

**idp**

v. 4 n. 4

**141**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

**GOVERNANÇA DE TI EM ESTATAIS: UMA  
AVALIAÇÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS  
INDICADORES PRESCRITIVOS DO TRIBUNAL DE  
CONTAS DA UNIÃO DO BRASIL**

Fernando Henrique de Souza Santos

# GOVERNANÇA DE TI EM ESTATAIS: UMA AVALIAÇÃO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES PRESCRITIVOS DO TRIBUNAL DE CONTAS

Fernando Henrique de Souza Santos <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pelo IDP. E-mail: fernando.hqz@gmail.com

# IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

### Diretor Geral

Francisco Schertel

### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

## CONSELHO EDITORIAL

### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

### Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Luane Aguiar

### Apoio Técnico

Igor Silva

### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	9
3. Metodologia	14
4. Análise e Discussão dos Resultados	15
4. Considerações finais	28
5. Referências	31

## Resumo:

Este trabalho teve como objeto de estudo o uso dos indicadores prescritivos, adotado pelo TCU para avaliar a Governança de TI. Por intermédio de questionário, aplicado aos gestores dessa área de uma grande estatal brasileira, objetivou-se verificar a efetividade de tais indicadores a partir da percepção dos gestores de TI, na organização onde atuam. Devido à natureza investigativa, esse trabalho é técnico descritivo e exploratório, adotando a estratégia de estudo de caso, em uma empresa da administração pública, apoiada por análise de conteúdo categorial de Bardin. Fizeram parte dos achados fatores que não são capturados pelo questionário do TCU, como a forte influência de fatores políticos, da cultura e comportamento organizacional, de entidades externas - como a de órgãos reguladores – de fatores psicossociais do trabalho e da tecnologia, entre outros. Identificou-se forte tendência, no entendimento dos gestores, de que os indicadores prescritivos, usados pelo TCU, não geram a contribuição que se espera para governança de TI. Estes resultados, contribuem para o debate, principalmente no que tange a governança de TI e abrem espaços para novas pesquisas na área, que carece de outros estudos comparativos similares.

**Palavras-Chave:** Governança; Governança de TI; TCU-Brasil; Indicadores da governança de TI; Indicadores prescritivos.

## Abstract:

This work had as object of study the use of prescriptive indicators, adopted by TCU to evaluate IT Governance. Using a questionnaire, applied to managers of this area of a large Brazilian state-owned company, the objective was to verify the variation of such indicators from the perception of IT managers, in the organization where they are. Due to its investigative nature, it is technically descriptive and exploratory, adopting a case study strategy, in a public administration company, supported by Bardin's categorical content analysis. Factors that are not captured by the TCU were part of the findings, such as the strong influence of political factors, organizational culture and behavior, external entities - such as regulatory bodies - psychosocial factors of work and technology, among others. A strong tendency was identified, in the understanding of managers, that the prescriptive indicators, used by the TCU, did not generate the expected contribution to IT governance. These results contribute to the debate, especially regarding IT governance and open spaces for new research in the area, which lacks other similar comparative studies.

**Keywords:** Governance; IT Governance; TCU - Brazil; IT governance indicators; Prescription indicators.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao abordar o tema da governança pública no Brasil, é importante compreender que estamos nos referindo a ativos totais no valor de R\$ 4.684,8 bilhões (exercício financeiro de 2017), dos quais 96% correspondem a empresas dos setores financeiros, de energia elétrica, petrolíferas e de gás (SILVA, SCHIMDT, KLIASS, 2019, p. 14 e 15).

Para estas empresas continuarem gerando valor para a sociedade brasileira é fundamental uma boa governança e neste contexto o TCU vem tomando ações que visam à mensuração da governança pública em estatais brasileiras com o uso de indicadores. O TCU, tem apontado que indicadores de governança de TI são fundamentais para a governança das empresas estatais, sendo um dos benefícios esperados é o indutor da melhoria da governança e da gestão de TI na Administração pública federal (APF), acarretando melhoria de desempenho das organizações, na prestação dos serviços públicos à sociedade (CAVALCANTE, 2014, acórdão 3.117). O uso de indicadores é certamente um auxiliar para avaliar alguns processos, entretanto, indicadores para avaliar a governança pública e em particular da governança de TI em empresas públicas, apresentam inúmeras dificuldades. Neste aspecto é importante entender o que percebem os administradores de empresas públicas, tomando como referência tais indicadores.

Entre 1950 e 1960, a gestão pública era vista sob viés técnico e jurídico, aonde as preocupações estavam voltadas para mudanças organizacionais e procedimentais (POLLITT, BOUCKAERT, 2011). Na década de 1970, iniciaram-se os primeiros debates sobre a reforma pública. Uma das preocupações foi com a governança voltada para resultados, decorrente da visão da NPM (New Public Management), com foco em maior eficiência do governo, direcionado para métodos utilizados pela iniciativa privada, como indicadores de desempenho (POLLITT, BOUCKAERT, 2011).

Durante o período de 1990 a 2000, em decorrência da diminuição da confiança nos governos, surgem preocupações crescente em relação à participação dos cidadãos e às

interações com empresas privadas e organizações não governamentais, como resgate da confiança na esfera política. Novos elementos são incorporados, uma vez que a governança passa a ser concebida como algo mais abrangente, englobando contextos políticos, participação dos cidadãos e suas relações, em um processo dinâmico.

Como resultado, surge uma segunda abordagem da governança, que passa a abranger a relação cooperativa e interdependente do Estado com outros atores sociais. Na visão de Rhodes (1996), a visão da governança corporativa limita a governança aos processos organizacionais e aos aspectos de direção, execução e controle das ações de gestão. Dentro desta mesma visão Pollitt e Huppe (2011) corroboram o fato da governança corporativa está direcionada para os processos Intraorganizacionais de direção e responsabilidade fiscal (*accountability*).

Observa-se a existência de perspectivas de governança que não são antagônicas, mas consideram diferentes fatores e interações, influenciando na forma como cada dessas perspectivas é avaliada.

Uma dessas visões da governança é amplamente defendida pelo Banco Mundial, que sugere a utilização de indicadores prescritivos para avaliar a chamada "boa governança" dos governos. O Tribunal de Contas da União (TCU) adotou essa perspectiva de governança e incluiu ações relacionadas à governança pública em seu planejamento estratégico de 2011-2015 (Portal TCU, 2013).

Outra abordagem, apresenta uma governança pública, que pode ser influenciada pelo contexto em que a organização está inserida. Além disso, diferentes organizações, que buscam atender à mesma política pública, podem adotar estratégias e arranjos distintos. Essas organizações podem ser impactadas de maneiras diversas por interferências políticas, econômicas, sociais, bem como por relações multissetoriais e temporais.

