

Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

ISSN 1677-3071

v. 12, n. 2

mai-ago 2013 - edição temática sobre Governança de TI

doi: 10.5329/RESI.2013.1202

Sumário

Editorial

EDITORIAL

Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa

Governança de TI

IDENTIFICAÇÃO DE MECANISMOS PARA ATENDER OS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA DE TI NA VISÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA

Guilherme Wiedenhöft, Rodrigo Hickmann Klein

GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM EVENTOS E PERIÓDICOS BRASILEIROS

Érico Veras Marques, Ariane Firmeza Mota

RELAÇÃO ENTRE ÁREAS FOCO E INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE SOFTWARE: ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS DO APL DE SOFTWARE DE CURITIBA

Marcelo Rasera, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI: UM CASO NO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

Violeta Sun, Edmir Parada Vasques Prado, Mônica Mancini

GOVERNANÇA DE TI NA PRESTAÇÃO DE UM E-SERVIÇO PÚBLICO

Gabriela Viale Pereira, Marie Anne Macadar, Vanessa Marques Daniel



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

ISSN: 1677-3071

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO EM EVENTOS E PERIÓDICOS BRASILEIROS

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE: A BIBLIOMETRIC STUDY OF BRAZILIAN CONFERENCES AND ACADEMIC JOURNALS

(artigo submetido em março de 2013)

Érico Veras Marques

Professor do Mestrado Acadêmico e do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC)
ericovmarques@gmail.com

Ariane Firmeza Mota

Mestranda do Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC)
arianefmota@yahoo.com.br

ABSTRACT

This paper examines the themes that are in evidence in Information Technology Governance studies (ITG) published in Brazilian conference proceedings and academic journals. In order to do that, 81 papers were analyzed, which were published in the proceedings of the Annual Meeting of the National Association for Graduate Studies and Research in Business (EnANPAD), Information Systems National Meeting (EnADI) and the *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) portal, from 2007 to 2012. The main themes were identified, with the “alignment between IT and the business” being the most recurrent one. The most prolific authors were also spotted.

Key-words: bibliometric study; governance of information technology; focus areas of IT; strategic alignment to business.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo examinar as temáticas mais evidenciadas nos estudos acerca da Governança da Tecnologia de Informação (GTI) em eventos e periódicos científicos brasileiros. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliométrica que examinou 81 artigos publicados nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), no Encontro de Administração da Informação (EnADI) e no portal *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) no período de 2007 a 2012. Foram identificadas as principais temáticas, dentre as quais se destacou “alinhamento estratégico ao negócio” como a mais abordada nos estudos de GTI, e os autores mais prolíficos sobre o tema.

Palavras-chave: estudo bibliométrico; governança de tecnologia da informação; áreas-foco de TI; alinhamento estratégico ao negócio.

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) tem se tornado um dos principais ativos das organizações, sendo utilizada na realização de boa parte das operações de muitas delas. Essa dependência, em termos de volume de investimentos e impacto nos negócios, tem feito com que as decisões relacionadas à TI não sejam mais restritas à área tecnológica, exigindo um maior envolvimento dos gestores dos negócios. É nesse cenário que desponta a governança da Tecnologia da Informação (GTI) (LUNARDI; DOLCI; BECKER; MAÇADA, 2007).

Com o propósito de que todas as áreas de negócio e de apoio participem da gestão estratégica das organizações, Albertin e Albertin (2010) propõem tratar a TI de forma participativa no processo de tomada de decisão, garantido maior efetividade por meio da entrega de valor de produtos e serviços adequados aos requerimentos organizacionais e estabelecendo-se uma cumplicidade entre as áreas de negócio e a área de TI.

Esse desafio foi orientado posto à emergente GTI, parte integrante da governança corporativa, composta por um conjunto de novas práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização com a finalidade de ampliar o desempenho, minimizar riscos, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar a tomada de decisões e, principalmente, alinhar TI aos negócios (ALBERTIN; ALBERTIN, 2010).

Nesse contexto, os executivos da empresa, como agentes da diretoria, articulam estratégias e ações para gerar o comportamento desejável que possibilite que as diretrizes da diretoria sejam concretizadas. Para implementar essa estratégia, é necessária a governança adequada dos ativos da empresa, dentre eles a Tecnologia da Informação (WEILL; ROSS, 2004).

Notadamente, é clara a inter-relação entre os temas governança de TI e governança corporativa, haja vista que a demanda crescente pelas práticas de governança corporativa determinou a adoção de governança de TI em uma dimensão que garanta contribuições objetivas para a melhoria do desempenho dos negócios (LUNARDI *et al.*, 2007).

Os mecanismos de governança de TI são definidos com a finalidade de operacionalizar a função da TI na organização de forma mais eficiente e eficaz, sendo a maioria de suas regras e mecanismos resultado do senso comum, da padronização, da experiência e das melhores práticas utilizadas (VERHOEF, 2007).

Entre os mecanismos de governança de TI podem ser destacados a presença de comitês, a participação da área de tecnologia na formulação da estratégia corporativa, os processos de elaboração e aprovação de orçamentos e projetos de TI e o uso de *frameworks* tradicionalmente encontrados na literatura especializada (COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*, ITIL *Information Technology Infrastructure Library*, ISO - *International Standards Organization 9000*,

Balanced Scorecard de TI – BSC, PMI - *Project Management Institute* e CMM - *Capability Maturity Model* - CMM) procuram alinhar os investimentos de TI com a missão, estratégia, valores e cultura organizacionais (WEILL; ROSS, 2005).

Nessa perspectiva, a governança de TI envolve a aplicação de princípios de governança corporativa para dirigir e controlar a TI de forma estratégica, preocupando-se com o valor que a TI proporciona à organização e o controle e a diminuição dos riscos relacionados à TI (*IT Governance Institute* - ITGI, 2003; HARDY, 2006).

