

# Identificação dos fatores determinantes para a adoção das mídias sociais digitais segundo os tipos de mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação

*Identification of the determining factors for digital social media adoption according to types of information technology governance mechanisms*

Luis Antonio Janssen<sup>a</sup>  
Edimara Mezzomo Luciano<sup>b</sup>  
Mauricio Gregianin Testa<sup>c</sup>

---

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo identificar os fatores organizacionais que são utilizados na determinação da adoção das mídias sociais digitais pelas empresas, conforme os tipos de mecanismos de Governança de TI. Para tanto, foi efetuada uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas com os executivos responsáveis pela área de Tecnologia da Informação (TI) de 14 empresas multinacionais na América Latina, utilizando como base os tipos de mecanismos da Governança de TI (GTI): estrutura, processos e relacionamentos. As contribuições do estudo consistem na identificação destes fatores para suportar a tomada de decisão, bem como a proposição de um modelo conceitual da relação entre os fatores identificados e a Governança de TI, além de apontar algumas implicações gerenciais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Mídias Sociais Digitais; Governança de TI; Adoção de novas tecnologias.

**Abstract:** This study aims to identify the organizational factors that are used in determining the adoption of digital social media by businesses, according to the types of IT Governance mechanisms. For this, an exploratory research was conducted through interviews with executives responsible for Information Technology (IT) in 14 multinational companies in Latin America, using as basis the types of IT Governance (GTI) mechanisms: structure, processes and relationships. The contributions of the study are to identify these factors to support decision making as well as to propose a conceptual model of the relationship between the factors identified and the IT governance, while pointing out some managerial implications, limitations and suggestions for future research.

**Keywords:** Digital Social Media. .IT governance. New technologies adoption.

**JEL classification:** M150 - IT Management.

---

<sup>a</sup> Mestre em Administração e Negócios pela PPGA/PUCRS. Professor da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS. Coordenador do Curso de Especialização de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação da PUCRS. <luis.janssen@pucrs.br>.

<sup>b</sup> Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Professora Titular da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS. Membro Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS. <eluciano@pucrs.br>.

<sup>c</sup> Doutor em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Diretor da Agência de Gestão Tecnológica (AGT) e Professor da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS. <mauricio.testa@pucrs.br>.



## Introdução

Governança é o processo pelo qual as sociedades e organizações tomam as decisões sobre assuntos importantes, contemplando como estas decisões são tomadas, quem decide e como as organizações prestam contas para as partes interessadas. O processo de governança tipicamente repousa sobre um sistema ou modelo de governança, ou seja, os acordos de relacionamentos, processos, convenções e políticas que estabelecem quem tem o poder, como as decisões são tomadas e comunicadas, e como é realizada a prestação de contas para as partes interessadas (GRAHAM, AMOS e PLUMPTRE, 2003). Diferentes situações organizacionais exigem uma decisão assertiva e contextualizada no âmbito empresarial, entre elas as decisões de adoção de soluções das Tecnologias da Informação (VAN GREMBERGEN, 2001). Segundo Sambamurthy e Zmud (1999), existem diferentes fatores organizacionais que influenciam na tomada de decisão de TI, os quais variam na medida em que a empresa possui maior ou menor grau de avanço na adoção de um modelo de Governança de TI.

Enquanto diferentes pesquisas examinam a influência de fatores organizacionais que determinam a escolha de uma solução de TI, a maior parte destas pesquisas identifica efeitos singulares que cada um dos fatores exerce no processo de tomada de decisão, sem apresentar relações com o modelo de Governança de TI existente na organização (LAI e GUYNES, 1997; ANDERSEN, 2001). Contudo, Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003), apresentam relações de diferentes fatores organizacionais que influenciam no modelo de Governança de TI, agrupados e definidos como tipos de mecanismos ou também denominados pilares e caracterizados como estrutura, processos e relacionamentos. Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003) destacam a importância da identificação e compreensão dos fatores determinantes para decidir sobre as questões relacionadas com a TI, os quais podem contribuir com uma maior assertividade e coerência e consequentemente gerar maior valor no uso da TI.

Por outro lado, discute-se no meio acadêmico a relevância, os impactos e as oportunidades que as mídias sociais digitais podem proporcionar para um ambiente de negócios. Segundo Cipriani (2011), as mídias sociais digitais

podem criar valor para as organizações, pois são capazes de interligar o micro e macro ambiente organizacional, quebrando paradigmas e trazendo novas formas de interação entre indivíduos e organizações. Entretanto, o autor afirma que isso somente acontecerá quando as mídias sociais digitais passarem a ser amplamente conhecidas e adotadas pelas empresas. Entretanto, percebe-se que a adoção destas tecnologias pelas empresas como fonte de diferenciação e geração de valor ao negócio ainda é imatura e escassa, parecendo não ser tratada como algo significativo para as organizações (MANGOLD e FAULDS, 2009). Como resultado deste comportamento, as organizações que não querem ou não podem adotar as mídias sociais digitais cada vez mais limitam a sua capacidade de participar plenamente dos benefícios financeiros e da comodidade associada com estas tecnologias (CIPRIANI, 2011; SAFKO e BRAKE, 2009). Esta falta de interesse por parte das organizações provavelmente deve-se pelo desconhecimento do potencial e da falta de entendimento de quais fatores devem ser levados em conta na adoção das mídias sociais digitais. Neste sentido, compreender os fatores que influenciam na adoção ou não de alguma mídia social digital pode auxiliar as organizações a planejar suas estratégias, eliminar restrições e prever quando e em que condições alcançar uma vantagem competitiva (CIPRIANI, 2011). No entanto, a adoção e o uso de mídias sociais digitais nas organizações pode não estar de acordo com as definições normativas e controles estabelecidos pela área de TI da organização, oferecendo riscos para a empresa e para os indivíduos (SAFKO e BRAKE, 2009). Da mesma forma, se a adoção de mídias sociais nas organizações não forem parte do modelo de governança da organização, o resultado pode não ser o esperado ou então vulnerabilidades podem ser geradas. Para tanto, entende-se oportuna esta pesquisa, a qual pretende identificar quais fatores organizacionais são considerados na tomada de decisão sobre mídias sociais digitais, bem como propor uma relação com o modelo de Governança de TI das empresas, com o foco nas estruturas, processos e relacionamentos. Esta proposta de relação poderá permitir para as organizações identificarem os seus fatores internos e, a partir desta identificação, melhor definirem seus modelos de Governança de TI.

