

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

CLARISSA BRAZ MENEZES

CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E NEGÓCIO:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PARAESTATAL DE EDUCAÇÃO

SÃO LEOPOLDO

2012

Clarissa Braz Menezes

CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E NEGÓCIO:
estudo de caso em uma instituição paraestatal de educação

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

SÃO LEOPOLDO

2012

Clarissa Braz Menezes

CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E NEGÓCIO:
estudo de caso em uma instituição paraestatal de educação

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em : 31/07/2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl - UNISINOS

Prof. Dr. Eduardo Henrique Rigoni - UNISINOS

Prof. Dr. Ivan Henrique Vey - UFSM

Prof. Dr. Alberto Adolfo Vanti (Orientador)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

Dedico este trabalho a mim.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho não seria possível sem a participação de algumas pessoas e instituições que contribuíram de forma ativa nestes mais de dois anos de dedicação à esta causa.

Agradeço à Unisinos e ao seu corpo de colaboradores e docentes. Sem a estrutura desta Universidade, o atendimento sempre afetuoso da Ana Zilles e da Cláudia Schuster na secretaria acadêmica e o conhecimento compartilhado pelos professores do programa de pós-graduação, esta conquista não teria o mesmo significado.

Ao orientador desta pesquisa, professor Dr. Adolfo Vanti, pelas importantes contribuições e pelos constantes puxões de orelha, que não me deixaram desistir.

Ao Senac e em especial ao Senac-RS, por subsidiar financeiramente parte do mestrado, por permitir minhas ausências ao trabalho e por disponibilizar as informações e os recursos humanos que precisei para a realização da pesquisa nesta Instituição.

Ao amigo Marco Valadares, que em uma tarde chuvosa de fevereiro levou-me quase que pela mão à entrevista de seleção do mestrado, agradeço pela provocação e pelo incentivo.

Aos colegas da 5ª disciplina que elevaram o nível desta turma e fizeram desta trajetória uma caminhada mais emocionante, divertida e menos solitária. Desta turma, surgiram grandes amigos com os quais pretendo fazer muitos minutos de silêncio. Agora vou em busca da luz!

À Maralinda, que de colega passou a amiga, pelos conselhos de como viver a vida e por dividir comigo inúmeras angústias e alegrias durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Alexandre, meu eterno amigo e parceiro, pelas incontáveis horas de estudo, cópias de materiais, elaboração de aulas, “lâminas”, artigos, e principalmente pelas impagáveis catarses e sessões de terapia que fizemos durante as idas e vindas da Unisinos.

À minha mãe Rosa e meus irmãos Matheus e Camila, que estiveram sempre ao meu lado, incentivando, cobrando e apoiando a conclusão de mais esta etapa da minha vida. Ao meu pai, que me acompanha de outro plano, pelo exemplo de luta e perseverança.

Ao Luiz por me fazer vivenciar a música de Chico César que diz “quando lhe achei, me perdi, quando vi você me apaixonei”. Agradeço pelo reencontro, amor, companheirismo e pelos momentos fundamentais de sensatez.

A Deus, por me amparar em mais este desafio e por me permitir aprender, crescer e ser hoje uma pessoa melhor que aquela do longínquo março de 2010.

"Aprender é mudar posturas".

(Platão)

RESUMO

Surgido há poucas décadas, o tema Governança Corporativa ganhou destaque a partir dos escândalos financeiros em empresas norte-americanas ocorridos no final do ano de 2001 e que se repetiram em 2008. As informações fraudulentas, além de provocar perdas financeiras quando vieram a público, resultou em profundo abalo na confiança do mercado, o que tornou importante a necessidade de maior transparência nas práticas de gestão e nas informações divulgadas à sociedade. Neste sentido, esta pesquisa analisou as contribuições das práticas de governança corporativa no alinhamento estratégico entre TI e negócios, em um ambiente organizacional. Buscou-se analisar como as práticas de governança corporativa, imbuídas de conceitos oriundos da Teoria Institucional e Neo-Institucional, como isomorfismo e legitimidade, podem contribuir para o alinhamento estratégico de TI, conduzindo a organização à maior transparência e eficiência no uso de recursos públicos e privados, resultando em sua perenidade e sustentabilidade. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, realizado no contexto de uma instituição paraestatal, sem fins lucrativos, que presta serviços educacionais. Justifica-se a abordagem da pesquisa uma vez que a instituição objeto de análise utiliza de forma intensiva a tecnologia da informação tanto nas áreas de apoio como na operacionalização do negócio, havendo uma forte dependência da área de negócio em relação a TI. A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo que a primeira, de maior abrangência, foi conduzida com a utilização de um questionário enviado a todas as vinte e sete administrações regionais do Senac no país. Com base neste instrumento, iniciou-se a segunda etapa em que foram realizadas entrevistas na administração regional no Rio Grande do Sul. A partir da identificação das práticas de governança corporativa consolidadas e das principais lacunas e utilizando os conceitos da Teoria em análise, foi possível relacionar as práticas de governança ao alinhamento estratégico de TI ao negócio. Como resultado esta pesquisa concluiu que a contribuição advém da relação direta que as práticas de governança corporativa identificadas apresentaram com os promotores do alinhamento estratégico entre TI e negócio, bem como do papel da governança como facilitador da consecução dos objetivos do negócio e de TI, conforme demonstrado no relacionamento realizado entre práticas do IBGC e a ferramenta COBIT[®]. Buscou-se, com isso, contribuir para os estudos organizacionais que abordam estratégia, tecnologia da informação e governança corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Alinhamento Estratégico de TI ao Negócio. Institucionalismo.

ABSTRACT

Emerging a few decades ago, the Corporate Governance theme has gained prominence since the financial scandals in U.S. corporations that occurred at the end of 2001 and repeated in 2008. The misleading information, that caused financial losses when they became public, resulted in profound shock in market confidence, which has important need for greater transparency in management practices and in the information disclosed to the company. This research examined the effects of corporate governance practices in strategic alignment business-IT, in an organization. We sought to examine whether the corporate governance practices, imbued with Neo-Institutional and Institutional Theories concepts, as isomorphism and legitimacy, can contribute to the strategic alignment of IT, leading the organization to greater transparency and efficiency in the use of public and private resources, resulting in its continuity and sustainability. The survey was conducted through a case study conducted in the context of a nonprofit organization, which provides educational services. The research approach is important because the institution investigated uses information technology in intensive way, both as support areas and business operation. There is a strong dependence on the business area in relation to IT. The survey was conducted in two stages, in the first, more ample, was conducted using a questionnaire sent to all twenty seven Senac's Administrations in the country. With this instrument were performed interviews at Rio Grande do Sul's Administration and the consultations in secondary data sources such as documents, records and reports. As a result, it was concluded that the contribution comes from the direct relationship that corporate governance practices identified at Senac have with the promoters of strategic alignment business-IT as well as the role of governance as a facilitator of achievement business and IT goals, as demonstrated at the relation between COBIT® and IBGC. We tried to thereby contribute to organizational studies that address strategy, information technology and corporate governance.

Keywords: Corporate Governance. Strategic alignment business-IT. Institutionalism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema estrutural da pesquisa	20
Figura 2 - Modelo Institucional de relação entre fatores sociais, leis e GC	28
Figura 3 - <i>Framework</i> das variáveis que contribuem para a geração de valor	42
Figura 4 - Modelo de Alinhamento de Leavitt (1965)	45
Figura 5 - Modelo de Alinhamento Estratégico de Rockart e Scott Morton (1984)	46
Figura 6 - Modelo de Alinhamento Estratégico	47
Figura 7 - Modelo de Operacionalização do Alinhamento Estratégico.....	49
Figura 8 - Principais Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico	51
Figura 9 - Visão geral do modelo do COBIT®	52
Figura 10 - Framework teórico da pesquisa.....	55
Figura 11 - Relação entre as etapas da pesquisa, método e técnicas utilizadas.....	63
Figura 12 - Estrutura da Confederação Nacional do Comércio.....	64
Figura 13 - Escopo de atuação do Senac-RS.....	65
Figura 14 - Organograma Institucional - Ecograma.....	66
Figura 15 - Cargo do respondente.....	68
Figura 16 - Mapa Estratégico Senac-RS 2007-2020.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas	26
Quadro 2 - Órgãos do sistema de governança das organizações	39
Quadro 3 - Resumo das diferenças entre setores.....	43
Quadro 4 - Principais promotores e inibidores do alinhamento estratégico de TI ao negócio.....	50
Quadro 5 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	57
Quadro 6 - Respondentes e representatividade por estado da federação	69
Quadro 7 - Grau de utilização das práticas de governança corporativa	75
Quadro 8 - Graus de utilização das práticas de governança corporativa por responsável.....	75
Quadro 9 - Identificação das práticas de governança corporativa utilizadas na Instituição	77
Quadro 10 - Práticas de governança corporativa consolidadas.....	80
Quadro 11 - Práticas de governança corporativa com lacunas	82
Quadro 12 - Nível de governança por região do país.....	85
Quadro 13 - Principais Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico	90
Quadro 14 - Promotores e Inibidores do AE entre TI e negócio no Senac-RS	96
Quadro 15 - Relacionamento das práticas de GC consolidadas com os objetivos do negócio.....	101
Quadro 16 - Relacionamento das práticas de GC consolidadas com o AE entre TI e negócio.	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Utilização das práticas de governança corporativa e tempo de atuação	71
Tabela 2 - Utilização das práticas de governança corporativa e grau de escolaridade	72
Tabela 3 - Utilização das práticas de governança corporativa e o gênero do respondente	73
Tabela 4 - Utilização das práticas de governança corporativa e número de funcionários	74
Tabela 5 - Utilização das práticas de governança corporativa x Estados da Federação	84
Tabela 6 - Posicionamento hierárquico e utilização de práticas de governança corporativa	92
Tabela 7 - Investimentos na área de TI e utilização de práticas de governança corporativa	97
Tabela 8 - Utilização das práticas de GC e alinhamento estratégico entre TI e negócio.	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO DA APLICAÇÃO DA PESQUISA	15
1.1.1 Educação Profissional	15
1.1.2 Instituição Paraestatal.....	17
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo Geral	19
1.4.2 Objetivos Específicos.....	19
1.5 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA	20
1.6 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 DA TEORIA INSTITUCIONAL AO NEO-INSTITUCIONALISMO	23
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	29
2.2.1 Origens: o crescimento da grande empresa	29
2.2.2 Principais Conceitos	330
2.2.3 Iniciativas Internacionais.....	35
2.2.4 Contexto Brasileiro.....	30
2.2.5 Princípios e Práticas	37
2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	40
2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) AO NEGÓCIO	44
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 DELINEAMENTO E MÉTODO DE PESQUISA.....	56
3.2 FERRAMENTAS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	58
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	63
4 RESULTADOS DA PESQUISA	67
5 CONCLUSÕES.....	106
REFERÊNCIAS	110

APÊNDICES	117
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	117
APÊNDICE B - ALINHAMENTO DE TI AO NEGÓCIO (COBIT®)	121
APÊNDICE C - CRUZAMENTOS GC X COBIT®	123

1 INTRODUÇÃO

A economia globalizada conferiu ao contexto organizacional maior dinamismo e complexidade. Envolvidas neste ambiente, as instituições procuram adotar padrões legitimados que garantam sua perenidade e sustentabilidade.

A abordagem destes padrões, na maioria das vezes, se dá pela ênfase na visão econômico-financeira, visto que grande parte dos executivos das organizações é, normalmente, da área de finanças e as práticas por eles desenvolvidas e controladas têm por finalidade o aumento do valor de mercado da companhia. Porém, escândalos financeiros envolvendo grandes corporações, como Enron, WorldCom, Parmalat, Arthur Andersen, e mais recentemente aquelas envolvidas na crise financeira de 2008 como o Lehman Brothers e American International Group (AIG) dentre outras, colocaram em dúvida a função estritamente financista da gestão organizacional, gerando uma crise de confiança no mercado.

Esta crise intensifica a questão de que é preciso rever a forma como a gestão das organizações é entendida e praticada, transcendendo a perspectiva meramente financeira. Ou seja, é necessário implementar formas de governança corporativa sob um prisma maior, que emane do topo da estratégia organizacional, de modo a garantir que os interesses das partes envolvidas sejam atendidos, que as práticas organizacionais sejam aceitas pela sociedade e que a organização possa tornar-se sustentável no longo prazo. Neste sentido se dá a relação entre a estratégia corporativa e o institucionalismo. Um dos pilares da teoria institucional é a legitimidade das organizações e, conforme ressaltam Jones e Goldberg (1982) existe uma expectativa de que as corporações atuem de maneira socialmente responsável ou tida como legítima.

Adota-se, portanto, o conceito mais amplo de que a governança corporativa é um dos instrumentos determinantes para o desenvolvimento sustentável nas suas três dimensões, ou seja, econômica, social e ambiental (OECD, 2011).

A governança corporativa, neste trabalho, é abordada como mecanismo que instrumenta e orienta a execução da gestão, considerando as normas e instituições específicas de cada contexto a fim de auxiliar no alcance das metas e objetivos estratégicos. As boas práticas de governança corporativa, quando aplicadas ao mercado das sociedades anônimas de capital aberto, mostraram-se como um fator de alavancagem do valor das ações destas companhias, havendo estudos que comprovam o efeito positivo da utilização destes

mecanismos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

No contexto das organizações objeto desta pesquisa, as paraestatais, há uma forte ênfase na transparência e na eficiência do uso dos recursos, visto que elas arrecadam e gerenciam contribuições governamentais. Este tipo organizacional deve fazer uso de diversas práticas que visam garantir a conformidade legal e administrativa da gestão bem como a perenidade institucional, buscando a sustentabilidade do negócio em seu mercado de atuação.

A busca destes objetivos conduz as organizações a adotarem padrões e práticas consolidadas e que sejam legitimadas. Por consequência, promove-se uma homogeneização nas formas de condução da gestão, visto que a mesma estará fundamentada em mecanismos isomórficos. Ao abordar o isomorfismo, DiMaggio e Powell (2005, p.74) mencionam que “atores racionais tornam suas organizações cada vez mais similares, à medida que tentam transformá-las”.

Como mencionado por Selznick (1971, 154),

se uma das grandes funções da administração é o exercício da força de coesão visando à segurança institucional, outra grande função é a criação de condições que tornarão possível no futuro o que está excluído no presente.

Diante deste contexto, a pesquisa foi desenvolvida utilizando fundamentos da lente teórica do Institucionalismo e do Neo-institucionalismo. A institucionalização da organização, conforme Tolbert e Zucker (1983, p.25), é o “processo por meio do qual os componentes da estrutura formal se tornam amplamente aceitos, necessários e apropriados, servindo para legitimar as organizações”.

Segundo esta abordagem, as organizações são conduzidas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecente e institucionalizado na sociedade. Organizações que fazem isto tendem a aumentar sua legitimidade e perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977).

Nesta busca por perenidade e sustentabilidade, a demanda por informações e atualização tecnológica tem papel fundamental, visto que no mundo globalizado a tecnologia da informação tem contribuído para a integração das transações, agilidade dos processos, melhorias nas análises gerenciais e transparência da gestão. Para usufruir de todas essas vantagens, são necessários, porém, elevados investimentos em hardware, software, pessoas e processos; e o emprego destes recursos precisa necessariamente estar alinhado à estratégia

organizacional, oriunda da governança, para que a organização possa alcançar os resultados desejados.

Especialmente importante é o alinhamento estratégico entre a área de negócio e a área de tecnologia da informação (TI), cabendo à primeira sinalizar o que é necessário para tornar a operação mais competitiva e dinâmica e à segunda, melhorar a eficiência das operações, bem como sua eficácia ao alcançar um elevado nível de desempenho.

O desenvolvimento desta pesquisa advém deste contexto, tendo os conceitos da Teoria Institucional e Neo-Institucional como lentes teóricas que ajudarão a responder como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o alinhamento estratégico entre TI e negócio em uma instituição paraestatal de educação.

Primeiramente, buscou-se identificar as práticas de governança corporativa utilizadas na instituição. Em seguida, verificaram-se quais destas práticas estavam consolidadas e quais as principais lacunas existentes. As relações entre a governança corporativa e a Teoria Institucional também foram analisadas e, finalmente, verificou-se como as práticas identificadas podem contribuir para o alinhamento estratégico de TI ao negócio.

O trabalho foi organizado com a apresentação do contexto da pesquisa, abordando o setor de atuação e os conceitos de entidade paraestatal. Os embasamentos teóricos referenciados trazem os principais autores sobre a Teoria Institucional e Neo-Institucional, governança corporativa, e alinhamento estratégico de TI. Utilizando como método de pesquisa o estudo de caso e, como ferramentas de pesquisa, questionários, entrevistas semi-estruturadas e coleta e análise de dados secundários, pretendeu-se contribuir para aos estudos organizacionais que abordam estratégia, tecnologia da informação e gestão.

1.1 CONTEXTO DA APLICAÇÃO DA PESQUISA

1.1.1 Educação Profissional

Nos últimos séculos a sociedade tem passado por grandes transformações e um dos principais propulsores destas mudanças é o setor produtivo, ou seja, as organizações. Diferentes formas de produção, gestão, contratação, remuneração e qualificação profissional são fatores que moldam o tipo de sociedade e demonstram a evolução econômica de um país.

O sistema educacional brasileiro também tem seu crescimento acompanhado do crescimento econômico do país. Desta forma, na medida em que a produção brasileira há alguns séculos baseava-se quase que exclusivamente em extrativismo, pecuária e agricultura,

havia poucos investimentos e preocupação governamental em qualificar mão de obra, pois para este tipo de atividade, os conhecimentos necessários eram os passados de geração a geração e não careciam de habilidades especializadas.

As mudanças sociais e produtivas impulsionam também o setor educacional, pois, historicamente percebe-se a intervenção do governo por meio de políticas para fomentar a qualificação e capacitação de mão de obra, conforme as necessidades do setor produtivo que está em ascensão.

Depois da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Federal 9.394/96, a educação profissional passou a significar o domínio operacional de um determinado fazer. Tenta acompanhar as mudanças e fomentar a compreensão global do processo produtivo, com a apreensão do saber tecnológico, a valorização da cultura do trabalho e a mobilização dos valores e competências necessárias à tomada de decisões.

De uma forma bastante diferente do que ocorre na maioria das organizações, as Instituições de Educação têm seus objetivos institucionais estabelecidos, normalmente, de maneira vaga e intangível, o que gera dificuldades intensas para a definição de metas operacionais e, conseqüentemente, uma reduzida capacidade de resposta às exigências do ambiente externo (BALDRIDGE, 1971; KAST e ROSENZWEIT, 1987; LANZILLOTTI, 1997; MINTZBERG, 1991; 1993).

A educação profissional, atualmente, compreende três níveis de ensino, conforme estabelecido no Decreto nº 2.208 de 17 de abril de 1997: básico, técnico e tecnólogo. O primeiro refere-se a cursos de curta duração destinados a qualificar o trabalhador para o mercado de trabalho. Os cursos técnicos são classificados em qualificação ou habilitação profissional, sendo o primeiro realizado a partir da conclusão do ensino fundamental e o de forma concomitante ou após conclusão do ensino médio. Os tecnólogos, conhecidos também como cursos superiores em tecnologia, equivalem a cursos de graduação estruturados em áreas especializadas para atender aos diversos setores da economia, com características especiais.

Com a reforma da educação profissional, em 1996, as instituições de educação profissional passaram a ter a liberdade de propor habilitações de nível técnico dentro das áreas profissionais que foram regulamentadas. Para que o curso possa ser certificado e tenha validade em todo território nacional, exige-se que a habilitação esteja registrada no Cadastro Nacional de Cursos Técnicos, mantido pelo Ministério da Educação.

1.1.2 Instituição Paraestatal

Segundo Justen Filho (2005), o termo entidades paraestatais foi empregado pela primeira vez na Itália em 1924. O objetivo era alcançar um meio termo entre as pessoas públicas e privadas, por não se tratar de nenhuma das duas especificadamente. Posteriormente, ainda na Itália, essa designação tratava de autarquias de base fundacional.

No Brasil o vocábulo foi utilizado para indicar de forma geral toda a Administração Pública Indireta. Após o decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, tornou-se uma conceituação imprecisa, que muda de doutrinador para doutrinador.

A expressão abrange pessoas jurídicas de direito privado, que colaboram com o Estado, desempenhando atividade não lucrativa e à qual o Poder Público dispensa especial proteção, colocando a serviço delas manifestações de seu poder de império, como o tributário, por exemplo. Conforme Meirelles (2007), não abrange as sociedades de economia mista e as empresas públicas; trata-se de pessoas jurídicas privadas, que exercem função típica (embora não exclusiva do Estado).

Atualmente, a expressão entidades paraestatais indica um conjunto de entidades associativas, que desempenham serviços autônomos, sendo esta autonomia tanto administrativa quanto financeira.

A Constituição Federal do Brasil normatiza, em seu artigo 149, as contribuições que devem ser arrecadadas pela União, sendo uma delas as contribuições sociais. Tais contribuições são compulsoriamente descontadas das folhas de pagamento das empresas e repassadas às entidades do setor aos quais estas empresas pertencem. Estas entidades, que são as paraestatais, fazem uso desta contribuição compulsória para financiar serviços de aperfeiçoamento profissional, cultura, saúde, lazer, dentre outros, para as empresas contribuintes.

As entidades que compõem este sistema, ou seja, os serviços sociais autônomos são integrantes do chamado Sistema “S”, do qual fazem parte o SENAR, SENAC, SESC, SESCOOP, SENAI, SESI, SEST, SENAT, dentre outros.

Por gerirem recursos públicos e por possuírem alguns privilégios de pessoas jurídicas de direito público, estas entidades devem se submeter a algumas normas também do âmbito público, como por exemplo, utilizar de licitação para seus processos de compras, fazer divulgação pública das vagas de trabalho e prestar contas ao Tribunal de Contas da União. O

artigo 70, parágrafo único da Constituição Federal dispõe que:

prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O problema desta dissertação foi definido a partir da busca na literatura por pesquisas que analisassem as contribuições da governança corporativa (GC), o contexto das instituições paraestatais e a gestão de tecnologia da informação, especialmente no que concerne ao alinhamento estratégico de TI ao negócio.

Este trabalho apresenta como questão de pesquisa o seguinte problema: **Como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o alinhamento estratégico entre TI e negócio em uma instituição paraestatal de educação?**

Esta questão problema reflete a importância dos mecanismos de governança corporativa, bem como a busca de maior transparência e eficiência do uso de recursos, tanto públicos como privados, através de alinhamento entre processos de TI e negócio.

Neste sentido, a questão proposta possui um alcance maior ao abordar requisitos da Teoria Institucional e Neo-Institucional, como legitimidade e isomorfismo, e da governança corporativa, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, ambos relacionados à perenidade e sustentabilidade institucional. Esta relação, que será verificada a partir do modelo *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT®) do *IT Governance Institute* (ITGI), possibilita ampliar pesquisas que abordem as contribuições das práticas de governança corporativa no aprimoramento de processos e padrões organizacionais relacionados ao alinhamento estratégico de TI.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Este trabalho limitou-se aos aspectos de governança corporativa aplicado ao contexto de uma entidade paraestatal de educação, sem fins lucrativos e não ao mercado das sociedades anônimas de capital aberto. Primeiramente buscou-se na literatura científica referenciada, se as práticas de governança corporativa originárias do contexto das sociedades por ações também podem ser aplicadas ao tipo organizacional pesquisado e, em caso afirmativo, se as

mesmas contribuem de alguma forma para o alinhamento estratégico de TI ao negócio neste contexto específico.

Os aspectos da governança de TI permearam alguns conceitos desta pesquisa, porém, não foram objeto da mesma. Mesmo que o tipo de empresa analisada não se configure com uma governança de TI implementada e consolidada, é possível pesquisar sobre os requisitos que conduzam a esta consolidação e implementação.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral desta pesquisa é analisar as contribuições das práticas de governança corporativa no alinhamento estratégico entre TI e negócios, em uma entidade paraestatal. Essas práticas devem refletir na relação governança corporativa e Teoria Institucional e Neo-Institucional e em suas consequências de maior transparência organizacional e maior eficiência do uso de recursos públicos e privados, conduzindo à perenidade e sustentabilidade deste tipo de instituição.

As contribuições decorrentes da utilização de práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico de TI ao negócio foram analisadas em uma instituição paraestatal de educação.

1.4.2 Objetivos Específicos

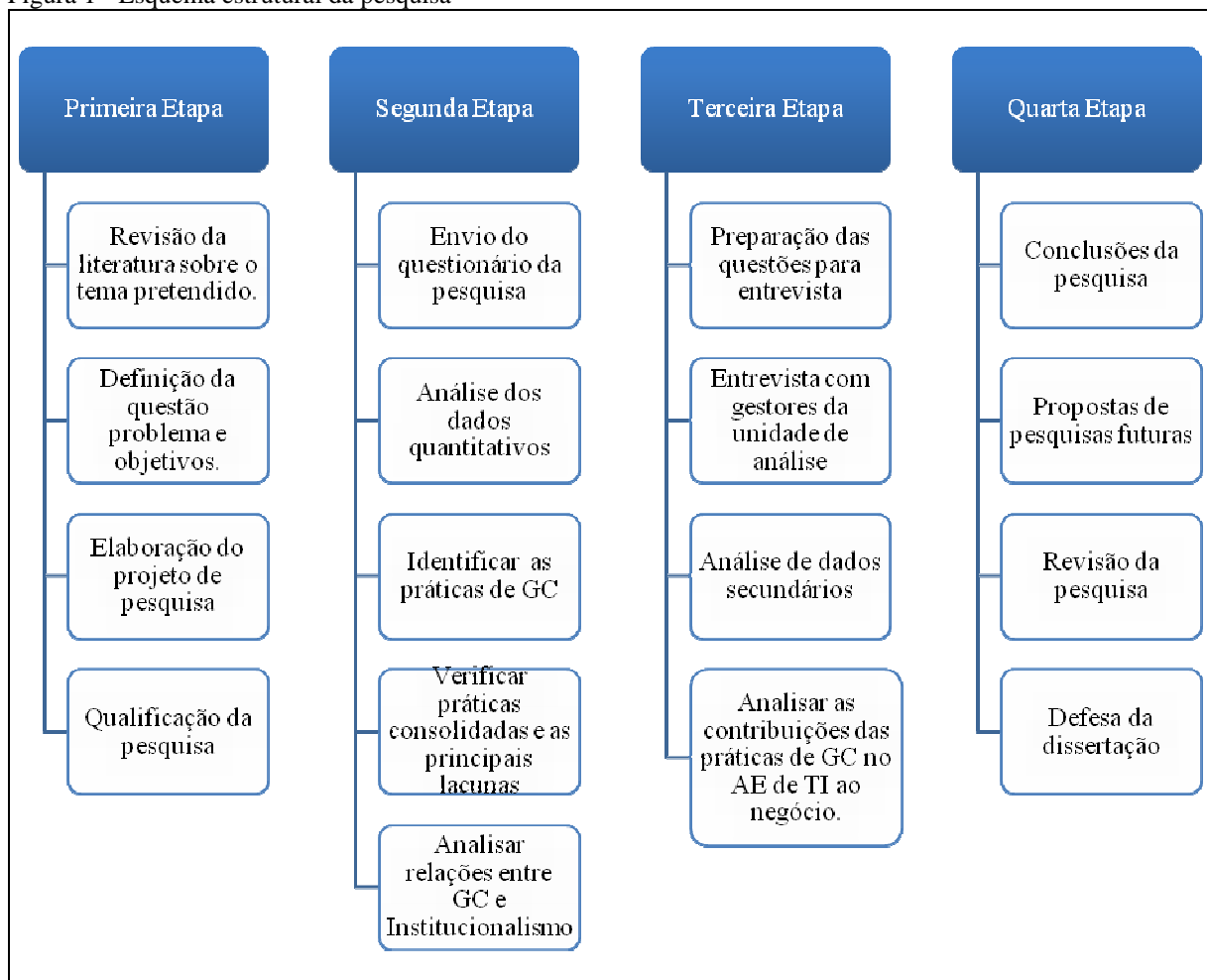
Os objetivos específicos foram os elencados a seguir:

- Identificar as práticas de governança corporativa utilizadas em uma instituição paraestatal;
- Analisar quais são as práticas consolidadas e as principais lacunas existentes;
- Analisar as relações entre a governança corporativa e o institucionalismo;
- Relacionar as práticas de governança corporativa e o alinhamento estratégico de TI ao negócio.

1.5 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

A figura a seguir pretende contribuir para a visualização dos passos percorridos durante a pesquisa para se chegar às conclusões deste estudo. Partiu-se da revisão da literatura sobre o tema, realizada nas principais bases acadêmicas disponíveis para consulta, passando-se pela pesquisa de campo no contexto organizacional, pela análise dos dados, chegando, por fim, às conclusões que responderão a pergunta de pesquisa proposta.

Figura 1 - Esquema estrutural da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

1.6 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Após busca nas principais bases de dados eletrônicas e na literatura por trabalhos que pesquisassem a relação entre governança corporativa em instituições paraestatais e os reflexos

na gestão de tecnologia da informação, especialmente no que concerne ao alinhamento estratégico de TI ao negócio, foi constatada que havia esta lacuna a ser explorada.

Contribuindo com esta afirmativa, Brennan e Solomon (2008) mencionam que as pesquisas em governança corporativa têm focado seus estudos em companhias listadas no mercado aberto e que o modo como outros tipos organizacionais são dirigidos e controlados não tem sido o foco prioritário dos pesquisadores. Mencionam ainda que há poucas exceções como alguns estudos realizados em organizações em fins lucrativos.

Já o alinhamento entre o que o negócio busca e o que a área de tecnologia da informação entende ser necessário é objeto de muitos estudos acadêmicos, porém, no contexto das instituições paraestatais ainda pouco explorado. Este tipo organizacional, além dos recursos privados, oriundos de sua operação, também faz gestão de recursos públicos. Este gerenciamento deve ser sustentado por processos e práticas eficientes, que fundamentados na transparência e na legitimidade, irão contribuir para a perenidade e sustentabilidade institucional.

Desta forma, percebe-se que esta pesquisa pode contribuir para ampliar o escopo das pesquisas já existentes, pois os recursos investidos em TI precisam estar adequados às exigências do mercado, da organização e dos órgãos fiscalizadores, para os quais a organização deve prestar contas. Para que ocorra o uso eficiente destes recursos, as instituições tendem a buscar mecanismos legitimados, que acabam impulsionando o uso de práticas consolidadas e isomórficas.

