Tendo em vista que a organização pública está sujeita à alternância de poder formal devido ao período do mandato da gestão vigente, a reprodução da pesquisa após a próxima troca na gestão poderia verificar se esse processo influenciou o nível de poder intraorganizacional das subunidades e consequentemente a efetividade dos mecanismos de estrutura da Governança de TI da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALI, Syaiful; GREEN, Peter. IT governance mechanisms in public sector organisations: An Australian context. **Journal of Global Information Management**, v.15, n.4, p. 41-63, 2007.
- ALMEIDA, Rafael; PEREIRA, Rúben; DA SILVA, Miguel Mira. IT Governance Mechanisms: A Literature Review. In: International Conference on Exploring Services Science. Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 186-199.
- ALREEMY, Ziyad; CHANG, Victor; WALTERS, Robert; WILLS, Gary. Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG). **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 907-916, 2016.
- BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaire de France, 1977.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ORLIKOWSKI, Wanda J.; BAROUDI, Jack J. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. **Information systems research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.

OROZCO, Jorge; TARHINI, Ali; MASA'DEH, Ra'ed; TARHINI, Takwa. A framework of IS/business alignment management practices to improve the design of IT Governance architectures. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 4, p. 1, 2015.

PANG, Min-Seok. IT governance and business value in the public sector organizations—The role of elected representatives in IT governance and its impact on IT value in US state governments. **Decision Support Systems**, v. 59, p. 274-285, 2014.

PEREIRA, Gabriela; LUCIANO, Edimara M.; MORON, Marie Anne M; DANIEL, Vanessa M. Information Technology Governance Practices Adoption through an Institutional Perspective: The Perception of Brazilian and American CIOs. In: System Sciences (HICSS), 46th Hawaii International Conference on. IEEE, 2013. p. 4446-4455, 2013.

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

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

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

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