Neste contexto, o tema deste estudo são os fatores organizacionais considerados na tomada de decisão sobre mídias sociais digitais e a relação com o modelo de Governança de TI das empresas, com a delimitação nos três tipos de mecanismos (estrutura, processos e relacionamentos). Em função da delimitação do tema e do foco apresentados, a questão de pesquisa formulada neste trabalho é: quais fatores organizacionais são considerados na tomada de decisão sobre adoção das mídias sociais digitais, a partir do modelo de Governança de TI existente nas empresas? Desta forma, objetiva-se nesta pesquisa chegar à resposta desta questão e, para tanto, este estudo foi organizado nas seguintes seções:

- 1 *Referencial teórico*: aborda, de forma integrada, a Governança de TI, considerando os seus três tipos de mecanismos (estrutura, processos e relacionamentos), bem como mídias sociais digitais;
- 2 *Modelo de pesquisa*: apresentação, a partir do referencial teórico, da lógica utilizada para a elaboração do modelo conceitual preliminar, demonstrado na seção “Apresentação e Análise dos Resultados”.
- 3 *Método de pesquisa*: classificação do tipo de pesquisa, abordagem da construção do instrumento de pesquisa e da forma de coleta de dados, bem como da forma de análise dos dados e obtenção dos resultados;
- 4 *Apresentação e análise dos resultados*: apresentação dos principais resultados e interpretações, em função da análise dos pesquisadores; e
- 5 *Conclusões e considerações finais*: conclusão dos resultados obtidos, cruzando-os com a questão e objetivo da pesquisa, limitações e sugestões para estudos futuros.

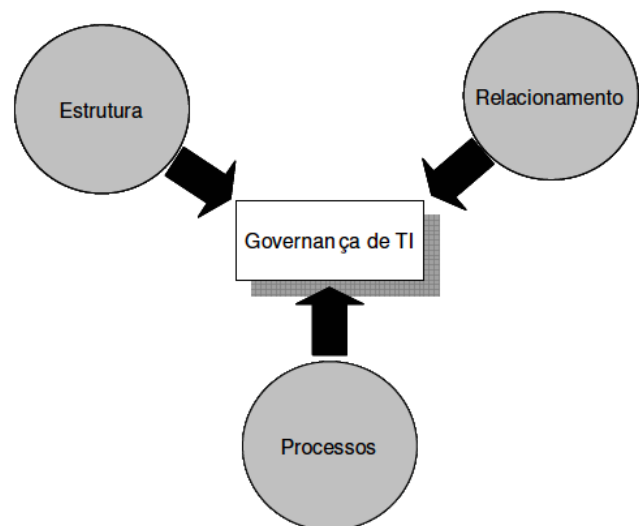
**Para encerrar**, a apresentação das referências que embasaram todo o estudo.

## 1 Referencial teórico

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo no qual a TI torna-se crucial para o apoio, sustentabilidade, e crescimento do negócio. Esse uso intensivo de tecnologia criou uma dependência crítica em TI,

exigindo maior atenção por parte de toda organização na Governança de TI (WEILL e ROSS, 2004). A Governança de TI consiste em relacionamentos, estruturas e processos (Figura 1) que assegurem que a área de TI entenda e sustente a estratégia da organização apoiando no alcance dos objetivos organizacionais (PETERSON, PARKER e RIBBERS, 2002; VAN GREMBERGEN, 2001). Com a adoção de boas práticas de Governança de TI as organizações visam alcançar seus benefícios de maior transparência, confiança e criação de valor, já que as organizações com melhor Governança de TI apresentam melhor desempenho, pois governam melhor as suas decisões de TI (WEILL e ROSS, 2004):

**Figura 1.** Mecanismos de estruturas, processos e relacionamentos para a governança corporativa de TI



Fonte: Van Grembergen e De Haes (2010)

Alguns autores indicam que existe uma considerável diversidade existente nos padrões de Governança de TI, seja em termos dos arranjos de suas estruturas, de seus processos ou ainda em função da forma como as áreas de negócio e a área de TI relacionam-se (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999). A implementação da Governança de TI requer uma combinação de estruturas, processos e mecanismos de relacionamento que a organização deve selecionar para a promoção das estratégias do negócio. Determinar essa combinação mais adequada para cada organização exige esforço e empenho no entendimento dos fatores internos e

externos envolvidos (PETERSON, 2004; VAN GREMBERGEN, DE HAES E GULDENTOPS, 2003; WEILL e ROSS, 2004; WEILL e WOODHAM, 2002).

Estruturas envolvem a existência de papéis e responsabilidades claramente definidos e uma variedade de comitês. Processos referem-se à tomada de decisões estratégicas e ao monitoramento do desempenho da TI (PETERSON, 2004; VAN GREMBERGEN, DE HAES e GULDENTOPS, 2003; DE HAES e VAN GREMBERGEN, 2005; WEILL e ROSS, 2004). Os mecanismos de relacionamento são indispensáveis para a Governança de TI, pois sustentam o alinhamento entre o negócio e a TI (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; LUFTMAN, 2000; DE HAES e VAN GREMBERGEN, 2004, WEILL e ROSS, 2004). Logo, diferentes organizações podem ter necessidades diferentes em termos de estrutura, processos e mecanismos de relacionamento para efetivar a sua Governança de TI (DE HAES e VAN GREMBERGEN, 2004; WEILL e ROSS, 2004).