Os gestores de TI de empresas estatais respondem aos questionários do TCU e apresentam estes indicadores como o resultado da avaliação de suas próprias áreas de TI.

Mas, como eles observam a importância destes indicadores e quais suas percepções sobre os resultados e sobre a governança de TI de suas empresas?

Este trabalho traz vários achados sobre estas descobertas a partir de uma análise quantitativa e qualitativa dos questionários respondidos pelos gestores de uma estatal. Identifica que na visão da maioria dos gestores dessa estatal o indicador do TCU não contribui para o acompanhamento e melhoria da governança de TI e reportam que impactos políticos, de entidades externas, fatores comportamentais não conseguem ser capturados pelos indicadores de TI do TCU. Este trabalho apresenta em seu capítulo 1 uma introdução ao assunto, no capítulo 2 o referencial teórico, no capítulo 3 a descrição da metodologia utilizada, apresenta no capítulo 4 os resultados obtidos, no capítulo 5 e 6 as conclusões e referências utilizadas, respectivamente.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a origem do debate, é necessário analisar o processo de importação do termo "governança" para o setor público, introduzido no Brasil a partir de países de língua inglesa ganhando destaque em 2017, com pedido formal do Brasil para se tornar membro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (MELLO, 2020). Conforme afirmam Caldeira et al. (2022, tradução livre).

De acordo com a política de governança brasileira, governança pública é o "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, dirigir e monitorar a gestão, conduzir políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade. (2017, art. 2º, I)".

Para Rhodes (1996), o conceito foi incorporado da definição da governança corporativa e tem escopo limitado, por estar relacionado aos processos organizacionais e aos aspectos de direção, execução e controle das ações de gestão. É importante ressaltar, como citado por Caldeira (2021), que o conceito de governança pública, publicado em 2017 no art. 2º, I, durante o Governo Temer (2016-2018), não contemplou a participação social, nem no desenho, nem



nas decisões sobre as políticas públicas. Isso resultou na exclusão da ação das redes nas implementações e acompanhamento dos serviços públicos, bem como na ausência das parcerias público-privadas (PPPs), entre outros aspectos.

Seguindo a linha de argumentação de que a governança pública brasileira teve uma compreensão limitada, afirmou-se (KOOIMAN, 1993; RICHARDS & SMITH, 2002, segundo CALDEIRA):

A política de governança pública brasileira tem utilizado, portanto uma compreensão limitada do conceito de governança pública ao combinar elementos de 'governança corporativa' com 'boa governança'. Para fins analíticos, tomamos o conceito de governança pública como paradigma de gestão pública, caracterizado pela relação horizontal entre atores públicos e privados na concepção e gestão de políticas públicas (KOOIMAN, 1993; RICHARDS & SMITH, 2002, APUD CALDEIRA).

Portanto, no cerne do debate está o conceito de uma governança pública limitada aos processos organizacionais, caracterizada pela direção, execução e controle das ações de gestão. A esta perspectiva é atribuída a visão de uma governança prescritiva e normativa. Por outro lado, encontra-se a governança analítica, mencionada anteriormente por Kooiman, Richards e Smith, conforme citação de Caldeira (2022):

Tem como elementos derivados desse paradigma a participação social no processo decisório de políticas públicas e as redes de implementação e prestação de serviços públicos, nas parcerias público-privadas, na transparência e responsabilidade social na coprodução de bens públicos. (CALDEIRA,2022).

Os índices de desempenho, formados por indicadores, são recursos utilizados para comparar a evolução dos resultados, auxiliando na tomada de decisões e previsões. Um indicador é composto por uma ou mais variáveis e desempenha um papel importante na representação de algo real. Quando bem ajustados, são valiosos aliados dos gestores, auxiliam nas tomadas de decisões. Definir e mensurar indicadores para que reflitam processos nem sempre é fácil. A complexidade, evolução ao longo do tempo, podem impactar a escolha, e ponderação de cada fator.

O termo "governança" não possui uma única interpretação. Para Cavalcante & Pires (2018), há diferentes perspectivas em relação a ele. Uma delas é a abordagem prescritiva formal da "boa governança", em que a governança é estruturada com base em conceitos de boas práticas, sendo o índice de governança composto por indicadores que capturam e mensuram os processos relacionados à "boa governança". Essa abordagem é fundamentada na universalidade das "boas práticas" e não depende do contexto específico da empresa.

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem assumido a responsabilidade de contribuir para aprimorar a governança das Administrações Públicas Federais (APF). Para tanto, realiza levantamentos, apresenta conceitos e avalia a governança dessas entidades públicas.

O TCU criou, tomando como referência documentos de instituições renomadas, estrutura para avaliar a governança das Administrações Públicas Federais (APF), com índices gerais que têm, como um de seus componentes, o índice de governança de TI, o qual será tratado neste trabalho.

Acompanhar e entender a evolução da governança das empresas, com um recorte específico na governança de TI, é importante para melhoria dos serviços prestados pelo Estado e para gestão da governança pública.

Segundo Cavalcanti (2008), o fraco desempenho do setor público decorre, em parte, da falta de governança de TI. No documento "Levantamento de governança de TI (2014)", disponível no site do TCU, é afirmado que:

O cenário apresentado pelo levantamento de governança de TI 2014 confirma a tendência de evolução identificada em pesquisas anteriores. Não obstante, o nível de adoção das práticas, no geral, ainda está distante de um cenário satisfatório para a Administração Pública Federal-APF. (TCU, 2014)

Ainda neste documento, no item "Benefícios esperados", é afirmado que o maior benefício da avaliação da TI é "a manutenção do processo de indução de melhoria da governança e da gestão de TI na APF, o que tende resultar em melhor desempenho das organizações na prestação dos serviços públicos à sociedade" (CAVALCANTE, 2014, acórdão

3.117). Neste item, é ratificada a relação cada vez mais forte entre a TI e os resultados do negócio.

Quanto à importância do alinhamento da TI com o negócio, Weill & Ross realizaram estudo da governança da TI em mais de 250 empresas em 33 países, para compreender o valor da TI para as organizações (WEILL, ROSS, 2006, p. 3).

Nesse contexto, constataram que empresas que alinham a governança de TI à governança da organização obtêm melhores resultados financeiros. Estudo realizado pela MIT Sloan School - CISR (Center for Information System Research) (2003, apud WEILLI & ROSS), apontou os ativos de TI como um dos seis principais a serem monitorados pela governança corporativa, juntamente com os ativos humanos, financeiros, físicos, de propriedade intelectual e de relacionamento.

Nesse estudo, os autores constataram que as áreas de TI de grandes organizações adotam estratégias e arranjos distintos, tendo o segundo como consequência da estratégia adotada (WEILL & ROSS, 2006, p. 2 e 14). Além disso, destacam que, mesmo com arranjos diferentes, uma empresa pode obter bons resultados quando devidamente adaptada ao contexto em que está inserida.

