

# **MECANISMO DE GOVERNANÇA DE TI COMO FONTE DE AGREGAÇÃO DE VALOR AOS NEGÓCIOS: estudo de caso em empresa de grande porte**

Jessica Dias Alves<sup>1</sup>

Rodrigo Franklin Frogeri<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A crescente valorização da Tecnologia da Informação (TI) como contribuinte essencial para a vantagem competitiva destaca seu papel indispensável no aumento do valor dos negócios. A implementação eficaz dos mecanismos de Governança de TI (ITG), que abrange estruturas de responsabilidade, processos de controle, protocolos de comunicação e direitos de decisão, fomenta a convergência dos objetivos de TI e negócios. Este alinhamento é particularmente crucial para as empresas, onde a ampliação do valor comercial é uma possibilidade. No entanto, as empresas enfrentam desafios na implementação de ITG, devido a restrições de recursos, obstáculos na comunicação, resistência à mudança e complexidade tecnológica.

O presente estudo investiga essa dinâmica complexa em uma indústria de grande porte no sul de Minas Gerais, Brasil, examinando a adoção de mecanismos de ITG como meio de potencializar o valor dos negócios por meio da TI. Uma abordagem interpretativista caracteriza o estudo qualitativo indutivo, utilizando um estudo de caso para explorar as inter-relações entre os mecanismos de ITG, os recursos de TI e o valor comercial. Quatro hipóteses são apresentadas, lançando luz sobre as intrincadas relações entre esses elementos. As conclusões indicam que os mecanismos de ITG têm um impacto positivo no valor dos negócios de TI, apesar de apresentarem fraquezas identificáveis e áreas passíveis de aprimoramento. O aprimoramento do alinhamento entre TI e negócios pode ser alcançado ao abordar essas deficiências, mitigando riscos como desmotivação entre profissionais de TI e resistência à mudança.

---

<sup>1</sup> Jessica Dias Alves. Graduanda em Sistemas de Informação. Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS [jessica.alves6@alunos.unis.edu.br](mailto:jessica.alves6@alunos.unis.edu.br).

<sup>2</sup> Prof.Dr. Rodrigo Franklin Frogeri. Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Professor do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS. [rodrigo.frogeri@professor.unis.edu.br](mailto:rodrigo.frogeri@professor.unis.edu.br)

**Palavras-chave:** Tecnologia da Informação, Governança de TI, Alinhamento TI-negócios, Estudo de Caso, Valor do Negócio, Recursos de TI, Resistência à Mudança.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Tecnologia da Informação (TI) tem se tornado um pilar essencial para o sucesso e a competitividade das organizações em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e globalizado. A gestão eficaz dos recursos de TI e sua integração estratégica com os objetivos de negócios são determinantes cruciais para estabelecer e manter vantagens competitivas. Nesse contexto, o Mecanismo de Governança de TI emerge como um elemento fundamental na harmonização das operações tecnológicas com as metas organizacionais.

A Governança de TI transcende meros processos e políticas; representa um conjunto abrangente de práticas, estruturas organizacionais e diretrizes. Garantir que os investimentos em tecnologia estejam alinhados com as metas estratégicas da empresa é essencial para otimizar processos, gerenciar riscos e aumentar a eficiência operacional. A implementação bem-sucedida de um Mecanismo de Governança de TI não apenas assegura a eficácia das operações de TI, mas também oferece um potencial significativo para agregar valor aos negócios.

Este estudo busca aprofundar a compreensão da relação intrínseca entre o Mecanismo de Governança de TI e a geração de valor nos negócios. Foi adotado uma abordagem metodológica baseada em pesquisa qualitativa, lógica indutiva e epistemologia interpretativa. Esta escolha permite uma exploração profunda das percepções e experiências dos indivíduos envolvidos, indo além dos aspectos meramente quantitativos.

A metodologia de pesquisa inclui entrevistas semi-estruturadas com membros de uma organização de grande porte no ramo de montagem de maquinários pesados. Através dessas entrevistas, buscamos capturar perspectivas detalhadas sobre as interações entre o Mecanismo de Governança de TI e a criação de valor empresarial. A análise dos dados coletados será conduzida utilizando técnicas de análise de conteúdo, identificando padrões e insights emergentes para construir um quadro conceitual explorando as complexas conexões entre Governança de TI e geração de valor nos negócios.