Compreender de que forma e porque as empresas tomam suas decisões de TI e definem seu arranjo de governança específica, é importante para avançar o conhecimento sobre o eficácia dos diferentes mecanismos. Segundo Weill e Ross (2004), a TI pode ser entendida como a especificação dos direitos decisórios e um modelo de responsabilidades para estimular o comportamento desejável na utilização de TI, respondendo-se as seguintes questões: Que decisões devem ser tomadas? Quem deve tomá-las? Como tomá-las e monitorá-las?

Segundo Peterson, Parker e Ribbers (2002), Weill e Ross (2004) e Van Grembergen e De Haes (2010), a Governança de TI pode ser implementada usando uma mistura de várias estruturas, processos e mecanismos relacionais. As estruturas da Governança de TI incluem dispositivos e mecanismos para a correta tomada de decisão, conectando e permitindo a melhor ligação entre as áreas de negócios e de gestão de TI. Os processos de TI referem-se a “formalização e institucionalização da tomada de decisão estratégica de TI e o correto monitoramento da TI” (PETERSON, PARKER e RIBBERS, 2002). Segundo os autores, o relacionamento refere-se a colaboração entre os gestores e executivos das áreas de negócio e de TI. É importante reconhecer que cada uma destas partes (estrutura, processos e relacio-

namentos) irão auxiliar no alcance dos objetivos específicos ou múltiplos de negócio, especialmente no alinhamento estratégico entre TI e as áreas de negócio. No entanto, dividindo-se a TI em partes menores e utilizando cada parte separadamente, nem sempre será possível se obter um resultado satisfatório (PETERSON, PARKER e RIBBERS, 2002). Porém, em qualquer arranjo definido por uma organização, o gestor de TI torna-se ponto central para a efetividade da boa TI. Segundo Weill e Ross (2004), o líder de TI da organização é responsável pelas atividades de coordenação, planejamento e controle das iniciativas de TI, sendo o facilitador para acompanhamento dos programas e de gestão das regras e responsabilidades da TI.

Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003) investigaram as relações entre os potenciais fatores que influenciam nos tipos de mecanismos da Governança de TI, como processos, estruturas e as relações de governança intraorganizacional, ou seja, a eficácia da governança. O documento identificou através da realização de seis estudos de caso em organizações belgas que tais relações existem. O trabalho usa a métrica externa da eficácia definida por Weill e Ross (2004). A métrica externa demonstra como a TI está baseada em um dos seus principais objetivos, ou seja, o alinhamento de negócios e de TI e a correta tomada de decisão. Embora estes sejam fatores bem reconhecidos (SIMONSON, JOHNSON e EKSTEDT, 2010), eles não consideram outros fatores fundamentais subjacentes como o uso responsável dos recursos de TI, gestão dos riscos relacionados à TI e a inovação de mercado em tecnologias emergentes. Uma abordagem holística para a TI é de reconhecer que a questão é complexa e de natureza dinâmica, se constituindo por um conjunto de componentes relacionados e interdependentes, definindo os tipos de mecanismos conceituais (processos, estruturas e relacionamentos), que irão formar uma Governança de TI com maior transparência, valor e confiança (SAMBAMURTHY e ZMUD, 1999; PETERSON, PARKER e RIBBERS, 2002). Os modelos e proposições existentes para a Governança de TI são voltados para aspectos internos à organização, tais como infraestrutura, sistemas transacionais, sistemas informacionais e soluções de diferencial competitivo. Entretanto, estes modelos e proposições não levam em conta os impactos de tecnologias



inovativas e integrações inter-organizacional. Estes aspectos, quando analisados, são vistos sob a ótica de quais ativos organizacionais e de TI devem sustentar tais soluções.

Por outro lado, as inovações tecnológicas oriundas da globalização e socialização da informação têm levado as organizações a buscar soluções de problemas e expandir suas possibilidades de relacionamento e negócios. Muitos segmentos de negócio, de diferentes cunhos políticos, econômicos, sociais e ambientais têm se tornado cada vez mais presentes na internet, despertando o interesse das organizações. A tecnologia das comunicações vêm permitindo novas abordagens para a TI, onde as partes interessadas em todos os setores da organização estão engajadas na exploração e implementação de soluções. Surgem novas oportunidades de negócios através do relacionamento empresa-indivíduo que, por conseguinte, impactam nas estratégias organizacionais (CIPRIANI, 2011; TOMAÉL, ALCARÁ e CHIARA, 2005). Com o constante crescimento da internet e das mídias sociais digitais, estão se formando mídias sociais bem definidas com os mais diversificados perfis, expondo opiniões e compartilhando informações. Portanto, cada vez mais atenção está sendo dada às mídias sociais digitais, tanto por parte das empresas criadoras das mídias quanto das organizações em geral. As organizações atualizadas com o mercado querem estar mais próximas de seus clientes, e as mídias sociais digitais são um ótimo meio para isso (CIRIBELI e PAIVA, 2011).

Dentro deste contexto, pode-se destacar o surgimento da *web social*, a rede global de criação de conteúdo para os usuários e as trocas de informações entre os agentes desta rede, a qual tem despertado o interesse por parte das empresas sobre como aproveitar as oportunidades destas redes para melhorar os resultados organizacionais. As empresas estão com muita cautela desnecessária e observando o movimento da *web social* antes de decidir adotar uma das soluções. Atravessamos, todavia, a era da cultura colaborativa, criativa e conversacional (CIPRIANI, 2011). A *web social* definem novas formas de relacionamentos e processos organizacionais. Estas mudanças ocorrem em diferentes partes de uma organização onde a área de TI exerce o papel central (JUE, MARR e KASSOTAKIS, 2011). Estima-se que existem

hoje mais de 2 bilhões de pessoas que possuem acesso à internet, sendo que 600 milhões delas com acesso ao Facebook e mais de 150 milhões que frequentam o Twitter. No Brasil existem mais de 76 milhões de pessoas com acesso a internet, o que representa 38% da população (IWS, 2011).

