

Estratégias de mudanças e sistemas de informação

Uma análise institucional em um órgão público brasileiro

Alamir Costa LOURO 1; Geциane Silva de ALMEIDA 2

Recibido: 20/09/16 • Aprobado: 16/10/2016

Conteúdo

1. Introdução
 2. Referencial teórico
 3. Procedimentos metodológicos
 4. Discussões e resposta à questão de pesquisa
 5. Análise das pressões normativas e miméticas
 6. Institucionalização, resistências e estratégias
 7. Considerações finais
- Referências

RESUMO:

O presente artigo teve por objetivo analisar o processo de institucionalização e resistência a mudanças que influenciam os Sistema de Informação(SI) de uma organização do pública brasileira, descrevendo como a estratégia organizacional pode inibir ou promover a institucionalização das mudanças exigidas. Para tanto utilizou-se um framework de tipos ideais de mudança planejada para analisar a institucionalização e as resistências. O ambiente externo ganha mais foco para analisar as mudanças, que influenciam os SI, recomendadas por legislação relacionada às organizações públicas nacionais, que objetivam (i) oferecer maior transparência aos projetos e processos da área de SI; (ii) criar maior alinhamento estratégico organizacional e maior aderência a lei e normas (controle de compliance). A análise dos dados é decorrente de entrevistas, análise documental e anotações de campo para fundamentar a análise do discurso. Os resultados indicam que algumas mudanças não estão totalmente institucionalizadas devido à resistência, apesar da pressão coercitiva. O trabalho conclui que além das pressões isomórficas é necessário estratégia de direcionamento ao cidadão, apoio efetivo da alta administração e uma adequada capacitação dos servidores para transpor a resistência a mudanças que afetam os SI na organização pesquisada.
Palavras-chave: Estratégia; Teoria institucional; Resistência a Mudanças; Organizações Públicas.

ABSTRACT:

This article aims to analyze the process of institutionalization and resistance to changes that influence the Information System (IS) of a Brazilian public organization, describing how the organizational strategy can inhibit or promote the institutionalization of the changes required. It was used a ideal types framework of planned change to analyze institutionalization and resistances. The external environment gets more focus to analyze the changes that influence the IS, recommended by legislation related to national public organizations, which aim to (i) provide greater transparency to projects and processes in the area of IS; and (ii) create greater organizational strategic alignment and greater adherence to laws and regulations (compliance control). Data analysis results from interviews, document analysis and field notes to support the discourse analysis. The results indicate that some changes are not fully institutionalized because of resistance, despite of the coercive pressure. The paper concludes that in addition to isomorphic pressures, it is needed a citizen orientation strategy, effective support of senior management and proper training for employees to overcome the change resistance that affect the IS in the researched organization.
Keywords: Strategy; Institutional theory; Change Resistance; Public Organizations.

1. Introdução

Observa-se um crescente interesse nas pesquisas em administração pública brasileira relacionadas com o processo de mudança organizacional (FILHO; SPROESSER; HOFFMANN, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2009), nesse cenário, os Sistemas de Informação (SI) estão normalmente no centro das atenções (BARBOSA; POZZEBON; DINIZ, 2013; MELLOULI, 2014; WEERAKKODY et al., 2012). No presente trabalho, os SI são considerados a parte *software* da Tecnologia da Informação (TI).

Um marco nacional importante foi a reforma gerencial do Estado em 1995 que segundo Bresser-Pereira (2009) permitiu que novos *frameworks* internacionais, utilizados inicialmente em organizações privadas, fossem "adaptados" para a realidade da administração pública brasileira. Jilke (2015) concorda que mudanças no setor público, com direcionamento para o mercado, podem auxiliar a melhoria dos serviços entregues aos cidadãos. Sobre a qualidade dos serviços públicos, em uma pesquisa realizada no Reino Unido e na Eslováquia, os autores Weerakkody et al. (2012) verificaram que do ponto de vista dos cidadãos, independentemente do status sócio-econômico dos dois países, a adoção de SI para prestação de serviços foi vista como insuficiente.

O presente trabalho acrescenta aos estudos das organizações públicas ao reconhecer o papel do ambiente externo nesse contexto. Dessa forma é necessário se preocupar tanto com questões racionais quanto com comportamentais, ao objetivar a análise de como o ambiente externo influencia as mudanças nos sistemas de informação. Sob essa perspectiva comportamental, os estudos dessa área de conhecimento demonstram um crescimento intelectual e procuram analisar as influências sociais, históricas e contextuais relacionadas com os SI e seu papel nas mudanças organizacionais (BANKER; KAUFFMAN, 2004, p. 282).

A teoria neoinstitucional, com alicerces nos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) pode ser utilizada para a compreensão dos fatores que influenciam a institucionalização, ou a resistência as mudanças em SI nas organizações, ao permitir uma visão sistêmica de como a tecnologia está entrelaçada nas complexas redes sociais, econômicas e políticas que atuam de forma interdependentes dentro e fora da organização (ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001, p. 154-158). Nesse contexto, corroborando com as afirmações de Banker e Kauffman (2004), o presente trabalho considera que as mudanças em SI são influenciadas por pressões institucionais normativas, coercitivas e miméticas oriundas do ambiente externo, mas também são influenciadas por resistências e ambas por estratégias organizacionais.

Markus e Robey (1988) já destacavam o relacionamento entre os SI e o processo de mudança organizacional. Já Peppard e Ward (2004, p. 178) afirmam que os SI podem auxiliar as mudanças organizacionais necessárias de forma a maximizar seus benefícios sem impactar outras partes interessadas (*stakeholders*), para esses autores os SI traduzem a estratégia organizacional em processos, informação e sistemas que vão ao encontro dos objetivos do negócio (PEPPARD; WARD, 2004, p.176). Banker e Kauffman (2004) indicam a existência de uma grande diversidade de pesquisas sobre SI no campo da administração, como em estratégia e em *marketing*. Segundo os autores, dentre os principais problemas investigados estão a utilização dos SI para a estratégia organizacional e a influência dos SI no processo de mudança organizacional.