Este estudo visa proporcionar uma contribuição significativa para o entendimento do papel da Governança de TI como fonte de valor nos negócios. A abordagem qualitativa,

aliada à lógica indutiva e à epistemologia interpretativa, permite desvendar as nuances dessa relação complexa, oferecendo insights valiosos para profissionais de TI, gestores e pesquisadores interessados em otimizar o uso estratégico dos recursos tecnológicos em suas organizações.

## **2 DESENVOLVIMENTO (usar um título relacionado ao tema)**

O conceito de governança de TI surgiu como um tema de significativa importância no campo da tecnologia da informação. A governança de TI engloba liderança, estruturas organizacionais, processos e mecanismos relacionais destinados a garantir o alinhamento das atividades de TI de uma organização com sua estratégia e objetivos.

A governança de TI está intrinsecamente relacionada com a governança corporativa e recai sob a responsabilidade do conselho de administração e da alta direção da organização. Sua essência reside na integração do setor de tecnologia com os objetivos estratégicos da empresa.

Embora haja diversas definições para governança de TI, todas convergem para a ideia de conectar a empresa e a área de TI, destacando o papel crucial do conselho de administração na garantia desse alinhamento. Vale ressaltar que a governança de TI transcende a mera gestão de serviços e produtos de TI, focando-se no desempenho e na transformação da TI para atender às necessidades presentes e futuras da organização.

A implementação eficaz da governança de TI demanda uma combinação personalizada de estruturas, processos e mecanismos relacionais, cuja seleção depende de fatores internos e externos. É fundamental estabelecer com clareza as funções e responsabilidades do conselho de administração, da alta direção e da equipe de TI para alicerçar uma governança de TI robusta.

O alinhamento estratégico entre a empresa e a área de TI figura como um objetivo primordial da governança de TI. O modelo de alinhamento estratégico realça a importância de harmonizar a estratégia corporativa com a estratégia de TI, visando uma integração tanto estratégica quanto operacional.

Uma abordagem prática para concretizar esse alinhamento é o uso do Balanced Scorecard, que fornece um framework para avaliar o desempenho organizacional

considerando a satisfação do cliente, processos internos, inovação e resultados financeiros. Adicionalmente, a economia da informação pode ser empregada como uma técnica de governança para priorizar e selecionar projetos de TI com base em retorno de investimento e adequação estratégica.

No âmbito de uma governança de TI madura, acordos de nível de serviço e gestão de nível de serviço desempenham um papel crítico, assegurando que os serviços de TI estejam alinhados com as necessidades da organização. Pesquisas também exploram a relação entre governança de TI e o nível de maturidade do alinhamento entre a área de negócios e a TI, sugerindo que organizações com práticas maduras de governança de TI tendem a alcançar maior grau de alinhamento.

A rápida evolução da área de Tecnologia da Informação (TI) redefiniu seu papel dentro das organizações, sendo agora reconhecida como um impulsionador de vantagem competitiva é um fator significativo para aumentar o valor do negócio. Nesse contexto, os mecanismos de governança de TI (MGTI) desempenham um papel crítico, servindo como um contribuinte significativo para o valor de negócios de TI. Weill e Ross (2004, p. 24), conceituam a GTI como "um ferramental para especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI". Para Frogeri et. al (2019, p. 65). A governança de TI pode ser estabelecida usando uma variedade de estruturas, processos, mecanismos relacionais e canais de comunicação, facilitando uma abordagem multifacetada e holística para o gerenciamento de TI. De e acordo com De Haes & Grembergen (2005) e Henderson & Venkatraman (1993) o alinhamento da TI com os negócios é discutido no âmbito da governança de TI (GTI) e pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de uma visão unificada da adoção de TI em prol da criação de valor comercial.