O Tribunal de Contas da União adota como conceito para governança uma visão de governança corporativa, e é a partir deste modelo que calcula os índices de governança da empresa e da TI, conforme o Glossário Integrado 2021 portal v4. Estes índices apresentam viés “prescritivo formal “da boa governança”, quando considerada a classificação apresentada por Cavalcante & Pires no trabalho “Variedades da governança pública” (2018). No relatório de auditoria (iGovTI, 2014), o TCU evidencia o indicador como indutor da melhoria da governança de TI. Nele o TCU afirma:

Objetivando induzir a melhoria da governança de TI na administração pública federal, o TCU criou, no âmbito do levantamento de 2010, um índice que busca refletir, de forma geral, a situação de governança de TI de cada organização avaliada, denominado de índice de governança de TI (iGovTI, 2014).

Ainda em relação ao uso de indicadores, outro desafio é identificar em quais bases eles devem ser definidos e como devem ser ponderados para representar e mensurar, os processos da governança de TI. Isso ocorre devido à composição de diferentes variáveis e à influência da subjetividade e do entendimento de quem os avalia.

O paradoxo deste estudo se manifesta em duas questões. Por um lado, espera-se que indicadores prescritivos formais "da boa governança" sejam capazes de representar processos institucionais e, assim, contribuir para a melhoria da governança, independentemente da organização ou área avaliada. Por outro lado, é importante considerar que a governança também é influenciada por fatores internos, externos e temporais, com suas inter-relações. Além disso, os resultados da governança dependem de estratégias e arranjos, nem sempre facilmente capturados ou mensurados devido à subjetividade, complexidade e influências envolvidas. Por exemplo, variáveis organizacionais podem ser dependentes das variáveis do ambiente (LAURENCE, LORSH, apud MORESI, 2001).

Para contribuir com esse debate e compreender como os gestores de TI percebem a contribuição dos indicadores do TCU, foi escolhida uma empresa do Governo Federal, reconhecida por sua excelência em governança e frequentemente elogiada por seus resultados, classificada entre os maiores ROE (Retorno sobre o Patrimônio) do mundo em seu setor de atuação, o que demonstra sua capacidade de obter bons resultados e ao mesmo tempo desempenhar papel importante na implementação das políticas públicas do Governo Federal.

Por meio da pesquisa realizada por questionário eletrônico e análise, conforme descrito na metodologia, este estudo buscou explorar, com base na avaliação dos gestores, quais fatores impactam a governança de TI e se os questionários do TCU são capazes de capturar. A análise usou como complemento um comparativo entre o que é avaliado pelos indicadores prescritivos formais e como os gestores de TI percebem a influência desses resultados na chamada "boa governança de TI", utilizando o levantamento realizado pelo TCU buscou-se

identificar, nas respostas da pesquisa, elementos relevantes, tanto em termos de conteúdo manifesto quanto de conteúdo latente.

### 3. METODOLOGIA

Neste estudo, buscou-se explorar se os indicadores de governança de TI obtidos pelo TCU contribuem para o acompanhamento e melhoria da governança de TI, tendo como referência a experiência de gestores de uma empresa estatal, reconhecida pela sua boa governança geral e de TI e pelos resultados financeiros apresentados.

Devido à natureza investigativa, este estudo é caracterizado como técnico descritivo e exploratório, adotando estratégia de estudo de caso. Os gestores de TI da empresa estatal da área financeira responderam questionários de pesquisas aplicados na Internet e a partir de suas respostas, utilizando análise de frequência e de conteúdo categorial de Bardin, buscou-se identificar quais fatores influenciam essa governança.

Como objetivo principal se realizou estudo exploratório dos fatores que influenciam a governança de TI, com base na opinião dos gestores de TI para identificar a contribuição destes fatores para os indicadores do TCU. O público-alvo da pesquisa foi de executivos e gerentes de soluções de TI (total de 14 gestores, de um universo de 131) da empresa pesquisada, devido à experiência em governança de TI que possuem e às suas capacidades de análise crítica dos processos, em uma abordagem online para minimizar as dificuldades como escassez de tempo decorrentes das funções ocupadas por tais gestores de TI.

Foi elaborado questionário, com dez perguntas, com objetivo de observar como os Gestores de uma empresa da Administração Pública Federal "A" percebem a contribuição dos indicadores de TI, elaborados pelo TCU, para acompanhamento e melhoria da Governança de TI. Quanto à forma, o questionário abrangeu perguntas abertas e fechadas, seguindo técnica de pesquisa de observação direta extensiva por meio de questionário, conforme classificação de Marconi & Lakatos (2021, p. 243). O questionário foi desenvolvido e respondido em formulário, na plataforma digital, ambiente Internet, em um total de 14 questionários respondidos, por

executivos e gerentes de soluções da TI, considerada uma boa amostra, da empresa, por se tratar de estudo de caso, já que o universo, para estes níveis hierárquicos, na TI da empresa analisada, é de 131 gestores.

A metodologia utilizada para análise de dados foi: a) qualitativa, por empregar análise de conteúdo de Bardin, por meio da técnica de análise temática ou categorial, para identificar nas respostas dos questionários as categorias mencionadas e identificar fatores que impactam a governança mas não são capturados pelos indicadores definidos pela ferramenta do TCU; b) quantitativa, pois utiliza recursos estatísticos para avaliar as frequências em algumas respostas, bem como o uso da frequência de classe na análise de conteúdo. Adotou-se, para análise categorial, a metodologia de Bardin (1977).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação à distribuição dos sujeitos pesquisados por função (Tabela 1), não foram encontradas, nas respostas, características que justificassem apartar tais resultados.

**Tabela 1 - Distribuição dos sujeitos pesquisados por função (%)**

Executivo	Gerentes de Soluções
42.86%	57.14%

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao tempo em que ocupa a função, a Tabela 2 apresenta a distribuição dos sujeitos pesquisados por tempo de função (%)

**Tabela 2 - Distribuição do tempo de exercício da função dos pesquisados**

Menos de 2 anos	Entre 2 e 4 anos	acima de 4 anos
14.29%	14.29%	71.43%

Fonte: elaborado pelo autor

A questão 3 teve como objetivo identificar se os funcionários conheciam os questionários do TCU e que tipo de experiência haviam vivido em relação a eles.