Apesar da falta de estudos no campo, observa-se que um importante agente de mudanças em SI das organizações públicas é a necessidade de atendimento à legislação que, por sua vez, procura estimular a adoção de práticas gerenciais similares àquelas utilizadas no mercado. A despeito da tentativa de modernização por meio de novas Leis e Normas, foi observado que a adoção de SI, em uma visão oposta a visão funcionalista tradicional, não ocorre de forma automática, mas gradual (DEMERS, 2007, p. 33), com maior foco na legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148) do que na eficiência e, em muitos casos, com grande resistência dos atores envolvidos, que normalmente são inclinados a resistir à mudança com o intuito de manter o *status quo* e defender os hábitos e as rotinas já institucionalizadas (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008). Nesse contexto, as mudanças que afetam os SI de

organizações públicas não seriam institucionalizadas de forma automática, a partir da promulgação de uma lei ou norma específica, e sim como decorrência da necessidade de legitimação da própria organização e do cidadão.

Atendendo a recomendação de Beekman, Chenhall e Euske (2007), o trabalho analisa a institucionalização e resistência a mudanças que influenciam os SI, não somente sob a perspectiva funcionalista, como sendo algo que ocorre de forma racional e sistemática a partir de Leis, Normas e Resoluções, mas também o papel dos indivíduos, internos e externos à organização, envolvidos na mudança. Sob essa perspectiva de análise, foi explorado o potencial de utilização da teoria neo-institucional juntamente com o modelo integrado de Huy (2001) como instrumentos para analisar as mudanças que influenciam os SI na área pública. Ao fazê-lo, foi considerado também que a estratégia, implícita ou explícita, contribuí na institucionalização e/ou na resistência às mudanças.

Por entender a falta de compreensão dos fatores inibidores e estimuladores das mudanças que afetam os SI de instituições públicas como uma lacuna na literatura, o presente artigo analisa se as pressões isomórficas descritas por DiMaggio e Powel (1983) sobre as estratégias de mudanças, em especial as Leis e Normas que as regulamentam, são determinantes para a institucionalização das mudanças em instituições públicas. Para alcançar esse objetivo, o artigo realiza um estudo de caso em uma organização pública brasileira, procurando responder a seguinte questão de pesquisa: **qual o papel da estratégia e das pressões isomórficas na institucionalização das mudanças que afetam os SI em uma organização pública brasileira?**

2. Referencial teórico

2.1. Os 5 p's da Estratégia

Não há um consenso entre os autores sobre o que é estratégia, por isso, o presente trabalho optou por trabalhar com a visão de Mintzberg (1987, p. 11), que propõe uma tipologia abrangente com cinco definições de estratégia de forma a explicar que a estratégia existe explicitamente ou implicitamente em relação às intenções dos *stakeholders*. O autor destaca ainda que "todas as estratégias são abstrações que só existem na mente das partes interessadas" (MINTZBERG, 1987, p. 16).

O primeiro tipo afirma que estratégia é um **plano**, "algum tipo de forma consciente que destina o curso de ação, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação" (MINTZBERG, 1987, p. 11). A estratégia como plano é considerada uma estratégia deliberada, isto é, onde intenções formalizadas que existiam anteriormente são realizadas. Já a estratégia como padrão é oriunda de estratégias emergentes, onde os padrões são desenvolvidos na ausência de intenções (planos formais), ou apesar deles (pois se transformaram em intenções não realizadas). Dessa forma estratégia como **padrão** é verificada pela "consistência no comportamento", com ou sem intenção por parte da organização (MINTZBERG, 1987, p. 12).

Estratégia como **posição**, situa a estratégia como aquilo que está entre a organização e seu ambiente, de forma a exercer influências tanto para dentro quanto para fora da organização. No caso do presente trabalho o ambiente são os cidadãos e outros *stakeholders* externos, como o Tribunal de Contas, OAB, etc. Já estratégia como **perspectiva** olha para dentro da organização, é a visão de mundo da organização, compartilhada por seus membros por meio de suas intenções e ações. Uma vez estabelecida tornam-se difíceis de mudar. Para Mintzberg (1987, p. 19) "uma perspectiva pode tornar-se tão profundamente enraizada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem se tornar inconscientes na mente dos seus membros". A criação da estratégia como perspectiva no presente trabalho foi associada à resistência a mudanças. O último tipo afirma que estratégia é um **estratagem** ou **pretexto**, e ocorre quando determinada ação é dissimulada para minar energias dos competidores. Esse tipo não foi tratado no presente trabalho.

2.2. Institucionalização de Sistemas de Informação

Uma das questões que a teoria neoinstitucional tenta responder é: por que as organizações tendem a se tornar mais parecidas ao longo do tempo, adotando práticas semelhantes? DiMaggio e Powell (1983, p. 149) argumentam que o conceito que melhor captura o processo de homogeneização externa é o de pressões isomórficas. Esses autores propugnam a existência de três tipos de pressões sobre as organizações:

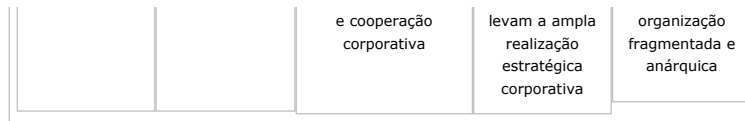
(1) o isomorfismo coercitivo, resultante de pressões exercidas por outras organizações, que de alguma forma possuem dependência, ou por expectativas culturais da sociedade em que as organizações funcionam; (2) o Isomorfismo mimético, ocorre como resultado da imitação de outras organizações; a conduta mimética também tem o benefício econômico na medida em que reduz o custo de encontrar uma solução viável quando as organizações se deparam com problemas semelhantes, com causas ambíguas ou soluções pouco claras; (3) o Isomorfismo normativo, resultante da profissionalização dos agentes, tais como gerentes e administradores; quando agentes institucionais são profissionalizados (ou seja, recebem educação formal ou treinamentos semelhantes, muitas vezes participando de redes profissionais), tendem a ocupar posições semelhantes em uma série de organizações; isto é, suas atividades são tão semelhantes que chegam a ser quase intercambiáveis (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 152).