Nesse artigo, as dimensões de GTI, também denominadas áreas-foco (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010), são analisadas como temáticas nos estudos de GTI. Desse modo, pretende-se, responder ao seguinte questionamento: quais as temáticas das áreas-foco de GTI mais evidenciadas nos estudos de governança da tecnologia da informação?

Baseado no questionamento, o presente artigo tem por objetivo identificar as áreas-foco bem como os autores que mais se destacam nos estudos que envolvem GTI. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliométrica de artigos relacionados à GTI publicados nas edições de 2007 a 2012 do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), do Encontro de Administração da Informação (EnADI) e contidos no portal do *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL).

Este trabalho torna-se relevante pelo motivo de a governança da tecnologia de informação ter atraído interesse crescente nas organizações e no meio acadêmico, refletindo a importância e a evolução da Tecnologia da Informação na sociedade moderna. Outrossim, aborda método de pesquisa pouco evidenciado nos estudos sobre GTI. Ademais, os resultados poderão orientar estudos futuros sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA E ÁREAS-FOCO DE TI

Segundo a OCDE (2004), a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho.

Weill e Ross (2006) recomendam para a governança de TI a mesma abordagem da governança corporativa e a conceituam como a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI. Nesse sentido, a demanda crescente por informações decorrentes das boas práticas de governança corporativa determina a adoção de governança de TI, a fim de garantir contribuições objetivas para a melhoria dos fatores competitivos e no desempenho dos negócios (MORAIS; JANISSEK-MUNIZ; FARIAS; STEFFANELLO, 2012).

Para Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2004), a governança de TI é a capacidade organizacional exercida pela diretoria, gerência executiva e gerência de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e, neste caminho, assegurar a fusão do negócio e TI. Na definição do ITGI (2003), a GTI integra a governança da empresa e consiste em mecanismos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantem que a TI da organização mantém e alcança as estratégias e objetivos da organização. Para Xue, Liang e Boulton (2008), a governança de TI é definida como a distribuição do direito de tomada de decisão e responsabilidades de TI entre os principais *stakeholders* da organização, e os procedimentos e mecanismos para executar e monitorar as decisões estratégicas relacionadas à TI.

Weill (2004), por sua vez, define governança de TI como um *framework* de decisões para encorajar o comportamento desejado no uso da TI, sendo que esse comportamento desejado deve estar de acordo com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da empresa.

Embora distintas, as definições apresentam um foco comum: a ligação entre o negócio e a TI.

O *link* estabelecido entre TI e negócio gera resultado a partir do momento em que os objetivos da governança de TI vão sendo alcançados (LUCIANO; TESTA, 2011). Para instituir os modelos de governança de TI e estruturá-los de forma adequada à visão do negócio, Albertin e Albertin (2010) sustentam que o alinhamento estratégico seja o fio condutor de todo o processo, possibilitando que os objetivos e as estratégias organizacionais sejam repassados para a TI, assim como as estratégias de TI sejam aprovadas pela organização. Esses autores também afirmam que a adoção de modelo de governança de TI e a forma mediante a qual ela precisa ser estruturada nas organizações para atender aos objetivos organizacionais e apresentar reflexos positivos no desempenho empresarial podem melhorar o tratamento da TI, tanto no ambiente organizacional quanto na própria área de TI.

Nesse sentido, o foco da governança de TI está em permitir que as perspectivas de negócios, de infraestrutura de pessoas e de operações sejam levadas em consideração no momento de definição das ações de TI, garantindo à empresa o alcance de seus objetivos estratégicos (TAROUCO; GRAEML, 2011).

Lunardi (2008) e Lunardi e Dolci (2009) analisaram publicações de diversos autores na área de TI tais como Van Grembergen, De Haes, Guldentops, Gwillim, Dovey, Wieder, Brown, Hardy, Webb, Pollarde e publicações do ITGI em busca dos fatores comuns que influenciam a efetividade da governança de TI na organização, sendo os mais citados na literatura: o alinhamento estratégico entre TI e negócio, o valor entregue pela TI à organização, o gerenciamento dos riscos relacionados à TI, o gerenciamento dos recursos de TI, a mensuração do desempenho da TI e a responsabilidade e a imputabilidade pelas decisões de TI (*accountability*).

A partir dos trabalhos de Lunardi (2008) e Lunardi e Dolci (2009), o presente artigo se desenvolveu por meio de algumas dimensões que podem ser entendidas como focos de atuação. Com base nessas dimensões, propõe-se definir as principais temáticas abordadas nos estudos a respeito do tema:

- a) Alinhamento Estratégico aos Negócios (AEN). O domínio *alinhamento estratégico* tem como objetivo manter o alinhamento entre as soluções de TI e o negócio da empresa (GAMA; MARTINELLO, 2006). Segundo Luftman (2000), o alinhamento estratégico contribui também para o funcionamento harmonioso entre as várias áreas de negócios dentro da organização. Já para Van Grembergen (2007), governança de TI é a capacidade organizacional exercida pela diretoria, gerência executiva e gestão de TI para controlar a formulação e a implementação da estratégia e, desta forma, garantir a fusão entre negócio e TI. Ademais, Henderson e Venkatraman (1999) identificaram que um dos principais motivos de inabilidade dos gestores em conseguir que a TI contribua para os resultados dos negócios se dá pela falta de alinhamento entre a TI e os objetivos estratégicos da empresa.
- b) Entrega de valor pela TI (EVL). Esse tema busca assegurar que a TI esteja atingindo os benefícios prometidos, otimizando os custos dos investimentos (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010). A entrega de valor define-se pela execução da proposta de valor por meio de um ciclo de entrega, assegurando que a TI oferece benefícios propostos de acordo com a estratégia, concentrando-se na otimização dos custos e demonstrando o seu valor intrínseco (ISACA, 2003). Ainda segundo o ISACA (2003), o valor que a TI adiciona ao negócio é uma função do nível de alinhamento da gestão da TI com o negócio e do grau de satisfação das expectativas. Desse modo, o negócio deve definir as suas expectativas quanto ao conteúdo da entrega dos sistemas de informações e das tecnologias da informação, a saber: adequação ao objetivo, com vista à satisfação dos requisitos do negócio; flexibilidade para acomodar requisitos futuros; taxa de transferências e tempos de resposta; facilidade de utilização, recuperação e segurança; e integridade, precisão e adequação da informação.
- c) Gerenciamento de riscos relacionados à TI (GRI). Os riscos associados à tecnologia se evidenciam no conjunto de preocupações dos gestores de topo, à medida que o impacto de falhas nos sistemas de informação/tecnologia da informação podem ser devastadores para o negócio. No entanto, o risco tem tanto a ver com falhas como com perdas de oportunidades na utilização da TI. Gerir o risco da TI e implementar uma governança apropriada são tarefas desafiadoras para os gestores do negócio, tendo em conta a crescente complexidade técnica, dependência, o número crescente de serviços e o fornecimento limitado de informação fiável de monitorização do risco (CORREIA, 2010). De modo resumido, o