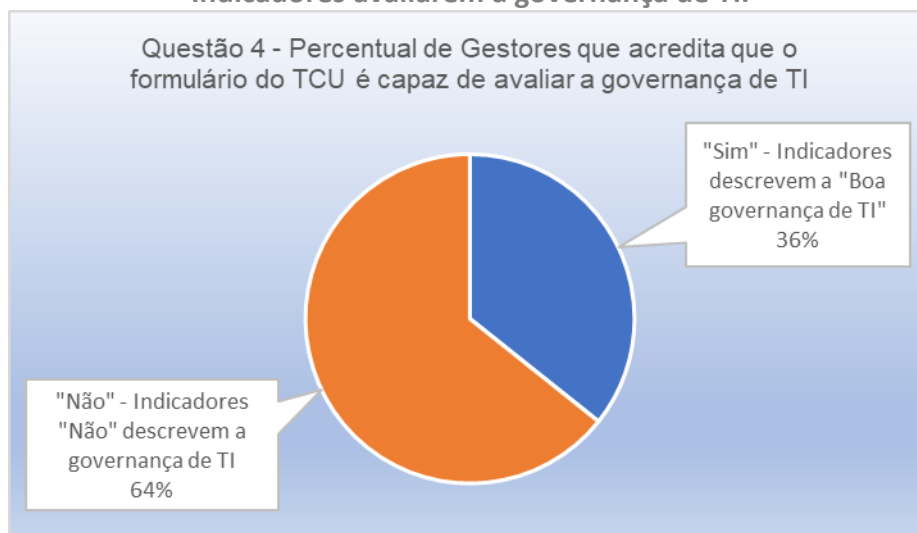
**Tabela 3 - % de pesquisados em relação conhecimento do questionário do TCU**

Não conhece	Conhece e não respondeu	Conhece e já respondeu
7.14%	42.86%	50,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão quatro objetivou identificar a opinião dos pesquisados em relação ao questionário do TCU e verificar se eles consideram o questionário capaz de capturar os processos que representam a governança de TI. Essa pergunta foi feita de forma espontânea, sem informar ou sugerir fatores que podem influenciar os indicadores da governança de TI. Resultado está apresentado na figura 1.

**Figura 1 - Percepção dos gestores em relação ao formulário do TCU e dos seus Indicadores avaliarem a governança de TI.**

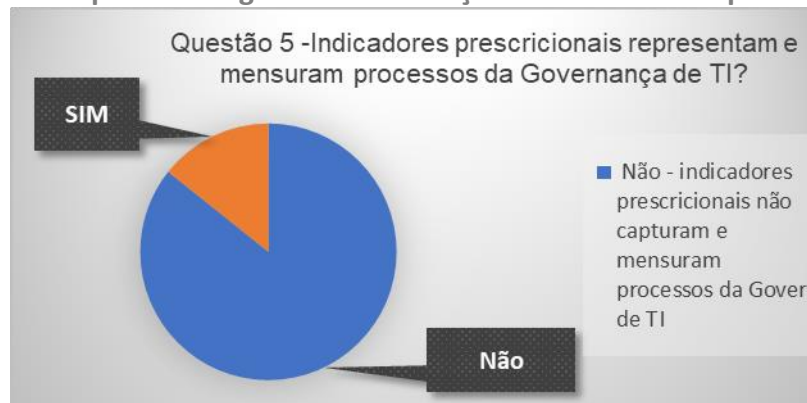


Fonte: elaborado pelo próprio autor.

As respostas, apresentaram alguns achados, mencionando fatores externos e internos que influenciam a governança pública e não são capturados pelos indicadores prescritivos, como: impactos causados por mudanças de tecnologia, fatores psicossociais.

A questão 5 teve como objetivo verificar se na percepção dos gestores, existem fatores que influenciam o resultado da governança de TI e não podem ser representados ou capturados por indicadores. Os resultados estão apresentados na Figura 2.

**Figura 2- Respostas dos gestores em relação aos indicadores prescritoriais**



Fonte: elaborado pelo próprio autor

Quatorze por cento (14%) respondeu "Não", como exemplificado por um participante: "Penso que tudo é possível de ser mensurado apesar da dificuldade com coisas não tangíveis". Os outros 86% responderam que existem fatores capazes de influenciar o resultado da governança de TI e que não podem ser representados. Dentre os fatores citados, destacam-se "questões como estratégia, arquitetura, segurança, conformidade, entre outros aspectos". É importante ressaltar o que afirmam Weill & Ross em relação à governança de TI: "A estratégia e organização da empresa definem os comportamentos desejáveis que motivam a governança" e a eficácia das estratégias, juntamente com os arranjos de governança, característicos de cada empresa reflete a capacidade de atingir metas de desempenho de negócio (Weill & Ross, 2006, p. 152).

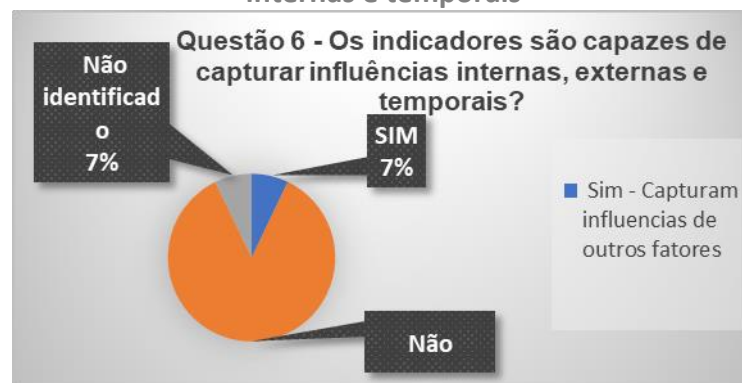
Neste caso, se processos passados influenciam nos novos, que provocam estratégias, arranjos e metas diferentes, gerando diferentes motivações para a governança, faz sentido utilizar um questionário padrão para capturar a boa governança em diferentes empresas? Neste sentido, não corremos o risco de errar ao comparar unidades de análise que são diferentes? Como alertam Pollitt & Bouckaert (2006, p. 7-8), países diferentes possuem pontos



de partida e histórias diferentes. É necessário questionar se governanças de TI, com estratégias, arranjos e pontos de partida diferentes, inserida em políticas e contextos distintos, pode ser avaliada por um mesmo questionário.

Em pergunta com resposta estimulada, se os indicadores são capazes de capturar a influência de fatores externos, internos e temporais, não houve uma mudança considerável nas respostas. Verificou-se que 7% dos participantes da pesquisa acreditam que indicadores prescritivos capturam a influência dos fatores externos, internos e temporais, e 7% tiveram respostas não identificadas em nenhuma das duas classificações. Por outro lado, o percentual dos participantes que entendem que os indicadores prescritivos não são capazes de capturar fatores externos, internos ou temporais permaneceu em 86% (Figura 3).