2.3. O Modelo Huy de mudanças planejadas

Huy (2001) propôs quatro tipos ideais de processos de mudanças planejadas: da Alta Administração (criação de estruturas formais), pelo corpo técnico (desenvolvimento interno de processos de trabalho), por capacitação (criação de crenças) e por socialização (desenvolvimento de inter-relações sociais). Esse autor afirma ainda que a eficácia dos esforços de mudança depende da escolha destes tipos ideais de mudanças planejadas para adequar ao contexto da organização e das disposições a resistências dos indivíduos envolvidos na mudança. O Quadro 1 descreve as características mais importantes dos tipos ideais de mudanças planejadas.

Quadro 1 – Características dos tipos ideais de mudanças de Huy (2001)

Tipo ideal de Mudança / características	Alta Administração	Corpo técnico	Capacitação	Socialização
Metáfora de Organização	Alta administração como operador	Pensadores(analistas) versus trabalhadores	Prisão psíquica	Organismo
Fatores estimulantes	Fora da organização	Lógica de processos de trabalho	Psicologia individual	Relacionamento interpessoal
Papel do agente de mudanças	Comandante	Analista	Professor	Facilitador
Identidade do agente de mudança	Alta Administração ajudada por consultoria externa	Analista de desenho de trabalho	Consultor externo	Qualquer membro da organização
Potencial de Resistência	Poderia criar ressentimentos e resistência encoberta	Reforça a autonomia e o paroquialismo das unidades de negócio à custa da integração	Mudanças cognitivas individualistas raramente	Demasiada socialização poderia criar uma



Fonte: Adaptado de Huy (2001)

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo utilizou como métodos de coleta de dados: (1) entrevistas individuais com gestores e usuários do SI; (2) observação não participante; e (3) levantamento documental, que são métodos recomendados para pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002) e que permitem triangular e validar as informações obtidas.

As entrevistas possibilitaram acesso aos dados para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais, suas crenças, atitudes, valores e motivações contextualizadas nas mudanças em SI da organização pesquisada (BAUER; GASKELL, 2002). A quantidade de entrevistados foi estabelecida pela saturação teórica, ou seja, a delimitação ocorreu quando foram observadas redundâncias nos dados coletados, sem acréscimo de informações significativas que justificassem a continuação das entrevistas (GIL, 1999).

Foram entrevistadas treze pessoas de três níveis hierárquicos diferentes (identificado por "S" como Servidores da Informática, "G" como Servidores da Gestão, da Alta administração, e "E" como pessoas externas à informática da organização e não pertencentes à Alta administração) no período de março de 2013 a março de 2014. O primeiro contato foi com o responsável pelo setor de informática e com o gestor administrativo do órgão estudado, o que possibilitou identificar quais seriam as pessoas a serem ouvidas e firmar o Protocolo Ético de Pesquisa. Na sequência, as entrevistas foram realizadas com a utilização de um roteiro guia, que pode ser dividido em oito blocos de questionamentos (Quadro 2) que serviu para controlar que a abordagem temática fosse aplicada e para direcionar a entrevista. Os oito blocos foram relacionados com os tipos de estratégias segundo Mintzberg (1987) de forma a facilitar a identificação do papel da estratégia durante a análise dos dados.

As questões constantes do roteiro foram estabelecidas como um apoio aos pesquisadores durante a condução das entrevistas, porém, as perguntas eram feitas e ajustadas de forma a seguirem o fluxo de emissão do discurso do entrevistado, onde nem a ordem, nem as questões eram rigorosamente respeitadas, pois, durante o processo surgiam novas questões ou então, algumas perguntas eram respondidas em conjunto, em um discurso mais longo.

Após cada entrevista foram registradas informações que demonstraram relevância para descrever as condições da emissão do discurso. Os dados coletados eram avaliados em termos e então planejava-se a próxima entrevista. Dessa forma, no momento em que as respostas obtidas chegaram a uma redundância e não mais acrescentavam informações substanciais que justificassem a ampliação do número de entrevistados, tornou-se claro que eram suficientes (GIL, 2009).

Quadro 2 – Questões temáticas da entrevista semi-estruturada

Objetivo do conjunto de questões	Nº das questões
_Verificar a existência e alinhamento, formal ou informal, da estratégia da instituição com as mudanças em SI; _Verificar a existência e efetividade de algum comitê ou grupo de pessoas, formal ou informal, que influenciam as estratégias sobre mudanças em SI; _Verificar a percepção dos entrevistados quanto às estratégias organizacionais sobre mudanças em SI;	1, 2, 4, 5, 11
_Verificar a existência de estratégia para gestão de riscos de segurança da informação (<i>compliance</i>); _Verificar a existência de gestão de riscos em processos de contratação (<i>compliance</i>); _Verificar a existência de uma estratégia específica para <i>compliance</i> ;	4, 16
_Verificar a quem são os responsáveis por influenciar as mudanças em SI; _Verificar a existência de análise de viabilidade e priorização de projetos de mudanças em SI;	12, 14, 17
_Verificar a percepção de satisfação com a assertividade e capacidade de planejamento, execução e controle da organização; _Verificar se há algum processo de autorização de mudanças;	8, 9, 11, 14, 15
_Verificar a percepção de satisfação com a transparência; _Verificar o uso de métodos de Gestão de projetos e análise de <i>stakeholders</i> envolvidos nas mudanças dos SI;	6, 7, 14
_Verificar o estágio institucional das mudanças em SI e pressões isomórficas através da progressão que pode ser depreendida da sequência: formalização, coordenação, padronização, documentação, comunicação, monitoramento e medição das tomadas de decisões estratégicas;	17, 18, 19, 20
_Verificar a pressão isomórfica mimética relacionada à formalização de processo de mudança; _Verificar a existência de outras pressões isomórficas, mimética ou normativa sobre as mudanças em SI;	17, 18, 19, 20, 21
_Verificar as pressões isomórficas normativas exercidas pelos novos servidores; _Verificar os pontos fortes e fracos da organização em relação a resistência a mudanças e a influência da Alta Administração;	22, 23

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma segunda forma de coleta de dados deu-se por meio de observação, que teve por objetivo captar informações através das percepções do pesquisador observador (FLICK, 2009). Os dados foram coletados através de observação de algumas atividades públicas e naturais no ambiente organizacional como reuniões e execução de tarefas cotidianas de trabalho e de forma não-participante, ou seja, sem a interferência dos pesquisadores que observaram e registraram os acontecimentos no decorrer de seu fluxo.