O conceito de valor de negócio de TI (VNI) é conceituado como os impactos no desempenho organizacional, possibilitados pela tecnologia da informação nos níveis operacional e estratégico, incluindo melhorias na eficiência e vantagem competitiva (Henderson e N. Venkatraman, 1993, p. 4–16) (T. Coltman, P. Tallon, R. Sharma e M. Queiroz, 2015) Assim, a Governança de TI engloba uma variedade de mecanismos como estruturas de responsabilidade e relacionais, processos de controle, comunicação e direitos de decisão, todos necessários para trabalhar em sinergia para gerenciar aspectos técnicos, sociais e informacionais dentro das estratégias de negócios da organização. (FROGERI et al., 2020).

De Haes, Grembergen e Debreceny (2013, p. 309) consideram que a Implementação de processos, estruturas e práticas relacionais na organização; o que permite aos negócios e à TI executarem suas responsabilidades no suporte ao alinhamento negócios/TI e à criação de valor comercial a partir de investimentos habilitados por TI”

O objetivo central da ITG é o alinhamento entre negócios e TI (INAA), um elemento crucial na melhoria do valor de TI para o negócio. As capacidades de TI podem ser compreendidas a partir de uma abordagem dupla. Por um lado, há o foco nas capacidades internas (orientação interna - IO) e práticas externas (orientação externa - OE). Entende-se por um recurso de TI com orientações internas (OI): "(...) habilidades e conhecimentos acumulados que ajudam a oferta de produtos, serviços confiáveis e minimizam os custos indiretos (back-office de produção, suporte operacional)" (Dale Stoel & Muhanna, 2009, p. 182), já os recursos de TI orientados externamente (OE) são considerados: “pacotes de recursos, habilidades e conhecimentos relacionados a TI que ajudam a empresa a perceber e responder de maneira oportuna a mudanças em seus mercados e mudanças nas necessidades de clientes e fornecedores” (Dale Stoel & Muhanna, 2009).

Nesse sentido, sistemas ERP são exemplos de recursos de TI com foco interno, já que integram operações e dados internos para aumentar a eficiência e a confiabilidade. Por outro lado, há o foco em práticas externas (orientação externa - OE), voltadas para o desenvolvimento do negócio por meio da TI. Vale ressaltar que Henderson e Venkatraman (1993) consideram que essas estratégias estão inter-relacionadas e devem ser pensadas em conjunto.

Atingir o BITA (Business Intelligence e Tecnologia da Análise) é uma tarefa complexa, influenciada pelas flutuações do mercado, tecnologia avançada e estratégias de negócios em evolução. O alinhamento da TI com as metas e estratégias de negócios foi identificado como fundamental para o sucesso de uma empresa, com a TI desempenhando um papel fundamental no reforço dos processos de negócios Weill e Ross (2004, p. 3-4) consideram que “a governança efetiva de TI é o mais importante preditor do valor que uma organização gera da TI”. A governança de TI exige o envolvimento de partes interessadas de negócios e de TI em discussões formais, com foco na revisão de prioridades e alocação de recursos, um fator crucial para permitir ou inibir o alinhamento entre negócios e TI.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa que permite uma exploração aprofundada e holística dos fenômenos em questão. A pesquisa é fundamentada na lógica indutiva, buscando identificar padrões emergentes a partir dos dados coletados, e segue uma perspectiva epistemológica interpretativista, que reconhece a importância da compreensão subjetiva e da construção de significados.

O estudo de caso foi realizado dentro de uma indústria de montagem de máquinas pesadas de grande porte situada na região sul de Minas Gerais, localizada no sudoeste do Brasil. Esta indústria, há mais de 80 anos no mundo e 10 anos fabricando no Brasil, alicerçada por aprimoramento tecnológico, valores e objetivos muito bem definidos. Hoje ocupa o 3º lugar no mundo no setor de máquinas pesadas e 1º em seu país de origem, além de ser o 44º lugar na lista das 100 maiores empresas de máquinas da China, situando-se entre os mais influentes e competitivos grupos empresariais, com completa variedade e séries de produtos. Uma equipe de engenheiros e técnicos é encarregada de desenvolver soluções alinhadas às tendências contemporâneas do mercado. Notavelmente, o setor de Tecnologia da Informação (TI) é fundamental para o desenvolvimento geral da empresa.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevistas semi-estruturadas (Tabela 1). Essas entrevistas serão conduzidas com membros-chave do departamento de TI, como analistas de TI, permitindo a obtenção de informações detalhadas e contextualizadas sobre as práticas, perspectivas e experiências relacionadas ao tópico de pesquisa.