As práticas de governança corporativa, fundamentadas na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, quando aplicadas a um contexto institucionalizado, tendem a gerar estes mecanismos, que podem proporcionar melhorias no alinhamento estratégico da TI ao negócio.

Sabe-se que a área de TI exige investimentos constantes, visto que a atualização tecnológica é frequente e ainda bastante onerosa. A instituição objeto de estudo desta pesquisa possuiu 42 unidades de negócios em vários municípios do estado do Rio Grande do Sul, as quais contam com laboratórios de informática equipados e softwares para utilização dos clientes (estudantes) que buscam qualificação profissional. Por isso, cresce a importância de que todos os investimentos sejam feitos com eficiência e de forma a buscar o alcance das metas institucionais.

A principal contribuição teórica desta pesquisa é verificar como as práticas de governança corporativa utilizadas no contexto das instituições paraestatais podem contribuir para o alinhamento estratégico entre TI e negócio. Este estudo focou em uma instituição de

educação podendo, porém, ser transferido a outro cenário organizacional. A identificação das práticas de governança corporativa utilizadas nestas organizações também é outra contribuição.

Quanto à contribuição empírica, esta pesquisa identificou as principais práticas utilizadas em uma instituição paraestatal e demonstrou as lacunas que podem ser supridas com a aplicação das boas práticas emanadas de órgãos como IBGC e outros. Sendo as práticas de governança corporativa instrumentos que podem contribuir para a legitimidade, transparência e perenidade organizacional, cabe intensificar a utilização das mesmas neste tipo de instituição que é regulamentada e deve prestar contas da gestão aos órgãos de fiscalização federal e à sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que embasam o desenvolvimento desta pesquisa e está subdividido em quatro seções. Na primeira são abordados os conceitos das Teorias Institucional e Neo-Institucional, buscando enfatizar as contribuições Selznick, ao diferenciar organização de instituição, bem como demais autores que abordam a importância das práticas institucionalizadas, da legitimidade e o papel do isomorfismo.

Em seguida, fez-se referência às práticas de governança corporativa, que buscam, em um conceito amplo, assegurar o controle e gerenciamento das organizações por meio de mecanismos aceitos como legítimos e que resultam em melhorias na transparência dos processos e para o desempenho organizacional.

Ambas as seções mencionadas são contextualizadas nesta pesquisa em uma instituição paraestatal de educação profissional sem fins lucrativos. Por isso, estas instituições sem fins lucrativos são o objeto da terceira seção deste referencial teórico.

Na quarta parte abordaram-se os conceitos de alinhamento estratégico, focando as áreas de Tecnologia da Informação e a área de negócio. Também foi realizada uma análise sobre os principais facilitadores e inibidores deste alinhamento.

Por fim, é apresentado um *framework* que evidencia a integração entre os fundamentos teóricos pesquisados que serviram de embasamento para a pesquisa.

2.1 DA TEORIA INSTITUCIONAL AO NEO-INSTITUCIONALISMO

A abordagem da Teoria Institucional traz uma forte contribuição sociológica aos estudos organizacionais e tem em Philip Selznick, um de seus autores seminais. Este estudioso tratou em suas abordagens da diferenciação entre os conceitos de organização e de instituição, de onde emergem os conceitos de institucionalismo. Segundo Selznick (1971, p.5), as organizações são:

instrumentos técnicos para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida. Atribuímos tarefas, delegamos autoridade, encaminhamos as comunicações e encontramos algum modo de coordenar tudo o que foi dividido e parcelado.

Desta forma, as organizações são compostas por grupos de indivíduos reunidos a partir

de um propósito comum, os quais obedecem a normas e regras de condutas pré-estabelecidas. As organizações são projetos percíveis (SELZNICK, 1971).

As ideologias de um grupo, as pressões e os conflitos internos e externos são alguns dos elementos que formam a estrutura social de uma organização. Apesar de não haver unanimidade de interesses dos diversos grupos na organização, estes elementos acabam criando as regras e instituindo valores que unificam e dão identidade ao grupo (SELZNICK, 1971).

O mesmo autor menciona que na medida em que esses valores são cristalizados e infundidos na organização, acabam criando padrões de comportamento que fundamentam uma estrutura social. Esta estrutura, quanto mais desenvolvida, deixa de ser apenas um instrumento técnico, passando a atuar como “um complemento institucional da integridade e aspirações do grupo”.

Ampliando o conceito de organização, o autor defende que não há organização, independente do seu tempo de duração e sua finalidade, que esteja totalmente livre de um processo de institucionalização. A institucionalização varia conforme os graus maiores ou menores de interação com as forças sociais internas que são determinados pela finalidade e pelo o grau de especialização organizacional.

Indo ao encontro da abordagem de Selznick, Vieira e Carvalho (2003, p.29) mencionam que:

a perspectiva institucional pode ser tipificada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetiva, em que é salientada a construção social da realidade organizacional.

Quando uma organização adquire identidade própria e diferenciada, torna-se uma instituição. A preocupação com a auto-preservação, a busca pela perenidade, alcance dos objetivos de médio e longo prazo, redução de riscos, cumprimento dos procedimentos técnicos e ao mesmo tempo a preocupação com o atendimento aos anseios individuais e do grupo, são marcas do processo de transformação da organização em instituição. Pode-se argumentar que o significado mais próximo para a expressão institucionalizar seja empregar valor, que vai além de apenas exigências técnicas e administrativas (SELZNICK, 1971).

Neste sentido, na medida em que as organizações vão se apropriando de valor, elas deixam de ser consideradas ferramentas descartáveis e os participantes querem vê-las preservadas. Ao agregar um determinado conjunto de valores, a organização adquire uma

estrutura, uma identidade distinta. Manter a organização não é mais simplesmente uma questão de manter a máquina funcionando, mas torna-se uma luta para preservar um conjunto de valores únicos (SCOTT, 2008).

As instituições também implicam historicidade e controle. As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente (FERRO; GONÇALVES, 2010).

A abordagem de Selznick (1971, p.14) é de que a institucionalização é um processo. Para ele, “é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

Ao resumir os dois conceitos abordados acima, Selznick (1971, p.15) menciona que

organizações são instrumentos técnicos, planejados como meios para finalidades definidas. São julgadas como projetos; são perecíveis. Instituições, tanto concebidas como grupos ou práticas, podem ser parcialmente planejadas, mas possuem também uma dimensão natural. São produtos de interação e adaptação; tornam-se os receptáculos do idealismo de um grupo e são menos facilmente perecíveis.

Também considerando o institucionalismo como uma transformação, Tolbert e Zucker (1983, p.25) mencionam que se trata do “processo por meio do qual os componentes da estrutura formal se tornam amplamente aceitos, necessários e apropriados, servindo para legitimar as organizações”.

Se um dos construtos fundamentais da teoria institucional é a legitimidade, e esta é baseada na percepção dos indivíduos e no comportamento deles, logo, as formas e comportamentos organizacionais devem refletir os aspectos individuais, além de produzir impacto neles. Para Morgan (2007, p.131), “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”.

Neste sentido, segundo Tolber e Zucker (1999), pode-se considerar que a institucionalização, sendo um processo, passa necessariamente por fases de evolução que foram sintetizadas pelos autores conforme quadro apresentado a seguir:

Quadro 1 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/Normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolber e Zucker (1999, p.16).

Mais recentemente a teoria institucional ganhou novas contribuições e conceitos, enfatizando os conceitos de legitimidade, o sistema de valores e crenças e o isomorfismo. Esta corrente de pesquisa foi denominada neo-institucionalismo e tem em Meyer, Zucker, Scott, Rowan, Powell e DiMaggio seus principais autores seminais.

Segundo a abordagem do neo-institucionalismo, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecente e institucionalizado na sociedade. Organizações que fazem isto tendem a aumentar sua legitimidade e perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977).

Desta forma, o sucesso da organização está relacionado a fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente da sua eficiência, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham os recursos necessários à sua sobrevivência se conseguirem tornarem-se isomórficas nestes ambientes (MEYER; ROWAN, 1977).

O isomorfismo, ou seja, a homogeneidade e repetição de práticas em organizações situadas no mesmo ambiente, foi objeto de pesquisa de Powell e DiMaggio, que buscavam o motivo pelo qual as organizações se comportavam de forma tão similares.

As organizações ainda estão se tornando mais homogêneas, e a burocracia permanece a configuração organizacional comum. Hoje, no entanto, a mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou

pela necessidade de eficiência. Em vez disso, sustentaremos, a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.75).

Neste mesmo estudo, os autores descrevem que podem ser identificados três tipos de isomorfismo, sendo: coercitivo, mimético e normativo. O coercitivo se dá pelas influências políticas e pela busca da legitimidade, sendo provocado pelas pressões formais e informais do ambiente e da sociedade na qual a instituição está inserida. O mimético é causado pelas incertezas do ambiente que levam organizações a se equipararem às outras, ou a elegê-las como modelos, para minimizar as falhas ou riscos. O normativo trata principalmente das questões de classes de profissionais, que, mesmo sendo diferenciados internamente na organização, acabam padronizando suas práticas cotidianas de operação e gestão tornando-se profissionais semelhantes se comparados aos seus pares em outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

As abordagens do neo-institucionalismo não se contrapõem ao institucionalismo, pelo contrário, o complementa. Quanto às principais semelhanças e diferenças entre as Teorias Institucional e Neo-Institucional, Ribeiro (2009) sintetiza sua pesquisa mencionando que ambas as correntes convergem no que diz respeito ao contraponto em relação aos modelos racionalistas e a ênfase na relação entre a organização e o ambiente na qual ela está inserida. Como pontos divergentes estão as abordagens trazidas pela corrente neo-institucional a cerca das interferências políticas e das disputas de interesses organizacionais e individuais.

Diante da análise da revisão da literatura acerca das teorias organizacionais, entendeu-se que as Teorias Institucional e Neo-Institucional poderiam auxiliar a fundamentar esta pesquisa e contribuir para uma melhor análise da unidade de estudo. No entanto, Tolbert e Zucker (1999, p.17) contestam que

infelizmente, diferentes teorias frequentemente levam aos mesmos resultados organizacionais previstos - embora os mecanismos postulados para produzir os resultados sejam diferentes. Portanto, é muito mais difícil, se não impossível, determinar se os fatores ressaltados por uma determinada perspectiva teórica estão de fato intervindo para determinar as ações organizacionais.

Apesar da argumentação acima, entende-se que a lente teórica fornecida pelas teorias anteriormente mencionadas aplica-se ao contexto desta pesquisa tendo em vista, principalmente a unidade de análise tratar-se de uma instituição imbuída dos pilares que fundamentam ambas as abordagens, o que pode ser percebido desde a sua natureza jurídica de entidade paraestatal.

Percebe-se, no entanto, que ao serem abordadas as contribuições da governança corporativa no alinhamento estratégico da TI ao negócio, está se tratando da utilização de práticas de gestão e mecanismos de controles aceitos e legitimados internacionalmente para o alcance de melhores resultados por meio do uso da tecnologia. Ou seja, utilizando os conceitos de isomorfismo, busca-se adaptar práticas de gestão bem sucedidas a um contexto repleto de incertezas e riscos que é o da educação e especificamente o da educação profissional, a fim de que a instituição possa se perpetuar.

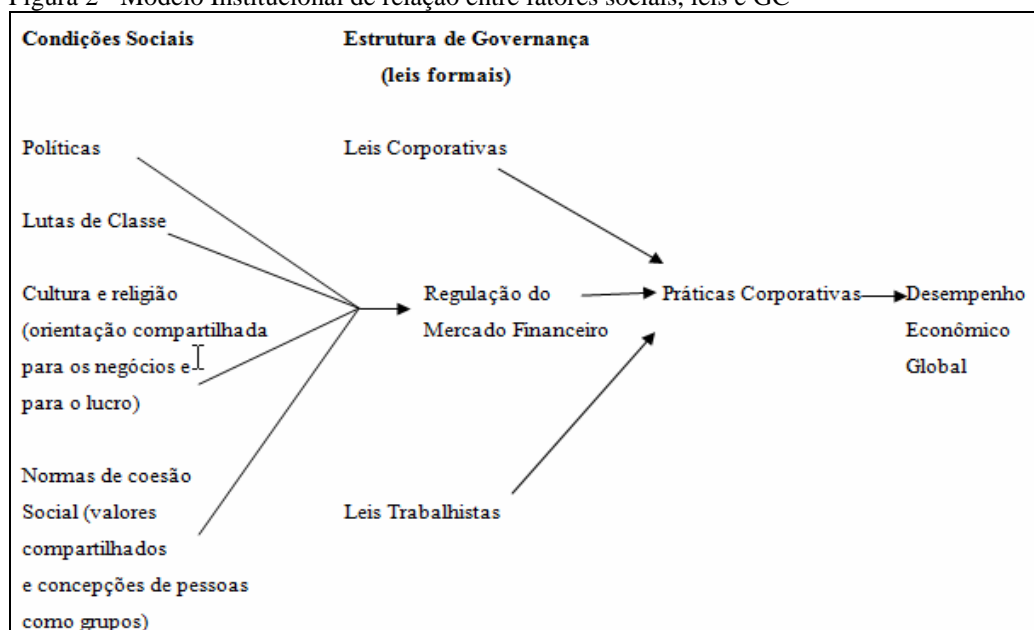
Fundamentando esta argumentação, Rossoni e Silva (2010, p.5) mencionam que

diferentemente da maior parcela de práticas organizacionais, as práticas relacionadas à governança corporativa envolvem a esfera institucional da organização, já que seu conjunto de decisões envolve aspectos estratégicos e institucionais, focando primordialmente as necessidades ambientais.

Para os autores, “a definição de práticas e códigos de governança não tem somente papel relacionado à eficiência dos mercados, mas também tem um papel legitimador”.

O modelo institucional proposto por Fligstein e Choo (2005) defende que as condições sociais existentes no contexto organizacional afetam o aspecto normativo e regulador interno e externo à organização, que por sua vez implicam práticas organizacionais de governança que impactam o desempenho corporativo. A figura a seguir demonstra esta lógica.

Figura 2 - Modelo Institucional de relação entre fatores sociais, leis e GC



Fonte: Flingstein e Choo (2005, tradução nossa).

Também defensor da abordagem institucional para a governança corporativa, Fiss (2008) menciona que este viés considera a natureza normativa dos modelos culturalmente construídos de governança e destaca o papel dos conflitos e da resistência na corporação.

Corroborando com esta abordagem, Fontes Filho (2003) ao estudar o contexto das empresas públicas e das sem fins lucrativos, menciona a importância da legitimidade para os gestores destas organizações, seja por interesse próprio ou pela responsabilidade em atender as expectativas das diversas partes interessadas. Declara ainda que, “nesse sentido, a teoria institucional pode contribuir para conhecer as pressões isomórficas mais significativas para os gestores e que, de forma intencional ou tácita, irão direcionar suas ações” (FONTES FILHO, 2003, p.12).

Desta forma, faz-se uso dos fundamentos destas teorias, pois a literatura sugere que ambas podem auxiliar a explicar as contribuições da governança corporativa para o alinhamento estratégico de TI ao negócio no contexto institucionalizando onde se encontra a unidade de análise, objeto deste estudo.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.2.1 Origens: o crescimento da grande empresa

Ao abordar os aspectos de governança corporativa, cabe iniciar pelo contexto onde a governança está inserida, ou seja, é necessário destacar o crescimento do ambiente organizacional. Este crescimento se dá especialmente com o surgimento da grande empresa americana, verticalmente integrada e dirigida não mais por membros da família, mas por executivos especializados.

O crescimento da economia norte-americana, conforme descrito por Chandler (1998), teve seu início a partir da expansão para o oeste do país no período entre 1815 e 1850, em seguida, a construção das ferrovias entre os anos de 1850 e 1870 e o consequente crescimento do mercado urbano de consumo e a formação de grandes cidades por volta de 1880 a 1900, somado a isso, o motor de explosão e a eletricidade, foram fatores que determinaram o surgimento do ambiente das grandes empresas naquele país.

Drucker (2002, p.XI), menciona que:

a cada dois ou três séculos ocorre na história ocidental uma grande transformação [...] depois de cinquenta anos, existe um novo mundo. E as pessoas nascidas nele não

conseguem imaginar o mundo em que seus avós viviam e no qual nasceram seus pais.

Segundo Chandler (1998), nas primeiras décadas do século XX, a maioria das grandes empresas americanas estava departamentalizada e centralizada. Cada departamento era coordenado por um supervisor ou gerente, que respondia a um diretor ou ao presidente da companhia.

É nesse momento também que cresce nas organizações a figura do executivo, um administrador profissional especializado e remunerado para gerenciar a organização, ou, como menciona Sampson (1996), surge o homem da companhia.

Paralelo a isto, dá-se o desenvolvimento da administração como ramo do conhecimento científico incluído no rol das ciências sociais. Segundo Andrade e Rosseti (2009, p.53),

os avanços conceituais, a articulação de princípios, a análise de processos, as abordagens crescentemente complexas das organizações e a criação de instrumentos aplicativos fizeram da ciência da administração um dos elementos históricos que mais contribuíram para a evolução do capitalismo e do mundo corporativo.

Os avanços no mundo capitalista, corporativo e da gestão tiveram grande influência da ciência da administração. Especialmente nas primeiras décadas do século com as contribuições da escola clássica e moderna. A partir dos trabalhos de Taylor que se preocupou com os tempos e movimentos para tornar as atividades empresariais mais eficazes e com Fayol, que buscava a separação de funções e a departamentalização das empresas, foram estabelecidas as bases nas quais se fundamentaram todo o modelo de gestão à época. (ANDRADE; ROSSETI, 2009)

Neste contexto, em que a gestão passa a ser realizada, em sua maioria, por administradores ou executivos e não mais por membros da família em sucessão contínua, cresce a necessidade de segregar funções, estabelecer limites de responsabilidade, implantar mecanismos de controle, ou seja, forma-se um ambiente propício ao que se denominou da literatura de modelos de governança.

2.2.2 Principais Conceitos

Devido ao amplo escopo e a diversidade de contextos organizacionais onde podem ser aplicados os conceitos de governança, não há na literatura um conceito único e definitivo para

o tema. As pesquisas na área de governança corporativa são interdisciplinares, pois envolvem estudos em diversas áreas, como finanças, estratégia, sociologia e ciência política.

A governança pode servir de embasamento para problemas que envolvem tomada de decisão, gestão estratégica, liderança, teoria das organizações, relacionando-se ainda às questões macroeconômicas. Ética e responsabilidade corporativa também são fatores importantes para este tema (BABIC, 2003).

Considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa, o *Cadbury* (1992) acrescenta que a economia do país depende da direção e da eficiência de suas empresas. Assim, a eficácia com que seus dirigentes cumprem as suas responsabilidades determina a posição competitiva da organização. Os dirigentes devem ser livres para conduzir as empresas, mas o exercício dessa liberdade deve obedecer a um modelo de responsabilidade efetiva.

Ao tratar a Teoria dos Custos de Transação (TCE), Williamson (1996) aborda alguns conceitos de governança corporativa, ao mencionar que os contratos entre agentes nas organizações são incompletos o que resulta em custos de transação e problemas centrais da governança. Para o autor, a governança serve de instrumento para dar transparência e responsabilidade às questões contratuais e aos negócios organizacionais de forma geral.

De forma complementar, a governança corporativa aborda os direitos e responsabilidades da gestão de uma empresa, seu conselho, acionistas e das várias partes interessadas. A maneira como as empresas são geridas afeta a confiança do mercado, bem como o desempenho da empresa. Cabe à governança definir as regras e os procedimentos que se aplicam à tomada de decisão em relação às questões corporativas, a fim de que os objetivos estratégicos possam ser alcançados e que isso reflita melhores resultados e valorize a organização, “se as empresas são bem geridas, eles vão prosperar” (OECD, 2011).

A definição de Lethbridge (1997) apresenta a governança como sendo arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas.

Indo ao encontro deste conceito, Capron e Guillén (2009), dizem que a governança refere-se à atribuição de direitos e deveres entre as partes interessadas, incluindo acionistas, gestores, colaboradores e outros que participem da organização. Os autores acrescentam que estes direitos e deveres dos *stakeholders* também são influenciados pela governança corporativa estabelecida no país.

Nesta mesma vertente, porém de forma mais ampla, governança corporativa, preocupa-se com as relações implícitas e explícitas entre a corporação e seus grupos, bem

como a relação entre os componentes destes grupos (FISS, 2008). O autor ainda destaca que uma parte importante de governança corporativa, diz respeito à formação de gerentes e funcionários, não só como componentes das empresas com direitos e responsabilidades, mas também entidades que devem ser gerenciadas com eficiência.

Em sentido contrário, ou seja, na busca por um conceito mais específico, Shleifer e Vishny (1997) argumentam que a governança corporativa se ocupa das formas com que os financiadores das organizações se asseguram de obter retorno sobre seus investimentos.

No Brasil, o IBGC (2011), defende que governança corporativa

é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Incluindo a governança no contexto das abordagens sobre tomada de decisão, a *Harvard Business Review* (2001, p.84), menciona que “no âmbito, a governança corporativa não tem a ver com poder; trata-se de descobrir meios de assegurar a eficácia das decisões”. Menciona que o foco da governança não deve ser o monitoramento dos executivos, mas sim a melhoria do processo decisório organizacional. A grande maioria dos erros organizacionais decorre de falhas no processo decisório, visto que cada executivo tende a decidir pelo que lhe é mais favorável ou está em seu campo de conhecimento a fim de evitar insucessos.

Ao contrário, Larckert et. al (2010) mencionam que muitas das práticas de governança corporativa só existem, pois os responsáveis pela gestão podem utilizar o poder que detêm para se apropriarem de rendimentos.

Para Andrade e Rossetti (2009), as definições de governança corporativa podem ser agrupadas segundo quatro categorias, que são:

- a) guardião de direitos, que trata dos interesses de cada parte envolvida na organização;
- b) sistema de relações, que aborda as formas de gestão e controle;
- c) estrutura de poder, que trata das hierarquias e tomadas de decisões;
- d) sistema normativo, que rege as diversas relações organizacionais, sejam elas internas ou externas.

Corroborando esta ideia, Gillan (2006), menciona que independente do conceito de governança adotado, as pesquisas sobre o tema apontam sempre em duas dimensões: os que tratam dos fatores internos à empresa e os que tratam dos externos.

Por ser um conceito mais amplo e que pode ser utilizado para organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, optou-se por utilizar nesta pesquisa o conceito do IBGC (2009), que destaca a governança corporativa como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. Desta forma, foram analisadas as práticas deste sistema de gestão a fim de perceber suas contribuições para o alinhamento estratégico da organização estudada.

2.2.3 Iniciativas Internacionais

As origens do tema governança corporativa estão relacionadas à separação entre propriedade e controle, oriunda da forma de atuação das grandes corporações (ALMEIDA et al., 2010).

Considerados os precursores das discussões sobre esta temática, os autores Berle e Mean's (1932) estudaram os relacionamentos entre proprietários e as corporações, definindo hipóteses de que os administradores das sociedades de capital aberto, em virtude da separação entre propriedade e controle, eram levados a administrar em causa própria, não priorizando os interesses organizacionais. Segundo Fontes Filho (2003) a partir destes estudos foi desenvolvida a Teoria da Firma, que influenciou a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Agência. Por este motivo, grande parte dos estudos sobre governança fundamenta-se nestas teorias.

Buscando o controle desta segregação, surgem os primeiros códigos de governança corporativa, originários de países de economias mais desenvolvidas. Um dos primeiros documentos de relevância no mundo empresarial foi o código de boas práticas denominado *The Cadbury Report*, emitido em 1992 por iniciativa de um comitê da Bolsa de Valores de Londres, coordenado por Sir Adrian Cadbury. Neste documento governança é “um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas” (CADBURY, 1992). O relatório menciona que transparência, integridade e a responsabilidade de prestar contas compõem os três princípios fundamentais da boa governança.

Em seguida, em 1999, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) publica o documento denominado *Principles of Corporate Governance*, que contém diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de governança. Este documento, segundo a OECD (2004, p.4) menciona que “os princípios são um instrumento vivo que contem normas não vinculadas e boas práticas, bem como orientações sobre a sua

aplicação, podendo ser adaptados às circunstâncias específicas dos países e região”. Para este órgão, “a governança corporativa é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões - a econômica, a ambiental e a social”.

Outro marco importante na consolidação da governança corporativa foi a publicação pelo congresso norte-americano da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) em 2002. Esta lei foi uma forma que os americanos encontraram de responder aos escândalos em grandes empresas do país como Enron, Tyco e Worldcom. Neste mesmo ano, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) também divulgou normas de governança corporativa como condição para empresas listarem suas ações na Bolsa de Valores de Nova York (IBGC, 2011).

A SOX tem enfoque nos controles internos, mas os administradores devem estar cientes de que os controles internos constituem-se em apenas um dos muitos componentes da boa Governança Corporativa. Outras considerações também entram em discussão: integridade e valores éticos, filosofia da administração e estilo operacional; estrutura organizacional; papéis e responsabilidades bem definidos para diretores, administração e funcionários; compromisso com a excelência; diretorias e comitês eficazes e proativos (DUARTE, 2007, p.38).

Atrelados à necessidade de controle da gestão, outros fatores também são elencados como motivadores da disseminação das práticas de governança corporativa pelo mundo. Andrade e Rosseti (2009) classificam estes fatores em dois grupos, sendo um formado pelas razões externas e outro pelas internas.

No primeiro grupo os autores destacam três aspectos, que são: 1) mudanças no macroambiente, caracterizando-se principalmente pela desintegração da antiga União Soviética, pela formação de blocos econômicos e pela globalização; 2) mudanças no ambiente de negócios, que ocorreu por consequência das mudanças no contexto anteriormente mencionado, tornando o mundo corporativo mais incerto, turbulento, envolto em riscos e mudanças repentinas; 3) revisões institucionais, que resultam dos dois aspectos anteriores e da qual se destacam os movimentos institucionais legitimados pelo mercado, que buscavam formas de reduzir fraudes e garantir o retorno sobre o investimento dos *stakeholders*. Assim, surgiram, por exemplo, mecanismos como a Lei SOX e os códigos de boas práticas.

As mudanças internas são resultantes das externas, e também foram elencadas em três aspectos, que são: 1) as mudanças societárias, caracterizadas principalmente por fusões, cisões e incorporações, bem como pelas sucessões familiares. Andrade e Rosseti (2009, p.97), mencionam que “no Brasil, por exemplo, entre 1990 e 2007, o número de transações foi de 5.374, com média anual acumulada de 298 - praticamente uma por dia útil durante 18 anos”; 2) os realinhamentos estratégicos, extremamente necessários em um contexto de mudanças

que exige direcionamento organizacional para o alcance dos objetivos globais; 3) os reordenamentos organizacionais, caracterizados pela gestão profissionalizada e pela implantação de controles contra comportamentos oportunistas.

Esse contexto macroeconômico global, repleto mudanças e incertezas, impulsionou os agentes internacionais na busca de mecanismos que pudessem garantir à sociedade alguns princípios básicos de gestão como ética, responsabilidade corporativa, transparência e sustentabilidade nas relações organizacionais.

2.2.4 Contexto Brasileiro

Antes das privatizações e do advento da globalização, o mercado brasileiro era formado, em sua maioria, por grandes empresas estatais de controle governamental, sem investidores externos e com setores que apresentavam pouca ou nenhuma concorrência de mercado.

Com as mudanças neste cenário aliado à estabilização econômica, o Brasil passou a receber grandes empresas multinacionais e maiores investimentos estrangeiros, que exigiram um mercado mais regulado, estável e com riscos cada vez mais controlados. Segundo Andrade e Rossetti (2009, p.399),

na economia, em sintonia com os movimentos mundiais de liberalização, de aumento expressivo das transações interfronteiras e de globalização de mercados, desencadeou-se no Brasil um processo de mudanças que atingiu os antigos fundamentos estratégicos da economia protegida e em grande parte estatizada. O processo de mudança na orientação estratégica da economia não ocorreu passivamente. Opunham-se a ele, as correntes remanescentes do nacionalismo e do corporativismo do Estado-empresário.

Com o mercado tornando-se mais aberto e complexo, surgem maiores necessidades de regulamentação, incluindo algumas exigências oriundas do mercado internacional para que investidores pudessem fazer seus aportes financeiros no país. Em um país emergente como o Brasil, o capital estrangeiro é fundamental para o crescimento da economia, pois além da ampliação do número de multinacionais, incentiva a concorrência entre mercados e alavanca as mudanças organizacionais (DUARTE, 2007).

No intuito de criar mecanismos que fomentem este tipo de investimento, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou em 1999 o seu primeiro código sobre governança corporativa. O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em sua versão mais recente, os quatro princípios

básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados.

Segundo IBGC (2009, p.15):

o Código foi desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais. Entretanto, ao longo do Código, foi feita a opção por utilizar a palavra “organização”, a fim de tornar o documento o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como, por exemplo, as do Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros. É indicado que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade.

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema Governança. Valorizando essas iniciativas, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), criou segmentos diferenciados para empresas que apresentam práticas de boa governança. Assim, além do mercado tradicional, foram estabelecidos outros três segmentos diferenciados denominados Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. A criação destes novos segmentos tem como objetivo a valorização das empresas que possuem níveis de governança corporativa, influenciando assim o interesse dos investidores (IBGC, 2011).

Indo ao encontro desta abordagem, Fontes Filho e Picolin (2008, p.1169), mencionam que “é importante registrar os significativos avanços ocorridos no ambiente brasileiro ao longo desta década”. Os autores mencionam ainda que o Novo Mercado da Bovespa, as mudanças na legislação societária, a ação da Comissão de Valores Mobiliários, além da estabilidade econômica, aumento da liquidez internacional e valorização das *commodities* impulsionam a capitalização e aumentam o volume de transações nas bolsas.

Os investidores têm mostrado preferência pelas empresas que compõem o índice IGC (índice de ações com governança corporativa diferenciada), relativamente às do índice Ibovespa (mercado tradicional). No final de 2008, a valorização das ações medidas pelo Ibovespa foi de 176% em relação a 2001; a do IGC foi de 265% em igual período. Em nenhum ano, desde a criação do IGC, o índice das empresas diferenciadas ficou abaixo do mercado tradicional (ANDRADE E ROSSETTI, 2009).

Apesar disso, os mesmos autores mencionam que nestes primeiros dez anos do século XXI, a estrutura do sistema corporativo brasileiro ainda apresenta um pequeno número de empresas que têm expressão mundial, maioria das empresas é de origem externa, há predominância de empresas de capital fechado, pequeno número de empresas listadas na bolsa, forte presença de grupos familiares e alta concentração de propriedade.