domínio *gerenciamento de risco* tem como objetivo assegurar a proteção dos ativos de TI, recuperação de informações em caso de desastres e manutenção da continuidade da operação dos serviços de TI (GAMA; MARTINELLO, 2006).

- d) Gerenciamento de recursos de TI (GRE). O domínio *gerenciamento de recursos* tem como objetivo otimizar o conhecimento e infraestrutura de TI (GAMA; MARTINELLO, 2006). Trata também dos recursos críticos de TI (aplicativos, informação e pessoal). Nesse sentido, as organizações devem procurar alinhar e dar prioridade aos serviços de TI existentes, que suportam as operações de negócio com base em níveis de serviços claros. Tais definições fornecem uma base para gerir e monitorizar os serviços de TI fornecidos internamente ou terceirizados, devendo-se organizar os recursos de TI de forma ótima para que o serviço fornecido seja da melhor qualidade e oferecidos ao melhor preço de infraestrutura (CORREIA, 2010).
- e) Mensuração do desempenho da TI (MDT). De Haes e Van Grembergen (2005) explicam que existem inúmeros métodos, ferramentas e práticas à disposição dos gestores para gerir as suas responsabilidades de gestão da *performance*. A medição dessa *performance* se refere à manutenção de indicadores, processos e procedimentos de medição da *performance* da TI (LUCIANO; TESTA; BRAGANÇA, 2012). No entanto, a simples elaboração e implementação de um modelo não significa que a governança de TI seja efetiva na organização. Nessa direção, busca-se o acompanhamento, a implementação da estratégia e dos projetos de TI, bem como dos recursos de TI utilizados e demais serviços relacionados à TI (LUNARDI, BECKER e MAÇADA, 2010).
- f) *Accountability* (ACC). Segundo Weill e Ross (2006), uma governança de TI eficaz deve tratar de três questões: quais decisões devem ser tomadas para a gestão e uso eficazes da TI; quem deve tomar essas decisões; como essas decisões serão tomadas e monitoradas. Nessa direção, a expressão *accountability* é associada à imputabilidade, ou, quem é responsável por tais decisões. Definir o que cabe a cada um e por quais decisões deve responder dentro da área de tecnologia é fundamental para a boa GTI (VAN GREMBERGEN; DE HAES; GULDENTOPS, 2004). Tem por objetivo definir os papéis e responsabilidades das partes envolvidas nas decisões de TI, além de assegurar claramente a sua compreensão pela organização (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010).
- g) Modelos, mecanismos e ferramentas de governança da tecnologia da informação (MMF). Diversos órgãos reguladores, tais como a OCDE (2004), emitem relatórios sobre o governo das sociedades. Cada um dos relatórios faz recomendações sobre as boas práticas para uma governança eficaz, para o conselho de administração e para gestão executiva. O valor para os investidores, a transparên-

cia do risco assumido e o controle interno também são temas comumente salientados em todos (CORREIA, 2010). Nessa direção, estruturam-se e definem-se *frameworks* ou mecanismos de governança de TI para que a organização possa gerenciar melhor os seus ativos de TI e, portanto, obter maior retorno a partir dos investimentos que vem realizando (LUNARDI; DOLCI, 2009).

2.2 GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ESTUDOS BIBLIOMÉTRICOS

A crescente demanda por informações decorrentes das melhores práticas de governança corporativa determina a adoção de governança de TI no sentido de garantir contribuições objetivas para a melhoria dos fatores competitivos e do desempenho dos negócios (MORAIS; JANISSEK-MUNIZ; FARIAS; STEFFANELLO, 2012).

Segundo Weill e Ross (2006), o interesse pela governança corporativa não é novo, mas se tornou um tema dominante a partir dos escândalos em 2002 das empresas Enron, Worldcom e Tyco. Esses autores recomendam a mesma abordagem ampliada à governança de TI.

Notadamente, existe uma relação de complementaridade entre a governança corporativa e a governança de TI que, além de responder à demanda dos acionistas por maior transparência e atender às exigências das novas legislações, traz também benefícios relacionados à excelência operacional, ao efetivo alinhamento entre TI e negócios e à redução de custos (HARDY, 2006).

De Haes e Van Grembergen (2005) pesquisaram na literatura acadêmica e profissional os artigos que mencionam em seu título o tema governança de TI. Os artigos começaram a surgir em 1999, com o artigo de Sambamurthy e Zmud (1999): Arranjos para a governança de tecnologia da informação: uma teoria de contingências múltiplas.

Desde então, pesquisas são realizadas abordando o tema GTI em diversos contextos. No entanto, não foram identificados estudos bibliométricos sobre GTI nos eventos e periódicos analisados para o estudo.