A análise dos dados coletados foi conduzida utilizando a técnica de Análise de Conteúdo BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 1. ed. São Paulo/SP: Almedina, 2011. Essa abordagem qualitativa permite identificar temas, padrões e significados subjacentes nos dados, contribuindo para uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados. A análise será realizada de maneira sistemática e rigorosa, garantindo a confiabilidade e a validade dos resultados.

Este estudo tem como objetivo analisar como mecanismos de Governança de TI podem agregar valor aos negócios de empresas de grande porte localizadas no sul de Minas Gerais (MG). Para alcançar esse objetivo, quatro hipóteses são propostas: (MAIA; FROGERI, 2023)

H1 – Maiores graus de mecanismos de ITG exercem uma influência positiva nas capacidades de TI IO.

H2 – Maiores graus de mecanismos ITG exercem uma influência positiva nas capacidades de TI EO.

H3 – Os recursos de IO de TI aprimoram as práticas existentes e reduzem os custos indiretos.

H4 – As capacidades de TI EO aumentam as capacidades distintivas de TI.

Essas hipóteses propostas enfatizam a importância da Governança de TI para agregar valor ao negócio de TI. As hipóteses sugerem que a implementação de mecanismos de Governança de TI pode influenciar positivamente as capacidades de TI, tanto internas quanto externas, e que essas capacidades podem levar a melhorias no desempenho organizacional e na vantagem competitiva. Dale Stoel e Muhanna (2009, pp. 182) conceituam as capacidades baseadas em TI como “pacotes complexos de recursos, habilidades e conhecimentos relacionados à TI, exercidos por meio de processos de negócios, que permitem às empresas coordenar atividades e fazer uso dos ativos de TI para fornecer os resultados desejados”. Além disso, as hipóteses propõem que os recursos de TI com foco interno pode aprimorar as práticas existentes e reduzir os custos indiretos, enquanto as capacidades de TI com foco externo podem aumentar as capacidades distintivas de TI.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

O estudo incorporou a participação de sete indivíduos com diversas funções e diferentes tempos de experiência em seus empregos no momento das entrevistas. A Tabela 2 enumera os participantes do estudo de acordo com sua identidade, gênero, função, tempo na função e formação acadêmica.

Tabela 2. Entrevistados participantes do estudo

EU IA	Gênero	Papel	Tempo na função	Formação acadêmica
E1	Masculino	Analista de TI	2 anos e 2 meses	Graduação em Sistemas de Informação.
E2	Feminino	Analista de Segurança da	4 anos	Graduação em Sistemas de

		Informação		Informação.
E3	Feminino	Analista de Projetos TI	4 anos	Graduação em Sistemas de Informação. Especialização em Gerenciamento de Projetos.

Conforme ilustrado na Tabela 2, todos os entrevistados (3) possuem formação em graduação de sistemas de informação e mais de 2 anos de experiência em suas funções. Com base nas informações fornecidas pelos participantes é possível identificar variações significativas nas práticas e opiniões relacionadas à formação, tomada de decisões, seleção e priorização de projetos, canais de comunicação e valor das Tecnologias da Informação (TI) na geração de benefícios empresariais.

No que diz respeito à formação, as respostas dos participantes sugerem divergências quanto aos cursos recomendados para profissionais de TI. Algumas sugestões incluem a frequência de cursos em áreas como segurança, computação em nuvem, inteligência artificial e gestão de projetos, com ênfase na necessidade de revisões anuais. Contudo, as opiniões variam em relação à frequência e ao tipo de formação, dependendo das circunstâncias e das áreas de desenvolvimento.

Para ilustrar, o participante E2 destacou que "a partir do momento que a TI é considerada como valor, a organização consegue investir mais em tecnologia e conseqüentemente, trazendo mais segurança, competitividade e agilidade."

Na esfera do processo de tomada de decisão, observa-se que alguns participantes propõem que decisões relacionadas à TI devem ser tomadas por especialistas nas áreas específicas, como Sistemas e Desenvolvimento, Segurança Informática ou Infraestruturas. Destaca-se o papel crucial do gestor de TI na apresentação dos resultados das decisões técnicas ao conselho de administração.