Analisando o estágio atual, percebe-se que apesar das discussões e ampliação das

práticas de governança corporativa nas organizações, o Brasil ainda precisa avançar muito no que refere a alguns pressupostos básicos, o que, demonstra campo fértil para pesquisas, ações e divulgação da governança corporativa (IBGC, 2011).

2.2.5 Princípios e Práticas

Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa vêm se consolidando como instrumentos para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante do terceiro setor (IBGC, 2009).

A fim de fundamentar as práticas, foram publicados os princípios da governança. Segundo o *Cadbury* (1992), os princípios em que o código se baseia são os da integridade, transparência e prestação de contas, sendo que eles caminham juntos. Em seguida, outras entidades internacionais como a OCDE publicaram alguns princípios considerados dimensões da governança. Para a OCDE (2004), os princípios podem ser adaptados aos diferentes contextos organizacionais e das nações.

Assegurar a base para um enquadramento eficaz do governo das sociedades; os direitos dos acionistas e funções fundamentais do seu exercício; o tratamento equitativo dos acionistas; o papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades; divulgação de informação e transparência e as responsabilidades do órgão de administração são os princípios elencados pela OCDE.

No mesmo ano em que a OCDE divulgou os princípios, no Brasil, o IBGC publicou também o seu primeiro código de boas práticas, no qual estão contidos os quatro princípios básicos da governança corporativa, que são:

Transparência (*disclosure*): mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade (*fairness*): caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando

considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009, p.19).

Tratando-se das práticas, elas “convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”. (IBGC, 2009, p.19).

A importância da utilização de práticas de governança corporativa vai muito além da intenção de melhorar o desempenho organizacional. Para Carvalho (2002), a governança, a princípio assumida como relacionamento exclusivo entre partes privadas, se torna também de interesse público. Para ele, as práticas de governança reduzem a assimetria de informações entre investidores e gestores e fortalecem o mercado. Esse fortalecimento amplia a liquidez do mercado, o que reduz o risco e torna menos onerosa a captação de recursos pela empresa.

Os benefícios destas práticas de governança também afetam, além da organização, outros atores, como o governo, os empregados e a sociedade em geral. Um mercado mais seguro amplia o fluxo de investimentos externos e outras fontes de capital, alavancando o desenvolvimento do país. Na perspectiva dos empregados, as práticas de transparência e divulgação, acabam criando um ambiente propício à participação, à democracia e a profissionalização tanto da operação como da gestão. Para a sociedade em geral, o desenvolvimento empresarial e a injeção de capital no país aumentam os níveis de arrecadação de impostos e de empregos (CARVALHO, 2002).

Neste sentido, Norman e MacDonald (2003) mencionam que uma das importantes funções da governança corporativa é o desenvolvimento de práticas éticas e socialmente responsáveis. Complementam que as tentativas de desenvolvimento de ferramentas que ampliem a transparência e demonstrem a aplicação daqueles valores devem ser incentivadas.

A OCDE (2004, p.4) também trata de fatores éticos como responsável pelo desenvolvimento econômico, ao mencionar que:

importa salientar que os nossos esforços irão igualmente contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de valores subjacentes ao comportamento profissional e ético de que depende o bom funcionamento dos mercados. A confiança e integridade desempenham um papel essencial na vida econômica.

Desta forma, Fiss (2008) menciona que as boas práticas pretendem não somente a implantação da melhor técnica, mas também de um processo político e cultural.

Conforme já mencionado anteriormente, as práticas de governança aplicam-se a

qualquer tipo e setor organizacional. Independentemente do modelo utilizado, a boa governança corporativa no setor público e privado requer uma clara identificação e articulação das definições de responsabilidade; uma compreensão das relações entre as partes interessadas da organização e aqueles encarregados de gerir os seus recursos e entregar seus resultados; e apoio da gestão, em especial a partir do topo de uma organização (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

Algumas adaptações são necessárias quando o contexto da aplicação destas práticas muda drasticamente. Por isso, tanto o IBGC como a OCDE publicaram relatórios contendo adaptações das práticas ao setor público e ao terceiro setor. O IBGC, como introdutor, disseminador e principal referência no Brasil no campo da governança corporativa, reconhece as particularidades dessas organizações, seu impacto e relacionamento com a governança das empresas (sejam elas instituidoras ou mantenedoras) e a necessidade de elaboração de uma publicação específica (IBGC, 2009).

A seguir, faz-se um comparativo dos fatores que são abordados pelo IBGC para as sociedades com fins lucrativos e para as sem esta finalidade.

Quadro 2 - Órgãos do sistema de governança das organizações

ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS	ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS
	Missão e Operações
Propriedade (sócios)	Titularidade
Conselho de Administração	Conselho
Gestão	Gestão
Auditoria Independente	Auditoria Independente
Conselho Fiscal	Conselho Fiscal
Conduta e Conflito de Interesses	Conduta, Conflito de Interesses e Divulgação de Informações

Fonte: IBGC (2009).

Além da separação acima, alguns autores abordam a importância dos entes públicos em alavancar o uso da boa governança. Nesse sentido, Fontes Filho e Picolin (2008, p.1180) mencionam que:

principalmente em países em desenvolvimento, onde o ambiente institucional e as práticas empresariais encontram-se em consolidação, cabe às empresas estatais a responsabilidade adicional de promover o comportamento ético e o bom nível nos

relacionamentos entre empresas e sociedade, criando exemplos e liderando iniciativas que estimulem melhores práticas de governança.

Já está bastante consolidada a noção de que a governança corporativa é importante e que os agentes de mercado e autoridades devem empenhar-se para as empresas adotarem boa governança. No entanto, muito do debate existente carece de embasamento sobre qual é o objetivo último das práticas de governança (CARVALHO, 2002).

Tendo em vista que esta pesquisa foi realizada em instituições sem fins lucrativos, foram utilizadas as práticas referentes a este tipo de organização. Não houve a preocupação em abordar de forma comparativa as práticas do setor público e do setor privado, visto que a empresa analisada está inserida no contexto das instituições privadas.

De qualquer modo, segundo Pereira (2010, p.111),

verifica-se, em sentido amplo, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Da mesma forma que as empresas com fins lucrativos, as organizações sem fins lucrativos também estão inseridas em um ambiente incerto, de mudanças constantes e rápidas. A economia globalizada, as inovações tecnológicas e a necessidade crescente de gerar e apropriar conhecimento também faz com que as organizações sem fins lucrativos busquem modelos de governança adaptados às suas realidades.

Neste sentido, Fontes Filho (2003, p.3) menciona que:

para as organizações não mercantilistas, a questão da governança também é de fundamental importância. Ao longo dos anos, as organizações estatais, do terceiro setor e sem fins lucrativos passaram a adotar modelos de gestão oriundos da iniciativa privada, como reengenharia e qualidade total.

Os princípios e práticas da boa governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (IBGC, 2011). Para Jegers (2009, p.144) “a palavra corporativa na expressão governança corporativa não está restrita apenas a organizações com finalidades de lucro”.

Em seu modelo de governança para organizações sem fins lucrativos, Carver (2006) menciona que a verdadeira função da governança nestas organizações é fazer a política, articular a missão e sustentar a visão organizacional. Quanto às questões de conflito de

propriedade, menciona que nos serviços sociais, na saúde, na educação e outros campos, as comunidades são as proprietárias deste tipo de instituição. Parte da estratégia das empresas líderes é resolver problemas sociais e buscar um melhor entendimento do meio em que operam (SEKN, 2006).

Embora as estruturas organizacionais, processos, metas, tamanho e maturidade organizacional possam variar bastante entre empresas com e as sem fins lucrativos, as responsabilidades da governança independem deste tipo de segregação. Organizações públicas e sem fins lucrativos precisam ter objetivos claros para orientar sua gestão. Sistemas de controle interno e externo devem ser acionados para estabelecer mecanismos que consigam controlar a atuação dos gestores no interesse dos proprietários, sejam eles o governo, a sociedade ou grupos de beneficiários, no caso de ações sociais (FONTES FILHO, 2003).

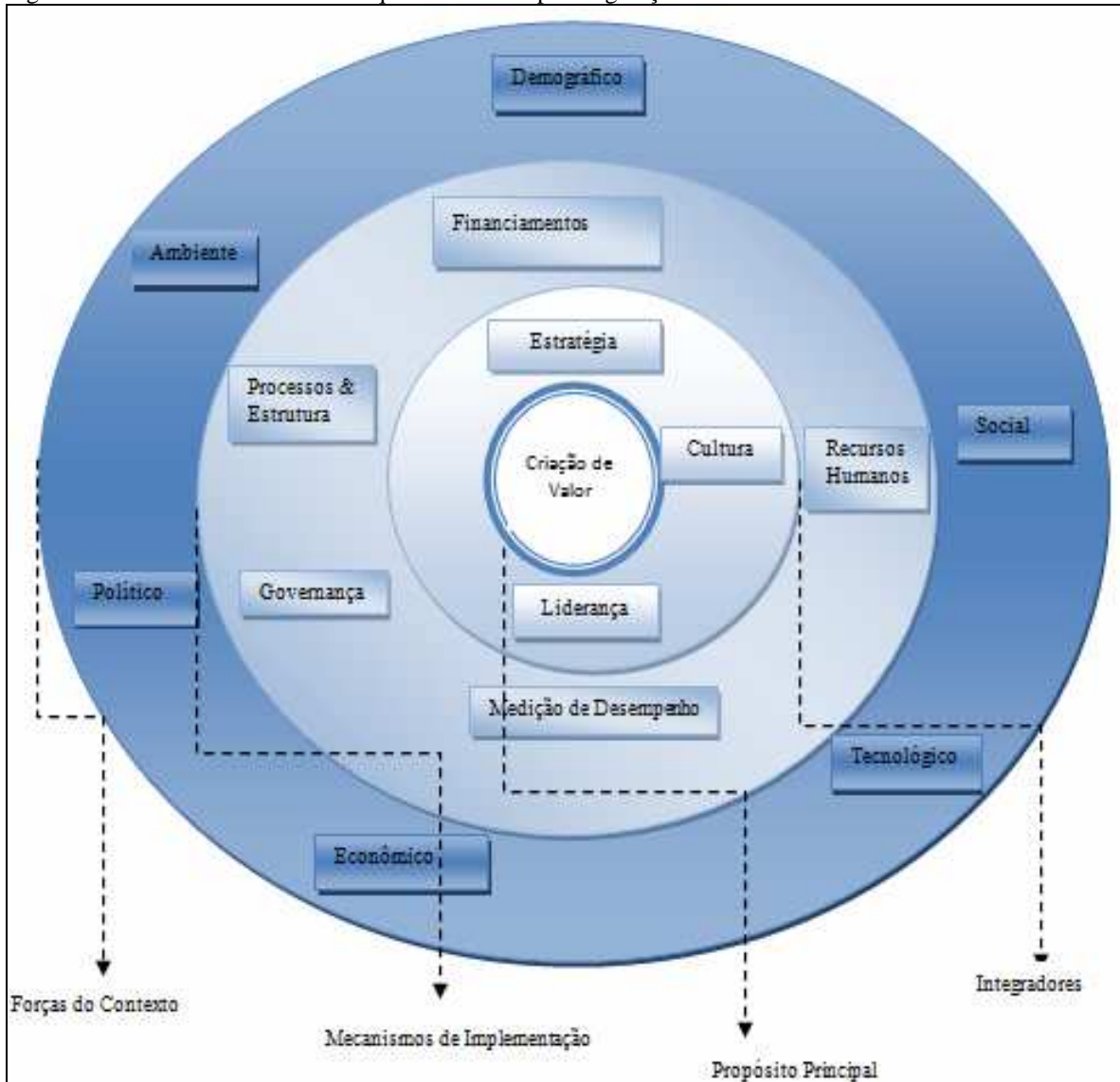
O mesmo autor ainda complementa que em organizações sem fins lucrativos pode haver maior dificuldade em se verificar eficiência da gestão e em compará-la com outros referenciais. Mesmo sabendo que há muitas instituições sem fins lucrativos, como escolas, hospitais, associações para proteção do meio ambiente ou assistência à crianças bem administrados, o que mede o sucesso dessas organizações, muitas vezes, é o resultado obtidos frente à missão proposta e não com relação ao alcance exclusivamente de metas financeiras.

Nesse sentido, Sekn (2006) elaborou um *framework* contendo as variáveis que levam a geração de valor em organizações sem fins lucrativos. A pesquisa comprova que alto desempenho não é resultado de um fator específico, mas sim é produto da integração coerente entre uma gama de fatores que foram agrupados em quatro grupos: propósitos, direção integrada, implementação de mecanismos e forças externas (ou do contexto).

O propósito principal refere-se à razão de existir da organização, ou seja, a geração de valor para a sociedade. As demais variáveis devem convergir para a consecução deste propósito. A pesquisa considera três elementos integradores para alavancar o propósito organizacional, liderança, estratégia e cultura organizacional aparecem no *framework*. Em seguida são apresentados cinco elementos denominados mecanismos de implementação, que são responsáveis por implementar a estratégia de empresa social. As forças do contexto completam o modelo, visto que, o desempenho é moldado pela capacidade de compreender e de se adaptar as forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, demográficas e ambientais.

A figura a seguir demonstra estas variáveis.

Figura 3 - *Framework* das variáveis que contribuem para a geração de valor



Fonte: Sekn (2006, tradução nossa)

Segundo o Sekn (2006), dentre as funções da governança corporativa em organizações sem fins lucrativos pode-se destacar o estabelecimento e revisão da missão, dos objetivos e metas estratégicas, afirmação das políticas institucionais, formulação do plano estratégico, atribuição de recursos de forma adequada e a garantia da sustentabilidade econômica das operações, acompanhamento e avaliação do desempenho financeiro, proteção do patrimônio, zelar pela conformidade com os requisitos legais, proteger a imagem pública da organização, bem como selecionar e apoiar as pessoas que serão responsáveis pela gestão organizacional.

Da mesma forma, Silva (2006, p.24), argumenta que:

a função social da companhia inclui a geração de riquezas e oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida mediante ações educativas, culturais assistências e de defesa do meio ambiente. Este princípio envolve a contratação preferencial de recursos, referente ao trabalho e aos insumos, oferecidos pela própria comunidade.

No Brasil, o Decreto-Lei 200 de 1967, dispôs sobre a estrutura e funcionamento da administração federal, dividindo-a entre administração direta e indireta. Na administração indireta estão inseridas as autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista, todas dotadas de personalidade jurídica própria, sendo vinculada a um ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade (BRASIL, 1967).

O quadro a seguir faz uma comparação entre as empresas do setor público e privado, dividindo-as pela sua finalidade ou não de lucro. Destaca as principais diferenças entre os fatores que envolvem ambos os setores, tais como objetivos, ambiente organizacional, produtos, recursos de TI, dentre outros.

Quadro 3 - Resumo das diferenças entre setores

Atributo/Fator	Setor			
	Público		Privado	
	Serviços públicos	Lucro	Sem fins lucrativos	Lucro
Objetivos	Múltiplos e intangíveis	Múltiplos e tangíveis	Múltiplos	Específicos e tangíveis
Produtos	Provê serviços e bens públicos	Venda de serviços	Prestação de Serviços	Lucro
Forma de obtenção	Eficiência política e atingimento da missão política	Sustentabilidade por meio da prestação de serviços	Alcançar a missão	Rentabilidade financeira e eficiência
Ambiente	Menos incentivos à produtividade Maior segurança jurídica e restrições formais (burocracia) Influências políticas	Pode ter mais incentivos do que o governo Menos restrições formais Alguma influência política e de mercado	Sem incentivos Menos burocracia Sem influências	Maiores incentivos Menos burocracia Influências de mercado
Propriedade x TI Compartilhada	Recursos compartilhados de TI, aplicações e assistência técnica	TI pode proporcionar vantagem competitiva	Falta compartilhamento dos recursos	TI está a frente do negócio e pode gerar vantagem competitiva

Fonte: Campbell et. al. (2009, tradução nossa)

Independentemente do tipo organizacional e de sua finalidade ser a obtenção do lucro

ou não, “o novo paradigma da governança global no setor privado e público tem como referência a necessidade de promover uma governança que torne mais efetiva as relações entre os três principais atores: setor público, setor privado e terceiro setor” (PEREIRA, 2010, p.124). Esta assertiva é sustentada pelo autor visto que em qualquer organização os aspectos relacionados a forma como a gestão é feita, como são identificados e tratados os *stakeholders*, e como são estabelecidas as parcerias organizacionais.

Algumas pesquisas sobre práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos, apontam para uma relação direta entre eficiência da instituição e o uso destas práticas. Como exemplo, Jegers (2009) faz uma revisão da literatura sobre governança em instituições sem fins lucrativos, abordando a importância do bom funcionamento do conselho, a composição e estrutura das comissões, os sistemas de remuneração baseada em incentivos, a divulgação de informações financeiras. O artigo aponta relações positivas entre boa governança e eficiência da gestão e conclui mencionando que “dada a sua importância, o setor sem fins lucrativos merece todo esforço acadêmico possível para transformar os desafios das pesquisas em realidade científica” (JEGERS, 2009, p.159).

2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) AO NEGÓCIO

O alinhamento estratégico (AE) tem estreita relação com a governança corporativa. Neste sentido, Albertin e Albertin, (2010, p.38), mencionam que a estrutura de governança engloba “o alinhamento de objetivos, metas e expectativas em atividades que deem suporte, alinhamento e obtenção do resultado esperado. Para tanto, os recursos tangíveis e intangíveis precisam ser devidamente alocados, de modo que todo o potencial seja maximizado”.

Os estudos sobre estratégia têm identificado que a tecnologia da informação é um fator crítico a ser gerenciado pela organização, tendo em vista a sua importância no crescimento e na renovação da empresa (WHIPP, 2004).

A maioria dos gestores gerais sabe que a revolução se encontra em andamento e poucos questionam sua importância. À medida que a tecnologia da informação consome uma parcela crescente de seu tempo e investimentos, os executivos se tornam cada vez mais conscientes de que a questão não pode permanecer sob a responsabilidade exclusiva dos departamentos de PED (processamento eletrônico de dados) ou SI (sistemas de informação) (PORTER, 2009, p.73).

A tecnologia da informação vem se tornando um fator crítico na competitividade

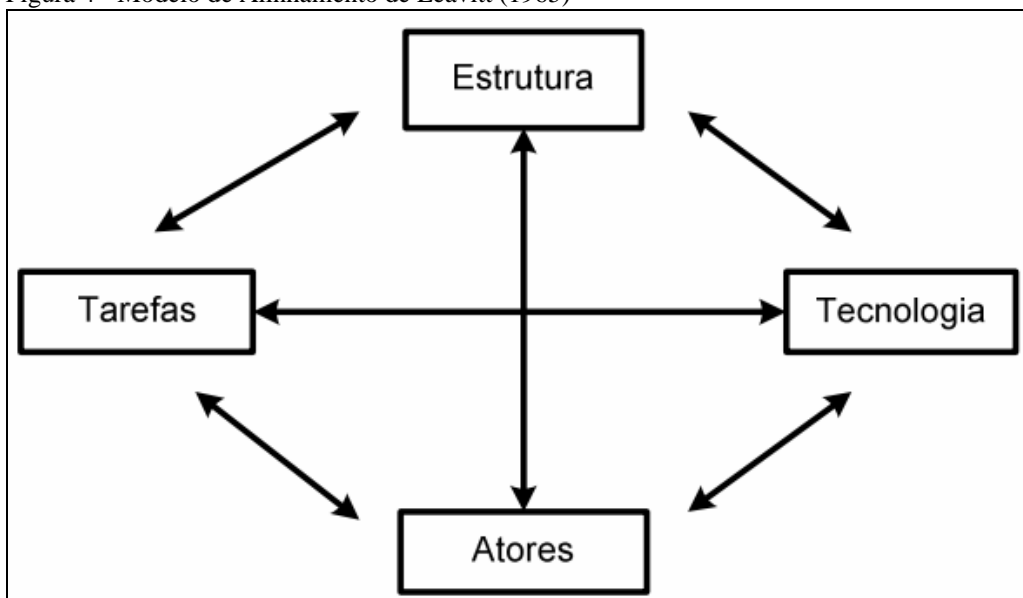
empresarial, visto que transforma toda a cadeia produtiva e a forma de interação com o cliente. A tecnologia passa a ser estratégica ao desempenhar sua função na cadeia de valor, ou seja, ao reduzir custos ou aumentar a eficácia na relação entre as diversas atividades da organização (PORTER, 2009).

A relação com as diversas atividades se dá a partir do alinhamento estratégico, especialmente entre as demandas da área de negócio e as ações da área de tecnologia da informação.

Da mesma forma, Albertin e Albertin, (2010, p.18), consideram que o alinhamento estratégico entre as áreas de TI e o negócio é um dos fatores críticos de sucesso e conceituam alinhamento como “um processo de integração entre as estratégias de negócio com as estratégias de TI, e da infraestrutura e processos organizacionais com a infraestrutura e processos de TI”.

O primeiro modelo de alinhamento descrito foi o de Leavitt, desenvolvido em 1965. Segundo Affeldt e Vanti (2009), o modelo mencionava a organização como um sistema complexo formado por quatro elementos básicos - tarefas, atores, tecnologia e estrutura - que interagem entre si.

Figura 4 - Modelo de Alinhamento de Leavitt (1965)

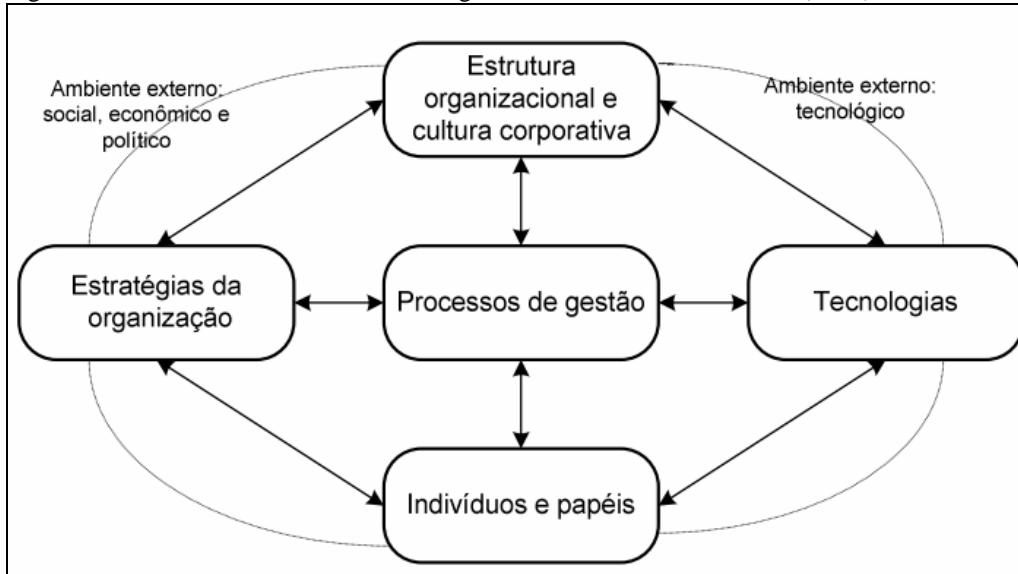


Fonte: Leavitt (1965) *apud* Affeldt e Vanti (2009)

Em seguida este modelo foi aprofundado por Rockart e Scott Morton. O modelo passou a mencionar cinco variáveis centrais para o alinhamento: estrutura organizacional e cultura corporativa, tecnologias, indivíduos e papéis, estratégias da organização e processos

de gestão (AFFELDT; VANTI, 2009).

Figura 5 - Modelo de Alinhamento Estratégico de Rockart e Scott Morton (1984)



Fonte: Rockart e Scott Morton (1984) *apud* Affeldt e Vanti (2009)

O modelo de Henderson e Venkatraman também merece destaque por sua grande aceitação no meio acadêmico e no cotidiano das organizações (JOIA; SOUZA, 2009). Estes autores integraram quatro dimensões, que são: estratégia de negócios, estratégias de TI, estrutura de negócio e estrutura de TI. Segundo Albertin e Albertin (2010, p.18),

a estratégia de negócio posiciona a organização em relação ao seu ambiente externo (mercado), a estratégia de TI posiciona a organização em relação ao ambiente externo de TI (tecnologia disponível, fornecedores, custos, etc.) e as infraestruturas e os processos organizacionais e de TI referem-se às adequações internas para a implantação das estratégias formuladas.

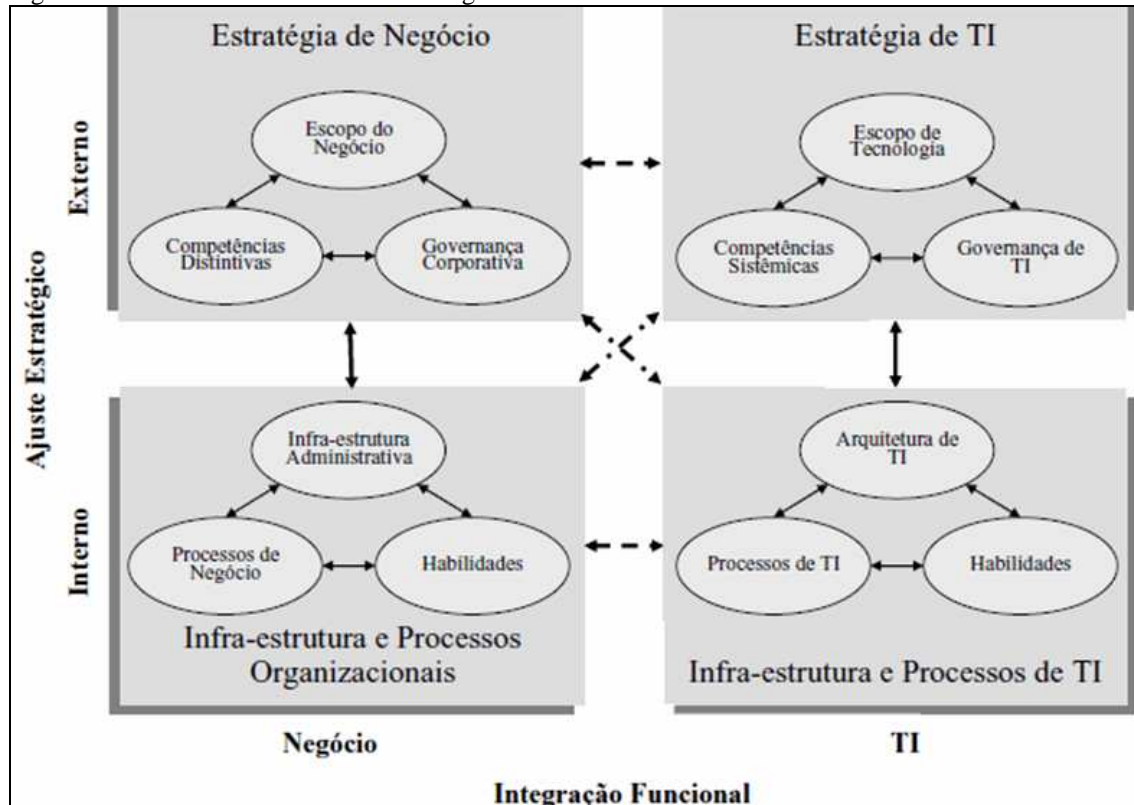
Este modelo preconiza não apenas a interação entre o negócio e a TI, mas também apresenta o papel importante da TI como gerador de vantagem competitiva para o negócio. O modelo destaca que deve haver uma sintonia entre os fatores internos à organização - estrutura administrativa - e os fatores externos - mercado de atuação (LAURINDO, 2008).

O modelo de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman pressupõe a existência de duas dimensões, que são a integração estratégica e a funcional. A integração estratégica diz respeito às escolhas sobre o posicionamento da organização em seu mercado de atuação e a estrutura administrativa necessária para conduzir este posicionamento. Os autores denominaram as escolhas de posicionamento como “Estratégias de Negócio” e as que tratam da estrutura interna de “Infraestrutura Organizacional”. Já a integração funcional

também requer um posicionamento externo e uma infraestrutura interna que dê suporte ao posicionamento, porém, ambos voltados para a área de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1991).

A Figura 6 apresenta o modelo proposto e as interações entre as dimensões mencionadas.

Figura 6 - Modelo de Alinhamento Estratégico



Fonte: Henderson e Venkatraman (1991)

Os inter-relacionamentos deste modelo podem ocorrer tendo a estratégia de negócio como direcionador ou a estratégia de TI como viabilizador. A partir desta decisão surgem quatro tipos de perspectivas de alinhamento estratégico, duas tendo o negócio como direcionador e duas tendo a TI neste papel (LAURINDO, 2008).

Partindo da estratégia do negócio, há duas possibilidades de alinhamento: execução estratégica e transformação tecnológica. A primeira é a mais utilizada já que corresponde ao modelo hierárquico mais utilizado nas organizações, ou seja, a estratégia é definida pelo negócio, que adapta sua infraestrutura administrativa e em seguida analisa a infraestrutura e os processos de TI. Na transformação tecnológica, a estratégia de negócio define a estratégia de TI que por sua vez faz as escolhas quanto à infraestrutura de TI, sem impactar a

infraestrutura administrativa da organização (LAURINDO, 2008).

Tendo a estratégia de TI como impulsionadora, as duas perspectivas são: potencial competitivo e nível de serviço. Na primeira, a TI é vista como um fator de vantagem competitiva que pode ser utilizada para tornar diferenciados os produtos ou serviços, influenciando desta forma a estratégia do negócio e por fim a infraestrutura organizacional. No alinhamento denominado nível de serviço, a estratégia de TI conduz as mudanças na infraestrutura de TI e, após, são feitas as adaptações na infraestrutura administrativa. Esta abordagem, segundo o autor, pretende criar uma organização de “classe mundial” em serviços de TI (LAURINDO, 2008).