Segundo Willard (2009), três tecnologias de informação e comunicação estão na base da explosão da *web social*:

- *Mobile Communications* – permite o acesso à Internet através de uma nova geração de telefones celulares e computadores de mão;
- *Mídia Social Digital* – permite que os indivíduos facilmente façam *upload* e *download* de seus próprios conteúdos de informação (texto, fotos, vídeo), bem como encontrem, compartilhem e discutam o conteúdo gerado por outros, e
- *Redes Sociais* – um dos tipos de mídias sociais as quais permitem que as pessoas mantenham e possam expandir as suas redes pessoais e profissionais, bem como facilita o fluxo de informações através dessas redes.

Ainda segundo Willard (2009), estas três formas tecnológicas estão ampliando as possibilidades originais destas soluções, bem como transferindo, ligando e armazenando as informações das pessoas, suas ideias e gerando, desta forma, uma fonte importante para as organizações. As comunicações móveis e as redes sociais ganharam atenção do meio acadêmico e de pesquisadores por sua capacidade de aumentar a conscientização de questões sociais, permitir maior interação entre as partes e possibilitar maior e mais fácil acesso às informações dos indivíduos de forma direta (SAFKO e BRAKE, 2009).

O impacto das mídias sociais digitais ainda não foi avaliado em profundidade no meio acadêmico, possibilitando algumas visões organizacionais equivocadas que surgem entre os executivos, em que as mídias sociais são instrumentos úteis apenas para os estudantes interessados em expandir suas vidas sociais (CIPRIANI, 2011). Contudo, elas são indiscutivelmente fontes de informação que, quando utilizadas adequadamente, poderão auxiliar as organizações em muitos aspectos. Reforçando esta questão, alguns autores apresentam uma abordagem (ainda não comprovada) de que grupos de indivíduos

unidos através da *web social* influenciam os indivíduos e consumidores e, indiretamente, as organizações onde atuam (SAFKO e BRAKE, 2009; JUE, MARR e KASSOTAKIS, 2011). Neste sentido, as redes sociais operam sob um modelo de negócios autônomo, na qual seus membros exercem duplo papel, atuando, ao mesmo tempo, como fornecedores e consumidores de conteúdo. Isto contrasta com modelos de negócios tradicionais, onde fornecedores e consumidores caracterizam-se como agentes distintos (CIPRIANI, 2011).

## 2 Modelo de Pesquisa

De acordo com Lunardi, Becker e Maçada (2010) a Governança de TI envolve a aplicação de princípios de governança corporativa para dirigir e controlar a definição e uso das soluções de Tecnologia da Informação de forma estratégica, preocupando-se com dois assuntos chave: o valor que a TI proporciona para a organização e o controle e a diminuição dos riscos relacionados as decisões sobre TI. Diferentes aspectos podem definir a melhor estrutura, os melhores processos e as formas adequadas de relacionamentos com as partes interessadas no uso da TI dentro de uma organização. Quando estes fatores são identificados e compreendidos, as organizações têm mais chances de fazer a correta tomada de decisão e, portanto, obter sucesso nos seus resultados (WEILL e ROSS, 2004). Os fatores que levam a definição dos mecanismos de Governança de TI pelas empresas mais citados na literatura, segundo Lunardi, Becker e Maçada (2010), são agrupados em: alinhamento estratégico entre TI e negócios, o valor entregue pela TI à organização, o gerenciamento de riscos relacionados à TI, o gerenciamento de recursos de TI, a mensuração do desempenho da TI e a responsabilidade pelas decisões de TI. Porém, isso é válido para a tomada de decisão do uso de uma tecnologia exógena, como é o caso das mídias sociais digitais?

Neste contexto, cabe salientar que os mecanismos estão estruturados com vistas à tomada de decisão de pontos endógenos organizacionais, ou seja, consideram as tecnologias existentes e os controles internos da TI da empresa (WIEDENHOFT, 2013). Por vezes, soluções de TI que utilizam tecnologias externas à organização não são consideradas nos modelos de Governança de TI e, portanto, as análises dos

fatores internos de influência para a decisão de adoção de qualquer Tecnologia da Informação podem não considerar fatores relevantes, os quais impactam no modelo de Governança de TI adotado. Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003) destacam o cuidado que deve-se observar na definição dos mecanismos de Governança de TI, em especial em uma visão holística da organização e a identificação dos fatores que determinam um modelo efetivo de Governança de TI.

## 3 Método de Pesquisa

Em virtude da questão desta de pesquisa, este trabalho apresenta uma abordagem exploratória, de natureza qualitativa. Segundo Gil (1999) as pesquisas exploratórias tem por finalidade desenvolver uma visão geral sobre um fato contemporâneo e não explicar um fenômeno (GIL, 1999).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade com base em um instrumento semiestruturado, elaborado a partir da revisão de literatura. A amostra inicial foi formada pelos participantes do *CIO Summit Latin America 2012*, em um total de cinquenta e dois profissionais responsáveis pela área de TI de organizações com presença em um ou mais países da América Latina. Após convite aos participantes, aceitaram participar das entrevistas dezoito gestores de TI de diferentes segmentos de negócios (indústria, comércio e serviço). Foram descartadas quatro empresas as quais não possuíam um modelo de Governança de TI estabelecido nas suas empresas, resultando em um total de 14 entrevistas válidas. Foi utilizado um roteiro semiestruturado para a condução das entrevistas, visando permitir mais consistência na coleta dos dados e qualidade dos resultados (GIBBS, 2009), o qual foi submetido previamente a um especialista em TI para análise e sugestões de ajustes.