Em consonância, o participante E1 ressaltou que "sim, com o volume de informações geradas por sistema, podemos tomar decisões mais assertivas."

Quanto à seleção e priorização de projetos, uma sugestão aponta para a aprovação de projetos por um comitê composto por membros do conselho de administração e representantes de TI. A priorização dos projetos é fundamentada em critérios como alinhamento estratégico, impacto nos objetivos de negócio, urgência e disponibilidade de recursos.

Em relação aos canais de comunicação e divulgação de políticas e resultados de TI, os participantes indicam a apresentação de relatórios mensais ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) ao conselho de administração. Além disso, sugere-se a utilização de plataformas de comunicação, como o MS Teams, para otimizar a eficácia e eficiência da comunicação.

Sobre o valor potencial das TI na geração de benefícios empresariais, há consenso entre os participantes de que as TI desempenham um papel fundamental para impulsionar o sucesso e a competitividade. Destaca-se a visão de que o departamento de TI pode atuar como facilitador na consecução de objetivos estratégicos, desde que alinhado com as metas empresariais.

Para exemplificar, o participante E3 mencionou que "a TI pode ser um diferencial competitivo significativo para a organização. Sendo capaz de promover inovação contínua, eficiência operacional, melhorias na experiência do cliente, análise de dados e globalização do negócio, por exemplo. Ao integrar estrategicamente a TI aos objetivos de negócios, a organização pode não apenas manter a competitividade, mas também estabelecer um diferencial que a destaque em mercados dinâmicos e em constante evolução."

Especificamente, afirma o participante E3 que "as Tecnologias da Informação desempenham um papel fundamental na geração de valor para o negócio impulsionando o sucesso e a competitividade. A TI não é apenas uma infraestrutura de suporte, é um facilitador estratégico que, quando alinhado de forma eficaz aos objetivos de negócios, impulsiona a competitividade, a inovação e a eficiência, gerando valor tangível e duradouro para o negócio."

Em resumo, as respostas evidenciam uma diversidade de práticas e opiniões na gestão de TI. Uma investigação qualitativa mais profunda, por meio de entrevistas em profundidade ou grupos de discussão, poderia proporcionar insights adicionais sobre as percepções e experiências dos participantes, bem como sobre os fatores que contribuem para o sucesso na gestão de TI.

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, é possível analisar a provável influência que a Governança das Tecnologias da Informação (GTI) pode exercer nas capacidades de Produção de Informação (IO) e nos Resultados da Informação (EO) de uma organização.

No que diz respeito à H1, que propõe que níveis mais elevados de mecanismos de GTI impactam positivamente as capacidades de IO, as respostas indicam que a TI é reconhecida como um elemento-chave na criação de valor para o negócio. Investimentos em tecnologia são percebidos como impulsionadores de segurança, competitividade e agilidade. Contudo, as decisões sobre a seleção e priorização de projetos muitas vezes consideram fatores como complexidade, disponibilidade da equipe ou solicitações da administração, em vez de alinhamento estratégico com os objetivos empresariais. Isso sugere que há espaço para aprimoramentos nos mecanismos de GTI.

Quanto à hipótese H2, que sugere que níveis mais elevados de mecanismos de GTI têm uma influência positiva nas capacidades de EO, pode-se argumentar que as TI possuem potencial para ser um diferenciador significativo, aprimorando inovação, eficiência operacional, experiência do cliente e análise de dados, conforme destacado por alguns entrevistados. No entanto, questionamentos sobre a participação limitada dos profissionais de TI nas decisões estratégicas indicam que as TI podem não estar completamente integradas aos objetivos empresariais.

Em relação à H3, que propõe que os recursos de IO aprimoram as práticas existentes e reduzem os custos indiretos, as respostas indicam que o uso de plataformas de comunicação, como o MS Teams, pode ser um canal eficiente e econômico para a divulgação de políticas e resultados de TI. Contudo, sugere-se que melhorias na frequência da comunicação e no

processo de seleção de projetos e iniciativas poderiam otimizar o investimento em recursos de IO.