Para analisar os estágios institucionais das mudanças em SI foram utilizadas categorias formadas a partir das obrigações legais que a organização deve atender, ou seja, as Resoluções nº 90 e nº 99 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e a Instrução Normativa nº 4 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. O Quadro 3 apresenta essas categorias, as estratégias esperadas e também referências conceituais que dão suporte às recomendações feitas pelo CNJ e pelo MPOG. As estratégias esperadas são do tipo plano porque são formalizações exigidas coercitivamente e do tipo posição porque o objetivo dessa coerção é maior relacionamento com ambiente externo como transparência e alinhamento com *stakeholders*.

Quadro 3 – Quadro Coercitivo de mudanças que afetam os SI

MUDANÇAS EXIGIDAS COERCITIVAMENTE		
TIPO DE ESTRATÉGIA ESPERADO	NOME	CONCEITO E REFERÊNCIAS IMPORTANTES
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação do Comitê Gestor de TI (Resolução 90 Art.12);	Posicionado no nível da gestão executiva é responsável pela implementação da estratégia sobre SI. Supervisiona os principais programas e gerencia suas prioridades, custos e alocação de recursos (MAES; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2011);
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação do Comitê de Segurança da Informação (Resolução 90 Art.13);	Deve abordar com declarações claras as intenções da Alta Administração e demonstrar para os funcionários a necessidade de prestarem atenção na integridade, disponibilidade e confidencialidade dos dados eletrônicos armazenados dentro e transferidos entre sistemas de informação (KNAPP <i>et al.</i> , 2009);
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação do Plano estratégico da instituição e da TI (Resolução 99);	Conjunto integrado de planos que determinam a estratégia da instituição e da TI. O planejamento estratégico institucional (PEI) dá origem ao Planejamento Estratégico da TI (PETI) que por sua vez se desdobra nos planos táticos do Plano Diretor de TI (PDTI). Gerencia e dirige todos os recursos de TI de forma alinhada com a estratégia de negócios (HUANG <i>et al.</i> , 2011);
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação da Análise de Riscos em contratações (IN04 Art.16);	Simplificação dos processos da área de Gestão de Riscos propugnada pela Gestão de Projetos (PMI, 2008, p. 226). Usada como fase do planejamento dos projetos de contratação de soluções;
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação da Análise de Viabilidade em contratações (IN04 Art.11);	Prática comum para a área de TI (MIGNERAT; RIVARD, 2012, p. 128), destacadamente na área pública (JONES, 2012, p. 396), é o estudo na fase de pré-investimento que auxiliam os tomadores de decisão a determinar se um projeto deve ser implementado;
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação do Plano anual de desenvolvimento de competências (Resolução 90 Art.3);	Desenvolvimento de competências dos empregados, por exemplo, na forma de treinamentos planejados anualmente, pode ser considerado uma forma de comprometimento da organização com os empregados (MILLER; LEE, 2001) e é uma abordagem para a organização operar usando de "Best practices" (GRATTON; GHOSHAL, 2005);
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação do Plano de mudanças em Sistemas de informação (Resolução 90 Art.6 § 1º inc. III);	Mudanças (incluindo procedimentos, processos, parâmetros de sistemas e de serviço) devem ser registradas, avaliadas e autorizadas antes da implementação para mitigar de riscos de impactos negativos na estabilidade ou na integridade do ambiente de produção (COBIT, 2012, p. 135);
PLANO/ POSIÇÃO	Implantação do Plano de Gerenciamento de Projetos (Resolução 90 Art.2 § 2º inc. II);	O PMI (2008) compilou uma base de conhecimento sobre o assunto para servir como fonte de boas práticas para o mercado;

Fonte: Elaborado pelos autores

O detalhamento das Resoluções e Instruções Normativas, destacado no Quadro 3, representa as mudanças em SI estudados no presente trabalho. Considerando o caráter coercitivo para a sua adoção, deliberou-se que esses seriam os itens com maior potencial de adoção por parte da organização. Quanto ao levantamento documental, foram analisados os documentos referentes a mudanças em SI relacionadas ao Quadro 3, buscando informações sobre suas sua institucionalização, além de possíveis fatores de resistência. Considerando o contexto de sua produção, esses documentos possibilitaram acréscimo de informações àquelas colhidas nas entrevistas (FLICK, 2009). O Quadro 4 apresenta os documentos que foram analisados. A triangulação se apresentou como uma alternativa de validação, ampliando a profundidade e consistência das condutas metodológicas (FLICK, 2009).

Quadro 4 – Referências da Pesquisa Documental

DOCUMENTOS ANALISADOS DURANTE A PESQUISA
Planejamento estratégico Institucional (2010)
Planejamento estratégico de TI (2010 e 2012)
Plano Diretor de TI (2010 e 2012)
Atas de reunião do Comitê Gestor de TI
Relatório da Secretaria de Controle Interno (2011)
Relatório auditoria do CNJ (2011)
Normas e Procedimentos encontrados na extranet/intranet da organização