As entrevistas foram conduzidas individualmente e tiveram uma duração individual aproximada de 40 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados. Na etapa seguinte, todas as entrevistas foram transcritas sendo que três entrevistas foram traduzidas do idioma espanhol para o português por um especialista no idioma. Esta ação teve como finalidade a adequação das entrevistas em um única língua, para não

**Quadro 1.** Roteiro de entrevista

Questão	Literatura de base
Explique como é o modelo de Governança de TI da sua empresa.	Weill e Ross (2006) Van Grembergen (2001) Peterson, Parker e Ribbers (2002)
De que forma a sua empresa está abordando o tema "mídias sociais digitais"?	Cipriani (2011) Hunt (2009)
Considerando a GTI da sua empresa:	
a) Como é a tomada de decisão (processo) de TI referentes a adoção das Mídias Sociais?	Van Grembergen (2001) Peterson, Parker e Ribbers (2002)
b) Quais os fatores que influenciam nestes processos da tomada de decisão?	Jue, Marr e Kassotakis (2011) Cipriani (2011)
c) Como é o relacionamento da área de TI com outros pares para decidir sobre a adoção das Mídias Sociais?	Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003) Peterson, Parker e Ribbers (2002)
Quais os fatores que influenciam nestes relacionamentos da tomada de decisão?	Jue, Marr e Kassotakis (2011) Cipriani (2011)
Como está estruturada a TI para decidir sobre as Mídias Sociais?	Van Grembergen (2001) Peterson, Parker e Ribbers (2002)
Quais os fatores que influenciam na estrutura de TI na tomada de decisão?	Jue, Marr e Kassotakis (2011) Cipriani (2011)
Que outros fatores são relevantes para a Governança de TI na adoção das Mídias Sociais?	Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003) Peterson, Parker e Ribbers (2002)
Quais outros pontos, na sua visão, são importantes mencionar sobre as Mídias Sociais e a Governança de TI?	Weill e Ross (2006) Van Grembergen (2001) Cipriani (2011)

Fonte: Autores.

influenciar no entendimento dos pesquisadores no momento da codificação e categorização dos fatores. Foram selecionadas quatro transcrições aleatoriamente e enviadas aos entrevistados, após a conclusão de todas as entrevistas, para confirmar a confiabilidade das transcrições, as quais foram recebidas e aceitas em sua totalidade. Notas de campo foram efetuadas pelo entrevistador, buscando completar os dados fornecidos nas entrevistas.

A análise dos dados foi efetuada por dois diferentes pesquisadores, separadamente, através da leitura das transcrições, classificação dos dados e refinamentos sucessivos dos fatores que emergiram dos dados coletados com um certo grau de diversidade. Foi utilizado o software MaxQDA versão 9 para auxiliar na codificação aberta (GIBSS, 2009). Para tanto, foram realizados os seguintes procedimentos:

- a) Carga das entrevistas no software;
- b) Leitura das entrevistas transcritas;
- c) Criação de uma lista de fatores e sub-fatores oriundos da leitura através da interpretação dos pesquisadores;
- d) Anotações de evidências;
- e) Carga das notas de campo;
- f) Análise das inferências das notas de campo frente aos fatores.

Após a finalização da etapa de codificação, os fatores que emergiram foram nomeados, classificados e agrupados em categorias. Os fatores que emergiram foram individualmente codificados considerando os tipos de mecanismos da Governança de TI referenciados na literatura: processos, estrutura e relacionamentos. Os pesquisadores reuniram-se a fim de confrontar os vinte e três fatores resultantes das análises individuais e, através de uma análise conjunta buscando consenso, foram propostos um conjunto único de fatores por meio de uma codificação seletiva, totalizando sete fatores determinantes. Após a análise destes fatores, os pesquisadores elaboraram um modelo conceitual proposto a fim de melhor interpretar os resultados obtidos. A fim de melhor exemplificar alguns pontos da apresentação dos resultados, os entrevistados são identificados de E1 a E14.

#### 4 Apresentação e análise dos resultados

Através da análise das entrevistas, pode-se inferir que as empresas apresentam modelos de TI distintos e, por consequência, adotam critérios diferentes para a identificação de fatores decisórios, confirmando Peterson,

Parker e Ribbers (2002), Weill e Ross (2004) e Van Grembergen, De Haes e Guldentops (2003). No caso das organizações com maior tempo de utilização de um modelo de Governança de TI, maior é o grau de estrutura, processo e relacionamentos preparados para a adoção de novas tecnologias e entendimento e tratamento de fatores relacionados. No caso específico das mídias sociais digitais, as empresas entrevistadas ainda estão receosas em adotar mídias sociais digitais de forma corporativa. Segundo Cipriani (2011), existe uma cautela em certa medida desnecessária e observação do movimento antes de decidir adotar uma das mídias sociais digitais disponíveis. Pode-se verificar que existem iniciativas isoladas, interdepartamentais, na tentativa de melhor entender e perceber as vantagens para cada negócio. Porém, nove entrevistados pertencentes a empresas com maior experiência de adoção de um modelo de Governança de TI, criaram comitês específicos para discussão do tema. Estes comitês são formados por diferentes áreas sendo conduzidas e de responsabilidade da sua constituição pelas áreas de TI das organizações. Existem processos claros e definidos e os procedimentos são de conhecimento de todos na empresa. Este comitês avaliam e decidem onde e de que forma estas novas tecnologias podem gerar valor ao negócio. Segundo Weill e Ross (2004) é uma boa prática de TI a formação de comitês decisórios, por facilitarem sobre maneira a condução da tomada de decisão.

O primeiro fator que emergiu das análises, citado diretamente de forma unânime pelos entrevistados, refere-se à *Segurança da Informação*. Percebe-se uma forte preocupação organizacional neste aspecto, sendo fator determinante para a adoção de uma tecnologia inovadora como as mídias e redes sociais. Entende-se por Segurança da Informação a proteção de um conjunto de dados, no sentido de preservar o valor que possuem para um indivíduo ou uma organização (ISO27001, 2006). Há uma grande preocupação de que através das mídias sociais possa haver a evasão de informações restritas das organizações para o mercado. Segundo E6, "... e estamos pensando bem se vamos adotar as mídias sociais de forma mais forte pois muita coisa da nossa empresa estará disponível sem controle. Temos que pensar melhor sobre a segurança destas informações...". Ainda E9 salienta que "As mídias Sociais podem

nos ajudar ou prejudicar nosso negócio se as informações não forem controladas de uma forma segura. Nossos processos internos ainda não estão bem definidos e ainda não temos uma área para decidir sobre isso". Os entrevistados citam a Segurança da Informação como uma preocupação de processos e de estrutura da Governança de TI.