No contexto da H4, que sugere que as capacidades de EO aumentam o caráter distintivo das TI, alguns entrevistados argumentam que as TI desempenham um papel crucial na promoção do sucesso e da competitividade. No entanto, ressalta-se que a seleção de projetos deve centrar-se no alinhamento estratégico com os objetivos empresariais e na identificação dos projetos que oferecem o impacto mais significativo para alcançar esses objetivos.

Em resumo, as entrevistas proporcionam insights sobre as percepções dos participantes quanto ao papel das TI na organização, aos processos de tomada de decisão e aos canais de comunicação. Embora haja indicações da possível influência positiva dos mecanismos de GTI nas capacidades de IO e EO, observa-se a necessidade de melhorias no alinhamento das TI com os objetivos empresariais, na seleção de projetos e na frequência da comunicação para otimizar o investimento em recursos de IO.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente estudo proporcionou uma análise aprofundada sobre como os mecanismos de Governança de TI podem agregar valor aos negócios de empresas de grande porte na região do sul de Minas Gerais (MG). A abordagem qualitativa adotada permitiu uma exploração holística dos fenômenos em questão, fundamentada na lógica indutiva e na perspectiva epistemológica interpretativista.

A coleta de dados, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com membros-chave do departamento de TI, proporcionou informações detalhadas e contextualizadas sobre práticas, perspectivas e experiências relacionadas ao tema de pesquisa. A análise desses dados, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), contribuiu para a identificação de temas, padrões e significados subjacentes nos dados, garantindo a confiabilidade e a validade dos resultados.

As quatro hipóteses propostas, enfatizando a importância da Governança de TI, sugerem que a implementação de mecanismos adequados pode influenciar positivamente as capacidades de TI, tanto internas quanto externas. Destaca-se a conceituação de capacidades baseadas em TI como pacotes complexos de recursos, habilidades e conhecimentos que possibilitam a coordenação de atividades e o uso eficaz dos ativos de TI para alcançar os resultados desejados.

Os resultados e discussões revelaram uma diversidade de práticas e opiniões na gestão de TI nas organizações estudadas. A visão consensual de que a TI desempenha um papel fundamental para impulsionar o sucesso e a competitividade foi destacada pelos participantes. Contudo, algumas lacunas foram identificadas, como a necessidade de aprimoramentos nos mecanismos de Governança de TI para garantir um alinhamento estratégico mais efetivo com os objetivos empresariais.

A influência positiva dos mecanismos de GTI nas capacidades de Produção de Informação (IO) foi evidente, reconhecendo a TI como um elemento-chave na criação de valor para o negócio. No entanto, a seleção e priorização de projetos ainda carecem de aprimoramentos, considerando fatores como complexidade e disponibilidade da equipe em detrimento do alinhamento estratégico.

A hipótese que sugere que níveis mais elevados de mecanismos de GTI têm uma influência positiva nas capacidades de EO apontou para o potencial diferenciador das TI, mas questionamentos sobre a participação limitada dos profissionais de TI nas decisões estratégicas indicaram a necessidade de uma integração mais completa com os objetivos empresariais.

Em relação à hipótese que propõe que os recursos de IO aprimoram práticas existentes e reduzem custos indiretos, o uso eficiente de plataformas de comunicação foi reconhecido, mas sugestões para melhorias na frequência da comunicação e no processo de seleção de projetos foram destacadas para otimizar o investimento em recursos de IO.

A hipótese que sugere que as capacidades de EO aumentam o caráter distintivo das TI reforçou a importância das TI como facilitador estratégico para impulsionar a

competitividade, inovação e eficiência. Contudo, ressaltou-se a necessidade de uma seleção de projetos mais centrada no alinhamento estratégico com os objetivos empresariais.

Em resumo, as conclusões apontam para a relevância crítica da Governança de TI na maximização do valor gerado pelas Tecnologias da Informação. A diversidade de práticas e opiniões identificadas oferece oportunidades para aprimoramentos nas estratégias de Governança, garantindo uma integração mais efetiva com os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, potencializando os benefícios empresariais gerados pela TI. Dessa forma, este estudo contribui para a compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais relacionadas à Governança de TI.