**Figura 3 - Capacidade dos formulários do TCU capturarem influências externas internas e temporais**



Fonte: elaborado pelo próprio

Novamente, a resposta teve 7% dos pesquisados que entendem que os indicadores do TCU capturam a influência de fatores internos, externos ou temporais. Do total 86% entendem que os indicadores do TCU não capturam a influência de fatores externos, internos ou temporais, como: citados: "condições políticas" - 34 vezes citados; "cultura e comportamento organizacional" - 15 vezes; "entidades reguladoras" - 09; "fator psicossocial do trabalho" e "conhecimento" - 07 vezes; "tecnologia" - 05 vezes; "fatores externos" (citados de forma

genérica) e "clientes" - 04 vezes; "fator econômico", "legal", "arranjo de TI", "estratégia" e "liderança" - 03 vezes.

Outros fatores citados em menor número: "terceirização"; "turnover"; "fatores internos" (citados de forma genérica); "mudanças de governo"; "mudança de política financeira do governo (apetite por resultado e ao risco)"; "vinculados a aspectos temporais da coleta e da necessidade do acompanhamento das informações da governança de forma contínua", alertado por dois sujeitos da pesquisa; "mudanças internas com reorganização na estrutura de funcionamento" e "políticas de cargos e salários".

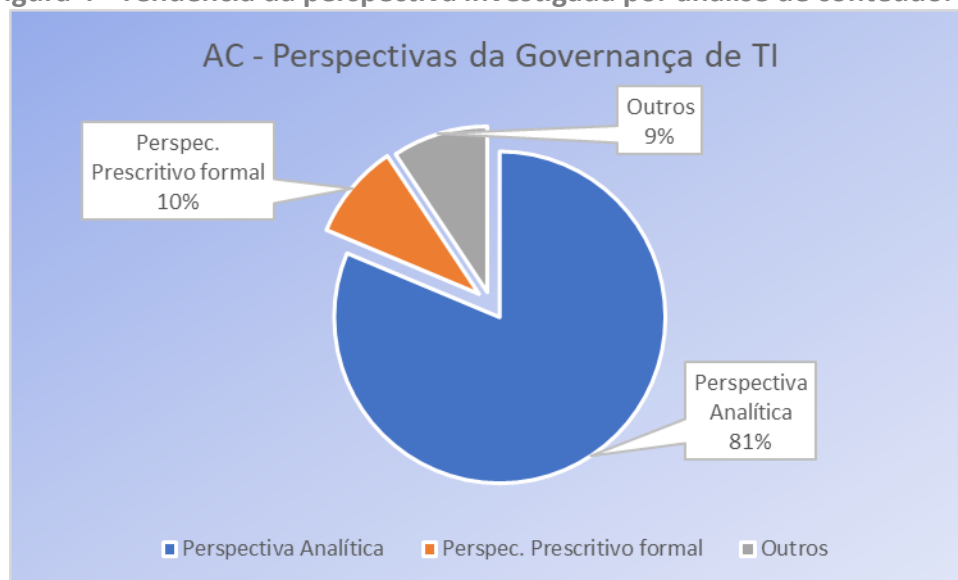
Outra questão é quanto ao direcionamento do questionário, segundo o sujeito pesquisado, atende apenas ao cenário que o TCU precisa capturar. Em relação a este item, há uma informação não explicitada que demonstra a insatisfação do gestor com o uso do questionário. Na percepção dele, o questionário atende às necessidades do TCU, mas não ajuda a avaliar nem a desenvolver a governança de TI em sua empresa. Com isso, o sujeito pesquisado demonstra não utilizar o resultado para nenhum outro objetivo, exceto o de atender a uma necessidade do TCU.

As questões de sete a dez foram elaboradas com o objetivo de contribuir para a análise de conteúdo. Essa análise foi feita em conjunto com todas as respostas de conteúdo dissertativo, obtidas, das questões quatro a dez. Para a análise de conteúdo, as frases foram subdivididas em "marcações (*tags*)" por conteúdos textuais, de acordo com o sentido e as unidades de contexto definidas. Foram identificadas 134 marcações (*tags*) e para cada resposta foram definidas tantas marcações quantas identificadas nas unidades de contexto ou unidade de registro. Assim, uma resposta pode ter várias marcações ou até mesmo nenhuma.

O resultado da análise de conteúdo apresentou a seguinte distribuição entre as categorias definidas, considerando as perspectivas da governança apresentadas por Cavalcante & Pires (2018): 81% das respostas estão alinhadas com a perspectiva da governança analítica, 10% com a perspectiva prescritiva formal e 9% em outras categorias. É importante destacar a aproximação dos valores obtidos pela avaliação do conteúdo manifesto quando comparados ao

conteúdo latente. Mesmo quando a pergunta foi abordada em uma pesquisa espontânea, o resultado não apresentou uma diferença significativa, indicando que, na experiência dos gestores dessa empresa, os indicadores prescritivos não são suficientes para capturar os processos que representam a chamada "boa governança de TI". No item 4.1, serão apresentados os resultados da "Análise dos dados e Achados".

**Figura 4 - Tendência da perspectiva investigada por análise de conteúdo.**



Fonte: elaborado pelo próprio

As questões de sete a dez foram examinadas por meio da análise de conteúdo categorial, conforme proposto por Bardin, juntamente com as questões quatro a seis. Além disso, foram destacados trechos que reforçaram os achados desta pesquisa.

Neste estudo, foram identificados alguns achados em que os participantes consideram que o uso desses indicadores representa os processos de TI. De acordo com os participantes 4, 6 e 8 tem-se que: "O questionário aborda questões essenciais no dia a dia da produção em TI. A dificuldade que surge, em alguns pontos, é a de conectar a prática com os processos ali notificados. Os termos por vezes não são os mesmos do uso prático de cada empresa" (SP4);

"Sim, é suficiente, uma vez que o questionário do TCU é bastante amplo e abrange de maneira bem completa todos os principais indicadores de governança de TI" (SP6);

"Sim. De forma geral, o questionário engloba os mecanismos de liderança, estratégia e controle para possibilitar o monitoramento e avaliação da gestão de TI" (SP8).

Em contraposição ao que foi exposto acima, a grande maioria dos participantes demonstrou que em sua percepção os indicadores usados pelo TCU – prescritivos formais da "boa governança", não conseguem capturar a influência dos ambientes externo, interno e temporal na governança de TI. Essa informação ficou evidente quando, no início desta pesquisa, 36% dos participantes acreditaram que o questionário do TCU seria capaz de mensurar a governança de TI, enquanto 64% entenderam que tais indicadores não capturavam tais processos.