O segundo fator que emergiu da análise dos dados refere-se à *responsabilização*, ou *accountability*. Entende-se por responsabilização a obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (SCHEDLER, 1999). Os entrevistados salientaram que não há claramente definido dentro das suas organizações a quem ou de que forma deve-se definir a responsabilidade pelos atos relacionados com as mídias sociais. Algumas organizações adotaram ou estão em fase de adoção de um comitê interno, formado por representantes de diferentes áreas organizacionais. Segundo E7 "É difícil definir um único responsável por mídias sociais. Na nossa empresa estamos formando um comitê formado pelo pessoal de marketing, TI e relações com o mercado". Outros entendem que não faz parte do escopo da TI, enquanto alguns entrevistados manifestaram que isso gera fortes discussões dentro de seus ambientes organizacionais. Todavia, existe um consenso entre os entrevistados de que este é um fator importante para ser considerado no processo e na estruturação da Governança de TI para a adoção das mídias e redes sociais. Os entrevistados incluem este fator como um ponto de relação exclusiva com a estrutura da Governança de TI adotada.

O terceiro fator que emergiu das entrevistas refere-se à *arquitetura tecnológica* que a empresa dispõe. Os entrevistados entendem que o uso das mídias e redes sociais irá aumentar as necessidades de infraestrutura disponível, além de exigir uma integração com sistemas e soluções adotadas pela organização. De acordo com o E4, "A TI deverá nos próximos anos alterar a sua estrutura interna para passar a atender as demandas das novas tecnologias como as mídias sociais. Precisamos definir novas posições na nossa estrutura, os processos e a forma como as coisas serão decididas em termos de arquitetura tecnológica". Os entrevistados citam a arquitetura tecnológica como uma



preocupação de processos e de estrutura da Governança de TI.

Outro aspecto importante destacado como um fator determinante é o *valor para o negócio*. Define-se valor para o negócio como a contribuição econômica ou financeira que um produto ou processo proporciona para o negócio da empresa (HUNTER e WESTERMAN, 2011). Com exceção de um entrevistado, todos salientaram que as empresas ainda não entendem como podem utilizar as mídias sociais para auxiliar no seu negócio, considerando este o principal impeditivo para a sua adoção. A grande maioria dos entrevistados entende que as soluções de mídias sociais irão gerar grandes custos para a sua adoção, enquanto o retorno percebido por eles é muito inferior e, portanto, não entendem esta adoção como vantajosa em termos de valor para o negócio. Conforme E12, “Nossa empresa é uma empresa multinacional e não sabemos claramente ainda como as mídias sociais irão gerar maior valor aos nossos acionistas. A única coisa que sabemos é que sempre que uma nova solução surge no mercado, temos que adaptar os processos de TI e isso eleva nossos custos”. O único entrevistado que não fez inferência sobre o valor/custo já utiliza as mídias sociais para auxiliar o seu negócio e obtém, com esta utilização, vantagens competitivas em seu mercado e, portanto, entende os benefícios de sua adoção. Os entrevistados entendem que o valor para o negócio está relacionado exclusivamente aos processos da TI, na medida em que estes devem trazer melhorias da informação e ganhos reais ao negócio.

Outro fator que foi destacado pelos entrevistados refere-se à *cultura organizacional*. Pode-se definir a cultura organizacional como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo na medida em que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna (SCHEIN, 2009). Neste fator, a percepção dos entrevistados é de que as empresas por vezes não possuem uma cultura organizacional favorável à implementação das mídias sociais pois existe um entendimento de que os colaboradores poderão utilizá-las indevidamente. Aqui os entrevistados salientaram a importância do envolvimento da área de recursos humanos das empresas, participando ativamente no entendimento e detalhamento dos problemas

e vantagens desta tecnologia. De acordo com E5, “Mesmo as grandes empresas como a nossa, não estão preparadas para iniciar algo em mídias sociais, porque a cultura ainda é de resultado imediato. Temos que cortar custos de TI para sermos mais competitivos. Este é o slogan do nosso Presidente. Não vejo na nossa cultura empresarial a visão de soluções como esta para nossos funcionários. Vai exigir muito do nosso RH preparar as pessoas para usarem de forma correta”. Há uma percepção de que as organizações não conseguem adaptar-se à tecnologia das mídias e sociais em função da baixa qualificação dos colaboradores internos. Os entrevistados percebem o fator cultura organizacional relacionado diretamente com os relacionamentos da TI.

Outro fator identificado a partir das entrevistas foi a *produtividade*, com destaque ao poder de interferência do uso de mídias sociais digitais no dia-a-dia da empresa. Produtividade pode ser entendida como a relação entre a produção e os recursos humanos utilizados para produzir. Os entrevistados entendem que as mídias sociais digitais são ferramentas para uso individual e externo à organização. Assim sendo, entendem que a utilização por parte dos colaboradores pode reduzir o desempenho individual de cada colaborador e, conseqüentemente, os seus resultados. Segundo E10, “estamos vendo como isso irá impactar na produtividade de nossas fábricas. Não podemos deixar os funcionários usando mídias sociais no horário de trabalho senão as nossas fábricas irão parar. Mesmo o pessoal administrativo. Já gastamos muito tempo lendo emails, o que dirá se usarem as mídias sociais”. Muitos citam que, na percepção deles, os e-mails reduzem consideravelmente a produtividade e fazem uma analogia com esta ferramenta. Pelo entendimento dos entrevistados, a produtividade apresenta relação com os processos e com a estrutura da TI.