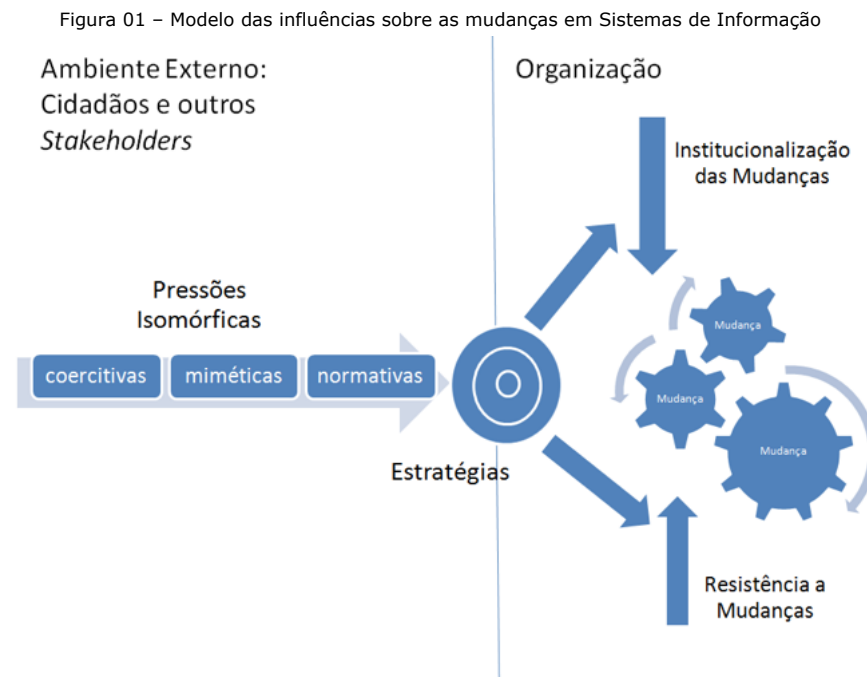
Documentos da consultoria sobre "governança, riscos e compliance" (2010/2011)
"Painel de controle" dos projetos da STI;
Editais de contratações da STI;
Atas de reunião do Escritório de Projetos da STI;

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da definição dos quadros de 1 a 4 passa a ser possível avaliar a questão de pesquisa, usando a análise do discurso para avaliação das entrevistas, documentos e observação não participante.

4. Discussões e Resposta à questão de pesquisa

Das oito mudanças apresentadas no Quadro 3, quatro encontram-se no estágio pré-institucional, duas no estágio semi-institucional e apenas duas estão totalmente institucionalizadas na organização. É importante ressaltar que essas mudanças sofrem pressões coercitivas do CNJ e do MPOG e, portanto, deveriam estar institucionalizadas, principalmente levando em consideração o tempo que já decorreu desde a criação das resoluções 90 e 99 da primeira versão da IN04. Foram analisadas então as pressões isomórficas que influenciam a institucionalização e as resistências a mudanças relacionando-as com os tipos de estratégias adotadas. Adicionalmente foram traçadas análises sobre as quatro abordagens de mudanças planejadas descritas por Huy (2001). O modelo representativo do presente trabalho é esboçado na FIG. 01 abaixo.



Fonte: Elaborado pelos autores

4.1. Análise das pressões coercitivas

4.1.1. Implantação do Comitê Gestor de TI

Essa estrutura funcional - multidisciplinar por exigência de lei - fruto da exigência do CNJ, foi criada de forma cerimonial e segundo as entrevistas não obteve ainda sua importância estratégica e sua legitimação institucional. O sentido de cerimonial aqui deve ser entendido como algo feito de forma frouxa, feito apenas para constar e, por conseguinte, feito para legitimação externa (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).

A nova estrutura criada foi implantada e utilizada rapidamente. Isto satisfaz os requisitos ideais, de Huy (2001), para uma mudança do tipo alta administração, de forma que os resultados foram rápidos e visíveis em curto prazo, no entanto, sofreu interrupções porque, segundo pesquisa documental em atas de reuniões, os integrantes do comitê eram frequentemente alterados, não transferindo aos novos a mesma extensão da mudança idealizada pela resolução 90 do CNJ e pela alta administração. Depreende-se a existência da estratégia como plano, apesar de não poder ser considerada eficiente.

4.1.2. Implantação do Comitê de Segurança da Informação

Está presente apenas nas auditorias documentadas do CNJ e do Controle Interno que, segundo pesquisa documental, cobram a publicação de uma política organizacional sobre o assunto. Segundo a classificação de Huy (2001) essa mudança não pode ser considerada do tipo ideal Alta Administração já que ela não participou de nenhuma atividade relacionada a esse comitê.

4.1.3. Implantação do Plano estratégico da instituição e da TI

Usando a abordagem de mudança pela alta administração de Huy (2001), pode-se explicar o planejamento estratégico formal da organização estudada. O autor explica que a liderança é realizada por meio de poder coercitivo e, normalmente, assistida por consultores externos. Nesse tipo ideal de mudança há ordens claras e sanções para assegurar sua efetivação. Mudanças são passadas de uma forma rápida para evitar o desenvolvimento de resistência. Para Huy (2001) os resultados dessa mudança são de curto prazo, embora, esta abordagem pretenda alcançar resultados altamente visíveis em fatores tangíveis, é pouco provável que promoverá mudanças de longo prazo nas crenças e valores básicos.

O resultado das entrevistas mostrou a quase unanimidade entre os entrevistados quanto à frequência da percepção da existência do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e o seu desconhecimento por parte dos servidores. Isto é, todos sabem que existe e qual sua importância, mas desconhecem seu conteúdo.

Não foi verificada resistência à mudança à implantação do PEI mas apenas o mesmo processo entrópico (OLIVER, 1992, p. 566) ocorria com o PETI, que foi publicado em 2010 e segundo os entrevistados não possui legitimação por parte dos servidores da organização porque foi confeccionado apenas por um grupo restrito, do mandato de 2010/2011, praticamente sem auxílio de outros servidores, no caminho inverso ao que a literatura propõe (PATAS;

BARTENSCHLAGER; GOEKEN, 2012, p.50-66), e também não obtendo assim o comprometimento para a sua institucionalização, apesar das cobranças evidenciadas em relatórios de auditorias do CNJ.

4.1.4. Implantação da Análise de Riscos em Contratações

É necessário contextualizar essa mudança como uma fase, ou sub-processo, de um processo macro chamado "contratação de bens e serviços de informática" propugnado pela IN04 e formalizado como procedimento na intranet da organização pesquisada. A institucionalização ganhou força com o treinamento após criação de norma interna publicada em setembro de 2012, pelo órgão de controle interno com a ajuda do PMO da STI. Nessa norma estão descritas as cerimônias de contratação, sobre a qual o entrevistado G2 explica que "Hoje há análise de risco. Ele é algo que ainda é subutilizado. Então ele é mais hoje para preencher uma exigência da IN04."