## **IT GOVERNANCE MECHANISM AS A SOURCE OF ADDING VALUE TO BUSINESS: case study in a large company**

### **SUMMARY**

The growing appreciation of Information Technology (IT) as an essential contributor to competitive advantage highlights its indispensable role in increasing business value. Effective implementation of IT Governance (ITG) mechanisms, which encompass accountability structures, control processes, communication protocols and decision rights, fosters the convergence of IT and business objectives. This alignment is particularly crucial for companies, where increasing commercial value is a possibility. However, companies face challenges in implementing ITG due to resource constraints, communication obstacles, resistance to change, and technological complexity.

The present study investigates these complex dynamics in a large industry in the south of Minas Gerais, Brazil, examining the adoption of ITG mechanisms as a means of enhancing business value through IT. An interpretivist approach characterizes the inductive qualitative study, using a case study to explore the interrelationships between ITG mechanisms, IT resources and business value. Four hypotheses are presented, shedding light on the intricate relationships between these elements. The conclusions indicate that ITG mechanisms have a positive impact on the value of IT businesses, despite presenting identifiable weaknesses and areas for improvement. Improving alignment between IT and business can be achieved by

addressing these deficiencies, mitigating risks such as lack of motivation among IT professionals and resistance to change.

Keywords: Information Technology, IT Governance, IT-business Alignment, Case Study, Business Value, IT Resources, Resistance to Change.

## REFERÊNCIAS

- DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. Governança de TI e seus Mecanismos. *Informação & Sistemas de Controle Journal*, v. 1, p. 27-33, 2004.
- FAJAR, A. N.; AMRI, M. O impacto do mecanismo de governança de TI no desempenho da empresa: um estudo empírico. *Journal of Systems and Management Science*, v. 12, n. 4, p. 205-218, 2022.
- FROGERI, R. F. et al. Como as literaturas de adoção e governança de TI estão associadas para gerar valor de negócio: Reflexões no contexto das PMEs. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, vol. 2019, nº. E24, 2019.
- FROGERI, R. F. et al. Rethinking The Concept of IT Governance: Interdisciplinary Reflections. *International Journal of Digital Strategy, Governance, and Business Transformation*, v. 10, n. 2, 2020.
- MAIA, A. L. M. D.; FROGERI, R. F. Optimizing Business Value via IT Governance Mechanisms: An Examination of SMEs in Southern Minas Gerais, Brazil. *Journal of Operational and Strategic Analytics (JOSA)*, v. 1, n. 3, p. 106-114, 2023.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Alinhamento Estratégico: Aproveitando a Tecnologia da Informação para Transformar Organizações. *IBM Systems Journal*, v. 32, nº. 1, p. 4-16, 1993.
- COLTMAN, T. et al. Alinhamento estratégico de TI: Vinte e cinco anos depois. *Journal of Information Technology*, v. 30, n. 2, 2015.
- IT GOVERNANCE INSTITUTE. COBIT 5: A Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. ISACA, 2011.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business Press, 2012.
- VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. Enterprise governance of IT: Achieving alignment and value, featuring COBIT 5. Springer, 2015.
- VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. Exploring the relationship between IT governance practices and business/IT alignment through extreme case analysis in Belgian mid-to-large size financial enterprises. *Information Systems Management*, v. 35, n. 2, p. 109-124, 2018.
- HE, W.; ZHA, S.; LI, L. IT governance and financial performance: The moderating role of organizational culture. *Information & Management*, v. 54, n. 4, p. 412-427, 2017.