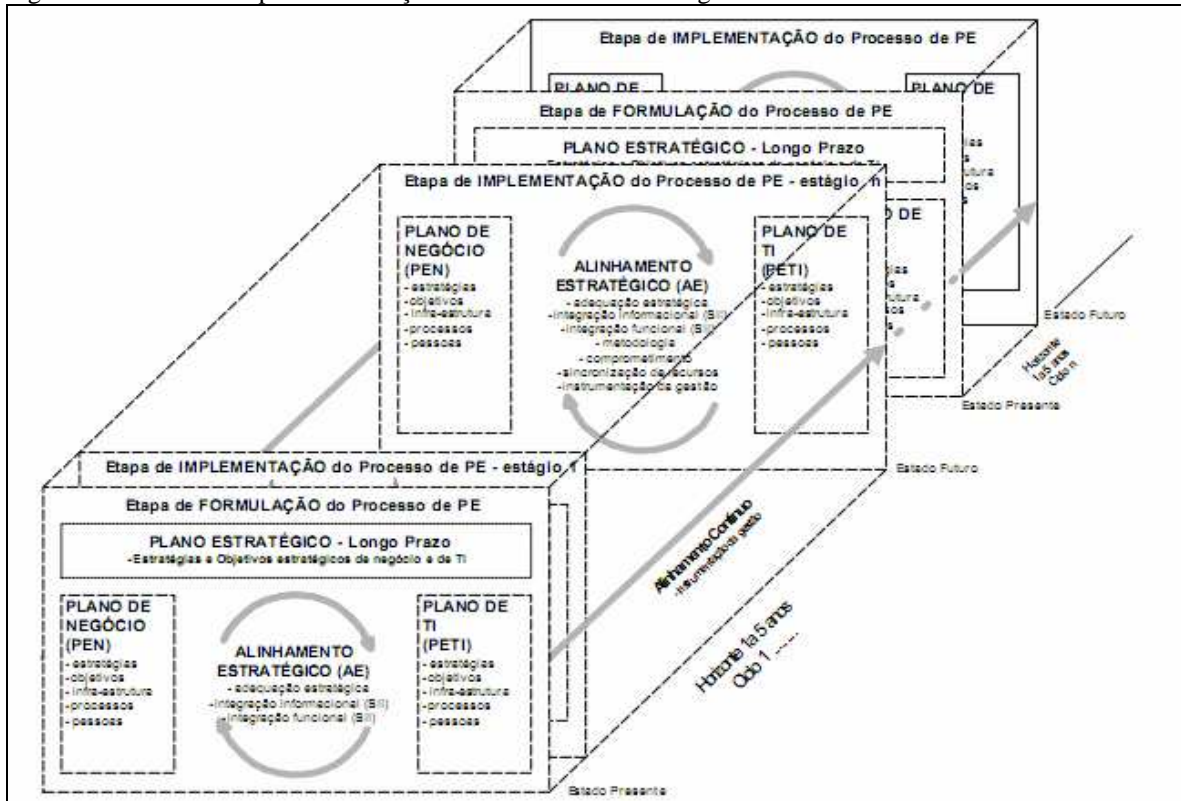
Cabe aos executivos ter a certeza de que escolherão a melhor perspectiva, ou seja, aquela que lhes permitirá focar as atenções nos aspectos organizacionais mais críticos (HENDERSON, VENKATRAMAN, 1991). Neste ponto destaca-se a importância da participação do CIO (*Chief Information Officer*) no processo de elaboração das estratégias. Pesquisa realizada por Lunardi, Becker e Maçada (2010, p.29) demonstra que “quanto mais sofisticado for o processo de planejamento, maior será a probabilidade de envolvimento de pessoas de diferentes áreas da empresa - tudo isso levando ao alinhamento”.

Para Brodbeck (2001, p.271),

o alinhamento entre os planos de negócio e de TI pode ser um elemento essencial habilitador da realização dos objetivos organizacionais. A incorporação da TI como uma das estratégias permanentes das organizações pode ser um desafio a executivos de ambas as áreas, mas não pode ser mais ignorada, assim como a continuidade e gerenciamento do processo.

A autora propôs um modelo de alinhamento estratégico que incorpora os modelos já pesquisados, especialmente delimitando duas etapas principais, que são a formulação e a implementação, sendo ambas “não excludentes, ocorrendo sequencialmente e continuamente, reforçando a visão de operacionalização do alinhamento (BRODBECK, 2001, p.245).” A figura que segue representa o modelo de alinhamento proposto.

Figura 7 - Modelo de Operacionalização do Alinhamento Estratégico



Fonte: Brodbeck, 2001

O modelo desenvolvido pela autora é tridimensional, pois acrescenta o eixo Z, indicando o tempo necessário para o processo de planejamento e alinhamento estratégico. Os demais eixos, X e Y referem-se às fases do processo de formulação e implementação do planejamento estratégico. Neste modelo, o alinhamento entre os objetivos e as estratégias de negócio e de TI é realizado em ambos os sentidos, tanto da TI para o negócio quanto do negócio para a TI. Isso indica reciprocidade e redirecionamento a qualquer momento. O alinhamento indica movimento no tempo e espaço, enfatizando as mudanças de estados do presente para uma posição de futuro (AFFELDT; VANTI, 2009).

Este redirecionamento e mudanças de estado, partindo do momento presente para uma situação futura, indica que o processo de alinhamento é dinâmico e evolucionário, ambos os conceitos mencionados por Luftman (2000).

Assim, o alinhamento entre as áreas de negócio e a área de TI pode estar em uma fase em que é ainda conduzido pela área de negócios ou pode estar na fase na qual a área de TI inicia a criação de oportunidades para essas áreas de negócios, podendo ainda esse alinhamento já estar bem estabelecido, situação em que existe uma forte ligação entre tais áreas (SCHEEREN; FONTES FILHO, 2010, p.6).

O alinhamento estratégico pode ser influenciado positiva ou negativamente, dependendo de alguns fatores envolvidos neste processo. Luftman (1999), em pesquisa realizada com 500 empresas de 15 setores diferentes, constatou que existem fatores inibidores e promotores do alinhamento estratégico entre TI e negócio. Os seis fatores mais indicados são os demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 4 - Principais promotores e inibidores do alinhamento estratégico de TI ao negócio.

PROMOTORES	INIBIDORES
Apoio da alta gestão	Falta relacionamento entre TI e negócios
TI envolvida no desenvolvimento da estratégia	TI não faz boas prioridades
TI entende o negócio	TI não cumpre com os compromissos
Parceria entre TI e negócio	TI não entende o negócio
Projetos bem priorizados	Não há apoio da alta gestão
Liderança pela TI	Não há liderança pela TI

Fonte: Luftman (1999)

O autor menciona que durante os cinco anos da pesquisa, apesar de haver algumas diferenças entre os fatores citados pelos CIOs e por pessoas alheias à área de TI, pode-se afirmar que as atividades sumarizadas no quadro acima funcionam como fatores que podem favorecer o alinhamento ou inibi-lo, conforme já mencionado.

Em recente pesquisa realizada por Pereira e Dornelas (2010), foi feita uma revisão bibliográfica da literatura a partir dos principais autores que tratam dos fatores que promovem e inibem o alinhamento de TI e negócio, ampliando os itens mencionados na tabela anterior. A figura a seguir demonstra esta compilação da revisão bibliográfica.

Figura 8 - Principais Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico



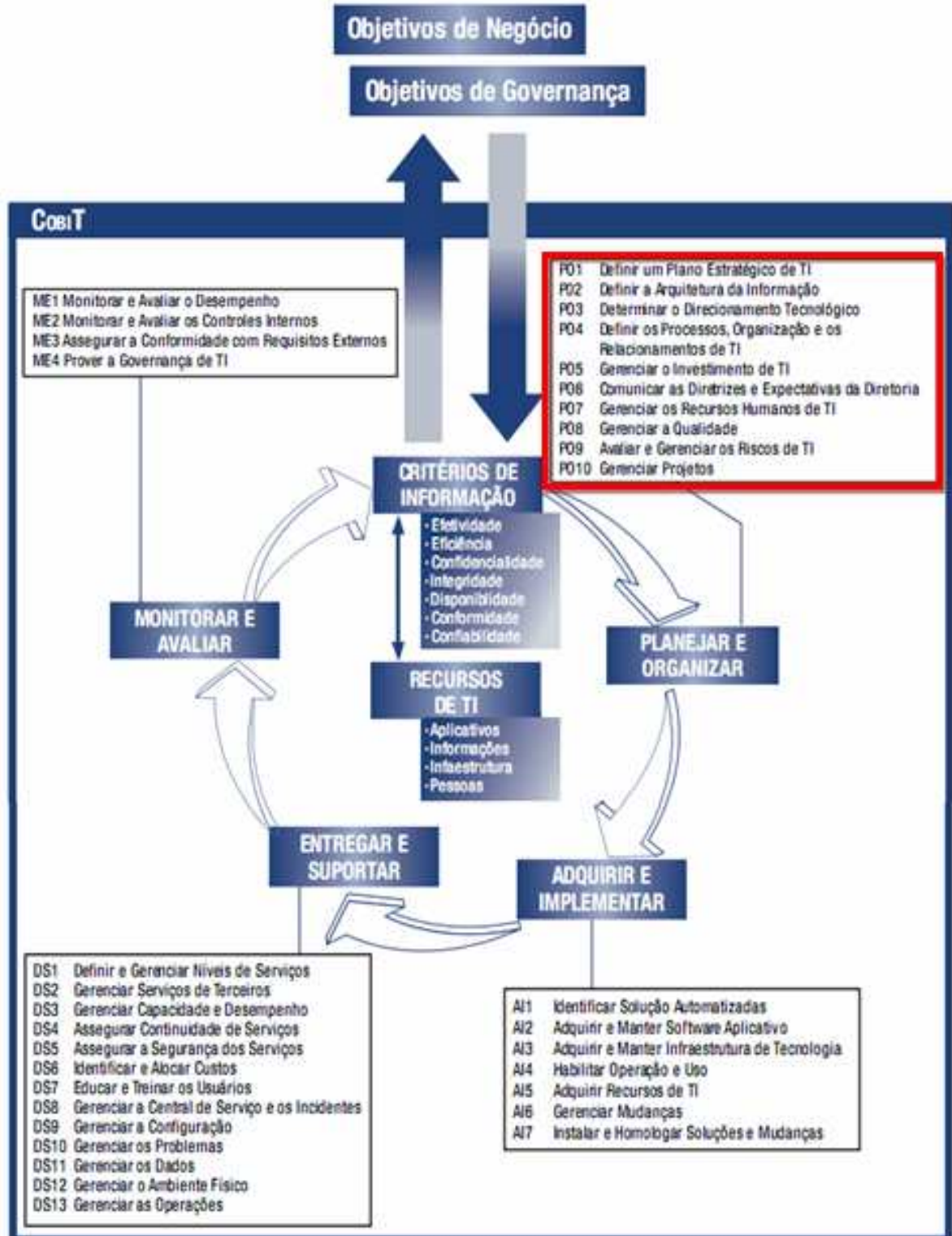
Fonte: Pereira e Dornelas (2010)

Aos gestores organizacionais cabe a tarefa de alcançar e sustentar níveis cada vez maiores de alinhamento estratégico entre TI e negócio, fomentando o aumento dos facilitares e minimizando o impacto dos inibidores deste processo (LUFTMAN, 2000).

Um modelo bastante utilizado e que fornece boas práticas que visam garantir que a área de TI suporte os objetivos do negócio e que este alinhamento estratégico atinja um significativo grau de maturidade é o modelo *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT®) do *IT Governance Institute* (ITGI). Segundo o ITGI (2007, p.7), o COBIT® “fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável”.

O modelo busca fazer a ligação entre os objetivos do negócio e os objetivos da TI, estabelecer procedimentos geralmente aceitos para as atividades de TI, verificar quais recursos de TI é mais importante para a organização e definir os controles necessários (ITGI, 2007). A figura a seguir proporciona uma visão do modelo.

Figura 9 - Visão geral do modelo do COBIT®



Fonte: ITGI (2007, p.28)

O foco em processos do COBIT® é ilustrado por um modelo de processos de TI

subdividido em quatro domínios e trinta e quatro processos em linha com as áreas responsáveis por planejar, construir, executar e monitorar, provendo assim uma visão total da área de TI (ITGI, 2007, p.7).

O primeiro domínio denomina-se Planejar e Organizar (PO) e tem como foco as estratégias e as táticas organizacionais, bem como nas formas pelas quais a TI pode contribuir para atingir os objetivos do negócio. O domínio Adquirir e Implementar (AI) foca-se na execução da estratégia, identificando soluções que devem ser desenvolvidas ou adquiridas, implementadas e integradas ao processo de negócio. O terceiro domínio, Entregar e Suportar (DS) refere-se à entrega dos serviços solicitados, incluindo sua relação com o negócio, os custos envolvidos no processo, os recursos disponíveis, disponibilidade e continuidade do serviço. Por fim, o domínio Monitorar e Avaliar (ME) gerencia a qualidade dos processos, a aderência aos requisitos do negócio e o desempenho da área de TI (ITGI, 2007).

Todo este modelo foi desenvolvido a fim de proporcionar uma melhor governança de TI às organizações, sendo que esta governança possui cinco áreas foco: alinhamento estratégico, entrega de valor, gestão de recursos, gestão de risco e mensuração de desempenho. Cada um dos 34 processos de TI contribui para uma ou alguma destas áreas da governança. Quando esta contribuição se dá de forma direta, diz-se que há uma relação primária (P) entre o processo e a área da governança, quando o processo contribui de forma indireta, diz-se que a relação com aquela área é secundária (S) (ITGI, 2007).

Para esta pesquisa, foram utilizados os processos constantes no domínio Planejar e Organizar (PO), pois este domínio trata especificamente do alinhamento estratégico entre TI e negócio e das estratégias e táticas necessárias para se chegar a este alinhamento. Há 10 processos, dos 34 do modelo, que compõem o domínio PO. Alguns, porém, não contribuem de forma primária para o alinhamento. Por isso, apenas os processos constantes no domínio PO, conforme demonstrado na figura 9, desde que tenham relação primária (P) com o alinhamento estratégico foram utilizados na condução desta pesquisa.

Em algumas organizações, o processo de alinhamento e integração entre TI e negócios se apresenta de forma mais crítica. Scheeren e Fontes Filho (2010, p.4) mencionam que:

em organizações que comercializam basicamente serviços, que utilizam mais do que outras empresas a área de TI com vistas a realizar seus negócios e atingir suas estratégias organizacionais, a dependência da organização como um todo da área de TI é crescente, pois, nesse tipo de organização a área de TI emerge como área imprescindível e viabilizadora para a realização de negócios.

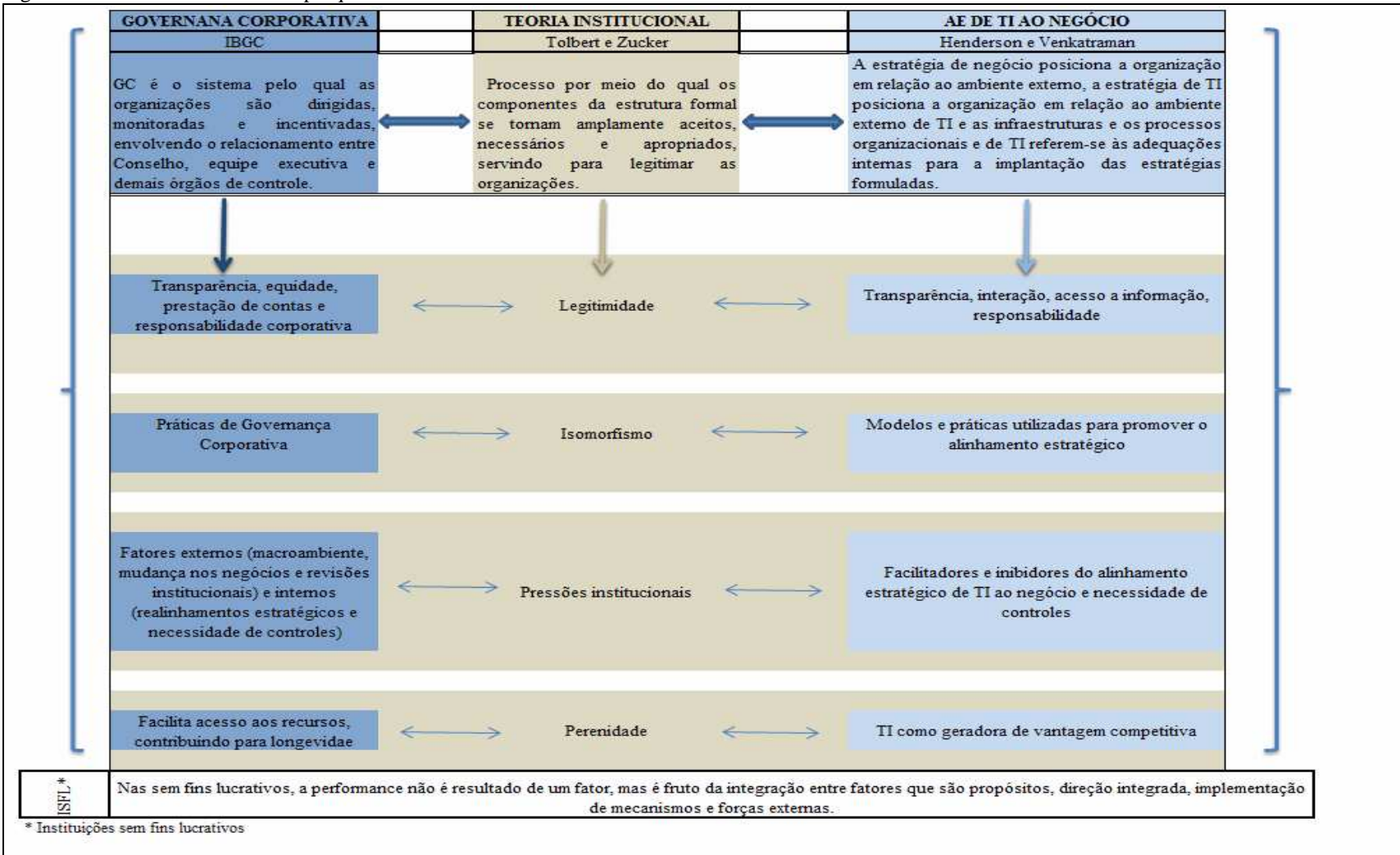
Por este motivo, considera-se relevante a abordagem desta pesquisa no contexto de

uma instituição paraestatal de educação, visto que a instituição analisada utiliza a tecnologia da informação de forma intensiva, tanto nas áreas de apoio como na operacionalização do negócio, havendo uma forte dependência da área de negócio em relação a TI.

O *framework* a seguir demonstra as relações teóricas que embasaram esta pesquisa. A primeira parte do framework apresenta os principais temas objeto de estudo da pesquisa: a abordagem da governança corporativa, alguns fundamentos embasados teoricamente no Institucionalismo e no Neo-Institucionalismo, o alinhamento estratégico de TI ao negócio e o próprio contexto da aplicação da pesquisa, que se dará em uma instituição de educação sem fins lucrativos.

Em seguida, as setas indicam alguns pressupostos ou fatores que caracterizam e fundamentam cada tema anteriormente citado. Nota-se a convergência entre estes fatores na medida em que as práticas de governança corporativa, fundamentadas na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, quando se tornam legitimadas e isomórficas podem contribuir para o alinhamento estratégico de TI ao negócio e refletir na sustentabilidade e perenidade da instituição.

Figura 10 - Framework teórico da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

3 METODOLOGIA

As pesquisas em administração têm tentado acompanhar as mudanças no contexto empresarial. Segundo Cooper (2003, p.27), “a partir de um papel historicamente econômico, a organização empresarial se desenvolveu em respostas às exigências sociais e políticas da política pública nacional, ao crescimento explosivo da tecnologia e às inovações”.

Uma boa pesquisa deve gerar dados confiáveis para a tomada de decisão. A tecnologia vem contribuindo de forma relevante para auxiliar o pesquisador na coleta, armazenamento e análise dos dados, porém, o que caracteriza uma boa pesquisa não é o uso mais ou menos intensivo da tecnologia, mas sim a utilização dos padrões do método científico (COOPER, 2003).

O método pode ser entendido como um meio, uma estratégia utilizada para se chegar ao objetivo que é responder a questão de pesquisa. Neste sentido, Yin (2005) menciona que cada uma das estratégias adotadas apresenta suas vantagens e desvantagens que dependem do tipo de pesquisa a ser conduzido, do controle que o pesquisador possui sobre o contexto e do foco histórico ou contemporâneo do fenômeno analisado.

Para ampliar as vantagens de cada método, o pesquisador deve atentar para o atendimento de algumas características fundamentais como: ter um propósito claramente definido; detalhar o processo de pesquisa; planejar a pesquisa; aplicar padrões éticos; esclarecer as limitações da pesquisa; analisar de forma adequada; apresentar resultados de forma clara e ater-se a apresentar conclusões justificadas pela pesquisa (COOPER, 2003).

Buscando apresentar as características citadas pelo autor acima, são descritas, nos tópicos a seguir, as estratégias e técnicas utilizadas nesta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO E MÉTODO DE PESQUISA

As definições das estratégias da pesquisa científica são parte fundamental para o desenvolvimento do estudo. Porém, não há limites claros e estabelecidos sobre quando utilizar uma estratégia em detrimento de outra, ou seja, “a visão mais apropriada dessas estratégias diferentes é inclusiva e pluralística” (YIN, 2005, p.22).

A classificação apresentada por Collis e Hussey (2005) divide os tipos de pesquisa em quatro categorias, sendo a primeira de acordo com o objetivo da pesquisa, a segunda conduz ao processo, a terceira analisa a lógica da pesquisa e a quarta o resultado da mesma. Quanto ao objetivo, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou analítica. Quanto ao processo,

pode ser qualitativa ou quantitativa. Quanto à lógica, divide-se em dedutiva e indutiva. Por fim, quanto ao resultado, a pesquisa pode ser aplicada ou básica. Utilizando tal tipologia, a pesquisa pode ser classificada como predominantemente qualitativa, porém com apoio quantitativo, dedutiva e aplicada.

Ao utilizar um contexto institucional para analisar as contribuições das práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico de TI, esta pesquisa relacionou a adoção de mecanismos legitimados, que acabam impulsionando a utilização de práticas consolidadas e isomórficas.

Práticas de governança corporativa tendem a ser isomórficas e legítimas, por estarem fundamentadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Na pesquisa, buscou-se perceber se esta relação, quando aplicada ao contexto institucionalizado, proporciona melhorias no alinhamento estratégico da TI ao negócio. A análise foi realizada utilizando como ferramenta de apoio o modelo *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT®).

De acordo com Yin (2005), conforme o tipo de questão de pesquisa, a extensão do controle sobre o contexto e o nível de historicidade ou contemporaneidade dos fatos analisados, aplica-se, preferencialmente, determinada abordagem. O autor menciona que cada estratégia implica uma maneira diferente de coletar e analisar os dados. O quadro que segue demonstra esta lógica.

Quadro 5 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da Questão de Pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos e quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin, 2005.

Diante das considerações já mencionadas, o método a ser empregado é o estudo de caso que, segundo Yin (2005, p.28) é utilizado quando “faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. O mesmo autor conceitua um estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

Os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para solução de problemas, avaliação e estratégia (COOPER, 2003, p.130).

Apesar de ser, em sua essência, um método de pesquisa qualitativo, o estudo de caso também pode fazer uso de dados quantitativos para esclarecer alguns aspectos da questão investigada (GODOY, 1995).

Optou-se pelo estudo de caso único, tendo em vista que a unidade de análise pesquisada (que será explicada de forma mais aprofundada no item 3.3) faz parte de um sistema confederativo nacional, criado por uma legislação única e administrado por um regimento padronizado, que estabelece diretrizes estruturais igualitárias para todas as unidades da federação. Neste sentido, Yin (2005) menciona que quando um caso é típico ou representativo, ou quando serve a um determinado propósito, pode-se aplicar o estudo de caso utilizando uma unidade de análise.

A pesquisa fez uso de um questionário aplicado a todas as unidades da federação. Este instrumento de pesquisa foi fundamentado especialmente nas práticas de governança corporativas do IBGC e no modelo *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT®) do *IT Governance Institute*.

3.2 FERRAMENTAS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados podem ser coletados de fontes primárias ou secundárias. Dados originais ou primários são aqueles coletados na fonte, como os obtidos através de questionários ou entrevistas. Os dados secundários referem-se a dados que já existem, como relatórios, registros internos, estatísticas publicadas (COLLIS e HUSSEY, 2005).

A metodologia de estudo de caso prevê várias fontes para coletas de dados, tais como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, dentre outros (YIN, 2005).

Nesta pesquisa, foi utilizada primeiramente a técnica do questionário. Os questionários, segundo Collis e Hussey (2005, p.165) são associados tanto a metodologias positivistas quanto às fenomenológicas. Para os autores, o objetivo de um questionário é “descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”. O questionário foi estruturado com perguntas predominantemente fechadas e de múltipla escolha, obedecendo à escala Likert de 1 a 5.

O questionário apresentado no apêndice A, foi elaborado utilizando-se as práticas de governança corporativa descritas no Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IGBC. Com ele, buscou-se ter uma visão sistêmica da utilização das práticas de governança corporativa utilizadas em todos os estados da Federação. A partir dele, foram identificadas as práticas que estão consolidadas nas administrações regionais e as principais lacunas que podem ser trabalhadas.

Esta ferramenta de pesquisa foi estruturada em três blocos, sendo que o primeiro aborda as práticas de governança, o segundo identifica a instituição e o papel estratégico da TI na estrutura organizacional e o terceiro bloco caracteriza o perfil dos respondentes.

As administrações regionais foram criadas por uma mesma legislação, com a mesma finalidade, possuem a mesma missão institucional e têm um regulamento de criação único, o que sugere que as mesmas tendem de utilizar ou valorizar as mesmas práticas corporativas. O questionário além de permitir uma abrangência maior ao tema possibilita estudos comparativos futuros em outras organizações paraestatais ou não.

O questionário foi enviado via e-mail, juntamente com uma apresentação da pesquisa, aos diretores regionais (nome do cargo dado ao executivo máximo de cada administração regional e que equivale ao *chief executive officer* - CEO) e aos gerentes ou responsáveis pelas áreas administrativas e/ou de finanças das administrações regionais do Senac em todos os estados da Federação.

A partir do retorno dos questionários, foram identificadas as principais práticas utilizadas de forma sistêmica. Esta identificação das práticas de governança corporativa assinaladas permitiu descrever as que estão estabelecidas e as que são utilizadas com menor frequência. Além disso, ao questionar o papel estratégico da TI, sua participação no planejamento estratégico, os recursos disponíveis, o posicionamento da área de TI na estrutura organizacional, o alinhamento como negócio, dentre outros, pôde-se identificar a utilização de alguns dos processos descritos no COBIT® em seu domínio Planejar e Organizar. As correlações realizadas nesta etapa do trabalho foram realizadas com o auxílio do software SPSS versão 18.0

Após esta primeira etapa e de posse de uma análise global e sistêmica das práticas de governança corporativa e informações relacionadas ao alinhamento estratégico entre TI e negócio no âmbito nacional, iniciou-se a fase qualitativa da pesquisa, apoiada por entrevistas com gestores da área administrativa, TI e de negócios da unidade de pesquisa em análise, o Senac-RS.

Segundo Collis e Hussey (2005, p.160),

entrevistas, também se aplicam tanto a metodologias positivistas quanto fenomenológicas e caracterizam-se por perguntas feitas a participantes previamente selecionados, podendo ser estruturadas, semi-estruturadas ou não-estruturadas.

Para Collis e Hussey (2005, 162), “as entrevistas permitem que o pesquisador faça perguntas mais complexas e perguntas de seguimento, o que não é possível em um questionário”.

Nesta etapa da pesquisa foram aprofundadas as informações, analisando-se as relações das práticas de governança corporativa com os conceitos da Teoria Institucional e Neo-Institucional, bem como buscando relacionar as contribuições das práticas identificadas para o alinhamento estratégico da organização estudada.

Para tanto, o questionário utilizado para a etapa qualitativa foi dividido em blocos, da mesma forma que o primeiro instrumento utilizado de forma quantitativa. No primeiro bloco da entrevista foram realizadas perguntas sobre as relações entre governança corporativa e o alinhamento estratégico. No segundo bloco tratou-se especificamente sobre o alinhamento estratégico entre TI e negócios, destacando o nível de prioridade que a TI dá ao negócio bem como explorando os fatores promotores e inibidores deste alinhamento. No terceiro bloco, as questões trataram das contribuições das práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico entre TI e negócio, abordando especialmente as práticas consideradas consolidadas na primeira fase da pesquisa, bem como aquelas consideradas com lacunas na sua implantação.

Ao final, no quarto bloco, os entrevistados realizaram um cruzamento entre as práticas descritas pelo Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e os objetivos de negócio e de TI constantes na ferramenta COBIT[®]. Para realizar este cruzamento os entrevistados tiveram acesso às 34 práticas utilizadas na primeira fase, bem como aos objetivos de TI e de negócios utilizados nesta pesquisa.

Para compor a base referente ao alinhamento estratégico entre TI e negócio que foi utilizada neste cruzamento, partiu-se dos objetivos de TI e os objetivos de negócio do

domínio Planejar e Organizar (PO) do modelo COBIT[®], o qual contem 10 processos, ou seja, 10 PO's, que são:

- a) PO1: definir um plano estratégico de TI
- b) PO2: definir a arquitetura da informação;
- c) PO3: determinar as diretrizes da tecnologia;
- d) PO4: definir os processos, a organização e os relacionamentos de TI;
- e) PO5: gerenciar o investimento em TI;
- f) PO6: comunicar metas e diretrizes gerenciais;
- g) PO7: gerenciar os recursos humanos de TI;
- h) PO8: gerenciar a qualidade;
- i) PO9: avaliar e gerenciar os riscos de TI;
- j) PO10: gerenciar projetos.

O modelo apresenta ainda uma listagem de 28 objetivos de TI que se relacionam com os quatro domínios. Destes, 5 não têm relação com o domínio em análise (PO) e, portanto, foram excluídos do relacionamento.

Dos 10 processos do PO, foram selecionados aqueles que têm relacionamento primário (P) com o alinhamento estratégico. Assim, os PO's 3, 4 e 5, foram retirados desta seleção por contribuírem de forma secundária para o alinhamento estratégico, estando ligados respectivamente á área de gestão de recursos, gestão de riscos e entrega de valor. Ao retirar da seleção estes 3 PO's, também foram retirados os objetivos de TI atrelados aos mesmos.

A seguir, o modelo apresenta uma lista de 17 objetivos de negócios, separados conforme a metodologia do *Balanced Scorecard* onde para cada objetivo de negócio há objetivos de TI atrelados e que contribuem para sua realização. Os 17 objetivos de negócio são bastante amplos e, segundo o modelo, podem ser adaptados às realidades das organizações estudadas.