Apesar da explicação dada por G2, foi verificado na análise documental que todas as aquisições seguiram um processo de análise de riscos, portanto, o que pode ser criticada é sua efetividade mas não sua total institucionalização.

Essa mudança, assim como a próxima, podem ser classificadas, por Huy (2001), como mudanças do tipo ideal por Capacitação. Esse é o tipo que envolve uma abordagem de aprendizado analítica e orientada formalmente, em que os indivíduos colaboram com um agente de mudança de forma a mudar suas próprias crenças pessoais. Segundo Huy (2001) a abordagem se utiliza de agentes de mudança externo para realizar diagnósticos cognitivos como um prelúdio para a mudança em comportamentos de forma a capacitar os servidores, a aceitarem livremente os novos valores e crenças. Esta mudança implica em um tempo moderadamente longo, que envolve um processo gradual e voluntário que raramente pode ser imposto por uma mudança do tipo Alta Administração

4.1.5. Implantação da Análise de Viabilidade em Contratações

Assim como a mudança de Análise de Riscos, a norma interna para contratações descreve as cerimônias de contratação, dentre elas a necessidade de uma análise de viabilidade da solução, o que é comprovado por análise documental das evidências de auditorias da Secretaria de Controle Interno.

Nessa mudança, assim como a anterior, foram combinadas as abordagens por capacitação com alta administração e corpo técnico, o que pode ter proporcionado a oportunidade para que os membros da organização aceitassem o novo modelo mental implícito na mudança, isto é, a estratégia por comportamento padrão, além do tipo posição relacionado com a evidência de transparência da organização.

4.2. Implantação do Plano anual de desenvolvimento de competências

É importante destacar a necessidade de aproximação conceitual dessa mudança com a literatura. Quando se fala em "políticas de gestão de pessoas" parece comum o mercado e a academia tratar do assunto falando simplesmente sobre treinamentos ou capacitação (NUNES et al., 2010, p. 1), já outros autores tratam de forma mais ampla, como ADLER et al. (2009, p. 101) que afirma que a competência organizacional nos últimos anos tornou-se associada ao termo "capabilidade dinâmica".

Afirmando sobre como deveria ser planejada a capacitação dos profissionais de TI, o entrevistado E3 declara que "Deveríamos ter um planejamento em longo prazo de como seria a evolução dos nossos técnicos, tanto em termos de capacitação como também em termos de números de técnicos."

O isomorfismo coercitivo está presente apenas durante as auditorias do CNJ e do Controle Interno, que cobram a definição do plano anual de desenvolvimento de competências, o que segundo pesquisa documental, ainda não foi formalizado.

A indiferença da alta administração e da gestão imediata significa que não há monitoramento que forneça ordens claras e sanções. Segundo Huy (2001) a falta de uma liderança coercitiva, no tipo ideal de mudança Alta Administração, resulta em resistência a mudanças. O que demonstrou uma estratégia do tipo perspectiva pelos servidores internos à organização.

4.3. Implantação do Plano de mudanças em sistemas de informação

A "Gestão de Mudanças", bastante presente na literatura (CALDEIRA et al., 2012, p. 197; LUCIO-NIETO, 2012, p. 592), é um conceito geral e não necessariamente ligado a SI, basicamente é o tratamento quando ao controle, autorização e principalmente análise do impacto de determinadas mudanças no ambiente da organização.

O entrevistado S2 fala sobre a estratégia para mudança de SI: "Então, é justamente a cultura do urgente né! O mais urgente sempre vai estar na frente e muitas vezes sem embasamento nenhum."

Alguns entrevistados sugerem que a falta de um processo de Gestão de Mudanças oficializado seja o problema mais impactante sobre a qualidade dos serviços prestados na organização estudada. Como não há uma Gestão de Projetos efetiva com um portfólio de TI oficializado por meio de um processo de priorização, a demanda é sempre tratada como urgente, sem qualquer tipo de planejamento.

O isomorfismo coercitivo está presente apenas nas auditorias do CNJ e do Controle Interno. A complexidade do trabalho relacionado com essa mudança influencia sua possibilidade de institucionalização.

Vários entrevistados afirmaram que há um sentimento de evolução cultural da organização quanto às mudanças nos SI, e que ainda há muito a evoluir. O entrevistado E1 demonstra isso falando: "[...] se for comparar o que é hoje, o que era há 10 anos e o que era há 20 anos foi um salto de evolução [...]". Infere-se dessa afirmação que a estratégia como perspectiva vem consolidando uma cultura organizacional mais próxima do esperado pelo isomorfismo coercitivo.

4.4. Implantação do Plano de Gerenciamento de Projetos

A legislação vigente exige a criação de processos relacionados à Gestão de Projetos, no entanto, segundo entrevistas, os processos não são reconhecidos por alguns entrevistados. Destaca-se que as pressões coercitivas são vistas, pelos entrevistados, como uma importante oportunidade para iniciar um processo de mudança organizacional. O entrevistado E1 explica essa oportunidade de mudança:

[...] uma metodologia de projetos pode dar à STI a legitimação necessária para iniciar um processo de aculturação dos usuários em se trabalhar com uso de cronograma, escopo e prioridades definidos. O que é, na minha opinião, o maior problema da STI.

A necessidade de conhecimento em Gestão de Projetos está presente na literatura sobre SI (MAIDIN; ARSHAD, 2010, p. 282) e no *framework* prescritivo COBIT (2012, p. 69), em seu processo "Gestão de Projetos" e é parte integrante tanto do discurso tanto da alta administração quanto do corpo técnico, só que apenas esse último pareceu conhecer a complexidade dessa metodologia.

Os dados da pesquisa indicam como consequência da combinação de tipos ideais de mudanças a forma imperfeita da abordagem pela Alta Administração em relação a mudança complexa de Corpo Técnico, resultando o domínio do tipo de mudança Corpo Técnico. Além disso, segundo Huy (2001) a característica de mudança gradual em uma mudança de corpo técnico altamente complexa não acompanham o ritmo mais rápido necessário da abordagem pela alta administração, gerando assim resultados negativos para a mudança apesar da não resistência dos servidores para com mudança.