Ao longo das perguntas subsequentes e de suas respectivas justificativas, o número de participantes que acreditam que os indicadores prescritivos formais conseguem capturar os processos da governança de TI diminuiu para 7%, com mais 7% apresentando respostas não claras. Mesmo que consideremos que as respostas não identificadas estivessem a favor do uso dos questionários do TCU para a avaliação da governança de TI, esse resultado não ultrapassaria 14%, em contraste com os 86% que entendem que os questionários do TCU não conseguem representar os processos da governança de TI. Estas informações serviram como uma análise secundária, uma vez que o foco principal do trabalho diz respeito a percepção de executivos e gestores de acerca da contribuição dos indicadores do TCU para acompanhamento e melhoria da governança de TI.

Ao longo da análise e com o aprofundamento do conteúdo das respostas, surgiram questões que evidenciam fatores não contemplados pelos indicadores prescritivos-formais, considerando o formulário do TCU. Durante a classificação dos conteúdos textuais, diversos achados foram identificados, destacando-se os principais conforme listados abaixo:

Sim, existem fatores que podem afetar a governança de TI que não estão restritos à existência ou não de práticas ou processos instituídos. Em particular, em empresas

que podem sofrer interferências políticas em suas administrações, alguns pontos podem não ser capturados. Um desses pontos é o nível de comprometimento dos funcionários e gestores (SP6).

O grande fluxo de saída de funcionários decorrente de planos de demissão e aposentadoria demonstra como um fator externo pode interferir. A alta renovação nos quadros de gestores também é um fator importante (SP6).

Os indicadores nos ajudam a compreender diversos fatores, mas não podem prever todas as situações e influências (internas ou externas) no ambiente que está sendo analisado. Fatores como política, economia e mudanças administrativas tendem a influenciar as corporações como um todo, incluindo a governança de TI. Acredito que a política adotada pelo Governo Federal não priorizava a governança de forma geral. Isso refletiu em todos os níveis, resultando em um relaxamento em função de outras prioridades (SP7).

Políticas administrativas que não valorizam a governança nas instituições e as consideram como um processo oneroso tendem a provocar mudanças nos comportamentos em relação à manutenção dos processos e de seus controles. É evidente, segundo a opinião dos gestores, como as práticas políticas em mudanças de governo impactam diretamente as empresas estatais. Todos os casos mencionados acima demonstram os impactos da política pública. No caso do SP7, ele destaca o impacto causado pela decisão política de não priorizar a governança, podendo afetar o comportamento organizacional e os fatores psicossociais do trabalho. Isso evidencia a dificuldade de capturar, por meio do formulário prescritivo formal, o impacto de fatores externos sobre a governança da TI.

"[...] Acredito que tem relação com o envelhecimento do processo e não ocorreram atividades de revitalização com as novas realidades" (SP10). Essa resposta foi dada quando questionado se o gestor concordava com a redução do valor do índice de governança de TI apresentado no formulário. Os processos precisam ser readequados com o passar do tempo, inclusive devido às inovações, assim como os arranjos institucionais.

De acordo com Teng, Grover & Fiedler (1996), as variáveis devem ser atualizadas constantemente para melhorar seus resultados, o que corrobora com a afirmação do gestor de que o processo “envelhece”.

Em sua teoria da contingência, Lawrence & Lorsh (apud MORESI, 2001) ressaltam que não há uma única maneira de se organizar para obter os melhores resultados. Os arranjos institucionais são estabelecidos de acordo com o ambiente externo de uma organização. As organizações, portanto, sofrem mudanças culturais, tecnológicas, sociais, políticas, ecológicas, econômicas, entre outros elementos. Esses fatores são dinâmicos e, portanto, as organizações que trabalham nesses ambientes de incerteza se ajustam internamente ao longo do tempo para obterem os melhores resultados. Assim, tanto os processos quanto os arranjos institucionais precisam ser adaptados e até mesmo descartados para que a organização se mantenha atualizada. O setor financeiro é um bom exemplo de adaptação de processos às novas tecnologias e mudanças culturais.

"[...] devido ao nível em que alguns itens são abordados no questionário do TCU, não é possível coletar de forma objetiva as possíveis características da empresa avaliada, uma vez que os questionamentos podem influenciar as respostas de forma padronizada devido a possíveis receios dos respondentes de estarem em desacordo com as premissas avaliadas pelo TCU" (SP11).

Nesse item supracitado, o sujeito da pesquisa apresenta uma importante questão em relação a papéis e responsabilidades. Ele põe em dúvida a qualidade dos resultados obtidos pelo índice de governança de TI. Isto porque o TCU é um órgão de assessoria do legislativo e parece assumir a função de direcionamento da governança, quando evoca para si que os questionários são indutores da governança, quando esta é uma atribuição do executivo que dispõe de um comitê com tais atribuições, o CGI (Comitê de Governança Institucional).

Esta ação pode gerar, para os agentes da burocracia, uma confusão sobre a verdadeira motivação dos levantamentos, como se apresenta no texto do sujeito pesquisado 11, acima. Com o objetivo de capturar mais informações sobre os fatores que impactam a governança, a questão de número sete solicita para que o sujeito da pesquisa faça a comparação com outra empresa da mesma área e pergunta qual das duas empresas apresenta melhor governança e pede para justificar. Em relação à resposta, foi considerado como achado a questão envolvendo escândalo público, decorrente de assédio moral, com ex VP de tecnologia de uma outra

organização pública, cujas providencias só foram tomadas ao ser denunciado a público pela imprensa, entretanto, a empresa apresentou grande crescimento do indicador de governança de TI no período. O indicador usado pelo TCU é sensibilizado pela existência da comissão de ética e não pela ocorrência de assédio.

[...] adotar uma abordagem mais ampla e integrada para a governança de TI como estratégia, arquitetura, segurança, conformidade, entre outros, devendo ser vista como um processo contínuo de melhoria (SP2).

Estes itens citados, arquitetura, segurança, estratégia etc., fazem parte dos arranjos de TI. Conforme descrito por Weill & Ross. Os arranjos de TI das empresas que apresentam maiores lucros estão orientados aos seus resultados, mas geralmente são arranjos diferentes, pois estão inseridos em ambientes e contextos diferentes, Weill e Ross (2006, p. 152 e 153). Ao responder a questão 8 o Sujeito da pesquisa SP8 respondeu: questão "Honestamente discordo. A empresa vem de um crescimento exponencial, gerando grandes resultados" (SP8).

Na questão de número oito, foi perguntado se o sujeito da pesquisa concorda com o resultado do TCU onde o indicador do TCU apresentou uma redução da pontuação da governança de TI da empresa na qual ele trabalha, e solicita uma justificativa para a resposta apresentada. Para o sujeito SP8, a queda não faz sentido, pois os resultados da empresa vêm crescendo. "Honestamente discordo. A empresa vem de um crescimento exponencial, gerando grandes resultados". Este é um enfoque importante no que tange ao comportamento dos resultados da empresa em questão em relação aos indicadores da governança. A empresa "A" vem apresentando seguidos aumentos nos resultados financeiros, está entre os 10 maiores ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) do mundo em sua área de atuação e recentemente alcançou papel de destaque no Brasil em decorrência do seu resultado, mas seus indicadores de governança de TI caíram.