Alguns dos objetivos de negócio também são atingidos com a utilização de domínios que não o PO, bem como por objetivos de TI elencados nestes outros domínios não analisados. Por conta disto, 2 dos 17 objetivos de negócios foram retirados do cruzamento.

Após estes ajustes foi construída a matriz apresentada no apêndice B que serviu de referência para que os entrevistados buscassem as contribuições das práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico entre TI e negócio utilizando os dois instrumentos: IBGC e COBIT[®].

Para Yin (2005) as entrevistas são uma das maiores fontes de informações em estudos de caso. Para Cooper, (2003, p.278) “a entrevista encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente sem constrangimento. O entrevistador usa o mínimo de sugestões e questões de orientação”.

As entrevistas com os gestores da área administrativa, de TI e de negócio da unidade de análise foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas pela pesquisadora. A transcrição das entrevistas foi enviada aos pesquisados para que fossem validadas como forma de minimizar possíveis vieses ou interpretações equivocadas.

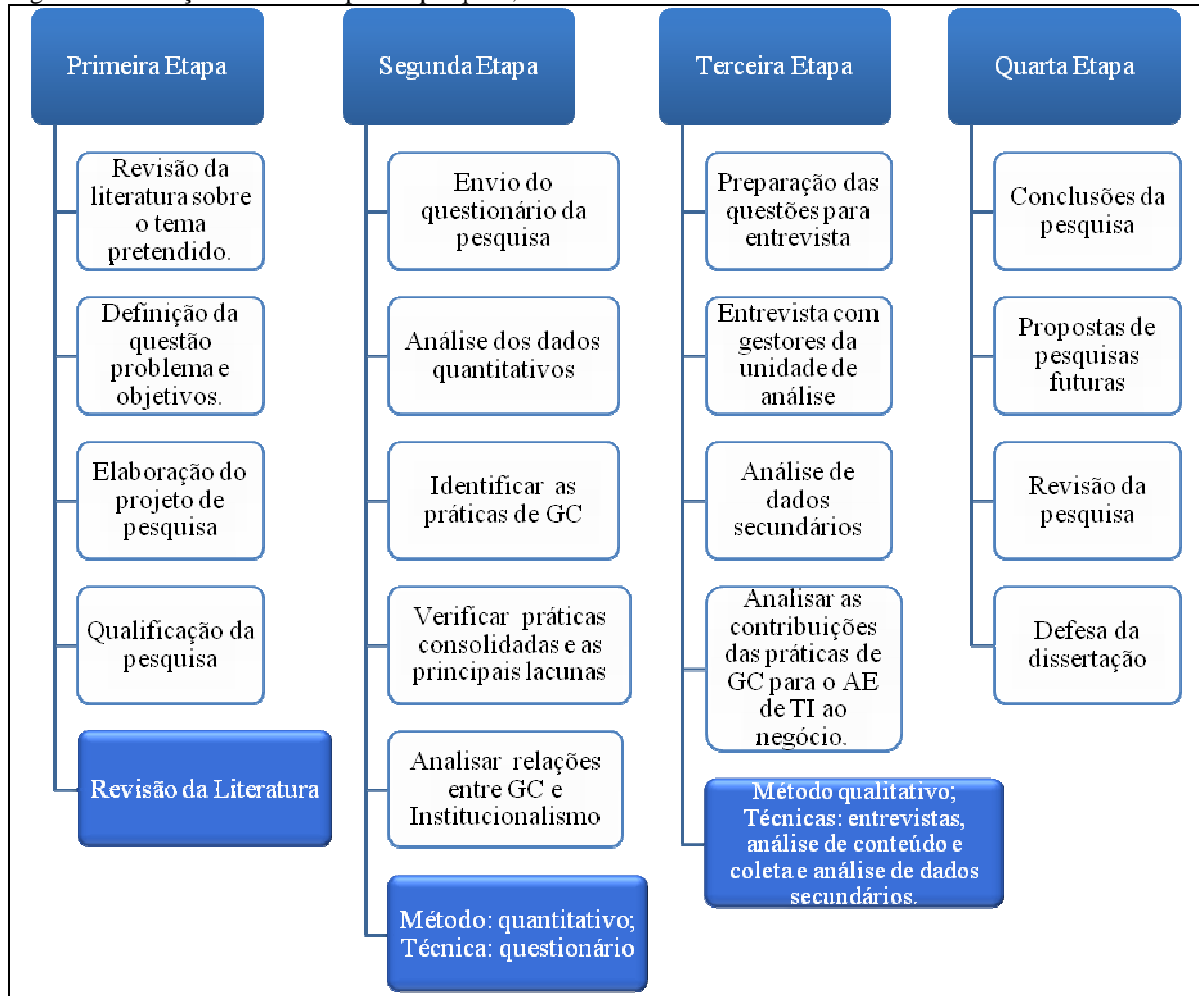
Segundo Yin (2005), as entrevistas, entendidas como relatos verbais, têm a desvantagem de estarem sujeitas a vieses, esquecimentos ou problemas de comunicação pobre ou imprecisa. Por isso, o autor recomenda o uso de outras fontes de informações, que no caso desta pesquisa foram o questionário aplicado na fase inicial, a validação por e-mail da transcrição e a coleta de dados secundários.

As fontes de dados secundários, como documentos e registros têm como função principal “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. (YIN, 2005, p.112). As vantagens da utilização deste tipo de fonte de evidência é que são dados que podem ser revisados, são exatos e têm uma ampla cobertura temporal, sendo precisos e quantitativos.

No caso das organizações paraestatais, as mesmas são obrigadas legalmente a prestarem contas anualmente de sua gestão, publicando no site do Tribunal de Contas da União (TCU) seu relatório de gestão, conforme normativo expedido pelo órgão, o qual contempla informações da gestão, de recursos humanos, de tecnologia da informação, os principais projetos desenvolvidos, bem como as demonstrações contábeis da organização. Esta é uma fonte de dados secundários utilizada na pesquisa com intuito de elucidar ou descrever fatos que não foram mencionados no questionário ou nas entrevistas.

A figura a seguir é uma síntese que busca relacionar as etapas desta pesquisa com os procedimentos metodológicos apresentados nesta seção.

Figura 11 - Relação entre as etapas da pesquisa, método e técnicas utilizadas.



Fonte: elaborada pela autora

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Godoy (1995, p.26), “a escolha da unidade de análise a ser investigada é feita tendo em vista o problema ou questão que preocupa o investigador”. Para a autora, deve-se refletir sobre os motivos que levaram a escolha da unidade de análise e analisar se a mesma foi escolhida por tratar-se de um caso típico ou diferenciado.

No caso desta pesquisa, a escolha da unidade de análise se deu por ambos os fatores. De um lado, a entidade, por tratar-se de uma instituição paraestatal sem fins lucrativos, já se caracteriza como um objeto de estudo pouco pesquisado na literatura acadêmica, especialmente no que se refere à governança e alinhamento estratégico, processos originários de empresas normalmente com foco mercadológico e com fins lucrativos. De outra forma, ao escolher uma unidade de análise que faz parte de um sistema confederativo nacional, busca-se

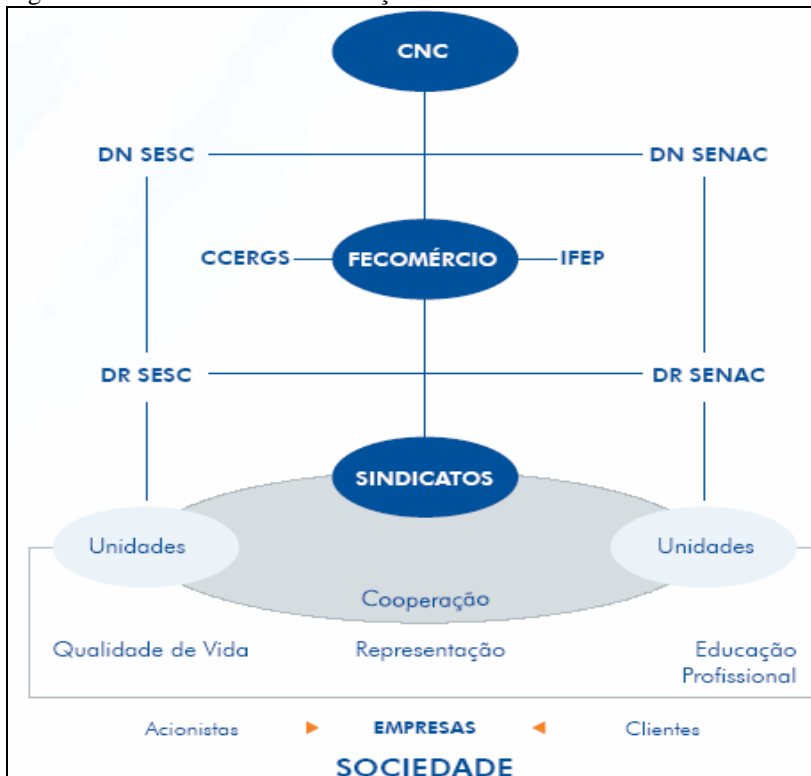
tratar a instituição analisada como um exemplar típico do contexto das paraestatais de educação.

É importante mencionar o contexto institucional no qual a unidade de análise está inserida. Segundo Ferro e Gonçalves (2010, p.89) “as instituições têm sempre uma história, da qual são produtos; é impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida”.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), entidade paraestatal, de direito privado, sem fins lucrativos e que tem abrangência nacional atua com a missão de educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo, focando sua estratégia em desenvolver serviços educacionais para o mercado de trabalho.

A partir de sua criação, em janeiro de 1946, por meio do Decreto-Lei 8.621, o Senac difundiu-se pelo país criando as administrações regionais em cada estado da federação, estando vinculado à Confederação Nacional do Comércio (CNC). A figura a seguir demonstra a estrutura da Confederação Nacional do Comércio, órgão que reúne as federações estaduais que congregam todos os sindicatos representativos das empresas do setor do comércio e serviços em cada estado.

Figura 12 - Estrutura da Confederação Nacional do Comércio



Fonte: Relatório de Gestão 2011 - Senac-RS

A unidade de análise deste estudo, que está incluída neste sistema nacional, denomina-se Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Administração Regional no Rio Grande do Sul, que nesta pesquisa será denominado apenas de Senac-RS.

Criado em 13 de setembro de 1946, o Senac-RS tem abrangência estadual, e sua estrutura de funcionamento tanto no âmbito nacional como estadual está descrita pelo Regimento Interno, aprovado pelo Decreto 6.843 de 1967. Esta estrutura é formada pelo conselho regional, pela administração regional e pelas unidades educacionais.

Atualmente o Senac-RS possui 42 unidades educacionais distribuídas em municípios do interior do Estado, além de Porto Alegre. Destas unidades, destacam-se quatro faculdades, sendo duas na capital do Estado, uma em Pelotas e outra em Passo Fundo. As demais unidades educacionais atuam com a oferta de cursos de formação inicial e continuada (cursos livres) e educação técnica de nível médio. Em algumas cidades onde não há uma unidade educacional instalada, o Senac-RS conta com balcões de atendimento, que atuam em parceria com o Serviço Social do Comércio (Sesc-RS), os quais somam atualmente 20 postos de atendimento.

O Senac-RS atua em todas as modalidades da educação profissional, com cursos profissionalizantes da formação inicial e continuada até a educação superior. Estas modalidades são segregadas em tipos de ação educacional que, por sua vez se dividem em eixos tecnológicos, nos quais se enquadram os produtos oferecidos, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 13 - Escopo de atuação do Senac-RS

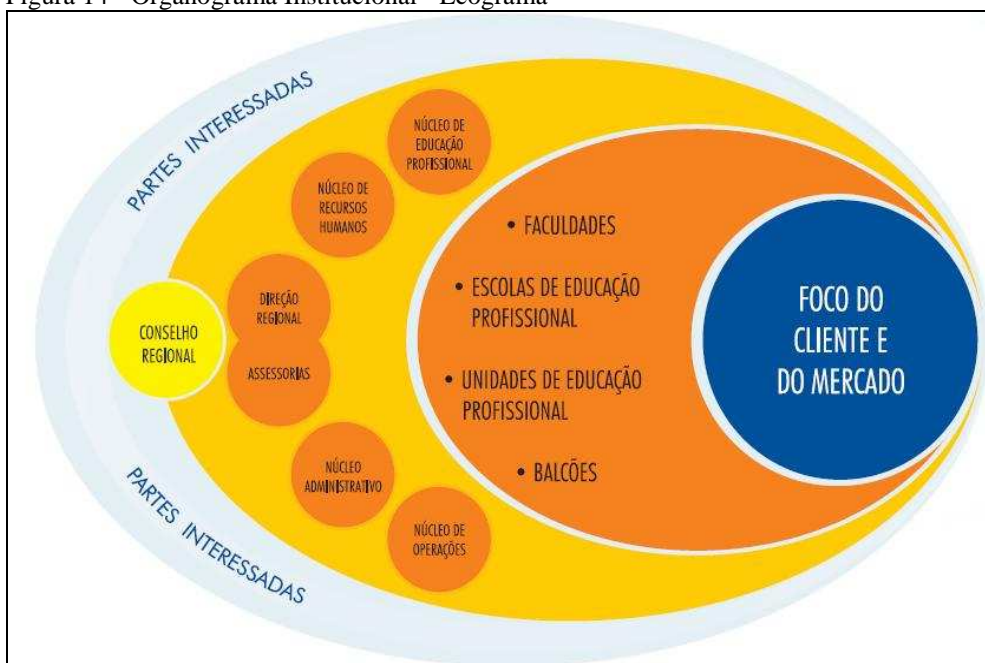
Modalidade	Tipo de Ação	Eixos Tecnológicos	Principais Produtos
Formação Inicial e Continuada	Aprendizagem	Ambiente, saúde e segurança	Cabeleireiro
	Capacitação		Aprendizagem em Comércio
	Aperfeiçoamento		Atendimento ao Cliente
	Programas Socioprofissionais	Apoio educacional	Vendedor
			Web Designer
	Programas Socioculturais	Gestão e negócios	Cozinheiro Básico
			Aprendizagem em Serviços Administrativos
Programas Instrumentais	Hospitalidade e lazer	Inglês	
Certificação Profissional		Informática Básica	
		Informação e comunicação	Aperfeiçoamento em Instrumentação Cirúrgica
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	Qualificação Técnica	Infraestrutura	Técnico em Enfermagem
	Habilitação Técnica de Nível Médio		Técnico em Guia de Turismo
	Especialização Técnica de Nível Médio	Produção cultura e design	Técnico em Administração
			Técnico em Produção de Moda
Certificação Profissional		Técnico em Informática	
		Técnico em Transações Imobiliárias	
Educação Superior	Qualificação Tecnológica		Bacharelado em Administração
		Graduação	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
	Pós-graduação		Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira
		Extensão	
			Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
			Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores
			Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas

Fonte: Relatório de Gestão 2011 - Senac-RS

Quanto à estrutura de pessoal, conta com mais de 1.700 funcionários, sendo setenta por cento do corpo funcional composto por docentes. Faz gestão de um orçamento anual de mais de cento e trinta milhões de reais, utilizado para capacitar aproximadamente duzentos mil estudantes por ano.

A figura a seguir é utilizada na instituição para representar o sistema de trabalho e a estrutura organizacional.

Figura 14 - Organograma Institucional - Ecograma



Fonte: Relatório de Gestão 2011 - Senac-RS

É neste contexto, das instituições paraestatais sem fins lucrativos do setor de educação profissional que foram identificados quais as práticas de governança corporativa são utilizadas e qual a contribuição das mesmas para o alinhamento estratégico entre TI e negócios.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme descrição metodológica constante no item 3.2, na primeira fase da pesquisa foi enviado um questionário eletrônico por e-mail para os diretores regionais e aos seus subordinados encarregados das funções administrativas ou financeiras, a fim de identificar as práticas de governança corporativa utilizadas em uma instituição paraestatal bem como analisar as que se encontravam consolidadas e as principais lacunas.

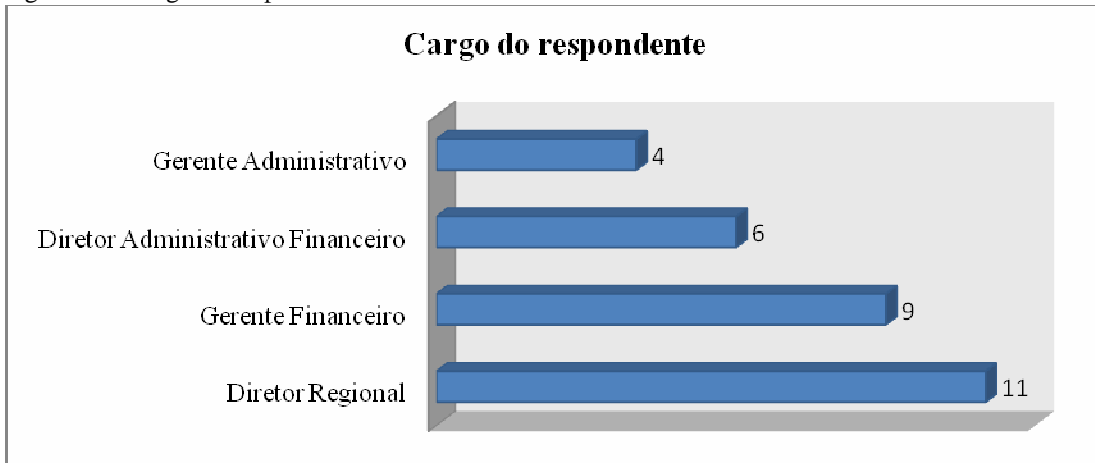
Cabe destacar que a estrutura legal mínima prevista para o tipo organizacional estudado é constituída por um conselho deliberativo e um conselho fiscal nacional (cujas sedes situam-se na cidade do Rio de Janeiro), bem como conselhos deliberativos regionais, sendo um em cada estado da federação. Os conselhos deliberativos estaduais são compostos por um presidente, um vice-presidente e os demais conselheiros que representam de forma tripartite os empresários (eleitos pelos sindicatos), os trabalhadores (indicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego) e o governo (indicados pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Seguridade Social).

O executivo máximo de cada administração é o diretor regional que também é cargo constante da estrutura legal. Ele é o responsável por todos os atos da gestão e presta contas ao conselho regional que se reporta ao conselho nacional. A hierarquia funcional subordinada ao diretor regional é definida por ele, conforme necessidade e obedecendo aos critérios previstos para o processo seletivo de executivos.

Entende-se necessária a explanação acima, pois o questionário foi remetido exclusivamente aos diretores regionais e aos seus subordinados encarregados das funções administrativas ou financeiras. A escolha desta amostra intencional justifica-se, pois estes gestores são os principais responsáveis pela implantação e acompanhamento das práticas de governança corporativa questionadas, conforme previsto no Decreto-Lei de criação da Instituição.

Como hierarquicamente abaixo do diretor regional pode haver variações de estrutura, há respostas de diretores administrativo-financeiros, gerentes administrativos, gerentes financeiros e dos próprios diretores regionais, conforme segue:

Figura 15 - Cargo do respondente



Fonte: Dados da pesquisa

Os questionários foram enviados a 54 gestores, sendo dois de cada estado da Federação. Destes, 30 responderam, ou seja, obteve-se um retorno de 55,56%. A amostra contribui para o alcance dos objetivos desta pesquisa, visto que dos 27 estados pesquisados obteve-se respostas em 21 deles, o que representa 77,78% da população pesquisada, ou seja, a maioria dos departamentos regionais pesquisados. Em apenas seis estados da Federação não se obteve as respostas solicitadas.

Além do número de estados respondentes, outro fator importante para avaliar a representatividade da amostra é a importância dos estados pesquisados no cenário nacional. Esta importância pode ser mensurada considerando-se alguns critérios, sendo um deles o impacto dos estados no orçamento nacional consolidado do Senac. As seis administrações regionais que não responderam a pesquisa representam apenas 3,78% do orçamento da instituição nacionalmente, sendo elas: Administração Regional do Espírito Santo, da Paraíba, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima e Tocantins. Avaliar a utilização das práticas de governança corporativa em administrações que causam impacto em mais de 96% dos recursos financeiros do Senac pode fornecer informações relevantes e que respondam aos objetivos propostos nesta pesquisa.

Além deste critério, pode-se também mensurar a importância dos estados por meio da produção em educação profissional. A atividade fim da Instituição objeto deste estudo é educação profissional e a execução desta ação é medida em quantidade de horas aulas efetivas disponibilizadas aos clientes. Utilizando este parâmetro de produção, ou seja, a carga horária efetiva, as unidades pesquisadas representam 93,59% da população, ou seja, delas é oriunda quase a totalidade das ações de educação profissional do Senac no país, como demonstrado no

quadro a seguir:

Quadro 6 - Respondentes e representatividade por estado da federação

Estado da Federação	Participação orçamentária	Participação na produção
AC	0,20%	0,65%
AL	0,46%	1,12%
AP	0,99%	1,22%
AM	0,16%	0,64%
BA	3,39%	2,68%
CE	1,92%	2,20%
DF	2,96%	2,64%
ES	1,58%	1,48%
GO	2,06%	3,15%
MA	0,87%	1,46%
MT	1,10%	1,77%
MS	0,77%	1,01%
MG	7,55%	11,83%
PA	1,48%	1,22%
PB	0,58%	0,88%
PR	4,89%	4,62%
PE	2,53%	0,83%
PI	0,54%	3,48%
RJ	12,04%	13,18%
RN	0,76%	2,09%
RS	5,09%	6,07%
RO	0,46%	0,94%
RR	0,11%	0,33%
SC	3,40%	5,43%
SP	43,29%	27,10%
SE	0,58%	1,29%
TO	0,24%	0,69%

Fonte: Dados da pesquisa e Mapa Geral Senac Nacional

Utilizando-se tanto a abordagem orçamentária (financeira) como a abordagem da produção (prestação dos serviços), percebe-se que a amostra utilizada nesta pesquisa compreende mais de 90% da população em análise.

Analisando o perfil dos respondentes, destaca-se que o grupo de gestores pesquisados tem idade média entre 46 e 55 anos, sendo que 60% dos respondentes são do gênero masculino. Apenas dez por cento do grupo tem entre 1 e 5 anos de casa, sendo que a maioria, ou seja, aproximadamente 70% dos gestores pesquisados possuem entre 6 e 20 anos de trabalhos prestados nas organizações objetos desta pesquisa.

Além do tempo de atuação, também foi questionado o grau de instrução destes gestores que, em sua maioria possui pós-graduação.

Aliado ao tempo de atuação na instituição, o grau de escolaridade também pode contribuir para um maior entendimento das práticas pesquisadas, ao mesmo tempo em que tende a tornar mais crítica a informação oriunda destes respondentes.

Para as primeiras análises foram consideradas as informações do perfil dos respondentes relacionando-as à utilização das práticas de governança corporativa. Para este relacionamento utilizou-se o método estatístico denominado ANOVA (*Analysis of Variance*). Segundo Dancey (2006), a ANOVA equivale ao teste *t*, porém “procura verificar se existem diferenças nas médias dos grupos. Faz isso determinando a média geral e verificando o quão diferente cada média individual é da média geral”.

A utilização do teste ANOVA pressupõe a normalidade da distribuição da amostra. (DANCEY, 2006). Para cumprir este requisito, realizou-se o teste denominado Kolmogorov-Smirnov no qual dado um intervalo de confiança de 95%, o valor calculado (*p-value*) deve ser maior que o valor de α (ou seja, $p\text{-value} > 0,05$). No teste realizado com a amostra em análise, o valor da significância (*p-value*) resultou em $p=0,829$, indicando que a amostra apresenta distribuição normal, cumprindo um requisito essencial para a aplicação do teste ANOVA.

Com a ANOVA foi possível relacionar a utilização das práticas de governança corporativa às características dos perfis dos pesquisados que estavam classificadas em grupos como tempo de atuação na instituição, escolaridade e gênero. Além da relação de fatores que abordam o perfil dos pesquisados, o teste ANOVA também permitiu mensurar a correlação entre o porte da organização e o alinhamento estratégico entre TI e negócios com a utilização das práticas de governança.

Segundo Dancey (2006), a verificação da diferença das médias é realizada por meio da segregação da variância em variância dentro dos grupos e entre grupos. Assim, em primeiro lugar a ANOVA calcula a média para cada um dos grupos, depois calcula a média geral. Em seguida, separa os grupos e calcula a variação total de cada participante em relação à média do grupo, denominada variância dentro do grupo. Por fim, calcula a variação da média de cada grupo em relação à média geral, resultando na variância entre os grupos (DANCEY, 2006).

Em um primeiro momento realizou-se a correlação entre a utilização das práticas de governança corporativa e o tempo de casa dos pesquisados, visto que este fator poderia propiciar maior utilização das práticas de governança corporativa nas organizações em que os gestores atuam. Esta relação é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 1 - Utilização das práticas de governança corporativa e tempo de atuação

Práticas	N	Média	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança			
				Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
1 a 5 anos	3	2.7451	0.87464	0.5724	4.9178	1.74	3.26
6 a 10 anos	7	3.6555	0.40424	3.2816	4.0293	3.26	4.32
11 a 15 anos	8	3.6507	0.74943	3.0242	4.2773	2.35	4.41
16 a 20 anos	6	3.4265	0.62827	2.7671	4.0858	2.82	4.50
mais de 20 anos	6	3.8137	0.64990	3.1317	4.4958	3.00	4.50
Total	30	3.5490	0.67310	3.2977	3.8004	1.74	4.50

ANOVA

Práticas	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	2.611	4	0.653	1.550	0.218
Dentro dos Grupos	10.528	25	0.421		
Total	13.139	29			

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado, a relação entre o tempo de atuação na instituição e a utilização das práticas de governança não apresenta correlação estatística significativa, visto que ao adotar um intervalo de confiança de 95% o grau de significância é de 0,218, ou seja, maior que 0,05 ($p > 0,05$). Esta relação, porém, não se aplica ao conhecimento que estes gestores têm das práticas de governança corporativa, mesmo não as utilizando de forma plena.

Outra hipótese verificada é a relação entre o grau de escolaridade dos pesquisados e a utilização das práticas de governança corporativa. A tabela que segue demonstra que 10% dos gestores pesquisados tem o curso de graduação, enquanto que a maioria da amostra, ou seja, 63% têm pós-graduação ou especialização.

Tabela 2 - Utilização das práticas de governança corporativa e grau de escolaridade

Práticas	N	Média	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança			
				Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
Ensino Superior (graduação)	3	3.3627	0.48358	2.1615	4.5640	3.00	3.91
Pós-Graduação/Especialização	19	3.3111	0.63788	3.0037	3.6186	1.74	4.29
Mestrado	7	4.1639	0.39198	3.8013	4.5264	3.47	4.50
Doutorado	1	4.3235	.	.	.	4.32	4.32
Total	30	3.5490	0.67310	3.2977	3.8004	1.74	4.50

ANOVA

Práticas	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	4.425	3	1.475	4.401	0.012
Dentro dos Grupos	8.714	26	0.335		
Total	13.139	29			

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao relacionar a utilização das práticas de governança corporativa com o nível de escolaridade dos entrevistados, pode-se perceber que há uma correlação significativa entre as mesmas, ou seja, quanto maior o grau de escolaridade do gestor maior a utilização das práticas de governança corporativa na amostra analisada, visto que o valor da significância resultou em 0,012.

Percebe-se que os gestores que possuem apenas graduação apresentaram um grau de utilização das práticas em torno de 3,36 enquanto que aqueles com especialização ou pós-graduação, mestrado e doutorado apresentaram médias de 3,31, 4,16 e 4,32 respectivamente.

O quadro de funcionários pesquisados é composto em sua maioria por gestores do gênero masculino que apresentam um grau de utilização das práticas de governança corporativa maior do que a média das gestoras do gênero feminino, conforme se pode analisar na tabela a seguir.

Tabela 3 - Utilização das práticas de governança corporativa e o gênero do respondente

Práticas	N	Média	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança		Mínimo	Máximo
				Limite Inferior	Limite Superior		
Feminino	12	3.2451	0.69401	2.8041	3.6861	1.74	4.15
Masculino	18	3.7516	0.59376	3.4564	4.0469	2.85	4.50
Total	30	3.5490	0.67310	3.2977	3.8004	1.74	4.50

ANOVA

Práticas	Soma dos Quadrados	Gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	1.847	1	1.847	4.581	0.041
Dentro dos Grupos	11.292	28	0.403		
Total	13.139	29			

Fonte: Dados da pesquisa

A relação entre gênero do respondente e a utilização das práticas apresentou significância estatística, visto que resultou em um grau de significância de 0,041 para um intervalo de confiança de 95%. Estes resultados apontam que na amostra pesquisada, as administrações regionais dirigidas por homens fazem maior uso das práticas de governança corporativa que àquelas geridas por mulheres.

Em um segundo momento também foram analisados os perfis das administrações regionais pesquisadas. Um fator importante refere-se ao porte das organizações que pode ser mensurado pelo número de funcionários, visto que as questões de representatividade orçamentária e de produção já foram abordadas anteriormente.

Tabela 4 - Utilização das práticas de governança corporativa e número de funcionários

Práticas	N	Média	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança			
				Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
até 200 funcionários	6	2.9069	0.72699	2.1439	3.6698	1.74	3.71
entre 201 e 500 funcionários	8	3.3235	0.42155	2.9711	3.6760	2.82	3.91
entre 501 e 1000 funcionários	5	3.7353	0.54272	3.0614	4.4092	2.85	4.18
entre 1001 e 1500 funcionários	5	3.7294	0.57912	3.0103	4.4485	3.21	4.41
entre 1501 e 2000 funcionários	4	4.0809	0.55513	3.1975	4.9642	3.26	4.50
mais de 2000 funcionários	2	4.3971	0.14558	3.0891	5.7051	4.29	4.50
Total	30	3.5490	0.67310	3.2977	3.8004	1.74	4.50

ANOVA

Práticas	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	5.787	5	1.157	3.778	0.012
Dentro dos Grupos	7.352	24	0.306		
Total	13.139	29			

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela demonstra que há significância estatística ao relacionar a utilização das práticas de governança corporativa com o número de funcionários da Instituição, sendo que estabelecido um intervalo de confiança de 95% o grau de significância apresenta um índice de 0,012. Assim, pode-se dizer que para a amostra pesquisada, quanto maior o número de funcionários também maior é a utilização das boas práticas de governança.

Analisando as médias de utilização pode-se verificar que as administrações regionais cujo porte é de até 500 funcionários, apresentam uma média entre 2,90 e 3,32 enquanto que os estados cujas instituições possuem acima de 500 funcionários apresentam médias a partir de 3,73 chegando a 4,39 no estado que apresenta mais de 2000 funcionários.