5. Análise das pressões normativas e miméticas

5.1. Implantação do Comitê Gestor de TI

Na institucionalização dessa mudança foi identificada apenas a pressão isomórfica coercitiva. Usando o *framework* de Huy (2001), segundo os dados da pesquisa, o tipo ideal de mudança pela alta administração poderia ter obtido algum sucesso se seus integrantes, internos e externos (OAB, Defensorias e Procuradorias) à organização, tivessem permanecido por um período de tempo suficiente, ou tivessem apoiado seus substitutos, para proporcionar benefícios claros para a mudança organizacional. Esse apoio poderia definir o cenário de mudança por socialização de forma a seguir com o objetivo da mudança e suas crenças subjacentes. No entanto, com uma alteração política dos integrantes do comitê esse apoio não ocorreu.

5.2. Implantação do Comitê de Segurança da Informação

Foi constatada a influência da pressão isomórfica normativa relacionada com novos servidores porque, segundo entrevistas, na estrutura organizacional "seção de segurança da informação" são os novos servidores que impulsionaram a edição da política, enquanto os servidores antigos estavam pré-dispostos, segundo entrevista, a não realizar essa mudança. Entende-se que há uma estratégia do tipo perspectiva formada entre os servidores cujos resultados iniciais geraram um padrão de comportamento exigido por uma mudança do tipo corpo técnico.

5.3. Implantação do Plano estratégico da instituição e da TI

Foi constatada a influência da pressão normativa relacionada com novos servidores, segundo análise documental, a versão de 2012 é conhecida por todos os chefes de seção da STI devido ao trabalho de disseminação do conhecimento realizado pelo PMO. As entrevistas demonstraram pré-disposições pessoais a favor da mudança e o uso mimético de materiais de outras organizações.

Os conhecimentos relacionados à área de planejamento estratégico dos profissionais que integram o PMO são considerados pressões normativas porque são novos para a organização e ligados à atualização profissional através de programas educacionais formais (MBA e mestrados) dos integrantes (WU et al., 2013, p. 3). No Brasil também há constatações sobre influências de programas de capacitação, educação formal, relacionados com estratégia e PMOs (MOUTINHO; KNISS, 2012, p. 262).

Em alinhamento com Huy (2001) a pré-disposição a mudança é derivada também da formação educacional dos indivíduos e seu entusiasmo para com novas iniciativas. Em resumo, os dados sugerem que o tipo ideal de mudança por socialização para ser implementado dependente da predisposição pessoal. Essa característica positiva foi relacionada com uma estratégia do tipo perspectiva, maior que o plano da Alta Administração.

5.4. Implantação do Análise de Riscos em Contratações

O plano inicial da Alta Administração gerou um padrão de comportamento entre os servidores que, segundo entrevistas, já buscavam melhorar as contratações. O isomorfismo mimético está expresso no fato do uso de padronizações copiadas do SISP (Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática) do MPOG.

Foi constatada também a pressão isomórfica normativa relacionada com novos servidores porque, tanto na Secretaria de Controle Interno quanto no PMO da STI, o conhecimento para criação do referido procedimento é oriundo de novos servidores. Esse ganho de conhecimento acerca de contratações em TI, por meio de capacitação via certificações mercadológicas, pode ser considerado como mimético porque vários órgãos públicos utilizam-se desse mesmo estímulo a certificações (CAVALCANTI, 2010).

Segundo Huy (2001) mudanças cognitivas nem sempre levam a uma mudança comportamental sustentável, se individualizadas, essas mudanças raramente levam a ampla realização da estratégia corporativa. Segundo as entrevistas, na organização estudada as capacitações (certificações) têm ajudado a ultrapassar as pré-disposições negativas com a ajuda do tipo ideal socialização, que pode ser relacionado com a estratégia do tipo perspectiva.

5.5. Implantação do Análise de Viabilidade em Contratações

O isomorfismo mimético existente nessa mudança é relacionada ao SISP, de onde foram copiados os procedimentos publicados na intranet da organização pesquisada. Cabe ressaltar que essa pressão isomórfica mimética do SISP também é presente em algumas definições de papéis e responsabilidades existentes nos procedimentos de análise de viabilidade que podem acarretar antagonismos com relação ao PETI/PDTI da organização porque são duas organizações distintas.

O plano inicial da Alta Administração gerou comportamento padrão, além da pré-existência de uma perspectiva cultural dos servidores sobre a necessidade de melhoria nas contratações. Adicionalmente, segundo pesquisa documental, foi identificada influência da pressão isomórfica normativa e mimética relacionada com novos servidores por causa da constatação do uso de planilhas para priorização e análise de viabilidade de demandas e projetos oriundas de outras experiências anteriores desses servidores.

O tipo ideal de mudanças por socialização é uma abordagem importante no modelo de Huy (2001). Ela se distingue das outras abordagens no sentido que aborda diretamente as inter-relações pessoais entre os membros da organização como um precursor para a mudança de valores. Em certo sentido, é muitas vezes a menos planejada das mudanças e requer uma facilitação social orgânica pelos membros da organização, em vez de consultores externos.

Segundo dados, a mudança relacionada a análise de viabilidade foi facilitado por essa socialização antes das outras três abordagens ideais de Huy (2001) que também se mostraram presentes. A Alta Administração possuía um plano formal, o Corpo Técnico liderou o desenho da mudança e ocorreu capacitação para todos os servidores.

5.6. Implantação do Plano anual de desenvolvimento de competências

Não foram encontradas evidências de outras pressões isomórficas, além da coercitiva, para institucionalizar essa mudança. As entrevistas sugerem uma estratégia de perspectiva dos servidores no sentido de resistir à mudança, além do pouco envolvimento da Alta Administração. O modelo ideal de mudança planejada identificado é a Capacitação mas não foram encontradas evidências que elas foram realizadas a partir de um planejamento.

5.7. Implantação do Plano de Mudança em sistemas de informação

Segundo pesquisa documental, novos servidores do PMO da STI estão modelando um processo simplificado de Gestão de Mudanças e de Priorização de Projetos, que são conceitos sempre referenciados na literatura sobre TI (TAMM et al., 2011, p.145,149) e aderentes aos *frameworks* ITIL e COBIT. Essa mudança está normalmente relacionado com novos conhecimentos dos profissionais de TI, isto é, relacionada com a pressão por isomorfismo normativo e também com estratégias do tipo padrão de comportamento.