Estudos recentes, por exemplo, pesquisaram como a TI pode auxiliar na criação de ambientes organizacionais que integrem os recursos de TI com as estratégias dos negócios (BUSANELO; ERDMANN; CARIO, 2011; RIGONI; HOPPEN, 2011; HSING; SOUZA, 2011; MARTINHO; GOMES, 2011; PAULI; BARRETO, 2011; PEREIRA; MUYLDER, 2011; SCHMIDT; PRADO, 2011; SILVA; DORNELAS, 2011; SILVA; RIBEIRO, 2011; MENDONÇA; SOUZA NETO; GUERRA, 2011; SOUZA; JOIA, 2011; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). Pesquisaram também os mecanismos e ferramentas utilizadas ou analisaram os impactos desses mecanismos nas organizações (LUCIANO; TESTA, 2011; MENDONÇA; SOUZA NETO; GUERRA, 2011; RASERA; CHEROBIM, 2011).

É nesse contexto, que desponta a governança de TI, aparecendo recentemente como uma tentativa de garantir que a TI agregue valor à

organização, além de justificar e otimizar os investimentos realizados na área (VAN GREMBERGEN; DE HAES; GULDENTOPS, 2004).

3 METODOLOGIA

A metodologia apresenta uma abordagem descritiva caracterizando-se como uma pesquisa documental realizada por meio de um estudo bibliométrico. Conforme Raupp e Beuren (2004), a pesquisa descritiva trata de observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los. Para Martins e Theóphilo (2007) as pesquisas bibliométricas realizam um levantamento do material editado, como livros, periódicos, artigos científicos, dentre outros.

Quanto à coleta de dados, ocorreu por meio do acesso a artigos científicos disponíveis na Internet e em meio magnético, em três etapas: (i) no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD; (ii) no Encontro da Administração da Informação - EnADI e (iii) na biblioteca virtual *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL. É importante ressaltar que o EnADI ocorre a cada dois anos, portanto os dados coletados referem-se aos anos de 2007, 2009 e 2011. Ademais, no repositório SPELL, as produções científicas referem-se a publicações a partir do ano de 2008.

Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, pois visa a apresentar as temáticas abordadas nos estudos de GTI, classificando as produções científicas nas suas áreas-foco. Quanto aos resultados, a pesquisa se caracteriza como aplicada, pois objetiva gerar conhecimento acerca das temáticas abordadas nos estudos sobre governança da tecnologia da informação em pesquisas científicas, buscando-se obter um arcabouço teórico sobre o assunto.

O critério de seleção da amostra foi a busca de artigos publicados nos eventos e periódicos nacionais com ocorrências das seguintes terminologias no título, resumo e palavras-chave: governança de TI, governança de tecnologia da informação, IT governance, COBIT, ITIL, PMBOK, PMI e BSC. No EnANPAD, a busca ocorreu nos CDROMs do evento em todos os temas da divisão acadêmica Administração da Informação - ADI.

O critério utilizado para a seleção dos artigos no EnADI foi a busca eletrônica nos CDROMs em todos os trabalhos apresentados do evento. O evento ocorre sob promoção da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Com relação ao SPELL, o critério utilizado foi a busca das terminologias apresentadas no portal eletrônico do repositório. Levantados os artigos, as terminologias foram verificadas no título, no resumo e nas palavras-chave. O SPELL é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica, cujo objetivo central é promover o acesso, a organização, a disseminação e a análise da produção científica nas áreas Administração, Contabilidade e Turismo (<http://www.spell.org.br>).

Após elencadas, as temáticas foram examinadas nos artigos adotando-se a técnica de análise de conteúdo. Na análise de conteúdo existe alguma coisa a descobrir sobre os dados, e o analista pode manipular esses dados por inferência de conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou pelo conhecimento do assunto estudado, de forma a obter resultados significativos a partir dos dados (BARDIN, 1996). Nesse momento, todos os artigos coletados estavam alinhados às áreas-foco estudadas na GTI.

A seguir, na Tabela 1, apresenta-se a amostra final dos artigos analisados. Vale ressaltar que quatro artigos foram publicados em periódicos depois de terem constado de anais de evento. Dessa forma, foram excluídos da coleta do SPELL e mantidos no evento correspondente.

Tabela 1. Amostra final da pesquisa

Ordem	Periódico	Quantidade de artigos
1	EnANPAD	37
2	EnADI	28
3	SPELL	16
3.1	Journal of Information Systems and Technology Management – JISTEM	2
3.2	Revista de Gestão – REGE	1
3.3	RRevista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN	2
3.4	Revista de Administração Pública – RAP	1
3.5	Revista de Economia e Administração	1
3.6	Revista de Gestão e Projetos – GeP	1
3.7	Revista de Micro e Pequena Empresa	1
3.8	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação	4
3.9	Revista Gestão e Planejamento	1
3.10	Revista Gestão e Tecnologia	1
3.11	Revista de Administração Mackenzie – RAM	1
Total		81

Fonte: elaborada pelos autores com base em dados empíricos da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade desse capítulo foi mobilizar a análise bibliométrica dos 81 artigos publicados nos eventos EnANPAD e EnADI e nos periódicos disponíveis no portal SPELL. Para tanto, a análise dos resultados foi subdividida, a saber: (I) quantidade de publicações por período e por periódico; (II) *ranking* das temáticas; (III) autores com maior produção; e (IV) abordagens metodológicas.

4.1 QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR PERÍODO E POR PERIÓDICO

Ao se analisar a Tabela 2, nota-se aumento significativo do número de artigos nos anos de 2007, 2009 e 2011. Justifica-se a variação pelo fato do evento EnADI ter ocorrido nesses intervalos de tempo. O primeiro ano do

evento, 2007, foi responsável pela publicação de quatorze artigos sobre o tema *governança da tecnologia da informação*, do total de 23 artigos. No ano de 2009, o EnADI foi responsável pela publicação de sete artigos, do total de 20. Em 2011, houve o acréscimo de doze em relação a 2010. Desse modo, infere-se que, no ano em que ocorre o evento, o número de publicações aumenta.