A partir da análise do perfil da amostra pesquisada, bem como da correlação deste com a utilização das práticas de governança, fez-se a identificação das práticas de governança corporativa utilizadas na Instituição. Com base nas práticas disseminadas pelo IBGC para as instituições sem fins lucrativos, os respondentes atribuíram no questionário enviado o grau de aplicação de cada prática listada, utilizando uma escala Likert de 1 a 5.

Todas as 34 práticas pesquisadas foram assinaladas como utilizadas pela organização, havendo apenas variação no grau desta aplicação. Para apresentação do quadro a seguir

realizou-se o arredondamento da média das práticas, a fim de se demonstrar o grau da escala Likert. Este quadro relaciona a quantidade de práticas com o grau de utilização.

Quadro 7 - Grau de utilização das práticas de governança corporativa

Grau de utilização	Quantidade de práticas	Representatividade
5 - Plenamente utilizada	6	18%
4	13	38%
3	12	35%
2	3	9%
1 - Prática não utilizada	0	0%
Total	34	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro demonstra que a Instituição vem utilizando a governança corporativa de forma evolutiva, visto que na média dos respondentes não há prática assinalada como não utilizada e apenas 9% das 34 práticas pesquisadas foi assinalada como sendo aplicadas no nível 2 da escala Likert. As práticas plenamente aplicadas e aquelas aplicadas de forma parcial, níveis 4 e 5 de utilização, abrangem 56% das práticas avaliadas. Esta distribuição de forma crescente pode representar um desenvolvimento gradual da organização em utilizar a governança corporativa em suas práticas e processos cotidianos.

O IBGC, no código utilizado como base nesta pesquisa, menciona os atores responsáveis pela aplicação das práticas de governança corporativa. Conforme esta classificação, o levantamento realizado na Instituição demonstra a seguinte relação entre grau de utilização da prática e agente responsável.

Quadro 8 - Graus de utilização das práticas de governança corporativa por responsável

Responsável	Grau de utilização	Média dos pontos
Missão	4	131
Conselho Fiscal	4	124
Conduta e Conflito de Interesses (CCI)	4	113
Conselho	4	108
Gestão	4	108
Auditoria	3	93
Conduta	3	86

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se no quadro apresentado que a ênfase nas práticas utilizadas se dá de forma bastante homogênea entre os atores responsáveis. Comparativamente aos dados apresentados no quadro 7 nota-se que apesar de haver 9% das práticas consideradas pouco aplicadas (grau 2), as mesmas acabam não impactando o montante quando se trata da distribuição entre responsáveis, visto que cada uma delas pertence a um responsável diferente.

Utilizando o software SPSS versão 18.0, calculou-se a média, o desvio padrão, o grau de aplicabilidade das práticas e a regressão linear (Beta) para cada prática de governança pesquisada. A partir deste cálculo foi possível identificar as práticas que têm seu uso consolidado e as que são menos utilizadas, o que resulta no atendimento do segundo objetivo desta pesquisa. As práticas e suas medidas de utilização estão demonstradas no quadro a seguir.

Quadro 9 - Identificação das práticas de governança corporativa utilizadas na Instituição

Questão	Práticas de Governança Corporativa	Média	Desvio-Padrão	% de Utilização	Beta (Regressão)
Q1	A organização possui missão e visão estabelecidas?	4.67	0.606	91,75	-0.067
Q2	Existe alinhamento entre os objetivos das diversas áreas ou atividades?	4.03	0.928	75,75	0.112
Q3	O Conselho estabelece instrumentos que limitem a ação do executivo principal?	3.77	1.194	69,25	0.036
Q4	Há cuidado para que prevenir atos ilegais?	4.50	0.731	87,50	0.149
Q5	Há uma estratégia de comunicação definida para cada uma das partes interessadas?	3.60	1.070	65,00	-0.039
Q6	Os impactos sociais são considerados nas operações da organização?	3.67	1.184	66,75	0.150
Q7	Os impactos ambientais são considerados nas operações da organização?	3.10	1.242	52,50	0.051
Q8	Há monitoramento de indicadores socioambientais?	2.47	1.279	36,75	0.040
Q9	Os objetivos organizacionais estão descritos e disseminados?	4.13	0.973	78,25	0.008
Q10	Há acompanhamento e controle da execução da estratégia?	3.83	1.085	70,75	0.066
Q11	Há orçamento definido por área?	4.57	0.971	89,25	-
Q12	O Conselho tem acesso às informações complementares, quando solicitadas?	4.63	0.890	90,75	-
Q13	O Conselho e/ou Conselho Fiscal, tem livre acesso às instalações da organização e às informações necessárias para o desempenho de suas funções?	4.83	0.461	95,75	0.054
Q14	A organização atua de forma transparente com todas as partes interessadas?	4.47	0.681	86,75	-
Q15	Há um sistema de informações para controle de riscos?	2.63	1.033	40,75	0.005
Q16	Há um sistema de controles internos da gestão estabelecido?	3.50	1.042	62,50	-0.037
Q17	É feito o monitoramento dos processos operacionais e financeiros?	4.07	0.868	76,75	0.105
Q18	Os riscos do negócio são monitorados?	2.97	1.299	49,25	-
Q19	Os controles podem ser considerados preventivos?	3.37	1.066	59,25	-
Q20	Existe auditoria interna na organização (não considerar Conselho Fiscal)	3.23	1.775	55,75	0.055
Q21	O cumprimento às normas do código de conduta é acompanhado?	2.83	1.464	45,75	0.136
Q22	Há um procedimento formal de aprovação de políticas de remuneração e benefícios?	3.67	1.241	66,75	0.088

Q23	O procedimento de políticas e benefícios é transparente e conhecido por toda organização?	3.43	1.331	60,75	0.070
Q24	A remuneração da equipe técnica está atrelada ao cumprimento de metas?	1.83	1.392	20,75	0.111
Q25	As demonstrações contábeis e financeiras são auditadas por auditores externos? (não considerar Conselho Fiscal)	3.10	1.954	52,50	0.072
Q26	As alçadas de decisão estão definidas?	4.13	1.106	78,25	0.098
Q27	Há um código de conduta formalmente estabelecido?	2.57	1.478	39,25	0.062
Q28	Há princípios e/ou valores organizacionais definidos?	4.10	1.269	77,50	0.019
Q29	Existe um canal de comunicação para denúncias ou resoluções de problemas de ordem ética?	2.87	1.479	46,75	0.061
Q30	As práticas contábeis e financeiras são elaboradas na forma da lei e atendendo aos princípios contábeis?	4.77	0.774	94,25	0.126
Q31	Há divulgação para as partes interessadas de informações da gestão, além das exigidas legalmente?	3.73	1.311	68,25	0.013
Q32	A organização divulga informações sobre desempenho em seu site corporativo?	2.80	1.472	45,00	0.042
Q33	A organização utilizada o site corporativo para fazer divulgações de relatórios periódicos de acompanhamento da gestão?	2.57	1.357	39,25	0.104
Q34	A organização divulga relatório de ações socioambientais?	2.23	1.331	30,75	0.052

*R2 Ajustado = 1, por aplicação de variável dependente dummy

Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,934$)

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Dancey (2006, p.59) “a média é a mais popular medida de tendência central utilizada”. Ela é calculada a partir da soma de todos os valores da amostra que é dividido pelo número total de valores. Esta medida fornece dados que demonstram o escore predominante da amostra analisada.

O desvio padrão é uma das formas de demonstrar quão dispersos são os valores em uma amostra, ou seja, quanto os valores da amostra variam em torno da média. Cada valor da amostra tem um desvio em relação à média. (DANCEY, 2006)

O percentual de utilização representa quanto a prática é utilizada na amostra pesquisada. Foi calculado a partir da fórmula:

$$\% \text{ de Utilização} = (\text{média} - 1) * (100/\text{graus da escala})$$

A regressão linear (Beta) indica os valores que representam proporções das variáveis em relação à variável dependente. Considerando a variável dummy como dependente e que esta é uma média de todas as variáveis, os betas são proporções das variáveis em relação a esta média, ou seja, quanto cada variável contribui para média de todas as práticas utilizadas.

O Alfa de Cronbach (α) é um teste não paramétrico que calcula a confiabilidade de um instrumento da pesquisa. Foi demonstrado por Lee J. Cronbach em 1951 e mede a correlação entre as perguntas sendo que o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada pesquisado. (HORA; MONTEIRO e ARICA, 2010).

O Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1 e quanto maior o coeficiente, ou seja, quanto mais próximo de 1, considera-se mais confiável o instrumento de pesquisa. Conforme demonstrado na tabela anterior, o α desta pesquisa apresentou um valor bastante elevado ($\alpha = 0,934$) o que valida estatisticamente o instrumento utilizado.

As práticas consideradas consolidadas na organização são aquelas que apresentaram maior média e que ao fazer um arredondamento desta média chega-se ao grau 5 da escala Likert, ou seja, a prática é utilizada plenamente. Segundo dados da pesquisa, aproximadamente 18% das práticas podem ser consideradas consolidadas. Em ordem decrescente, são elas:

Quadro 10 - Práticas de governança corporativa consolidadas

Prática de Governança Corporativa	Média	Soma dos pontos	Likert	Responsável
O Conselho e/ou Conselho Fiscal, tem livre acesso às instalações da organização e às informações necessárias para o desempenho de suas funções?	4,83	145	5	Gestão
As práticas contábeis e financeiras são elaboradas na forma da lei e atendendo aos princípios contábeis?	4,77	143	5	CCI
A organização possui missão e visão estabelecidas?	4,67	140	5	Missão
O Conselho tem acesso às informações complementares, quando solicitadas?	4,63	139	5	Gestão
Há orçamento definido por área?	4,57	137	5	Gestão
Há cuidado para que prevenir atos ilegais?	4,50	135	5	Conselho

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral as práticas consolidadas demonstram a preocupação da Instituição com a legalidade dos processos e com a transparência das informações, especialmente as de cunho financeiro. A necessidade de prestação de contas aos órgãos fiscalizadores e à sociedade, características das instituições paraestatais, podem ser fatores que influenciam a utilização de forma predominante destes tipos de práticas.

A prática com maior respostas de nível 5 refere-se ao acesso às instalações, informações e aos arquivos. Segundo o IBGC (2009), o executivo principal deve facilitar o acesso do conselho e conselho fiscal às instalações e às informações de qualquer natureza que forem necessárias para o desempenho de suas funções, incluindo dados de exercícios ou gestões anteriores.

Quanto à segunda prática mais utilizada, que diz respeito à elaboração das demonstrações contábeis, o código menciona que as mesmas devem ser elaboradas obedecendo à legislação vigente e em conformidade com as normas brasileiras de contabilidade aplicáveis. Este item também abrange o processo de tomada e prestação de contas da gestão e por isso está classificada como uma prática do item “Conduta, Conflito de Interesse e Divulgação das Informações”. Mais que uma prática de governança, este item atende um requisito legal e, por este motivo, tende a ter uma pontuação elevada. Mesmo assim, percebe-se que não houve pontuação máxima para a elaboração das demonstrações contábeis e financeiras.

A quarta prática de uso consolidado também trata da relação da gestão com o

conselho, porém, aborda informações complementares àquelas de natureza compulsória. Para este tipo de informação a prática também é considerada consolidada, porém percebe-se menor utilização quando o conselho solicita informações além das que são disponibilizadas comumente.

O IBGC (2009) menciona que é boa prática a inclusão da missão da organização nos documentos corporativos e que a mesma deve ser descrita de forma clara e objetiva. Assim, esta prática também aparece como consolidada no Senac, com pontuação superior à que trata do fornecimento de informações complementares ao conselho.

A gestão orçamentária também aparece como uma das boas práticas mais utilizadas pela Instituição. Para este tipo organizacional a elaboração de um orçamento corporativo é obrigatória, porém, a necessidade de segregá-lo em áreas não. Cabe à gestão elaborar e executar o orçamento corporativo e ao conselho compete discutir, aprovar e monitorar (IBGC, 2009).

A sexta prática classificada como consolidada, refere-se à prevenção de atos ilegais, ou seja, cabe ao conselho não apenas monitorar a execução da gestão, mas também criar mecanismos e práticas de controle que possam, de forma proativa, antever e evitar que ocorram fraudes ou atos considerados escusos. Segundo o código do IBGC (2009, p.33) “todo cuidado deve ser tomado para que não se pratique atos ilegais com a justificativa de alcançar os fins da organização”.

Tendo em vista que não há prática assinalada como não aplicável pelos respondentes, para analisar as práticas nas quais se percebeu menor aplicação, ou seja, onde há lacunas na utilização, foram listadas as de grau 2 e parte das práticas assinaladas com grau 3 da escala Likert. As práticas de grau 3 consideradas na tabela a seguir referem-se àquelas cujo somatório de pontos ficou abaixo da média das práticas listadas neste grau. Assim, somando estas duas categorias, obtém-se um percentual aproximado de 26% das práticas.

Quadro 11 - Práticas de governança corporativa com lacunas

Prática de Governança Corporativa	Média	Soma dos pontos	Likert	Responsável
A remuneração da equipe técnica está atrelada ao cumprimento de metas?	1,83	55	2	Gestão
A organização divulga relatório de ações socioambientais?	2,23	67	2	Conduta
Há monitoramento de indicadores socioambientais?	2,47	74	2	Conselho
Há um código de conduta formalmente estabelecido?	2,57	77	3	Conduta
A organização utiliza o site corporativo para fazer divulgações de relatórios periódicos de acompanhamento da gestão?	2,57	77	3	Conduta
Há um sistema de informações para controle de riscos?	2,63	79	3	Gestão
A organização divulga informações sobre desempenho em seu site corporativo?	2,80	84	3	CCI
O cumprimento às normas do código de conduta é acompanhado?	2,83	85	3	Gestão
Existe um canal de comunicação para denúncias ou resoluções de problemas de ordem ética?	2,87	86	3	Conduta

Fonte: Dados da pesquisa

A prática menos utilizada pela organização, cuja média é 1,83 e para a qual, arredondando-se este valor chega-se ao grau 2 da escala Likert, refere-se à remuneração da equipe estar atrelada ao cumprimento de metas. O código de boas práticas destaca que a organização pode vincular a remuneração da equipe técnica ao alcance de resultados, estabelecendo objetivos e metas de médio e longo prazo que devem estar atrelados de forma clara e objetiva à sustentabilidade organizacional e a geração de valor para a sociedade na qual a organização está inserida. Por se tratar de organizações sem fins lucrativos, o IBGC (2009) alerta para o cuidado que se deve ter ao relacionar remuneração a resultados, para não colocar em risco benefícios fiscais como imunidade ou isenção de impostos.

Constatou-se que a organização objeto deste estudo ainda não utiliza de forma expressiva a prática de vincular remuneração do corpo técnico aos resultados atingidos. Dos departamentos regionais pesquisados, 70% assinalou 1 na escala Likert, ou seja, a prática não é aplicada.

Em estudo realizado por Jegers (2009) o autor destaca que encontrar objetivos relevantes, mensuráveis e verificáveis que sirvam para fundamentar uma remuneração baseada no desempenho ainda é um grande desafio nas organizações sem fins lucrativos, diferentemente do que se verifica nas organizações com estes fins.

Outro aspecto identificado na pesquisa foi a baixa utilização pelo Senac de práticas relacionadas às questões socioambientais. A segunda e terceira práticas que foram consideradas menos utilizadas na instituição referem-se respectivamente à divulgação de relatórios de ações socioambientais e ao monitoramento de indicadores desta natureza.

Utilizando-se de dados secundários, como relatórios de ações sociais, relatórios de prestação de contas e relatórios de produção obtidos junto ao Senac-RS, percebeu-se que a Instituição de forma consolidada realiza a publicação das ações socioambientais executadas nos diferentes departamentos regionais. Assim, entende-se que há divulgação deste tipo de informação, porém esta boa prática emana do departamento nacional do Senac e não da publicidade individualizada de cada estado da Federação.

Mesmo entendimento, porém, não pôde ser utilizado para abordar o monitoramento de indicadores socioambientais. Nos dados divulgados pelo departamento nacional, que consolida as informações estaduais, não constam indicadores socioambientais, mas sim a quantidade de ações realizadas nacionalmente.

A existência de um código de conduta também não é prática utilizada de forma intensiva na instituição. O IBGC (2009, p. 65) menciona que “toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela equipe técnica, de acordo com os princípios e políticas definidas pelo conselho, devendo por este ser aprovado”. Para esta prática, 40% dos gestores respondeu que não há código de conduta formal na Instituição.

Por consequência, a prática que trata do cumprimento às normas do código de conduta, também obteve uma baixa pontuação e por conta disso foi considerada como uma prática de governança corporativa onde se percebem lacunas de aplicação. O agente responsável pela aplicação desta prática é o gestor da organização, segundo IBGC.

Outro ponto identificado como lacuna refere-se à utilização do site corporativo para divulgar informações das mais diferentes naturezas. Segundo dados da pesquisa, a instituição de modo geral pouco utiliza o site corporativo para divulgar fatos relevantes da gestão e o desempenho organizacional. Em consulta à legislação vigente que trata da prestação de contas deste tipo organizacional, identificou-se a obrigatoriedade de divulgação do relatório de prestação de contas anual no *site* do órgão de controle externo (Tribunal de Contas da União -

TCU). Este fato pode estar contribuindo para a pouca preocupação da entidade em divulgar os dados em seus *sites* corporativos, visto que a informação seria quase redundante.

O controle de riscos também foi elencado como prática pouco utilizada na instituição. Segundo o IBGC (2009, p.37) “o conselho deve assegurar-se que o executivo principal identifique preventivamente - por meio de sistema de informações adequado - e liste os principais riscos a que a organização está exposta e sua probabilidade de ocorrência”. Segundo dados da pesquisa o controle de riscos, que é atribuição da gestão, obteve uma média de 3 graus na escala Likert.

Da mesma forma, possuir um canal de comunicação para denúncias ou resoluções de problemas de ordem ética não é uma prática de governança utilizada amplamente na Instituição. Para o IBGC (2009, p.65), a organização deve “apresentar caminhos para denúncias ou resoluções de dilemas de ordem ética (canal de denúncia, *ombudsman*)”. No Senac esta prática apresentou 86 pontos, se somado os valores atribuídos pelos respondentes com base na escala Likert.

Conforme mencionado quando do envio dos questionários, os dados informados pelos respondentes não seriam utilizados de forma a identificar o nível de governança corporativa encontrado em cada administração regional, a fim de preservar a identidade dos respondentes e não expor quaisquer fragilidades ou oportunidades de melhoria de cada administração.

A partir do teste ANOVA realizou-se a análise das diferenças das médias entre os grupos e dentro dos grupos, que estão demonstradas na tabela a seguir, porém, a primeira parte da saída do teste foi suprimida a fim de não identificar os estados da Federação.

Tabela 5 - Utilização das práticas de governança corporativa x Estados da Federação

Práticas	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	9.280	20	0.464	1.082	0.475
Dentro dos Grupos	3.859	9	0.429		
Total	13.139	29			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não há diferenças significativas entre as médias de utilização das práticas de governança corporativa por estado respondente, visto que a tabela apresenta um grau de significância de 0,475 ($p > 0,05$).

Pode ser realizada uma análise regional, considerando a média das respostas por estado respondente. Neste sentido, o quadro abaixo demonstra os graus de aplicação da governança corporativa no Senac por região.

Quadro 12 - Nível de governança por região do país

Região	Média dos pontos	Likert
Sudeste	134	4
Sul	130	4
Nordeste	122	4
Centro-Oeste	115	3
Norte	100	3

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro sinaliza que os estados da região Sudeste e Sul são os que mais utilizam as práticas pesquisadas. Nestas regiões estão os estados de maior representatividade, tanto pela perspectiva orçamentária como de produção, conforme já demonstrado no quadro 6.

Portanto, pode-se constatar que na amostra pesquisada há uma tendência de que quanto maior a importância e representatividade da administração regional, maior é a utilização de práticas de governança corporativa por parte dos gestores. Esta afirmativa reforça a correlação já apresentada entre a utilização das práticas e o número de funcionários da Instituição, conforme demonstrado na tabela 4.

Com este levantamento, puderam ser identificadas as práticas de governança corporativa mais utilizadas no Senac, ou seja, aquelas consolidadas, bem como aquelas com lacunas de aplicação. A natureza jurídica da instituição pesquisada e sua estrutura funcional, incluída em um sistema confederativo nacional, propiciam análises diferenciadas de qualquer organização, sejam elas de natureza pública ou privada.

Para realizar a análise das relações entre a governança corporativa e o institucionalismo na organização, utilizou-se o conceito de Tolber e Zucker (1983), o qual menciona que o institucionalismo se dá quando os componentes da estrutura formal tornam-se aceitos, necessários e apropriados. Estes componentes, ao revestirem-se de tais atributos, contribuem para legitimar as organizações.

Ao analisar as respostas fornecidas pelos pesquisados, percebeu-se a utilização de práticas de governança corporativa de forma isomórfica pelas diferentes administrações regionais. Especialmente naquelas administrações de maior porte ou representatividade, as práticas consolidadas são em sua maioria as mesmas. Utilizando a classificação de Dimaggio e Powell (2005), pode-se identificar a utilização dos três tipos de isomorfismo descritos,

sendo o coercitivo o mimético e o normativo.

Ao declarar de forma explícita a missão e a visão institucionais ou ao elaborar as demonstrações contábeis comprometendo-se a utilizar a legalidade e os princípios de contabilidade, por exemplo, as administrações regionais buscam atender às pressões formais e informais do ambiente nas quais estão inseridas, sejam elas políticas, sociais ou econômicas. Neste sentido, o isomorfismo coercitivo fica evidente, visto que as duas práticas citadas no exemplo têm nível máximo de utilização e são consideradas consolidadas.

Em pesquisa realizada por Rossoni (2009, p.183), o autor constatou que

as organizações não respondem somente a pressões instrumentais, elas também se adaptam a pressões institucionais, já que necessitam da aprovação social e de legitimidade para adquirir recursos. Empresas cujos objetos são legitimados no ambiente, são mais facilmente aceitas, tem maior estabilidade, conseguem mais facilmente acessar recursos, assim como tem mais chances de sobreviver.

Outros exemplos podem ser classificados como práticas de governança em que se verifica o isomorfismo mimético, ou seja, aquele causado pelas incertezas do ambiente e que levam as organizações a se equipararem ou a utilizarem modelos para minimizar falhas ou riscos. Quando a instituição se preocupa com o livre acesso do conselho às instalações e arquivos de documentos necessários para o bom andamento das suas funções de controle, bem como quando estabelece práticas que previnam a ocorrência de atos ilegais, verifica-se a consolidação destas práticas e, por consequência que a institucionalização das mesmas se dá por necessidade de legitimação, perenidade e sustentabilidade.

Para Rossoni e Silva (2010, p. 184), “grande parte do conteúdo normativo das boas práticas de governança existe em função de garantir que o conselho atue de forma efetiva, não somente de forma figurativa”. Assim, o autor destaca que o papel do conselho é defender os interesses das partes interessadas, especialmente daqueles que não têm o controle da gestão.

Como já mencionado anteriormente, a organização tem o controle orçamentário como uma de suas obrigações legais, porém a forma de controle da execução é estabelecida pela direção regional em cada unidade da Federação. Destaca-se, como prática consolidada, a definição de dotação orçamentária por área, que pode ser caracterizada como uma prática isomórfica normativa, visto que mesmo com diferentes profissionais nas organizações e áreas, eles acabam padronizando suas práticas cotidianas de operação e gestão tornando-se profissionais semelhantes se comparados aos seus pares em outras organizações. (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Visto que as práticas de governança corporativa são revestidas das principais

características da Teoria Institucional e Neo-Institucional, sendo isomórficas, plenamente aceitas, utilizadas como parte da estrutura formal e podem contribuir para a perenidade e sustentabilidade da organização, foi possível relacionar estas duas lentes teóricas da pesquisa. As práticas de governança corporativa tendem a ser isomórficas e legítimas por estarem fundamentadas nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Tomando como base as práticas de governança corporativa identificadas, buscou-se avaliar as contribuições das mesmas para o alinhamento estratégico entre TI e negócio. Para tanto, foram realizadas entrevistas com três gestores do Senac-RS a fim de analisar se os mesmos percebem ou não tal contribuição. Os gestores entrevistados foram selecionados intencionalmente devido às funções que exercem na instituição estarem diretamente relacionadas ao tema proposto nesta pesquisa.

Os gestores serão citados nesta pesquisa recebendo a identificação de gestor A, B e C que significa apenas a ordem em que os mesmos foram entrevistados.

O primeiro gestor entrevistado foi o gerente A que responde pelo Núcleo Administrativo (NAD), o qual abrange os processos de compras, manutenção predial, controle patrimonial, expedição, logística e engenharia. Este gestor possui pós-graduação, tem 40 anos e está a pouco mais de um ano e três meses na Instituição, possuindo outros 12 anos de atuação em diferentes organizações paraestatais.

O segundo gestor entrevistado foi o gerente B que é responsável pela Assessoria de Tecnologia da Informação (ASTI) do Senac-RS. O entrevistado tem 33 anos, possui pós-graduação, está há 6 anos na organização e há 2 anos e meio responde pela gerência da Assessoria.

O último gestor entrevistado foi o gerente C, responsável pelo Núcleo de Negócios na Instituição. Este gestor tem 33 anos, é mestre em Administração e há 10 anos trabalha na instituição, sendo 7 na gerência. Responde pelo processo de venda para clientes pessoa física e corporativos, representatividade sindical, análises de viabilidade do negócio, customização de produtos e inteligência de mercado.

Aos três gestores foram realizadas perguntas que buscavam esclarecer as contribuições das práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico entre TI e negócio e como esta contribuição se manifesta.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um questionário semiestruturado, com perguntas abertas. O questionário foi dividido em quatro blocos que partiam de uma visão geral da governança corporativa e de alinhamento e, ao final, buscava identificar como as práticas

consideradas consolidadas ou aquelas com as principais lacunas contribuía com o alinhamento entre TI e negócio percebido na Instituição.

Ao questionar o papel da governança corporativa no alinhamento estratégico da organização, os gestores responderam principalmente que o modelo de governança participativo contribui para um alinhamento mais efetivo entre as áreas e isso se reflete no alinhamento entre TI e negócio. Um dos gestores menciona que “no Senac existe uma gestão participativa. Se fosse explicar pra alguém o modelo de governança adotado na instituição, minha visão seria um misto de teoria sistêmica com uma rede de cooperação”.

Neste sentido, outro entrevistado menciona que “as práticas de governança corporativa favorecem o alinhamento do Conselho, do Conselho com a Direção Regional e da Direção Regional com as suas lideranças”.

Ao abordar mais especificamente sobre a percepção do alinhamento estratégico entre TI e negócio no Senac-RS e como isso pode se refletir em melhoria dos resultados ou dos processos, os gestores pesquisados mencionaram que em uma escala de 1 a 5 dariam uma nota entre 3 e 4 para o alinhamento entre TI e negócio.

Apenas o gestor de TI pontuou o alinhamento com nota 3. Quando questionado sobre o motivo desta pontuação mencionou que atualmente a TI atua conforme é demandada e que objetiva implantar uma Tecnologia da Informação e Conhecimento (TIC). O gestor menciona que está buscando “um patamar 4, que é além de receber as demandas e entregar de acordo com a governança corporativa, que se pudesse antever algumas coisas, propor e inclusive influenciar esta governança corporativa”.

Neste ponto da entrevista o gestor do Núcleo Administrativo mencionou que “às vezes sinto até um pouco de inveja do atendimento que a TI dá para o negócio e para o cliente, se comparado às necessidades que nós área meio temos”.

O gerente de TI concorda com o exposto acima ao citar que

há alguns anos, dominávamos 80% do negócio educação, mas as outras áreas eram desatendidas ou desassistidas. Tinha a área de educação como prioridade, ocupando 80% dos recursos humanos. Conseguimos fazer um pouco de equilíbrio nisso para que as áreas de *backoffice* ou apoio pudessem receber também atenção tanto na informatização, investimento tecnológico, quanto de melhorias estruturais que eram necessárias.

Contrariando os gestores anteriores, o responsável pela área de negócio menciona que “a TI atua muito mais na questão corporativa ou administrativa do que pra uso externo. Eu diria que a partir deste ano, de 2012, ou final de 2011 começamos a estar alinhados. Até então

não tinha alinhamento”.

Sobre o alinhamento das prioridades e dos investimentos a serem realizados, os gestores mencionaram que há um alinhamento entre TI e negócio quanto às prioridades, especialmente no que tange a recursos financeiros e orçamento. Um dos gestores mencionou que a priorização existe, ou seja, a TI atende prioritariamente o que o negócio busca, porém, muitas vezes o que o negócio solicita não é o que o mercado deseja naquele momento. Neste caso, pode-se dizer que não há um desalinhamento entre TI e negócio, mas algumas vezes entre negócio e mercado.

Um dos gestores comenta que,

outras áreas dentro do Departamento Regional passaram a ter visibilidade e importância maiores do que há 5 anos e isso divide um pouco o bolo. Talvez a governança também esteja mais equilibrada do que antes, isso por uma evolução natural.

Desta forma, na percepção dos gestores entrevistados, pode-se dizer que há alinhamento entre TI e negócio na Instituição e que o mesmo está em evolução, visto que existe uma relação entre as prioridades das áreas e isso se reflete nos investimentos financeiros por meio do orçamento corporativo.

Ao consultar, como fonte de dados secundários o orçamento corporativo da Instituição, denominado Planejamento Orçamentário e de Produção (POP) para o ano de 2012, pode-se evidenciar que alguns projetos da área de negócio estavam também previstos na área de TI. Quando questionados sobre esta prática, os gestores mencionaram que utilizam dotações orçamentárias segregadas para comprometer e compartilhar as responsabilidades pelo sucesso ou insucesso da implantação do projeto ou ferramenta.