Neste contexto, o que mais chama a atenção é que os indicadores são usados exatamente para medir os resultados financeiros em organizações corporativas e, neste caso,

quando comparado ao resultado financeiro, o indicador não seguiu essa tendência, não sendo capaz de capturar aquilo que deveria ser sua característica mais forte.

Em relação aos fatores que estão ligados a esta perspectiva, os que mais se destacaram foram: Política (34); Cultura e Comportamento Organizacional (15); Entidades Reguladoras (9); Conhecimento (7); Fatores psicossociais do trabalho (7) e Tecnologia (5), entre outros.

Dessa forma, podemos concluir que os fatores políticos apresentaram forte influência, com inúmeras citações. As várias trocas de governo, com conseqüente troca de gestão na administração da empresa, podem ter colaborado para evidenciar a relevância deste fator.

Pode-se identificar que a empresa sofre impactos de condições políticas e que esse fator não é identificado pelos indicadores prescritivos. Além disso, conforme Dye (2013, p.3), políticas públicas não são representadas exclusivamente pelas ações que o governo decide tomar, mas também por aquelas ações que o governo decide não fazer. Retomando o que foi dito pelo sujeito de pesquisa SP7, "Penso que a política demonstrada pelo Governo Federal não priorizava a governança de um modo geral. Isso refletiu em todos os níveis com o conseqüente relaxamento em função de outras prioridades". Pode-se perceber que algumas políticas públicas não são facilmente identificáveis e provocam impacto nas organizações. Além disso, a política pública é "Um conjunto de decisões inter-relacionadas - tomadas por um ator ou grupo de atores políticos - que se referem à seleção de objetivos e dos meios necessários para alcançá-los [...]" (JENKINS apud HOWLLET et al., 2014, p. 3). Nesse caso, os agentes públicos são parte integrante dos meios necessários e, como tal, podem se apropriar da implantação da política, o que é de difícil identificação.

Acerca desse assunto, pode-se observar o que foi respondido por um dos sujeitos pesquisados: "[...] existe uma diferença entre normatização de processos e a sua plena execução" (SP1). Desse achado, observa-se que o sujeito de pesquisa número um afirmou que, apesar de normatizado, o processo pode não ser executado. Para que isso ocorra, entende-se que o agente público se apropria do processo e o adapta, fazendo os ajustes que considera importantes para o processo. Pode-se também observar a influência de outros fatores, como



Cultura e Comportamento Organizacional (15), Entidades Reguladoras (9), Conhecimento (7), Fatores psicossociais do trabalho (7) e Tecnologia (5), entre outros.

Dentro da teoria da contingência, em um contexto organizacional, os princípios de administração não são universais, e, portanto, não existe uma única maneira das empresas se organizarem (MORESI, 2001, p. 65), o que gera arranjos diferentes. Conforme essa teoria, a organização é um sistema aberto, sendo a estrutura e o comportamento organizacional variáveis dependentes, enquanto o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes.

Fica claro, portanto, que essas variáveis, estrutura e comportamento, sofrem a influência do ambiente e da tecnologia. Assim, é de se supor que tanto as estruturas quanto os processos "envelheçam", como mencionado pelo sujeito da pesquisa SP10. Também se presume que as estruturas sofram mudanças, resultando em novos arranjos de TI, como observado e caracterizado na resposta do sujeito SP2, que menciona as mudanças na arquitetura da segurança e nas estratégias como parte dos arranjos da governança de TI, conforme citado anteriormente por Weill & Ross.

Além disso, em um dos comentários dos gestores, fica evidente que se esperava que os índices de governança capturados pelos questionários do TCU, por terem sua origem no ambiente corporativo, apresentassem indicadores compatíveis com os resultados da empresa, o que não ocorreu. A empresa, cujos gestores foram alvo da pesquisa, registrou um crescimento de 3% em seu indicador entre 2017 e 2018, seguido de uma redução de 5,4% entre 2018 e 2021. No entanto, ao observar seu resultado em 2022, pode-se constatar que ela se destacou no mercado brasileiro e internacional, sendo classificada entre os 10 maiores ROE (retorno sobre o patrimônio) do mundo em seu setor de atuação.

É importante ressaltar, que esse achado, embora relevante, requer estudos futuros mais específicos que possibilitem comparar como os índices de TI e o índice geral de governança, obtidos com o uso da ferramenta do TCU com os resultados financeiros apresentados pelas empresas.

Este trabalho está limitado a um estudo de caso em uma organização, e é necessário ter cautela em relação às conclusões apresentadas aqui. No entanto, segundo Yin, "Os estudos de caso não são generalizáveis para a população (generalização estatística); no entanto, eles podem ser utilizados para expandir e generalizar teorias (generalização analítica)" (2015, p. 22).

Das respostas dos questionários, por meio da análise de conteúdo, conclui-se que os indicadores prescritivos formais, usados pelo questionário do TCU, não são capazes de capturar características inerentes ao ambiente externo ou interno. Esses fatores são difíceis de mensurar, uma vez que estão relacionados ao comportamento e à natureza humana, possuem características temporais e apresentam variáveis dependentes, como no caso da estrutura e do comportamento organizacional, conforme a Teoria de Contingência de Lawrence & Lorsh (apud Moresi, 2001).

A governança, assim como os princípios de administração, não é tão simples de ser avaliada e definida por modelos, devido à subjetividade e às relações de interdependência que a envolve em um ambiente complexo. As empresas apresentam arranjos e processos diferentes, desenvolvidos para atender às características e contextos do ambiente onde atuam. Portanto, é de se esperar que os resultados de um formulário como o do TCU, elaborado com indicadores prescritivos formais, mesmo para empresas de TI do mesmo setor de atuação, apresentem resultados diferentes. De forma ainda mais complexa é submeter o mesmo questionário, para empresas de TI que atuam em áreas diferentes, como saúde e finanças, que apresentam arranjos ainda mais diversos devido à natureza do negócio.

Outro aspecto observado neste trabalho é o fato de o TCU, órgão de assessoria ao legislativo com funções e prerrogativas de fiscalização, estar envolvido na atividade de levantamento de informações e "indução" de melhorias na governança. Se, por um lado, observa-se a preocupação do TCU com a melhoria da governança, por outro lado verifica-se uma disfunção que pode influenciar as respostas e, conseqüentemente, aumentar o risco de desvio nos resultados dos índices de governança obtidos. Isso ocorre porque o papel do TCU é

de assessoria ao legislativo, com foco na fiscalização, e não um órgão de gestão vinculado ao poder executivo.