## APÊNDICE(S)

Tabela 1. Roteiro de entrevista

Construir	Pergunta	Quem deve responder
Mecanismo de GTI Relacional	Na sua opinião, a TI é vista pelos usuários como um recurso técnico ou estratégico dentro da organização? Você acredita que essa visão é a mesma do corpo diretivo?	Coordenadora e colaboradores do setor
Mecanismo de GTI Relacional	Existe na organização canais de comunicação para divulgação das ações de TI, políticas, resultados, entre outras práticas? Como é feita essa comunicação? Com que frequência? Você mudaria algo neste processo?	Coordenadora e colaboradores do setor
Mecanismo de GTI Relacional	Quais treinamentos você acredita que um profissional de TI deveria participar associados aos recursos de TI? Com que frequência?	Coordenadora e colaboradores do setor
Mecanismo de GTI Relacional	Na sua percepção, as Tecnologias da Informação são um elemento que podem gerar valor aos negócios? A TI pode ser um fator de diferencial competitivo para a organização, na sua opinião? Como isso poderia acontecer?	Coordenadora e colaboradores do setor
Mecanismo de GTI Relacional	Os setores da organização trocam informações entre si como objetivo de ter novas ideias e mudar práticas vigentes? Como isso ocorre?	Coordenadora e colaboradores do setor
Mecanismo de GTI normativos	Quais práticas em TI são mais prioritárias?	Coordenadora e funcionários do setor de TI
Mecanismo de GTI Relacional	Na sua opinião, quais práticas que promovem a integração entre profissionais de TI e os profissionais de negócios deveriam ser aplicadas na organização? Como poderiam ser aplicadas?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Estrutural	Há um profissional de TI que participa das decisões estratégicas da organização? Este profissional participa de todas as reuniões	Coordenadora e colaboradores do setor de TI

	desta natureza?	
Mecanismo de GTI Estrutural	Existem comitês diretivos na organização? Como eles são compostos e quais as formações de cada integrante? Quantas reuniões são realizadas mensalmente? Existe presença de membros externos no comitê ou conselho?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Quem toma as decisões em TI sobre questões técnicas? Quem participa das decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Quem toma as decisões em TI sobre questões estratégicas para os negócios? Quem participa das decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Quem toma as decisões em TI sobre questões estratégicas para os negócios? Quem participa das decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Há influência ou opiniões de gerentes de setores sobre as decisões em TI, seja de ordem técnica ou estratégica? Caso sim, como isso ocorre e sobre que tipo de decisão?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Relacional	Na sua percepção, como você vê o corpo decisório da organização (tomadores de decisão em nível estratégico) em relação a atitudes pró-ativas e comprometimento? Como você percebe essas práticas?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	As decisões estratégicas na organização são baseadas em métricas qualitativas ou quantitativas? Ou são baseadas na experiência ou feeling dos envolvidos?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Que tipo de ferramenta é utilizada para nortear as decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Como são selecionados os projetos para a área de TI? Quem propõe esses projetos e como é	Coordenadora e colaboradores do setor de TI

	estabelecida a priorização dos mesmos?	
Capacidade de TI OI	Na sua percepção, as Tecnologias da Informação são um elemento que podem gerar valor aos negócios? Se Sim, de que forma? Caso a sua resposta seja "Não", poderia explicar?	Coordenador de portfólio e produto
Capacidade de TI OE	A TI pode ser um fator de diferencial competitivo para a organização, na sua opinião? Como isso poderia acontecer?	Coordenador de portfólio e produto
Normativo	fornecedores e outros envolvidos externamente à organização?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Relacional	Na sua opinião, quais práticas que promovem a integração entre profissionais de TI e os profissionais de negócios deveriam ser aplicadas na organização? Como poderiam ser aplicadas?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Estrutural	Há um profissional de TI que participa das decisões estratégicas da organização? Este profissional participa de todas as reuniões desta natureza?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Estrutural	Existem comitês diretivos na organização? Como eles são compostos e quais as formações de cada integrante? Quantas reuniões são realizadas mensalmente? Existe presença de membros externos no comitê ou conselho?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Quem toma as decisões em TI sobre questões técnicas? Quem participa das decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Quem toma as decisões em TI sobre questões estratégicas para os negócios? Quem participa das decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Há influência ou opiniões de gerentes de setores sobre as decisões em TI, seja de ordem técnica ou estratégica?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI

	Caso sim, como isso ocorre e sobre que tipo de decisão?	
Mecanismo de GTI Relacional	Na sua percepção, como você vê o corpo decisório da organização (tomadores de decisão em nível estratégico) em relação a atitudes pró-ativas e comprometimento? Como você percebe essas práticas?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	As decisões estratégicas na organização são baseadas em métricas qualitativas ou quantitativas? Ou são baseadas na experiência ou feeling dos envolvidos?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Que tipo de ferramenta é utilizada para nortear as decisões?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI
Mecanismo de GTI Decisional	Como são selecionados os projetos para a área de TI? Quem propõe esses projetos e como é estabelecida a priorização dos mesmos?	Coordenadora e colaboradores do setor de TI