Tabela 2. Quantidade de artigos por período

Evento/Periódico	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EnANPAD	9	3	8	7	8	2
EnADI	14	-	7	-	7	-
Periódicos	-	4	5	1	5	1
Total	23	7	20	8	20	3

Fonte: elaborada pelos autores com base em dados empíricos da pesquisa.

A análise da Tabela 3 evidencia uma hierarquia de onde está publicada a maior parte dos artigos publicados no Brasil sobre *governança da tecnologia da informação*. Foram levantados onze periódicos com o total de dezesseis publicações relacionadas ao tema; sendo a Revista Eletrônica de Sistema de Informação responsável pelo maior número: quatro artigos, que representam 25% da publicação em periódicos no período analisado.

Tabela 3. Quantidade de artigos por periódico

Item	Periódico	Quantidade de artigos
1	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação - RESI	4
2	Journal of Information Systems and Technology Management - JISTEM	2
3	Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN	2
4	Revista de Administração Mackenzie - RAM	1
5	Revista de Administração Pública - RAP	1
6	Revista de Gestão – REGE	1
7	Revista de Economia e Administração	1
8	Revista de Gestão e Projetos – GeP	1
9	Revista de Micro e Pequena Empresa	1
10	Revista Gestão e Planejamento	1
11	Revista Gestão e Tecnologia	1

Fonte: elaborada pelos autores com base em dados empíricos da pesquisa.

4.2 RANKING DAS TEMÁTICAS NOS ESTUDOS DE GTI

As temáticas mais evidenciadas nos estudos de GTI estão elencadas na Tabela 4. Ressalta-se que foram selecionados sete temas baseados e adaptados das áreas-foco de GTI relacionadas nos estudos de Lunardi (2008) e Lunardi e Dolci (2009).

Tabela 4. *Ranking* de temáticas

Posição	Temática	Número de artigos que abordaram o tema						
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
1º	Alinhamento estratégico aos negócios (AEN)	16	4	10	4	11	2	47
2º	Modelos, mecanismos e ferramentas de GTI (MMF)	3	4	8	4	8	1	28
3º	Mensuração de desempenho da TI (MDT)	6	1	8	0	3	1	19
4º	Gerenciamento de recursos de TI (GRE)	7	1	6	1	1	0	16
5º	Entrega de valor pela TI (EVL)	5	1	5	1	2	0	14
6º	<i>Accountability</i> (ACC)	2	1	0	0	3	0	6
7º	Gerenciamento de riscos relacionados à TI (GRI)	1	1	1	0	1	0	4

Fonte: elaborada pelos autores com base em dados empíricos da pesquisa.

A temática mais abordada, ocupando a 1ª posição, é *alinhamento estratégico aos negócios*. É importante ressaltar que um artigo pode conter abordagens de várias temáticas. Desse modo, nos 81 artigos examinados, a temática AEN foi abordada em 47, os quais tratavam do alinhamento entre o plano estratégico das organizações e o plano estratégico de TI. O alinhamento estratégico, em especial entre as estratégias de negócio e as estratégias de tecnologia da informação, é objeto de estudos e discussão desde os anos 1980, sendo encontrados trabalhos tratando do tema antes mesmo desse período (p. ex.: GORRY; MORTON, 1971). Contudo, o tema continua no foco das atenções de pesquisadores e práticos voltados à estratégia empresarial e à utilização de recursos da TI (CHAN; SABHERWAL; THATCHER, 2006; SHPILBERG; BEREZ; PURYEAR; SHAH, 2007; LUFTMAN; KEMPAIAH; RIGONI, 2009).

Diante da importância do AEN, do período significativo que estudos vêm sendo desenvolvidos e da necessidade de aprofundamento de suas premissas, torna-se relevante descrever como o AEN entre estratégias de negócio e de TI tem sido avaliado. Os estudos sobre AEN entre estratégias de TI e de negócio emergiram a partir do aumento da inserção destes recursos no ambiente organizacional e da necessidade de que seu impacto alcançasse a esfera decisória da alta administração (BUSANELO; ERDMANN; CARIO, 2011).

Depois do AEN, *modelos, mecanismos e ferramentas de GTI* (MMF) foi a temática mais evidenciada nas pesquisas científicas. A temática foi abordada em 28 artigos, os quais tratavam dos seguintes aspectos: a) compreensão e caracterização dos modelos de melhores práticas de GTI; b) principais benefícios proporcionados pela adoção dos diferentes mecanismos de GTI; c) mecanismos de GTI utilizados para definir o

alinhamento estratégico entre o negócio e a TI; d) estudos da evolução dos modelos e instrumentos de GTI; e) modelos utilizados em estudos de casos e os benefícios e dificuldades proporcionados pelos modelos; f) relacionamento entre a adoção dos mecanismos de GTI e suas implicações para a gestão de TI; h) propostas de mecanismos para mensuração do retorno de investimentos em TI; e i) ferramentas de gestão de portfólio de projetos de TI.

Os resultados encontrados nas pesquisas evidenciam, de modo geral, que os mecanismos estimulam a transparência das instituições na divulgação de informações para seus investidores, evidenciando a aplicação real dos investimentos e comparando o retorno esperado com o alcançado. Ademais, os modelos de administração de TI se completam, uma vez que cada um deles tem um enfoque específico e atende a alguns dos aspectos da função de TI (BARTON, 2003).

A temática *mensuração de desempenho da TI* (MDT) foi identificada em dezenove artigos, os quais abordavam a possibilidade da TI demonstrar sua eficácia e agregar valor à organização. A maioria dos artigos utilizou a ferramenta do BSC para medir o desempenho da TI.