Como exemplo, um dos resultados foi o questionamento, pelo sujeito pesquisado, do risco de as pessoas responderem ao questionário, entendendo que podem não estar de acordo com certas expectativas legais. Conforme trecho a seguir do SP11: "[...] tendo em vista que os questionamentos podem levar a respostas padronizadas devido a possíveis receios de que os respondentes não estejam em conformidade com as premissas avaliadas pelo TCU".

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi definido como fazer um estudo exploratório dos fatores que influenciam a governança de TI, tomando como referência a opinião dos gestores que utilizam os questionários com os indicadores de governança de TI do TCU, e explorar a contribuição dos indicadores de governança para o acompanhamento e melhoria da governança de TI, em uma empresa da Administração Pública Federal, na visão dos gestores de TI.

No estudo exploratório das respostas dos gestores de TI, foram identificados os fatores que impactam a governança de TI, conforme item 4.1. Com base nesses resultados, é possível concluir que, para os gestores, há uma grande interferência política, e de outros fatores que afetam a governança de TI em uma empresa pública e que não é capturada pelos indicadores prescritivos do TCU.

Matus (1997) alerta que os métodos de planejamento utilizados pelas empresas privadas não são adequados para o setor público, devido às suas diferentes vocações e valores. Ele destaca também a crença de alguns de que a solução consiste em transplantar o estilo de gestão do setor privado para o setor público, o que é difundido pelas escolas de planejamento tradicional de cunho "gerencialista". Para ele, os métodos de planejamento e gestão usados pelas organizações corporativas são inadequados para o setor público, pois possuem diferentes vocações e valores. Nesse caso, a cultura organizacional não evolui apenas com o uso de

instrumentos que se baseiam em uma racionalidade instrumental (MATUS, apud SILVA et al., 2017).

Da mesma forma, ao analisarmos os resultados do levantamento de fatores que impactam a governança de TI em uma empresa pública, é possível argumentar que o raciocínio descrito por Matus para o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e gestão se confirma, com base nos resultados, para a governança de TI em uma empresa pública. Isso se justifica, uma vez que a governança assim como o planejamento estratégico é dinâmica e dependente do contexto, sendo um componente da governança pública quando analisada sob a perspectiva analítica.

Com base nos resultados obtidos, a maioria dos gestores entrevistados indicou que o questionário do TCU não é suficiente para capturar os processos que representam os resultados da governança de TI.

No âmbito do seguinte objetivo: "Investigar quais outros fatores, na percepção dos sujeitos da pesquisa, os indicadores do TCU não conseguem capturar", foram identificados 15 diferentes fatores, citados anteriormente.

Como resultado do estudo de caso, evidenciou-se que os indicadores prescritivos formais da "boa governança", utilizados pelo TCU, não apresentam resultados satisfatórios na área de TI para a empresa estudada e alerta-se para o risco de os questionários obterem resultados enviesados, uma vez que são elaborados e acompanhados por uma área responsável pela fiscalização contábil. Por ser um estudo de caso, seus resultados devem ser considerados com cautela, mas oferece, circunstancialmente, um elemento adicional para o debate acadêmico. Como é característico de estudos de caso, há uma limitação em relação à generalização estatística da pesquisa. No entanto, de acordo com Yin "Os estudos de caso não são generalizáveis para a população (generalização estatística); no entanto, eles podem ser usados para expandir e generalizar teorias (generalização analítica)" (2015, p. 22).

A área de estudos de governança de TI apresenta escassez de trabalhos que discutam essa a governança em empresas públicas sob a perspectiva de uma governança analítica. Este

trabalho contribui para o debate e para a Administração Pública Federal em um tema cujos estudos são relativamente novos, os conceitos ainda não estão consolidados e há grande carência de pesquisas.

## 6. REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio S.; DE SOUZA, Daniel L.; LAPA, Leonard Renne G. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

APAZA, Carmen R. Measuring Governance and Corruption through the Worldwide Governance Indicators: Critiques, Responses, and Ongoing Scholarly Discussion. *PS: Political Science & Politics*, v. 42, n. 1, p. 139-143, 2009.

CAVALCANTE, Pedro Luiz C.; PIRES, Roberto R. C. Apresentação: Variedades de governança pública. *Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI)*, n. 19, dez. 2018.

CARROLL, Toby et al. *Studies in the Political Economy of Public Policy*. London: Palgrave Macmillan, 2014.

CONTI, José Mauricio. *Levando o direito financeiro a sério*. São Paulo: Editora Blucher, 2016.  
DYE, Thomas R. *Understanding public policy*. New Jersey: Prentice Hall, 2013.

FUKUYAMA, Francis. What is governance? *Governance - An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, v. 26, n. 3, p. 347-368, 2013.

HARDY, G. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. *Information Security technical report*, p. 55-61, March 2006.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. *Produção*, 22 (3), 612-624. 2012.

MAGALHÃES, Marcos Thadeu Queiroz. "Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e gestão da política nacional de transportes." Publicação T. DM-015A/2004, Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília (2004).

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, n. 130, p. 42-53, 2014.

OECD. *Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais (Edição 2015)*. Disponível em:

<[https://read.oecd-ilibrary.org/governance/diretrizes-da-ocde-sobre-governanca-corporativa-de-empresas-estatais-edicao-2015\\_9789264181106-pt](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/diretrizes-da-ocde-sobre-governanca-corporativa-de-empresas-estatais-edicao-2015_9789264181106-pt)>. Acesso em: 24 abr. 2023.

PETERSON, R. Integration strategies and tactics for information technology governance. In: VAN GREMBERGEN, W. Strategies for information technology governance. Hershey: Idea group publishing, 2004.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. La reforma de la gestión pública: Un análisis comparado. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2010.

SALVADOR, Evilasio; TEIXEIRA, Sandra O. Orçamento e políticas sociais: metodologia de análise na perspectiva crítica. Revista de Políticas Públicas, v. 18, n. 1, p. 15-32, 2014.

SILVA, Mauro Santos; SCHMIDT, Flávia de Holanda; KLIASS, Paulo (Orgs.). Empresas estatais: políticas públicas, governança e desempenho. Brasília: Ipea, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2ª. Edição, 1998.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI-tecnologia da informação. São Paulo: M. Books, 2020.

HOWLETT, M. et al. Política pública: seus ciclos e subsistemas. Rio de Janeiro, 2013. Elsevier. VALOR ONLINE. Dos dez mais rentáveis bancos do mundo, 4 são brasileiros. Valor online, 18 abr. 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/04/18/dos-10-bancos-mais-rentaveis-do-mundo-4-sao-brasileiros.ghtml>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Governança de TI. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-de-ti/>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

# debates em administração pública