Por fim, outro fator que emergiu da análise das entrevistas é o fator da ética envolvida. Muitas empresas verificam que os processos e as estruturas de TI não consideram as questões éticas do uso de uma tecnologia como as mídias sociais digitais. Percebeu-se uma forte crítica aos modelos existentes de Governança de TI, manifestado pela maioria dos entrevistados. Algumas empresas apresentaram um forte apelo de ajuda social através do uso das mídias

sociais, como é o caso das empresas ligadas à saúde (indústria farmacêutica e hospitais), que acreditam ser as mídias sociais digitais uma forte fonte de disseminação de questões sobre melhoria da saúde. Aqui cabe salientar alguns pontos de divergência entre os entrevistados, no momento em que verificou-se que as questões éticas envolvidas apresentam variações conforme o segmento de negócio, podendo ter uma conotação positiva, como no caso da área da saúde, como também negativa em outras empresas e áreas. Todos os entrevistados entendem que o fator ético para a adoção das mídias sociais digitais tem uma relação com a estrutura e os relacionamentos da TI.

A fim de melhor identificar a relação dos sete fatores identificados a partir da análise das transcrições das entrevistas com os tipos de mecanismos da Governança de TI, foi elaborado pelos autores um modelo conceitual preliminar (Figura 2).

**Figura 2.** modelo conceitual proposto



Fonte: Autores.

O modelo proposto relaciona os sete fatores identificados com os tipos de mecanismos da Governança de TI. Esta relação proposta foi elaborada pelos autores com base na revisão da literatura e têm como objetivo salientar fatores os quais as organizações devem considerar no seu modelo de Governança de TI, em especial, para a definição da adoção de mídias sociais digitais.

O primeiro fator de possível relação refere-se a ética no uso das mídias sociais digitais com o tipo de mecanismo relacionamento. Segundo Cherman e Tomei (2005), a tomada de decisão ética é resultante do desenvolvimento da conscientização ética nos funcionários e pela atenção às questões diárias nos relacionamentos com os diferentes *stakeholders*. Conforme McKnight, Cummings e Chervany (1998), o uso de um padrão ético nos relacionamentos organizacionais proporciona facilidade na tomada de decisão, através de uma maior confiança entre os participantes do processo. A cultura organizacional pode ser relacionada com os relacionamentos organizacionais e com a estruturação organizacional. Segundo Schein (2009) a cultura organizacional exerce influencia nos relacionamentos dos indivíduos dentro de uma organização para a tomada de decisão, bem como é definida a estrutura decisória. A responsabilização (*accountability*) pode estar relacionada com a maneira que a organização estrutura-se para a tomada de decisões em TI. Segurança da informação pode ser vinculada com processos do modelo adotado de Governança de TI, pois a segunda Marciano e Lima-Marques (2006) a correta governança é atingida com o compromisso de todos na organização no que refere-se a aplicação de processos e procedimentos expressos através de normas e políticas de segurança da informação.

Os fatores produtividade e valor para o negócio podem ser relacionados com os processos da Governança de TI, uma vez que é imperativo conhecer o negócio para ser possível identificar possibilidades de ganho e eficiência (HUNTER e WESTERMAN, 2011). Os processos de tomada de decisão quando executados de forma coerente resultam em melhores decisões, proporcionam maior transparência, confiança e criação de valor, uma vez que as organizações com melhor Governança de TI apresentam melhor desempenho, pois governam melhor as suas decisões de TI (WEILL e ROSS, 2004). Por fim, o fator arquitetura tecnológica, a qual é entendida como as decisões sobre a organização lógica dos dados, aplicações e infraestrutura pode ser relacionada com os processos de Governança de TI, uma vez que as decisões são em sua maioria de natureza técnica, onde os processos decisórios são cruciais para efetividade da decisão, quando comparados com as estruturas ou relacionamentos para a decisão da Governança de TI.

## 5 Considerações finais

Os resultados desta pesquisa apontam para uma necessidade de aprofundamento dos estudos da TI, mais especificamente no que se refere ao tratamento das questões tecnológicas das informações externas às organizações que podem influenciar nos resultados organizacionais. Muitos problemas significativos precisam ser superados antes que as organizações possam definir em seus modelos de Governança de TI todos os sete fatores identificados a partir deste estudo.

Ainda com relação aos possíveis benefícios que a pesquisa pode propiciar, percebe-se a necessidade de entrar no contexto da gestão e dos mecanismos de Governança de TI, além de abrir a discussão sobre a relação dos fatores externos organizacionais com a Governança de TI. Alguns comentários dos entrevistados, ressaltando a importância do estudo do tema reforçam esta decisão. Em virtude do tipo de estudo, não foi possível generalizar estes resultados. Contudo, os resultados encontrados, de caráter meramente exploratório, complementam os elementos e resultados de pesquisas anteriores. Neste sentido, uma análise contextual mais detalhada constitui interessante possibilidade de pesquisas futuras no âmbito da TI, bem como pesquisas explanatórias que possam identificar possíveis relações entre os elementos estudados.

Na percepção dos autores, a principal contribuição acadêmica desta pesquisa se deu exatamente através do alcance do objetivo proposto, na medida em que foram identificados fatores organizacionais que devem ser considerados na adoção das mídias sociais digitais, com base no modelo adotado pelas organizações e nos tipos de mecanismos de Governança de TI (estrutura, processos e relacionamentos). Além disso, este estudo buscou prover conhecimento para os gerentes e profissionais da área de TI, através da discussão sobre as lacunas dos atuais modelos de TI utilizados pelas organizações, junto à promoção da discussão de melhoria contínua dos processos, estruturas e relacionamentos da TI.

Acredita-se que um dos grandes desafios enfrentados por pesquisadores e administradores da área de TI refere-se à operacionalização das melhores práticas sugeridas por metodologias e conjuntos de práticas como as de Governança de TI. Neste sentido, os fatores organizacionais identificados neste estudo podem ser entendidos

como algumas das variáveis importantes para avaliação e criação de mecanismos que propiciem uma melhor tomada de decisão organizacional, visando esta operacionalização. Além disso, um modelo conceitual como o proposto nesta pesquisa, de análise dos fatores determinantes que interferem na adoção ou não das mídias sociais digitais, pode servir como suporte na avaliação de retorno e otimização dos investimentos de TI, fornecendo métricas para avaliação dos resultados e, até mesmo, para redução dos riscos organizacionais.