Referenciada em dezesseis artigos, a temática *gerenciamento de recursos de TI* (GRE) abordou o acompanhamento dos gastos com TI e do próprio desempenho da área de TI também com critérios de negócio, garantindo que o vínculo que foi utilizado para a aprovação do investimento original seja utilizado no uso rotineiro dos recursos de TI.

A presença da temática *entrega de valor pela TI* (EVL) foi identificada em quatorze artigos, os quais analisaram os resultados dos investimentos sob a ótica dos gestores e consumidores, além de proporem modelos de mensuração. Há mais de cinquenta anos se discute a importância da Tecnologia da Informação (TI) para as organizações e ainda não se chegou a um consenso sobre a sua capacidade de gerar benefícios e nem quais são eles especificamente (BELTRAME; MAÇADA, 2009). Apesar dessa incerteza, os estudos apontam para a capacidade de a TI gerar valor para as organizações e, também, para o fato de os investimentos realizados na área por organizações brasileiras serem cada vez maiores.

As temáticas *accountability* (ACC) e *gerenciamento de riscos relacionados à TI* (GRI) foram identificadas em menor proporção: seis e quatro artigos, respectivamente. A temática ACC foi tratada nos artigos com o propósito de apresentar mecanismos de apoio às decisões de TI, bem como de prestação de contas e gerenciamento de contratos dos serviços terceirizados de TI.

A temática menos abordada, GRI, verificou, em um artigo, o impacto da gestão de riscos em implantações de novas tecnologias e, nos demais, a gestão de risco vinculada à gestão de recursos em TI.

4.3 AUTORES COM MAIOR PRODUÇÃO NOS EVENTOS E PERIÓDICOS

A análise dos autores que mais publicam em determinado assunto revela, primeiramente, a maturidade da área. Áreas mais maduras tendem a ter pesquisadores com histórico de pesquisa relevante (NEDERHOF, 2006).

Foram identificados 137 autores. Dentre eles, Pietro Cunha Dolci se destacou como autor que mais publicou artigos sobre a temática de GTI no evento EnADI com quatro publicações. No evento EnANPAD, Antônio Carlos Gastaud Maçada, com cinco artigos, foi o autor com maior número de publicações. Com relação às publicações em periódicos, os autores, Edimara Mezzomo Luciano e Maurício Gregianin Testa foram os autores que mais se destacaram, com a publicação de quatro artigos; os autores publicaram os quatro artigos em conjunto. A Tabela 5 contempla os autores com maior número de publicações englobando os eventos e os periódicos. Nessa análise, destacaram-se Antônio Carlos Gastaud Maçada, (oito artigos), Edimara Mezzomo Luciano (sete artigos) e Maurício Gregianin Testa (sete artigos), Pietro Cunha Dolci (seis artigos), Norberto Hoppen (cinco artigos), Alberto Luiz Albertin, Eduardo Henrique Rigoni e Guilherme Lerch Lunardi (quatro artigos). Ademais, foram relacionadas as temáticas abordadas nos estudos dos respectivos autores.

Tabela 5. *Ranking* dos autores e temáticas abordadas

Posição	Autores	Temáticas abordadas nos estudos	Quantidade de artigos
1º	Antônio Carlos Gastaud Maçada	EVL; GRE; MDT; ACC; GRI; MMF.	8
2º	Edimara Mezzomo Luciano	AEN; EVL; GRE; MDT; ACC; MMF.	7
2º	Maurício Gregianin Testa	AEN; EVL; GRE; MDT; ACC; MMF.	7
4º	Pietro Cunha Dolci	AEN; EVL; GRE; MDT; ACC; GRI; MMF.	6
5º	Norberto Hoppen	AEN, GRE, MDT, MMF.	5
6º	Alberto Luiz Albertin	AEN EVL, GRE, ACC, MMF.	4
6º	Eduardo Henrique Rigoni	AEN, MDT, MMF.	4
6º	Guilherme Lerch Lunardi	AEN, EVL, GRE, MDT, MMF.	4

Fonte: elaborada pelos autores com base em dados empíricos da pesquisa.

Vale ressaltar a formação, bem como as instituições a que pertencem os autores em destaque. Antônio Carlos Maçada é doutor e mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Em seguida, Edimara Mezzomo Luciano e Maurício Gregianin Testa, também doutores e mestres em Administração de Empresas pela UFRGS. Pietro Cunha Dolci é doutor e mestre em Administração na área de Sistemas de Informação pela UFRGS. Norberto Hoppen é Administrador de Empresas pela UFRGS e doutor em Administração pela Université Pierre Mendès na França. Alberto Luiz Albertin é doutor e mestre em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo – USP. Eduardo Henrique Rigoni é doutor e mestre em Administração com ênfase em

Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão pela UFRGS. Guilherme Lerch Lunardi é doutor e mestre em Administração de Empresas pela UFRGS.

Destaca-se, portanto, o curso de Administração de Empresas e a UFRGS como responsáveis pelo maior número de pesquisas relacionadas ao tema, no Brasil, no período da pesquisa.

4.4 ABORDAGENS METOLÓGICAS

Esse item analisa as tipologias de pesquisa identificadas nos artigos, de forma que se possa ter uma idéia da predominância dessas tipologias pelos pesquisadores da área. Para fazer esta análise, foram utilizadas as informações fornecidas pelos próprios autores sobre o método que seguiram. Quando a informação não foi fornecida pelos autores, foi realizada análise de conteúdo no resumo e na abordagem metodológica dos artigos. Não se procurou avaliar eventuais incongruências no que foi apontado pelos próprios autores, já que se trata de artigos aprovados em revistas e congressos que possuem procedimentos de revisão.