Para os três gestores foram citados alguns fatores que, segundo a literatura, podem ser promotores ou inibidores do alinhamento de TI ao negócio. Os gestores deveriam primeiramente identificar dentre os promotores que constavam na tabela quais podiam ser evidenciados no Senac-RS e de que forma as práticas de governança corporativa poderiam se relacionar a estes fatores contribuindo para o alinhamento de TI ao negócio. Em seguida, realizou-se a mesma identificação a partir da análise dos inibidores. Para tanto, foram utilizados os fatores mencionados a seguir:

Quadro 13 - Principais Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico

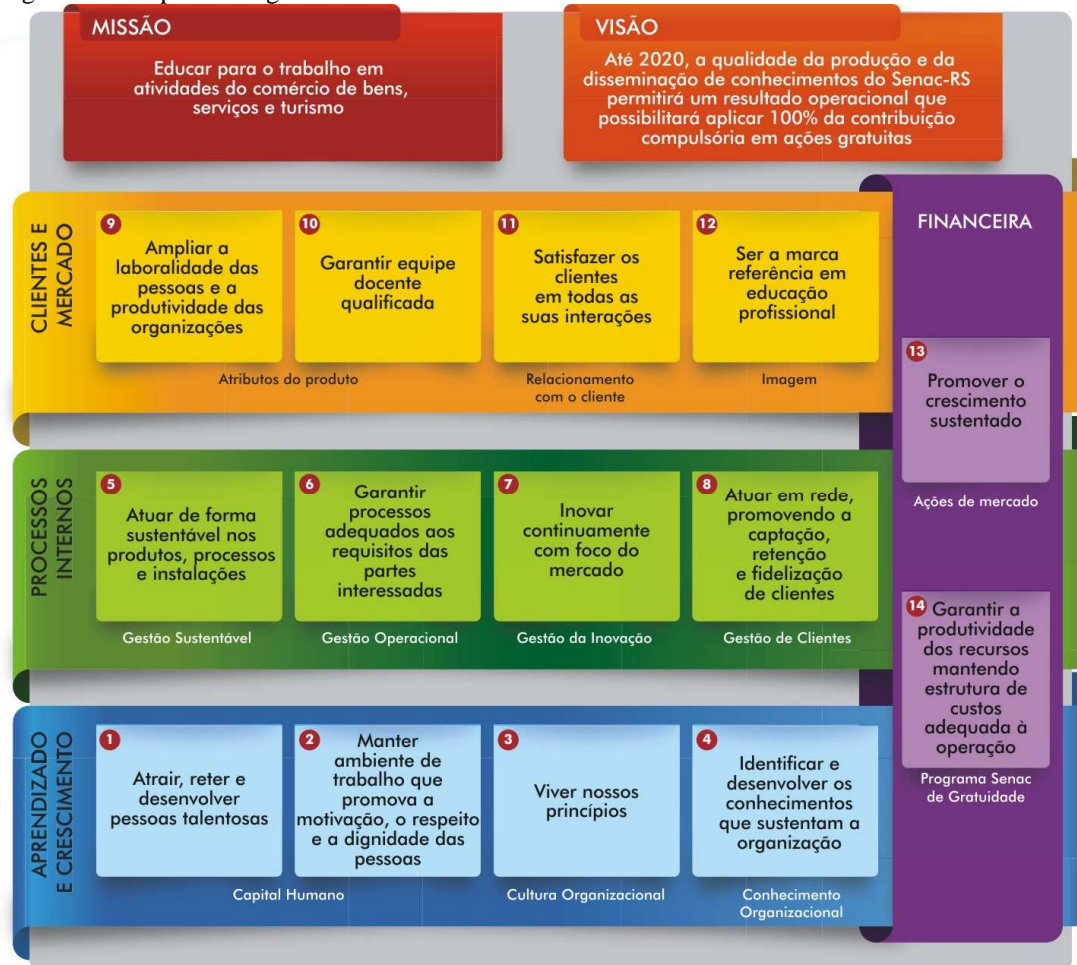
Promotores do AE entre TI e negócio	Inibidores do AE entre TI e negócio
Apoio da alta gestão	Falta de apoio da alta gestão
Participação	Falta de Participação
Entendimento do negócio	Falta de Entendimento do negócio
Parceria	Relações fracas
Prioridade	Falta de Prioridade
Liderança	Liderança fraca
Comunicação clara	Falha na comunicação
Compartilhamento	Falta de Compartilhamento
Conexão	Falha na Conexão
Comprometimento	Falta de Comprometimento
Sincronização	Falta de Sincronização
Monitoramento	Dificuldade de Monitoramento
Postura Pró-ativa	Falta de Postura Pró-ativa

Fonte: Pereira e Dornelas (2010)

Segundos relatos dos entrevistados existem na Instituição alguns dos promotores mencionados na literatura referenciada. O fator “entendimento do negócio” foi apontado pelos três gestores e todos mencionaram a evolução da Instituição neste quesito. Este fator, segundo mencionado, auxilia a definição dos investimentos, a priorização das demandas e a busca de novas tecnologias. O “apoio da alta gestão” também obteve destaque e um dos gestores menciona que “especialmente os projetos de TI são fortemente patrocinados pela alta gestão”.

Consultando o plano de ação da Instituição, seus objetivos e indicadores, pôde-se observar que a TI possui um objetivo sob sua responsabilidade que trata de “Identificar e desenvolver os conhecimentos que sustentam a organização”, conforme apresentado no mapa estratégico 2007-2020 abaixo.

Figura 16 - Mapa Estratégico Senac-RS 2007-2020



Fonte: Relatório de Gestão Senac-RS, 2011.

O objetivo número 4 é medido por alguns indicadores, dentre eles destaca-se o percentual da receita líquida da organização investida em TI, citado pelo gestor da área de TI. Com base neste indicador, menciona o gestor, “nós somos praticamente obrigados a investir e há uma cobrança muito forte. Isso foi originado na alta direção”. Isso demonstra a preocupação com a necessidade constante de modernização do parque tecnológico da Instituição a fim de manter o cliente atualizado com o que o mercado está utilizando.

O fator “participação” também foi apontado como um propulsor do alinhamento estratégico entre TI e negócio. O gestor de TI menciona como fundamental o reposicionamento ocorrido em 2009 quando a TI deixou de estar vinculada hierarquicamente à gerência do Núcleo Administrativo e tornou-se uma assessoria, ligada diretamente ao diretor regional. O gestor menciona que

estamos junto à direção regional e isso facilita as ações que tenham alguma interdependência, e hoje quase todas as ações do Senac tem interdependência com a TI. Com isso estamos cientes e participamos na construção dos processos ou na adequação dos processos para que eles possam ser informatizados. Hoje estamos neste papel de discutir o que tem que ser feito.

É possível contrapor este entendimento, pois os dados da primeira fase desta pesquisa permitiram relacionar o uso das práticas de governança corporativa ao posicionamento hierárquico da TI na estrutura organizacional. A tabela a seguir demonstra este relacionamento, realizado por meio do teste ANOVA, já explicado anteriormente.

Tabela 6 - Posicionamento hierárquico e utilização de práticas de governança corporativa

Práticas	N	Média	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança			
				Limite Inferior	Limite Superior	Mínimo	Máximo
primeiro nível, se vinculada ao executivo máximo (Diretor Regional)	4	2.9191	1.12750	1.1250	4.7132	1.74	4.32
segundo nível, se vinculada a um superintendente ou diretor financeiro	15	3.8059	0.55891	3.4964	4.1154	2.82	4.50
terceiro nível, se vinculada a uma gerência (administrativa, financeira, outra)	8	3.3713	0.38282	3.0513	3.6914	2.85	3.91
quarto nível, se não há uma área exclusiva para TI	3	3.5784	0.73960	1.7412	5.4157	3.00	4.41
Total	30	3.5490	0.67310	3.2977	3.8004	1.74	4.50

ANOVA

Práticas	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	2.832	3	0.944	2.381	0.093
Dentro dos Grupos	10.307	26	0.396		
Total	13.139	29			

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela relaciona o nível hierárquico em que a TI está localizada na estrutura organizacional e a utilização das práticas de governança corporativa. O ITGI (2007, p.44) aborda no PO 4.4 que a organização deve

posicionar a área de TI na estrutura geral organizacional através de um modelo que efetivamente considere sua importância e as necessidades de contingência, considerando a importância da TI para a estratégia de negócio e o nível de dependência operacional. A linha de reporte do CIO deve ser proporcional à importância da TI dentro do negócio.

Percebe-se, porém, que na amostra pesquisada existe uma média maior de aplicabilidade das práticas de governança corporativa naquelas unidades onde a TI está posicionada no segundo nível, ou seja, onde o CIO se reporta a um superintendente ou diretor e que o menor número de utilização de práticas de governança corporativa está nas unidades em que há um reporte direto ao Diretor Regional (CEO). Assim, a tabela demonstra que dado um intervalo de confiança de 95% a significância resulta em 0,093, demonstrando que não há significância estatística entre as duas variáveis analisadas, visto que $p > 0,05$.

Pesquisa realizada por Rigoni (2010) testou em um determinado contexto estudado, se havia diferença significativa entre o posicionamento hierárquico de TI em organizações com diferentes tipos de orientação estratégicas. Contribuindo com as estatísticas demonstradas na tabela anterior, o autor também não encontrou diferenças significativas quando avaliou o reporte CEO-CIO em dois diferentes tipos de orientação estratégica.

Em contraponto, pesquisa publicada pelo *Massachusetts Institute of Technology* menciona que

o aspecto mais importante da transformação da TI está no relacionamento CEO-CIO. Os CEO's precisam acreditar na TI. Os CIO's, em contrapartida, precisam ganhar a confiança dos gestores do negócio e isto só é possível a partir de entrega de serviços adequados (GOSWAMI, 2010, tradução nossa).

Outro promotor do alinhamento identificado é o “compartilhamento”, visto como a sinergia entre os processos e áreas envolvidas. Os gestores mencionaram especialmente o compartilhamento no desenvolvimento de softwares e de ferramentas de apoio à decisão. Neste sentido, o gestor da área de negócio menciona que “compartilhamento é um fator chave e isso foi mobilizado pela TI. A TI fez o trabalho de coordenar este compartilhamento”. Ressalta, porém, que se deve ter o cuidado de “compartilhar ouvindo as pessoas certas” especialmente aquelas que executam ou operam aquele processo.

Para construir o alinhamento, os gestores de TI e negócio precisam aprender a trabalhar juntos em todos os aspectos da empresa e isso inclui decisões de investimentos em software e infraestrutura. A maioria dos executivos de negócios percebem os investimentos em infraestrutura de TI como um “buraco negro” que consome os recursos da companhia.

(FONSTAD, 2009, tradução nossa).

Os fatores “liderança”, “comunicação clara” e “monitoramento”, foram citados em menor número. Foi mencionado que quando as áreas passam a ter lideranças mais efetivas e uma contribuição maior para o todo, passam a ser mais ouvidas e ter maior priorização.

Em seguida, buscou-se identificar se a presença destes promotores do alinhamento poderia estar relacionada à governança corporativa da Instituição. Um dos gestores menciona que “os fatores estão ligados ao que foi definido pela governança e se a governança corporativa não enxerga estes fatores como uma diretriz ou com um guia, independente de ser bom ou não para a TI, isso não se efetiva”.

Outro gestor exemplifica que o Senac-RS está implantando um novo ERP e que neste momento é fundamental a existência de fatores como participação, compartilhamento, liderança, comunicação clara, que favoreçam o alinhamento estratégico e também que emane da governança corporativa a importância de que toda organização se envolva e se esforce para que este projeto dê resultados positivos.

Conforme um dos entrevistados, “se os facilitadores do alinhamento forem emanados da governança corporativa, com certeza não só facilitam, mas também contribuem para um desempenho maior deste alinhamento”.

Analisando as transcrições das entrevistas foi possível identificar que os gestores pesquisados mencionaram que a governança corporativa contribui para o aparecimento destes promotores do alinhamento no Senac-RS, visto que ela valoriza, avalia, investe e monitora a maioria deles.

A pesquisa de Goswami (2010, p.65, tradução nossa), sugere que a “governança parece ser um ingrediente chave para o alinhamento estratégico, pois ela contribuiu para que os processos decisórios sejam clarificados”.

Em seguida, e utilizando a mesma metodologia, foram identificados pelos entrevistados os fatores inibidores do alinhamento estratégico de TI ao negócio no Senac-RS, com base nos fatores já descritos no quadro 13.

Diferentemente do que aconteceu com a identificação dos promotores do alinhamento, para os inibidores em nenhum fator houve consenso, sendo que os itens “falta de comprometimento”, “falta de participação” e a “falta de prioridade” foram os itens mais representativos.

O fator “falta de comprometimento”, foi atrelado às expressões “certeza da impunidade”, “deixa disso” e “pega leve”. O gestor que não apontou comprometimento como um dos inibidores mencionou que “o comprometimento existe: têm pessoas na área de

negocio e têm pessoas na área de TI que são muito comprometidas, porém elas não compartilham a informação pra chegar num objetivo fim”. Ou seja, o entrevistado aponta a falta de compartilhamento como um inibidor e não a falta de comprometimento.

O fator “participação” ao mesmo tempo em que foi citado como um promotor do alinhamento também foi identificado como um inibidor, pela sua falta. Um dos gestores mencionou que “existe falta de participação no arranjo tático, para ligar a estratégia à operação. Neste meio de campo falta uma participação mais efetiva”.

As questões relativas à priorização também foram consideradas por dois gestores, sendo que um deles menciona que “falta de prioridade atrapalha muito esse alinhamento e essa diretriz corporativa, porque tudo vira prioridade. Hoje na organização muitas coisas são prioridades, e se há prioridades não há prioridade”.

Além dos fatores informados aos entrevistados, outros inibidores foram citados durante as entrevistas como “falta recurso (financeiro e humano)”, “tratar todos de forma igual” e “questões legais (natureza paraestatal)”.

Em seguida, buscou-se identificar se a presença destes inibidores do alinhamento poderia ter relação com a governança corporativa da Instituição. Na percepção de um dos entrevistados, “o alinhamento com certeza vai ser mais assertivo e talvez tenha uma percepção de velocidade e de pró-atividade maior do que quando existem muitos desses inibidores dentro da governança corporativa ou dentro do comportamento da instituição”.

Um exemplo deste relacionamento foi citado por um dos entrevistados quando menciona que caso não houvesse apoio da alta gestão, “todo negócio estaria solicitando uma série de atitudes, de investimentos e de comportamentos da TI, mas a governança corporativa não estaria dando este apoio”.

Os três entrevistados entendem que da mesma forma como a governança corporativa pode favorecer o aparecimento dos promotores do alinhamento também pode contribuir para o surgimento dos inibidores.

O quadro a seguir resume os fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico entre TI e negócios identificados pelos entrevistados como presentes no Senac-RS.

Quadro 14 - Promotores e Inibidores do AE entre TI e negócio no Senac-RS

Promotores do AE entre TI e negócio no Senac-RS	Inibidores do AE entre TI e negócio no Senac-RS
Entendimento do negócio	Falta de comprometimento
Apoio da alta gestão	Falta de participação
Participação	Falta de prioridade
Compartilhamento	Falta de compartilhamento
Liderança	Liderança fraca

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir foram apresentadas aos entrevistados as práticas de governança corporativa identificadas nas diferentes administrações regionais e foi questionada a relação das mesmas para o alinhamento estratégico entre TI e negócios. Após analisarem as práticas que foram consideradas consolidadas, os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade das mesmas contribuírem para o alinhamento.

Os três gestores mencionaram que percebiam contribuição daquelas práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico entre TI e negócio. Ao questionar como se dá esta contribuição, especialmente a partir das práticas consolidadas apresentadas, os gestores mencionaram como exemplo, a importância de se ter um orçamento definido por área para o alinhamento estratégico entre TI e negócio. Neste quesito, o gestor do Núcleo Administrativo menciona que esta prática de governança corporativa permite “saber o quanto vou poder atualizar do parque tecnológico, o quanto de novos sistemas e novas funcionalidades vou poder buscar, quando eu vou poder buscar e em que momento eu vou poder entregar”.

Corroborando esta opinião, o gestor de TI menciona que,

a prática de governança corporativa de definir orçamento não determina um melhor alinhamento, mas ele facilita muito, pois com isso se consegue fazer planejamento e responder questões das áreas de negócio ou das unidades de negócio do que é ou não possível. Muitas vezes o mercado está demandando uma melhoria, uma atualização ou uma forma diferente de atuar da TI e a governança corporativa não permite que isso aconteça por conta do orçamento que não foi bem definido ou não está claro.

O gestor da área de negócio também concorda com a contribuição, especialmente desta prática, pois ela auxilia na definição dos projetos que serão realizados e dá garantia de ter recursos para executar o que é necessário.

A utilização de um orçamento definido por área e, especialmente a forma como são definidos e acompanhados os recursos disponibilizados para a TI, foram questionados na primeira fase desta pesquisa e ao relacionar esta variável com a utilização das práticas de governança, tem-se a tabela que segue.

Tabela 7 - Investimentos na área de TI e utilização de práticas de governança corporativa

Práticas	N	Média	Desvio Padrão	95% Intervalo de Confiança		Mínimo	Máximo
				Limite Inferior	Limite Superior		
Não sei opinar	1	2.3529	.			2.35	2.35
Sim, são planejados.	10	3.2382	0.72116	2.7223	3.7541	1.74	4.24
Sim, são acompanhados.	5	3.4647	0.40188	2.9657	3.9637	3.06	3.91
Sim, são planejados e acompanhados.	13	3.8665	0.55619	3.5304	4.2026	2.85	4.50
Total	29	3.5284	0.67530	3.2715	3.7853	1.74	4.50

ANOVA

Práticas	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F	Sig.
Entre Grupos	3.730	3	1.243	3.439	0.032
Dentro dos Grupos	9.039	25	0.362		
Total	12.769	28			

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela apresenta um relacionamento estatisticamente significativo ($p > 0,05$) entre as formas de utilização e controle do orçamento de TI e o uso das boas práticas de governança. Nota-se que para aqueles estados que responderam que os investimentos de TI são planejados e acompanhados, a utilização das práticas de governança alcança uma média de 3,86. Segundo o que está proposto no modelo COBIT® a organização deve preocupar-se em estabelecer e manter o processo orçamentário de TI bem como identificar, comunicar e monitorar os investimentos em TI, custos e valor para o negócio (ITGI, 2007).

Outra prática de governança corporativa que foi bastante mencionada pelos entrevistados é “a organização possui missão e visão estabelecidas”. Neste item, os entrevistados mencionam que esta prática reflete o direcionamento da organização e que ao deixar claro aonde a Instituição quer chegar e quando quer chegar, torna-se mais fácil alinhar

os objetivos das áreas, dentre eles entre TI e negócios.

Segundo um dos entrevistados, “quando não se tem uma missão e visão bem estabelecidas ou definidas, sente-se aquela falta de prioridade e se começa a “atirar para todos os lados” ou tenta iniciar tarefas em várias frentes e se perde força com isso”.

Com base nas entrevistas com os gestores, pode-se concluir que as práticas de governança corporativa identificadas no Senac podem contribuir para o alinhamento estratégico entre TI e negócio. Segundo o gestor da TI, “através destas praticas de governança corporativa que foram indicadas no Senac, a TI ganha força e este alinhamento estratégico ganha mais respaldo pra ser realizado”.

Corroborando a percepção acima, Ho, Wu e Xu (2010, p. 4, tradução nossa) constataram que “a governança corporativa pode desempenhar um papel significativo ao fornecer as informações e ferramentas necessárias para a gestão da Tecnologia da Informação.” Os mesmos autores não conseguiram evidenciar em suas pesquisas a contribuição da TI para o desempenho organizacional isoladamente. Segundo eles, esta contribuição somente se dá na presença de uma estrutura de governança corporativa (HO, WU, XU, tradução nossa).

A partir das práticas consideradas menos utilizadas no Senac também questionou-se o impacto da pouca utilização destas práticas para o alinhamento estratégico de TI ao negócio, ou seja, da mesma forma em que a utilização das práticas favorece o alinhamento, buscou-se verificar se a não utilização das mesmas dificultaria o alinhamento.

Segundo Abib, Hoppen e Rigoni (2010, p.8),

envolvidos no alinhamento estratégico da informação encontram-se diferentes atores, setores e realidades, os quais, mesmo estando em uma mesma organização, por vezes têm expectativas diferentes e trabalham com estratégias paralelas ao invés de complementares, dificultando assim a obtenção do alinhamento.

Das 9 práticas identificadas como menos utilizadas na Instituição, 6 foram apontadas pelos gestores como impactantes no alinhamento estratégico entre TI e negócio. Segundo os entrevistados, a não implantação destas práticas ou sua implantação com lacunas desfavorece o alinhamento entre TI e negócio. Quanto ao não atrelamento da remuneração da equipe técnica ao cumprimento das metas, o gerente da área de negócio menciona que esta prática, caso utilizada, poderia contribuir para um melhor alinhamento estratégico. Segundo ele, a área de TI é normalmente bem remunerada e para conseguir contratar, reter e motivar pessoas, isso

seria importante. A área de negócio também tem uma remuneração diferenciada. Sem esta relação (remuneração x meta) fica muito fácil se envolver com ações periféricas em detrimento das ações principais do negócio.

Quanto à contribuição das práticas relacionadas ao código de conduta, seja o seu estabelecimento ou monitoramento, um dos gestores comenta que “sabemos que não podemos acessar determinados *sites* e muitas vezes tentamos até vir aquele aviso de *site* proibido ou inadequado da TI pra que se perceba que realmente não se pode fazer este movimento”.

A prática de utilizar o site corporativo para divulgar relatórios da gestão ou para acompanhar o desempenho da Instituição também foi citada com uma forma de alinhar os interesses de TI e de negócio. Segundo um dos gestores, “isso reforça o interesse em ter a TI muito alinhada com este acesso às informações”.

Possuir um sistema de informações para controle de riscos foi citada por dois entrevistados como impactando o alinhamento estratégico entre TI e negócio. Segundo um deles, “tendo um sistema de riscos é possível avaliá-los e propor melhorias para o negócio e se movimentar neste sentido”. Outro gestor menciona que o Senac-RS iniciou um trabalho de gestão de riscos, onde estão sendo identificados, classificados, mensurados e tratados os principais riscos da organização. A utilização desta prática favorece o alinhamento estratégico entre TI e negócio, pois esclarece quais são os riscos impostos pela TI e para a TI, considerando o negócio que é a educação profissional.

Pode-se perceber que há contribuições das práticas de governança no alinhamento estratégico entre TI e negócio, ao mesmo tempo em que práticas com lacunas podem favorecer o aparecimento de inibidores ao processo de alinhamento. Um dos gestores, ao ser questionado sobre haver ou não contribuição das práticas de governança, mencionou que “entendo que sim, que se estas práticas apontadas já tivessem sido priorizadas contribuiriam para um alinhamento entre TI e negócio”.

Utilizando a análise de correlação a partir do teste *r* de Pearson, buscaram-se analisar as relações entre a variável *dummy* que representa a média de utilização de todas as 34 práticas pesquisadas e a variável que auferiu o grau de alinhamento estratégico entre TI e negócios. Os resultados estão demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 8 - Utilização das práticas de GC e alinhamento estratégico entre TI e negócio.

		Utilização das práticas	Alinhamento entre TI e NE
Utilização das práticas	Correlação (r Pearson)	1	.680**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Alinhamento entre TI e NE	Correlação (r Pearson)	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

O grau de relacionamento entre duas variáveis é medido pelo coeficiente de correlação e um dos testes mais utilizados é o r de Pearson. O coeficiente de correlação r demonstra o grau em que as variáveis se relacionam umas com as outras e em qual direção. Este coeficiente é uma proporção entre a variância compartilhada entre duas variáveis e uma média das variáveis separadas. O nível de significância informa a possibilidade desta relação se dar por erro amostral (DANCEY, 2006).

O mesmo autor menciona que uma correlação é considerada fraca quando os valores de r variarem entre 0,1 e 0,3; moderada quando estiverem entre 0,4 e 0,6; forte entre 0,7 e 0,9 e perfeita quando resultar em 1. Estes valores podem ser tanto positivos como negativos e isso implica apenas a direção do relacionamento. (DANCEY, 2006)

O quadro demonstra que existe uma correlação que entre as duas variáveis (práticas de governança corporativa e alinhamento estratégico entre TI e negócios). Esta correlação pode ser considerada altamente significativa, visto que $p < 0,001$. Conforme graus de correlação mencionados acima, o valor de r encontrado ($r = 0,680$) indica uma correlação positiva e que pode ser considerada de moderada a alta entre as duas variáveis pesquisadas. Ou seja, pode-se dizer que quanto maior a utilização das práticas de governança corporativa maior também é o alinhamento estratégico entre TI e negócios.

Ao final de cada entrevista os entrevistados tiveram acesso às 34 práticas de governança corporativa emanadas do IBGC que foram utilizadas na primeira fase da pesquisa (apêndice A) e ao modelo COBIT[®], especialmente ao domínio Planejar e Organizar (PO) com seus objetivos de TI e de negócio (apêndice B).

De posse do material descrito nos dois apêndices, os entrevistados foram questionados

da possibilidade de haver contribuições das práticas do IBGC para os objetivos de TI e de negócios discriminados no modelo COBIT® e se seria possível relacionar as duas informações disponibilizadas.

O COBIT® é um dos modelos mais voltados ao cumprimento das normas, na medida em que é, também, voltado a processos e controles, além de equidade. Assim, no mesmo momento em que se tem transparência, obtém-se igualdade e proteção aos acionistas (GIAMPAOLI, 2010, p. 110).

Parte do relacionamento efetivado pelos entrevistados é apresentada nos dois quadros a seguir, sendo que o cruzamento na íntegra está apresentado no apêndice C desta pesquisa. No quadro a seguir, demonstra-se a ligação entre as práticas consideradas consolidadas na organização e os objetivos de negócio. No segundo, foram acrescentados os objetivos de TI, emanados da ferramenta COBIT®.

Quadro 15 - Relacionamento das práticas de GC consolidadas com os objetivos do negócio

Prática	Prática de Governança Corporativa	Objetivo do negócio	Descrição Objetivo de negócio
4.10	O Conselho e/ou Conselho Fiscal, tem livre acesso às instalações da organização e às informações necessárias para o desempenho de suas funções?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas
7.3	As práticas contábeis e financeiras são elaboradas na forma da lei e atendendo aos princípios contábeis?	12	Conformidade com as leis externas, regulamentos e contratos.
1.1	A organização possui missão e visão estabelecidas?	3	Aprimorar a governança corporativa e transparência
4.10	O Conselho tem acesso às informações complementares, quando solicitadas?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas
4.1	Há orçamento definido por área?	7	Criar agilidade em responder a requerimentos do negócio que mudam continuamente
3.1	Há cuidado para que prevenir atos ilegais?	12	Conformidade com as leis externas, regulamentos e contratos.

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro relaciona as práticas de governança corporativa consolidadas com os objetivos do negócio descritos no modelo COBIT®. Assim, ao apresentar aos entrevistados as práticas de governança corporativa consideradas consolidadas e solicitar que eles avaliassem como estas práticas podem contribuir para os objetivos do negócio apresentados no modelo, os entrevistados relacionaram, por exemplo, que a prática de número 4.10 que remete ao

acesso irrestrito pelo Conselho ou Conselho Fiscal às instalações e às informações necessárias para o desempenho das suas funções contribuiu para o objetivo de negócio número 9 que é “Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões gerenciais”. O mesmo ocorreu com a prática 7.3 em relação ao objetivo de negócio 12 e assim sucessivamente.

No próximo quadro foram incluídos os objetivos de TI relacionados aos objetivos de negócio já identificados.

Quadro 16 - Relacionamento das práticas de GC consolidadas com o AE entre TI e negócio.

Prática	Prática de Governança Corporativa	Objetivo do negócio*	Descrição Objetivo de negócio*	Objetivo TI x negócio*	Descrição dos objetivos de TI x negócio*
4.10	O Conselho e/ou Conselho Fiscal, tem livre acesso às instalações da organização e às informações necessárias para o desempenho de suas funções?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas	2 4 12 20	2- Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 4- Otimizar o uso da informação. 12- Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20- Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
7.3	As práticas contábeis e financeiras são elaboradas na forma da lei e atendendo aos princípios contábeis?	12	Conformidade com as leis externas, regulamentos e contratos	2 19 20 21 22	2- Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 19- Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas. 20- Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis. 21- Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres. 22- Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
1.1	A organização possui missão e visão estabelecidas?	3	Aprimorar a governança corporativa e transparência	2 18	2- Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18- Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
4.10	O Conselho tem acesso às informações complementares, quando solicitadas?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas	2 4 12 20	2- Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 4- Otimizar o uso da informação. 12- Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20- Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
4.1	Há orçamento definido por área?	7	Criar agilidade em responder a requerimentos	1	1- Responder os requerimentos de negócios de maneira alinhada com a estratégia de negócios.

			do negócio que mudam continuamente	5 25	5- Criar agilidade para TI. 25- Entregar projetos no tempo certo dentro do orçamento e com os padrões de qualidade esperados
3.1	Há cuidado para que prevenir atos ilegais?	12	Conformidade com as leis externas, regulamentos e contratos.	2 19 20 21 22	2- Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 19- Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas. 20- Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis. 21- Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres. 22- Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.

*COBIT®

Fonte: Dados da pesquisa

Este quadro amplia o conteúdo do quadro anteriormente apresentado, pois adiciona os objetivos de TI relacionados aos objetivos do negócio. Assim, seguindo o mesmo exemplo já mencionado no quadro 15, os entrevistados mencionaram que a prática de governança 4.10 que se refere ao acesso do Conselho ou Conselho Fiscal às instalações e informações necessárias contribui para o atingimento do objetivo de negócio número 9 que trata da obtenção de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão. Na sequência, os entrevistados relacionaram o uso desta prática as objetivos 2, 4, 12 e 20 que tratam de responder aos requisitos de governança em linha com a alta administração, otimizar o uso da informação, assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI, bem como assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.

Conforme já explicitado na metodologia deste trabalho, o relacionamento acima proposto seguiu uma lógica baseada no domínio Planejar e Organizar do COBIT® que prevê alguns processos onde o alinhamento estratégico é impactado de forma principal. Neste domínio são elencados objetivos de negócio e objetivos de TI que, segundo o modelo, busca “mediar os imperativos de negócios e de TI para que as prioridades sejam mutuamente aceitas” (ITGI, 2007, p. 32).

Para Giampaoli (2010, p. 108),

O COBIT gera resultados registrados ou registráveis, pois a maneira de pensar do modelo é focada no registro e acompanhamento dos processos, ou seja, a implementação de práticas do COBIT sugere e disponibiliza um controle sobre indicadores, que mostram clareza nos fatos e nas demonstrações. Isso significa que o modelo ajuda no cumprimento das normas e na obtenção da transparência.