Como limitações desta pesquisa, pode-se perceber o baixo índice de empresas com mecanismos de governança de TI estabelecidos em suas organizações a falta de entendimento sobre os mecanismos de governança de TI por parte dos entrevistados, o que dificultou a condução das entrevistas.

Percebe-se aqui a importância do entendimento e aprofundamento de cada um dos fatores obtidos e uma análise das correlações entre eles, bem como a aplicação de uma pesquisa confirmatória dos mesmos, buscando confirmar ou rejeitar o modelo conceitual proposto. Sendo assim, recomenda-se a ampliação do presente estudo em outras organizações com mecanismos de governança de TI estabelecidos a fim de verificar e validar os fatores encontrados. Além disso, sugere-se ampliar as pesquisas sobre os fatores externos às organizações que influenciam nos modelos de governança de TI das organizações.

## Referências

- ANDERSEN, T. Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in diferente industrial settings. *Journal of Strategic Information Systems*, n. 10, p. 101-119.
- CHERMAN, A.; TOMEI, P. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores organizacionais? *Revista da Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.
- CIPRIANI, F. *Estratégia em Mídias Sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante*. Deloitte: Elsevier, 2011.
- CIRIBELI, J.; PAIVA, V. Mídias Sociais na Internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. *Revista Mediação*, FUMEC, maio-jun. 2011.
- DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. IT Governance and Its Mechanisms. *Information Systems Control Journal*, v. 1, 2004.
- ENCARNAÇÃO, J. *Papéis sociais nos processo de transferência da informação*. Dissertação (Mestrado) –

- Faculdade de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, n. 14, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Bookman, 2009.
- GIBBS, G. *Análise de Dados Qualitativos*. [S.l.]: Bookman, 2008. (Coleção Pesquisa Qualitativa).
- GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAHAM, J., AMOS, B., PLUMPTRE, T. IOG Policy Brief no. 15: Principles for Good Governance in the 21st Century. Disponível em: <<http://www.iog.ca/publications/policybrief15.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2012.
- HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, 1993.
- HUNT, T. *O Poder das redes sociais*. [S.l.]: Gente, 2009.
- HUNTER, R.; WESTERMAN, G. *O verdadeiro valor de TI*. Como transformar TI de um centro de custos em um centro de valor e competitividade. [S.l.]: M.Books, 2011.
- IWS. Internet WorldStats: Usage and Population Statistics. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>. Acesso em: 24 out. 2011.
- ISO27001. The ISO 27001 Information Security Management System Specification. *Join Technical Committee Information Technology*, n. 2, 2006.
- JUE, A.; MARR, J.; KASSOTAKIS, M. *Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados*. [S.l.]: Évora, 2011.
- LAI, V.; GUYNES, J. An Assessment of the Influence of Organizational Characteristics on IT Adoption Decision: A Discriminative Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, n. 44, p. 146-157, 1997.
- LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of AIS*, v. 4, 2000.
- LUNARDI, G.; BECKER, J.; MAÇADA, A. Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de TI no Desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*, 2010.
- MANGOLD, W.; FAULDS, D. Social Media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, n. 4, p. 357-365, 2009.
- MARCIANO, J.; LIMA-MARQUES, M. O enfoque social da segurança da informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 35, n. 3, p. 89-98, 2006.
- MCKNIGHT, H.; CUMMINGS, L.; CHERVANY, N. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy Management Review*, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.
- PETERSON, R. Integration strategies and tactics for information technology governance. In: VAN GREMBERGEN, W. *Strategies for information technology governance*. Hershey: Idea group publishing, 2004.
- PETERSON, R.; PARKER, M.; RIBBERS, P. Information Technology Governance Processes under environmental dynamism: investigating competing theories of decision making and knowledge sharing. In: *Proceedings of the 23th International Conference on Information Systems*, Barcelona, Spain, 2002.
- SAFKO, L.; BRAKE, D. *The Social Media Bible: Tactics, Tools and Strategies for Business Success*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010.
- SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 2, June 1999.
- SCHEDLER, A. *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. London: [S.n.], 1999. p.13-28.
- SCHEIN, E. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SIMONSON, M.; JOHNSON, P.; EKSTEDT, M. The Effect of IT Governance Maturity on IT Governance Performance. *Information Systems Management*, p. 10-24, 2010.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. [S.l.]: Nova Fronteira, 2007.
- TOMAÉL, M.; ALACARÁ, A.; CHIARA, I. Das redes sociais à inovação. Brasília: Revista Ciência da Informação, v. 34, n. 2, pg. 93-104, maio/ago. 2005.
- VAN GREMBERGEN, W. IT Governance and its mechanisms. HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 35th. – HICSS-35. Hilton Waileoloa Village, Island of Hawaii, 2002.
- VAN GREMBERGEN, W., DE HAES, S., GULDENTOPS, E. Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance. In: VAN GREMBERGEN, W. (Ed.). *Strategies for Information Technology Governance*. [S.l.]: Idea Group, 2003.
- VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. *Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value*. [S.l.]: Springer, 2010.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e método*. [S.l.]: Bookman, 2001.
- WEILL, P.; WOODHAM, R. Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance. [S.l.]: MIT Press, 2002.
- WEILL, P.; ROSS, J. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. [S.l.]: Harvard Business School Press, 2004.
- WIEDENHOFT, G. Identificação de mecanismos para atender os objetivos e princípios de governança de TI na visão de profissionais da área. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação – RESI*, v. 12, n. 2, p. 1-28, 2013.
- WILLARD, T. Social Networking and Governance for Sustainable Development. International Institute for Sustainable Development (IISD), 2009. Disponível em: <<http://www.iisd.org>>. Acesso em: 18 set. 2011.

Recebido: 08/07/2014  
Aceito: 20/10/2014

**Autor correspondente:**  
Luis Antonio Janssen  
Rua Dolores Duran, 1584 casa 139  
CEP 91540-220 Porto Alegre, RS, Brasil  
E-mail: <[luis.janssen@puccrs.br](mailto:luis.janssen@puccrs.br)>