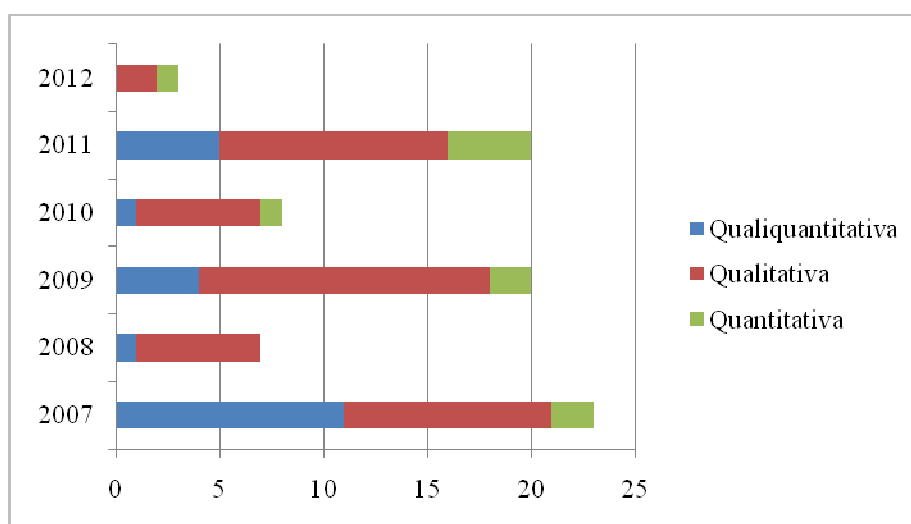


Figura 1. *Ranking* das abordagens metodológicas adotadas nos trabalhos
Fonte: elaborada pelos autores com base em dados empíricos da pesquisa.

Ao se analisar a Figura 1, percebe-se que a maioria dos artigos investigados nas pesquisas adota o enfoque qualitativo (49 artigos), o que corrobora Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), que constataram uma carência de estudos de cunho quantitativo. Ainda, segundo estes autores, a predominância da pesquisa qualitativa não seguia, na época, a tendência da área de estratégia nos principais periódicos internacionais. Em seguida, a metodologia mais abordada, quali quantitativa, foi verificada em 22 artigos. Com dez artigos, a metodologia menos evidenciada foi a quantitativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolveu-se esse estudo a fim de examinar as temáticas mais evidentes nos artigos publicados sobre o tema *governança da tecnologia de informação*. Desse modo, por meio de um estudo bibliométrico, constatou-se que a temática *alinhamento estratégico aos negócios* se destaca dentre as demais. Fica claro que o tema continua em foco entre os pesquisadores, podendo-se concluir que o estudo sobre GTI no Brasil está predominantemente associado à garantia do alinhamento da TI aos negócios da empresa.

Por outro lado, a temática menos evidenciada foi o *gerenciamento de riscos relacionados à TI* (GRI). Nota-se a carência de estudos científicos relacionados ao tema.

O EnADI é responsável por uma alavancagem significativa no número de publicações sobre a temática. Nos anos em que ocorreu o evento, houve crescimento no número de artigos publicados.

No tocante aos autores, destacou-se que a maioria dos autores em evidência possui formação em Administração de Empresas pela UFRGS, ainda que alguns daqueles atuem hoje em outras instituições.

Com relação às contribuições dessa pesquisa, espera-se que seja capaz de nortear estudos futuros capazes de verificar implicações práticas e teóricas que justifiquem a concentração de determinadas áreas-foco nos estudos sobre GTI. Para estudos futuros, sugere-se a inclusão de outros eventos afins ao tema e uma maior abrangência temporal.

6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Estratégia de governança de tecnologia de informação: estrutura e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARDIN, L. *Análisis de contenido*. 1. ed. Madrid: Ediciones Akal, 1996.

BARTON, R. *Global IT management: a practical approach*. Wiley: Chichester, 2003.

BELTRAME, M. M.; MAÇADA, A. C. G. Modelo de valor de TI para as organizações que fazem uso intensivo de informações. In: Encontro Nacional de Administração da Informação, 2., 2009, Recife, *Anais...*, ANPAD, 2009, CDROM.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 48-62, out/dez. 2003.

BUSANELO, E. C.; ERDMANN, R. H.; CARIO, S. A. F. Quatro décadas de estudos sobre alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação – evolução, modelos e instrumentos. In: Encontro Nacional de

Administração da Informação, 3., Porto Alegre, *Anais...* ANPAD, 2011, CDROM.

CHAN, Y.; SHABHERWAL, R.; THATCHER, J. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. *IEEE Transactions of Engineering Management*, v. 53, n. 1, p. 27-47, Feb. 2006.

CORREIA, S. M. A. *Factores críticos de sucesso da governança das TI*. 2010. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

DE HAES S.; VAN GREMBERGEN W. IT governance structures, processes and relational mechanisms: achieving IT/business alignment in a major Belgian financial group. In: *Hawaii International Conference on System Sciences*. 38., Hawaii, IEEE, 2005. Disponível em: <http://origin-www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680237b.pdf>. Acesso em: 20 fev 2013.

GAMA, F. A.; MARTINELLO, M. Governança de tecnologia da informação: um estudo em empresas brasileiras. In: Simpósio FUCAPE de produção científica, 4., 2006, Vitória, *Anais...* Vitória: FUCAPE, 2006.

GORRY, G. A.; MORTON, M. A. A framework for management information systems. *Sloan Management Review*, v. 13, n. 1, p. 55-70, Feb.1971.

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

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1999.

HSING, C. W.; SOUZA, C. A. Influências institucionais e estratégicas em decisões de arquitetura de TI: estudos de casos comparados em empresas brasileiras. In: Encontro Nacional de Administração da Informação, 3., Porto Alegre, *Anais...* ANPAD, 2011.