A verificação da contribuição das práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico entre TI e negócio se dá ao considerar que as práticas contribuem para o negócio, que é suportado pelos objetivos da TI, sendo esta relação amparada pelos conceitos da Teoria Institucional e Neo-Institucional.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as contribuições das práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico entre TI e negócios, considerando um ambiente organizacional. Essas práticas deveriam refletir na relação governança corporativa e Teoria Institucional e Neo-Institucional e em suas consequências de maior transparência e maior eficiência do uso de recursos públicos e privados, conduzindo à perenidade e sustentabilidade deste tipo de instituição.

As contribuições decorrentes da utilização de práticas de governança corporativa para o alinhamento estratégico de TI ao negócio foram analisadas em uma instituição paraestatal de educação, o Senac-RS.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi identificar as práticas de governança corporativa utilizadas em uma instituição paraestatal referenciando o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, adaptado para as instituições sem fins lucrativos. Este objetivo pôde ser atingido a partir do retorno dos questionários enviados aos gestores do Senac em todo território nacional. Ao obter as respostas da maioria dos departamentos regionais e considerando a representatividade tanto orçamentária quanto de produção daqueles que responderam, foram identificadas as práticas de governança corporativa utilizadas em uma organização paraestatal, o que atende a este objetivo da pesquisa.

Segundo Jegers (2009), há um vasto campo de pesquisa a ser explorado quando se trata das organizações sem fins lucrativos e o papel da governança corporativa nestas instituições. Assim, esta pesquisa contribui para os estudos que tratam da governança corporativa em um tipo organizacional ainda pouco explorado pela literatura acadêmica.

Para atender ao segundo objetivo, de analisar as práticas consolidadas e as principais lacunas existentes, foram tabulados os dados oriundos dos questionários e a partir das médias das variáveis foi realizado um *ranking* das práticas mais utilizadas e daquelas cujo uso ainda é incipiente.

Das 34 práticas pesquisadas, 6 foram consideradas consolidadas, o que representa pouco mais de 18%, e 9 consideradas com lacunas em sua utilização ou pouco utilizadas, perfazendo um total de 26% das práticas pesquisadas. Destaca-se que todas as práticas de governança corporativa foram pontuadas, ou seja, a organização utiliza as principais práticas

oriundas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa emanadas do IBGC, mesmo que de maneira simplificada.

Ao analisar as relações entre a governança corporativa e o institucionalismo neste tipo organizacional, terceiro objetivo específico desta pesquisa, verificou-se que as práticas são revestidas das principais características das Teoria Institucional e Neo-Institucional, sendo isomórficas, plenamente aceitas, necessárias e utilizadas como parte da estrutura formal, podendo ainda contribuir para a perenidade da organização. Por estarem fundamentadas nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, estas práticas tendem ao isomorfismo e a legitimação das ações da Instituição.

Segundo Rossoni e Silva (2010) a adoção da perspectiva institucional para analisar a utilização das boas práticas de governança corporativa se dá principalmente pelo fato destas práticas aumentarem a eficiência dos sistemas de governança e por conferirem legitimidade às organizações. Complementa ainda que os aspectos sociais relacionados à legitimidade organizacional condicionam a capacidade das organizações captarem recursos.

Por fim, com base na ferramenta COBIT[®], realizou-se um cruzamento entre os objetivos de TI, objetivos de negócio e as práticas de governança corporativa emanadas do IBGC que foram citadas nos questionários enviados aos gestores, a fim de verificar como as práticas de governança podem contribuir para o alinhamento estratégico de TI ao negócio na Instituição.

Ao identificar as práticas de governança utilizadas em uma organização paraestatal e realizar a análise das práticas consideradas consolidadas e das principais lacunas apresentadas na implantação das melhores práticas, foi possível relacionar os conceitos da governança corporativa com os fundamentos do institucionalismo e neo-institucionalismo e pôde-se auferir uma correlação altamente significativa entre a utilização das práticas de governança corporativa e o alinhamento estratégico entre TI e negócio ($r = 0,680$ e $p < 0,0001$).

A resposta para a questão problema desta pesquisa, que indaga como as práticas de governança corporativa podem contribuir para o alinhamento estratégico entre TI e negócio em uma instituição paraestatal de educação, advém da relação que as práticas de governança corporativa identificadas apresentaram com os promotores do alinhamento estratégico entre TI e negócio, bem como do papel da governança como facilitador da consecução dos objetivos do negócio e de TI, conforme demonstrado no cruzamento entre práticas do IBGC e objetivos do COBIT[®].

Deve-se considerar que os quatro domínios do COBIT, as cinco áreas da governança de TI e os cinco princípios básicos da governança corporativa estão interligados, o que

significa que um influencia diretamente no outro (GIAMPAOLI, 2010, p. 127).

A utilização das práticas de governança corporativa favorece, por exemplo, a otimização dos recursos dentre eles os recursos de TI, reforça a transparência e o uso da informação confiável para tomada de decisão, assegura a proteção às informações confidenciais, minimiza os riscos do negócio, padroniza e agiliza os processos, contribui para que os projetos tenham alinhamento com a missão e sejam realizados dentro do orçamento definido, fatores estes que facilitam o alinhamento estratégico entre TI e negócio.

A relação entre a governança corporativa e o modelo COBIT[®] foi defendida em pesquisa realizada por Giampaoli (2010) que concluiu que “o que fica claro para os especialistas é que o COBIT ajuda neste “link” entre as duas Governanças” referindo-se à governança corporativa e a de TI. O autor menciona ainda que o COBIT[®] tem caráter organizador e controlador o que facilita aderência às normas e a regras impostas pelo mercado.

Apoiando esta tese, o ITGI (2007) menciona que o modelo COBIT[®] atende às exigências regulatórias de legislações como a Sarbanes Oxley e Basiléia. O modelo menciona ainda que dado a um elevado nível de maturidade, a governança corporativa e a governança de TI são estrategicamente correlacionadas, pois otimizam os recursos humanos, tecnológicos e financeiros a fim de gerarem vantagens competitivas para a organização.

A amostra utilizada não permite generalizações ou inferências extensivas a todas as instituições paraestatais, porém contribui para uma análise preliminar da relação entre governança corporativa e alinhamento estratégico de TI aplicada a este tipo organizacional.

Limitações da Pesquisa

Toda trabalho científico é resultado de escolhas realizadas pelo pesquisador e escolher implica decidir por alguma coisa em detrimento de outra. A escolha do método, da amostra, da unidade de análise, as ferramentas utilizadas para análise dos resultados e os objetivos a serem alcançados ao mesmo tempo em que definem a pesquisa também a limitam.

Um limitador é a quantidade de respondentes que compõem a amostra utilizada nesta pesquisa. Visto que a quantidade de pesquisados está limitada aos 27 estados da Federação os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados. Além disso, na fase de envio e retorno dos questionários às administrações regionais não se obteve respostas da totalidade da amostra. Esta limitação foi minimizada ao complementar o levantamento preliminar com a aplicação das entrevistas que compõem o estudo de caso realizado na unidade de análise do

Senac-RS.

O fato de a pesquisadora ser funcionária da instituição pesquisada ao mesmo tempo em que pode ser um limitador também pode ser encarado como facilitador da pesquisa, pois o acesso às pessoas e às fontes de dados secundários tornou-se mais fácil. A compensação desta limitação, ou seja, a separação entre ator e pesquisador ocorreu com a utilização de instrumentos de pesquisa estruturados em modelos já estabelecidos e aceitos na literatura acadêmica como o do IBGC e do COBIT®. Assim, esses instrumentos diminuíram os efeitos subjetivos oriundos da experiência e da relação do pesquisador com os seus entrevistados.

Propostas de Pesquisas Futuras

Para ampliar o escopo desta pesquisa e propor estudos futuros, sugere-se a aplicação desta metodologia em outra administração regional do Senac, a fim de realizar um estudo comparativo.

Outra ampliação futura que pode ser realizada é utilizar uma organização paraestatal, como Senai, Senar, ou mesmo aquelas que não atuam com educação profissional, como Sesi, e Sesc para avaliar o impacto da governança corporativa no alinhamento estratégico entre TI e negócio e a partir dos resultados, propor uma comparação com este estudo.

Além disso, a validação das relações propostas nesta pesquisa poderia ser realizada a partir de um estudo de campo onde pudesse se mensurar um maior grau de alinhamento resultante do atingimento dos objetivos de TI a partir da utilização das práticas de governança.

Também poderia ser verificado em estudos futuros se o grau de utilização das boas práticas de governança corporativa é maior naquelas empresas que adotaram o modelo COBIT® para a governança de TI.

Outra análise importante que pode ser realizada refere-se ao tipo de governança de TI utilizada nas organizações sem fins lucrativos ou mesmo em outra instituição paraestatal. Este trabalho restringiu-se a analisar as relações do alinhamento estratégico entre TI e negócio, não focou os demais itens que englobam a governança de TI e tão pouco avaliou o nível de maturidade desta governança na organização.

REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N.; RIGONI, E. A Dimensão Social do Processo do Alinhamento Estratégico da Informação. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 2010. Paper 109.

AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação: Análise de Modelos e Propostas para Pesquisas Futuras. *Journal of Information Systems and Technology Management*. vol. 6, n. 2, p. 203-226, 2009.

ALBERTIN, R.M.M., ALBERTIN A. L. *Estratégias de Governança de Tecnologia de Informação: estrutura e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ALMEIDA, M. R.; SANTOS, J. F; FERREIRA, L. M; TORRES, F.V. Determinantes da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa das Empresas Brasileiras de Capital Aberto que Possuem Investimentos Públicos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, pp. 369-387, 2010.

ANDRADE, A. ROSSETI, J.P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2009.

BABIC, V. *Corporate Governance Problems in Transition Economies*. 2003. Disponível em: <<http://www.afic.am/CG/CGProblemsInTransitionEconomies.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

BALDRIDGE, J. Victor. *Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.

BERLE, A.; MEANS, G. *The modern corporation and private property*. Nova Iorque, 1932.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 03 fev. 2011.

_____. *Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997*. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm>. Acesso em: 09 fev. 2011.

_____. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 09 fev. 2011.

_____. *Decreto-Lei nº8.621, de 10 de janeiro de 1946*. Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del8621.htm> Acesso em: 15 mar. 2011.

_____. Presidência da República. *Lei 9.394 de 20 de setembro de 1996*. Estabelece a diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 08 fev. 2011.

BRENNAN, N. M; SOLOMON, J. *Corporate Governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview*. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol 21. 2008.

BRODBECK, A. F. *Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia da Informação: Um Modelo Operacional para Implementação*. Brasil, 2001. 332 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2001.

CADBURY COMMITTEE. *Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London, 1992. Disponível em: <<http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/index.html>>. Acesso em: 05 fev. 2011.

CAMPBELL, J.; MCDONALD, C.; SETHIBE, T. Public and Private Sector IT Governance: Identifying Contextual Differences. *Australian Journal of Information System*. v. 16, n. 2, 2009

CAPRON, L.; GUILLÉN, M. *National Corporate Governance and Post-Acquisition Target Reorganization*. Strategic Management Journal, v.30, n.8, p.803-833, 2009

CARVALHO, A. G. Governança no Brasil em Perspectiva. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002

CARVER, J. *Boards That Make a Difference: a new design for Leadership in Nonprofit and Public Organisations*. 3 ed. San Francisco, 2006

CHANDLER, A.D. *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

COLLIS, H., HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

COOPER, D. R. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CVM. *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*. 2002.

DANCEY, Christine P. *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista RAE*, vol. 45, n. 2, São Paulo, 2005, abril/junho.

DRUCKER, P. F. *O Melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, R. S. *Práticas de Governança Corporativa*. Estudo de Caso em Organizações de Serviços Educacionais. Brasil, 2007. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2007.

FERRO, V. R.; GONÇALVES, S.A. *Ambiente Organizacional e Instituições: a emergência do mercado no ensino superior brasileiro no período de 1970 a 2007*. Perspec. Contemp., Campo Mourão, Ed. Especial, p. 85 - 120, out. 2010.

FISS, P. C. *Institutions and Corporate Governance*. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. p. 389-410, 2008.

FLINGSTEIN, N. ; CHOO, J. Law and Corporate Governance. *Annual Review of Law and Social Science*. 2005.

FONSTAD, N. O. Building Enterprise Alignment: A Case Study. *Mis Quarterly Executive*. Vol 8. N.1. Mar 2009.

FONTES FILHO, J. R. Governança Organizacional Aplicada ao Setor Público. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. p. 28-31. Panamá, 2003

_____; PICOLIN, L. M. Governança Corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 42(6):1163-1168, novembro-dezembro 2008.

GIAMPAOLI, R. Z. Contribuição do modelo COBIT na governança corporativa e na governança de tecnologia da informação: desafios, problemas e benefícios de especialistas e CIO's. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração PUC-RS, Porto Alegre, RS, 2010.

GILLAN, S. L. *Recent Developments in Corporate Governance: An Overview*. *Journal of Corporate Finance*. v. 12 p. 381-402, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. *RAE*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995

GOSWAMI, D. How Successful Firms go Beyond Aligning their IT Strategy with Business Objectives. Master of Science in Engineering and Management. Massachusetts Institute of Technology, June 2010.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Experiências de Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Understanding *Strategic Alignmen*. Business Quarterly. v.55, n.3, 1991.

HO, J. L. Y; WU, A.; XU, S. X. Corporate Governance and Returns on Information Technology Investment: Evidence from an Emerging Market. *Strategic Management Journal*, 2010.

HORA, H.R.M; MONTEIRO, G. T. R; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: Um Estudo de Caso com o Coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista Produto & Produção*, vol 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010

IBGC - *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Acesso em: 12 fev. 2011.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2009.

ITGI. COBIT® 4.1. 2007. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Downloads.aspx>>. Acesso em: 01 mar. 2011.

JEGERS, M. “Corporate” Governance in Nonprofit Organizations. A Nontechnical Review of the Economic Literature. *NonProfit Management and Leadership*. v. 20, n. 2, 2009

JOIA, L. A.; SOUZA, J. G. A. Articulando Modelos de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação. *Cadernos EBAPE*, v. 7, n. 2, Rio de Janeiro, 2009.

JONES, T. M., GOLDBERG, L. D. *Governing the large corporation: more arguments for public directors*. *Academy of Management Review*, 1982. p. 603-611

JUSTEN FILHO, M. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005.

KAST, F., ROSENZWEIT, J. E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LANZILLOTTI, Viviane de Souza. Reengenharia na universidade: uma interface possível? in: FINGER, Almeri Paulo (organizador). *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997.

LARCKER, D. F.; ORMAZABAL, G. ; TAYLOR D. J.. *The Market Reaction to Corporate Governance Regulation*. Journal of Financial Economics (JFE), Forthcoming; Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper Series No. 82, 2010

LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da Informação: planejamento e gestão de estratégias*. São Paulo: Atlas, 2008.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. *Revista BNDES*, n.8, dezembro de 1997.

LUFTMAN, J. *Assessing Business-IT Alignment Maturity*. Communications of the Association for Information System, Vol. 4, p. 1-50, 2000.

_____.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. Communications of the Association for Information System, Vol. 1, p. 1-33, 1999.

LUNARD, G. L; BECKER, J. L; MAÇADA, A. C. G. Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação (TI) no desempenho da Gestão de TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*. v. 12, n. 28, p.11-39, 2010.

MEIRELLES, H. L.. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33. Ed. São Paulo: Saraiva , 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony*. The American Journal of Sociology, Vol. 3, n. 2, p. 340-262, set. 1977.

MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Diaz de Sants, 1991.

_____. *La organización profesional* in: MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, 1993.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 2007.

NORMAN, W; MACDONALD, C. *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*. Business Ethics Quarterly, 2003.

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*. Disponível em: <<http://www.oecd.org>> acesso em: 10 fev. 2011.

_____. *Principles of Governance*. Organization for Economic Co-Operation and Development, 2004.

PEREIRA, C. M. L; DORNELAS, J. S. Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação em uma Situação de Fusão: o Caso de uma Rede Varejista. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 3, pp 495-515, 2010.

PEREIRA, J. M. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*. Viçosa, v. 2, n. 1, pp. 109 - 134, jan/mar 2010.

PORTER, M. E. *Competição*. ed. rev e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RIBEIRO, D. *Estruturas Organizacionais: a Lente Institucional Contribui para a Construção de um Conceito sob um Novo Olhar?* p. 1-16. EnAnpad, 2009.

RIGONI, E. H. Identificação de relações de importância entre elementos de maturidade de alinhamento negócios-TI e tipos estratégicos. 2010. 183f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.

ROSSONI, L. Governança Corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2009.

____ L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. *RAC*, Curitiba, Ed. Especial, p. 173-198, art. 7, 2010.

SAMPSON, A. *O Homem da Companhia: uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SCOTT, W.R. *Institutions and Organizations: ideas and interests*. California: Sage Publications, 3. ed. 2008.

SEKN - Social Enterprise Knowledge Network. *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil organizations in Iberoamerica*. Londres: Harvard University, 2006, p. 215-276.

SELZNICK, P. *A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SENAC-RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - *Relatório de Gestão 2011*.

SHEEREN, A. W.; FONTES FILHO, J. R. *Impactos de Modelo de Relacionamento entre Áreas de Negócio e Área de Tecnologia da Informação: Análise de Percepções Gerenciais*. EnAnpad, 2010.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, v.52, n.2, p.737 -783, 1997.

SILVA, E.C da. *Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas*. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLBERT, P.S., ZUCKER, L. *A Institucionalização da Teoria Institucional. Handbook de Estudos Organizacionais*, Atlas, p. 196-219, 1999.

_____; _____. *Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935*. *Administrative Science Quarterly*, 28. p. 22-39, 1983.

VIEIRA, M. M. F, CARVALHO, C.A. *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

WHIPP, R. *Desconstrução Criativa: Estratégia e Organizações*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacional*. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WILLIAMSON, O. *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado gestor,

O questionário a seguir é parte integrante de minha dissertação de mestrado e servirá como instrumento para identificar as práticas de governança corporativa utilizadas na Instituição. Sua utilização será exclusivamente para fins acadêmicos. As análises dos dados serão realizadas a partir da consolidação das informações fornecidas, ou seja, não haverá identificação da organização ou do colaborador que respondeu ao questionário. Após a conclusão do estudo, o mesmo será disponibilizado para os interessados no tema. Para o preenchimento de todas as questões são necessários aproximadamente 15 minutos.

Agradeço antecipadamente sua disponibilidade e interesse em contribuir.

Bloco A - Práticas de Governança Corporativa

Responda cada uma das perguntas, utilizando o **número 1 (um) quando a prática não é utilizada na organização e o número 5 (cinco) quando a prática é utilizada plenamente.**

		(-)				(+)
	Questões de Governança Corporativa	1	2	3	4	5
1	A organização possui missão e visão estabelecidas?					
2	Existe alinhamento entre os objetivos das diversas áreas ou atividades?					
3	O Conselho estabelece instrumentos que limitem a ação do executivo principal?					
4	Há cuidado para que prevenir atos ilegais?					
5	Há uma estratégia de comunicação definida para cada uma das partes interessadas?					
6	Os impactos sociais são considerados nas operações da organização?					
7	Os impactos ambientais são considerados nas operações da organização?					
8	Há monitoramento de indicadores sócio-ambientais?					
9	Os objetivos organizacionais estão descritos e disseminados?					
10	Há acompanhamento e controle da execução da estratégia?					
11	Há orçamento definido por área?					
12	O Conselho tem acesso às informações complementares, quando solicitadas?					
13	O Conselho e/ou Conselho Fiscal, tem livre acesso às instalações da organização e às informações necessárias para o desempenho de suas funções?					
14	A organização atua de forma transparente com todas as partes interessadas?					
15	Há um sistema de informações para controle de riscos?					

16	Há um sistema de controles internos da gestão estabelecido?					
17	É feito o monitoramento dos processos operacionais e financeiros?					
18	Os riscos do negócio são monitorados?					
19	Os controles podem ser considerados preventivos?					
20	Existe auditoria interna na organização (não considerar Conselho Fiscal)					
21	O cumprimento às normas do código de conduta é acompanhado?					
22	Há um procedimento formal de aprovação de políticas de remuneração e benefícios?					
23	O procedimento de políticas e benefícios é transparente e conhecido por toda organização?					
24	A remuneração da equipe técnica está atrelada ao cumprimento de metas?					
25	As demonstrações contábeis e financeiras são auditadas por auditores externos? (não considerar Conselho Fiscal)					
26	As alçadas de decisão estão definidas?					
27	Há um código de conduta formalmente estabelecido?					
28	Há princípios e/ou valores organizacionais definidos?					
29	Existe um canal de comunicação para denúncias ou resoluções de problemas de ordem ética?					
30	As práticas contábeis e financeiras são elaboradas na forma da lei e atendendo aos princípios contábeis?					
31	Há divulgação para as partes interessadas de informações da gestão, além das exigidas legalmente?					
32	A organização divulga informações sobre desempenho em seu site corporativo?					
33	A organização utilizada o site corporativo para fazer divulgações de relatórios periódicos de acompanhamento da gestão?					
34	A organização divulga relatório de ações socioambientais?					

Bloco B - Dados da Organização Pesquisada

- 1) Estado da Federação onde a organização atua: _____

- 2) Número de Colaboradores:
 - até 200 colaboradores
 - entre 201 e 500 colaboradores
 - entre 501 e 1000 colaboradores
 - entre 1001 e 1500 colaboradores
 - entre 1501 e 2000 colaboradores
 - mais de 2000 colaboradores

- 3) A organização elaborou Planejamento Estratégico formal para o ano de 2011?
(Item 4 IBGC + PO1 COBIT®)
 - Sim
 - Não

- 4) Se sim, a área de TI participou do Planejamento Estratégico para o ano de 2011?
(Luftman 1999+Pereira; Dornelas 2010)
 - Sim
 - Não

- 5) Informe o posicionamento hierárquico da estrutura de TI na organização (PO4 COBIT®)
 - primeiro nível, se vinculada a autoridade máxima (Diretor Regional)
 - segundo nível, se vinculada a um superintendente ou diretor financeiro
 - terceiro nível, se vinculada a uma gerência (administrativa, financeira, outras)
 - quarto nível, se não há uma área exclusiva para TI

- 7) Os gastos e investimentos da área de TI são planejados e acompanhados durante o ano?
(PO5 COBIT®)
 - Sim, são planejados
 - Sim, são acompanhados
 - Sim, são planejados e acompanhados
 - Não há planejamento nem previsão
 - Não sei opinar

- 8) Existe alinhamento estratégico entre TI e negócio? Considere 1 quando não existe alinhamento e 5 quando existe total alinhamento. (COBIT®)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Bloco C - Dados do Respondente

9) Cargo que ocupa:

- Diretor Regional
- Superintendente
- Diretor Administrativo e/ou Financeiro
- Gerente Administrativo
- Gerente Financeiro

10) Gênero

- Feminino
- Masculino

11) Idade

- 25 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- 56 - 65 anos
- mais de 65 anos

12) Há quanto tempo trabalha na organização?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

13) Formação Escolar:

- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior
- Pós-Graduação ou Especialização
- Mestrado
- Doutorado

APÊNDICE B - ALINHAMENTO DE TI AO NEGÓCIO (COBIT®)

OBJETIVO DO NEGÓCIO*	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DO NEGÓCIO*	OBJETIVO DE TI*	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE TI*
2	Gerenciar os riscos de negócios relacionados a TI.	2 14 17 18 19 20 21 22	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 14 Responsabilizar e proteger todos os ativos de TI. 17 Proteger o atingimento dos objetivos de TI. 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI. 19 Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis. 21 Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres. 22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 18	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
4	Aprimorar orientação para clientes e serviços.	3	3 Assegurar a satisfação dos usuários finais com a oferta e níveis de serviços.
5	Oferecer produtos e serviços competitivos.	5	5 Criar agilidade para TI.
6	Estabelecer a continuidade e disponibilidade de serviços.	1 6 22	16 Reduzir os defeitos e retrabalhos na entrega de serviços e soluções. 22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
7	Criar agilidade em responder a requerimentos de negócios que mudam continuamente.	1 5 25	1 Responder os requerimentos de negócios de maneira alinhada com a estratégia de negócios. 5 Criar agilidade para TI. 25 Entregar projetos no tempo certo dentro do orçamento e com os padrões de qualidade esperados
9	Obter informações confiáveis e	2	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração

	úteis para o processo de decisões estratégicas.	4 12 20	4 Otimizar o uso da informação. 12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
10	Aprimorar e manter a funcionalidade dos processos de negócios.	11	11 Assegurar a integração dos aplicativos com os processos de negócios.
11	Reduzir custos de processos.	13	13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.	2 19 20 21 22	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 19 Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis. 21 Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres. 22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
13	Conformidade com políticas internas.	2 13	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
14	Gerenciar mudanças de negócios.	1 5 11	1 Responder os requerimentos de negócios de maneira alinhada com a estratégia de negócios. 5 Criar agilidade para TI. 11 Assegurar a integração dos aplicativos com os processos de negócios.
15	Aprimorar e manter a operação e produtividade do pessoal.	11 13	11 Assegurar a integração dos aplicativos com os processos de negócios. 13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
16	Gerenciar a inovação de produtos e negócios.	5 25	5 Criar agilidade para TI. 25 Entregar projetos no tempo certo dentro do orçamento e com os padrões de qualidade esperados
17	Contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas.	9	9 Adquirir e manter habilidades de TI que atendam as estratégias de TI.

*COBIT®

APÊNDICE C - CRUZAMENTOS GC X COBIT®

ITEM GC IBGC	QUESTÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	OBJ NEG*	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DO NEGÓCIO*	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DE TI*
1.1	A organização possui missão e visão estabelecidos?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
1.2	Existe alinhamento entre os objetivos das diversas áreas ou atividades?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
3.1	O Conselho estabelece instrumentos que limitem a ação do executivo principal?	13	Conformidade com políticas internas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
3.1	Há cuidado para que prevenir atos ilegais?	12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 19 Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis. 21 Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres.

				22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
3.24	Há uma estratégia de comunicação definida para cada uma das partes interessadas?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
3.6	Os impactos sociais são considerados nas operações da organização?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
3.6	Os impactos ambientais são considerados nas operações da organização?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
3.6	Há monitoramento de indicadores sócio-ambientais?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
3.8	Os objetivos organizacionais estão descritos e disseminados?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
4.1	Há acompanhamento e controle da execução da estratégia?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
4.1	Há orçamento definido por área?	7	Criar agilidade em responder a requerimentos de negócios que mudam continuamente.	1 Responder os requerimentos de negócios de maneira alinhada com a estratégia de negócios. 5 Criar agilidade para TI. 25 Entregar projetos no tempo certo dentro do orçamento e com os padrões de qualidade esperados
4.10	O Conselho tem acesso às informações complementares, quando solicitadas?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 4 Otimizar o uso da informação. 12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI.

				20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
4.10	O Conselho e/ou Conselho Fiscal, tem livre acesso às instalações da organização e às informações necessárias para o desempenho de suas funções?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 4 Otimizar o uso da informação. 12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
4.3	A organização atua de forma transparente com todas as partes interessadas?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
4.6	Há um sistema de informações para controle de riscos?	14	Gerenciar mudanças de negócios.	1 Responder os requerimentos de negócios de maneira alinhada com a estratégia de negócios. 5 Criar agilidade para TI. 11 Assegurar a integração dos aplicativos com os processos de negócios.
4.6	Há um sistema de controles internos da gestão estabelecido?	13	Conformidade com políticas internas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
4.6	É feito o monitoramento dos processos operacionais e financeiros?	13	Conformidade com políticas internas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
4.6	Os riscos do negócio são monitorados?	2	Gerenciar os riscos de negócios relacionados a TI.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 14 Responsabilizar e proteger todos os ativos de TI. 17 Proteger o atingimento dos objetivos de TI. 18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI. 19 Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.

				21 Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres.
				22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
4.6	Os controles podem ser considerados preventivos?	6	Estabelecer a continuidade e disponibilidade de serviços.	16 Reduzir os defeitos e retrabalhos na entrega de serviços e soluções.
				22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
4.6	Existe auditoria interna na organização (não considerar Conselho Fiscal)	10	Aprimorar e manter a funcionalidade dos processos de negócios.	11 Assegurar a integração dos aplicativos com os processos de negócios.
4.7	O cumprimento às normas do código de conduta é acompanhado?	13	Conformidade com políticas internas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
4.9	Há um procedimento formal de aprovação de políticas de remuneração e benefícios?	17	Contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas.	9 Adquirir e manter habilidades de TI que atendam as estratégias de TI.
4.9	O procedimento de políticas e benefícios é transparente e conhecido por toda organização?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
4.9	A remuneração da equipe técnica está atrelada ao cumprimento de metas?	15	Aprimorar e manter a operação e produtividade do pessoal.	11 Assegurar a integração dos aplicativos com os processos de negócios.
				13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
5.1	As demonstrações contábeis e financeiras são auditadas por auditores externos? (não considerar Conselho Fiscal)	12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				19 Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas.
				20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
				21 Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres.
				22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.

6.2	As alçadas de decisão estão definidas?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
7.1	Há um código de conduta formalmente estabelecido?	13	Conformidade com políticas internas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				13 Assegurar apropriado uso e a performance das soluções de aplicativos e de tecnologia.
7.1	Há princípios e/ou valores organizacionais definidos?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
7.1	Existe um canal de comunicação para denúncias ou resoluções de problemas de ordem ética?	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				18 Estabelecer claramente os impactos para os negócios resultantes de riscos de objetivos e recursos de TI.
7.3	As práticas contábeis e financeiras são elaboradas na forma da lei e atendendo aos princípios contábeis?	12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				19 Assegurar que informações confidenciais e críticas são protegidas daqueles que não deveriam ter acesso às mesmas.
				20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
				21 Assegurar que os serviços e infraestrutura de TI podem resistir e recuperar-se de falhas devido a erros, ataques deliberados ou desastres.
				22 Assegurar o mínimo impacto para os negócios no caso de uma parada ou mudança nos serviços de TI.
7.3	Há divulgação para as partes interessadas de informações da gestão, além das exigidas legalmente?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				4 Otimizar o uso da informação.
				12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI.
				20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
7.3	A organização divulga informações sobre desempenho em seu site corporativo?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração
				4 Otimizar o uso da informação.

			estratégicas.	12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
7.3	A organização utilizada o site corporativo para fazer divulgações de relatórios periódicos de acompanhamento da gestão?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 4 Otimizar o uso da informação. 12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.
7.3	A organização divulga relatório de ações socioambientais?	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.	2 Responder aos requerimentos de governança em linha com a alta administração 4 Otimizar o uso da informação. 12 Assegurar a transparência e o entendimento dos custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviços de TI. 20 Assegurar que transações automatizadas de negócios e trocas de informações podem ser confiáveis.

*COBIT®