ISACA - Information Systems Audit and Control Association. *Board briefing on IT governance*. 2003. Disponível em <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>. Acesso em: 20 fev 2013.

ITGI - IT Governance Institute. *Board briefing on IT governance*. 2003. Disponível em <http://www.itgi.org/>. Acesso em 21 fev, 2013.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G.; BRAGANÇA, C. E. B. A. Percebendo os benefícios e dificuldades da adoção da gestão de serviços de tecnologia da informação. *REGE*, v. 19, n. 1, p. 143-162, jan/mar., 2012.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 8, n. 1, p. 237-262, ago. 2011.

LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association of Information Systems*. 2000. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol4/iss1/14/>. Acesso em 20 fev 2013.

LUFTMAN, J.; KEMPAIAH, R.; RIGONI, E. Key issues for IT executives 2008. *MIS Quartely Executive*, v. 8, n. 3, p. 151-159, 2009.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L., MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de governança de tecnologia de informação (TI) no desempenho da gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 28, p. 11-39, set/dez., 2010.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C. Governança de TI e seus mecanismos: uma análise da sua disseminação entre as empresas brasileiras. In: Encontro Nacional de Administração da Informação, 2., Recife, *Anais...* ANPAD, 2009.

LUNARDI, G. L. *Um estudo empírico e analítico do impacto da TI no desempenho organizacional*. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. *Governança de TI no Brasil: uma análise dos mecanismos mais difundidos entre as empresas nacionais*. 2007. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1415_ARTIGO%20Governanca%20SEGET.pdf. Acesso em 17 de dezembro de 2012.

MARTINHO, J. L. F., GOMES, C. F. Interação entre gestores funcionais e responsáveis pelas tecnologias de informação: implicações na performance organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, *Anais...* ANPAD, 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, C. M. C.; SOUZA NETO, M. V.; GUERRA, L. C. B. O perfil dos dirigentes de TI de uma capital brasileira e a sua percepção com relação à estratégia e arranjos de governança de TI. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, *Anais...* ANPAD, 2011.

MORAIS, E. S.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FARIAS, E. S.; STEFFANELLO, M. Benefícios identificados com a implementação de práticas de governança de TI: um estudo de caso. In: International Conference on Information Systems and Technology Management, 9., São Paulo, *Anais...* CONTECSI, 2012.

NEDERHOF, A. J. Bibliometric monitoring of research performance in the social sciences and the humanities: a review. *Scientometrics*, v. 6, n. 1, p. 81-100, Jan. 2006.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades*. 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2013.

OLIVEIRA, D. L.; OLIVEIRA, G. D. Impactos da TI no desempenho sob a perspectiva da teoria baseada em recursos: em busca da variável dependente. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36., Rio de Janeiro, *Anais... ANPAD*, 2012.

PAULI, S.; BARRETO, L. F. B. P. M. Alinhamento estratégico entre negócios e TI: uma análise da percepção de atuais e futuros administradores de empresas. In: Encontro Nacional de Administração da Informação, 3., Porto Alegre, *Anais... ANPAD*, 2011.

PEREIRA, M. N. B.; MUYLDER, C. F. Tecnologia da informação e os efeitos na estratégia empresarial: comparação de dois modelos. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 11, n. 2, p. 1-19, jul/dez., 2011.

RASERA, M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Relação entre instrumentos de governança de tecnologia da informação e inovação em empresas de software: estudo multicaso em empresas do APL de software de Curitiba. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, *Anais... ANPAD*, 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIGONI, E. H.; HOPPEN, N. Instrumentos de mensuração dos tipos estratégicos: uma análise comparativa no contexto do alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, *Anais... ANPAD*, 2011.

SAMBAMURTHY V.; ZMUD R. W. Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 2, p. 261-290, 1999.

SCHMIDT, S. O.; PRADO, E. P. V. As relações entre o alinhamento estratégico e a terceirização de serviços de TI. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, *Anais... ANPAD*, 2011.

SILVA, M. C. M.; DORNELA, J. S. Percepções distintas sobre alinhamento estratégico de tecnologia da informação em empresas de tecnologia: “casa de ferreiro espeto de pau!” In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35., Rio de Janeiro, *Anais... ANPAD*, 2011.

SILVA, S. R. F.; RIBEIRO, J. L. D. Diferenças de percepção da governança de tecnologia da informação nos níveis organizacionais de um departamento de informática do Poder Judiciário. In: Encontro Nacional de Administração da Informação, 3., Porto Alegre, *Anais... ANPAD*, 2011.

- SOUZA, J. G. A.; JOIA, L. A. Alinhamento estratégico de TI: avaliando as percepções de executivos de negócios e de TI. In: Encontro Nacional de Administração da Informação, 2., Porto Alegre, *Anais...* ANPAD, 2011.
- SHPILBERG, D.; BEREZ, S.; PURYEAR, R.; SHAH, S. Avoiding the alignment trap in information technology. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 1, p. 8, Oct. 2007.
- TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 7-18, jan/fev/mar. 2011.
- VAN GREMBERGEN, W. Introduction to the minitrack "IT governance and its mechanisms". Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). 40. Waikoloa, *Proceedings...* IEEE, 2007. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=4076852>. Acesso em: 20 fev 2013.
- VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S.; GULDENTOPS, E. *Structures, processes and relational mechanisms for information technology governance: theories and practices*. London, 2004.
- VERHOEF, C. Quantifying the effects of IT-governance rules. *Science of Computer Programming*, v. 67, p. 2-3, 2007.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI, tecnologia da informação*. São Paulo: M. Books, 2006.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. A matrix approach to designing IT governance. *Sloan Management Review*, v. 46, n. 2, 2005.
- WEILL, P. Don't just lead, govern: how top-performing firms govern IT. *MIS Quarterly Executive*, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*, Harvard Business School Press, 2004.
- XUE, Y.; LIANG, H., BOUTON, W. 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.