O tipo ideal de mudança por socialização (HUY, 2001) durante a entrada de novos servidores demonstra como valores pessoais podem ser mudados ao serem apoiados por uma abordagem de corpo técnico simplificado.

5.8. Implantação do Plano de Gerenciamento de Projetos

A estratégia de tipo ideal de mudança utilizada aqui foi a por Corpo Técnico, que está preocupado com a análise, compreensão e redesenho dos processos de trabalho para melhorar sua qualidade e/ou velocidade. Outros exemplos desse tipo ideal apresentados por Huy (2001) são a reengenharia de processos, qualidade total, círculos de qualidade, etc. Como os processos e habilidades levam tempo para serem entendidos e desenvolvidos, o estímulo é um pouco mais lento do que no tipo ideal de mudança pela alta administração. O sucesso é baseado na aceitação dos servidores na utilização de novas práticas de trabalho.

Segundo documentação, até Junho de 2012 não havia nenhum servidor dedicado especificamente à gestão de projetos, foi criado então uma estrutura organizacional chamada Escritório de Projetos (PMO), que trata-se de pressão isomórfica normativa porque advém da atualização profissional por meio de programa educacional formal (WU et al., 2013, p. 3), no caso específico, relacionado à certificação PMP (PMI, 2008, p. 11) dos integrantes do PMO, que lideram a mudança, orientando e desenvolvendo habilidades técnicas de outros servidores, isto é, socialização como tipo ideal de mudança. O tipo de estratégia não foi o originalmente planejado mas sim oriundo de práticas padrões e entende-se que atendem a um posicionamento que dá maior visão externa para a organização.

6. Institucionalização, resistências e estratégias

De forma esquemática, o Quadro 5 resume os achados quanto ao estágio (TOLBERT; ZUCKER, 1996, p. 181-184) de institucionalização do quadro Coercitivo e a percepção da existência de outras pressões isomórficas, além da tipo de mudança e tipo de estratégia encontrados. Destaca-se a percepção que apenas para a estrutura "Comitê Gestor de TI" foi percebido um processo de desinstitucionalização. Coincidentemente, essa estrutura sofre apenas a pressão isomórfica coercitiva, o que poderia sugerir que para uma mudança se institucionalizar seria necessário haver outras pressões isomórficas.

Quadro 5 – Relação de Mudanças que afetam os SI, tipo ideal de Mudança, pressões isomórficas encontradas, estratégias encontradas e estágios institucionais encontrados

Mudança que afeta os Sistemas de Informação	Pressões isomórficas encontrados	Tipo de estratégia da Mudança	Estágio institucional encontrado
Implantação do Comitê Gestor de TI	Coercitivo	Deliberada	Pré-institucional
Implantação do Comitê de Segurança da Informação	Coercitivo/ Normativo	Não Realizada	Pré-institucional
Implantação do Plano estratégico da instituição e da TI	Coercitivo/ Normativo/ Mimético	Deliberada	Pré-institucional
Implantação da Análise de Riscos em contratações	Coercitivo/ Normativo/ Mimético	Emergente	Total Institucionalização
Implantação da Análise de Viabilidade em contratações	Coercitivo/ Normativo/ Mimético	Emergente	Total Institucionalização
Implantação do Plano anual de desenvolvimento de competências	Coercitivo	Não Realizada	Pré-institucional
Implantação do Plano de Mudanças em Sistemas	Coercitivo/ Normativo	Não Realizada	Pré-institucional
Implantação do Plano de Gerenciamento de Projetos	Coercitivo/ Normativo	Emergente	Semi-institucional

7. Considerações finais

Por meio de uma corrente de pesquisa neoinstitucional procurou-se analisar as influências sociais, históricas e contextuais relacionadas com mudanças que afetam os SI. De forma geral, o presente trabalho se aproveitou da ótica dos estudos organizacionais para pesquisar as mudanças em SI de forma cuidadosa e explicar a natureza e as consequências das pressões isomórficas que influenciam as estratégias de mudanças em um estudo de caso. A primeira contribuição do artigo é o próprio quadro de mudanças coercitivas, que pode ser usado em estudos futuros, em outras organizações públicas, de forma a confirmar a aplicabilidade desse quadro quanto à sua validade externa.

Uma contribuição da análise das mudanças que afetam os SI sobre a ótica da teoria neoinstitucional é a percepção de que, apesar das pressões isomórficas coercitivas, poucas mudanças se institucionalizaram totalmente e, aparentemente, só aqueles que traziam consigo outros tipos de pressões isomórficas é que parecem ter maior chance de chegar ao estágio de total institucionalização. No entanto, essa constatação de relação entre os tipos de pressões isomórficas carece de estudos. Com a complementação da análise utilizando o *framework* de Huy (2001) e a tipologia das estratégias de Minzberg (1987) foi possível explicar melhor o comportamento do processo de institucionalização e suas estratégias explícitas ou implícitas. Portanto a principal contribuição teórica do artigo foi a percepção de insuficiência da teoria neo-institucional para analisar a organização do estudo de caso.

Huy (2001) destaca que é importante entender o contexto da organização para se maximizar os efeitos de uma mudança e para prever seus problemas adjacentes. O processo de institucionalização foi melhor entendido com a aplicação do modelo de Huy (2001) e os seguintes fatores contextuais da organização: a extensão das pressões isomórficas, a complexidade do trabalho relacionado com as mudanças, e as pré-disposições pessoais para aceitação da mudança.

Oliver (1991) explica que, quando a força da lei ou similar, como as resoluções e instruções normativas utilizadas no presente trabalho, suportam as expectativas culturais, as organizações estariam mais sensibilizadas com os interesses públicos e seriam menos propensas a desafiá-los, porque as consequências do descumprimento da conformidade são mais tangíveis e certamente mais graves. Portanto, a condescendência com a mudança, serviria melhor aos interesses da organização quando a coerção legal é alta, ou seja, quando as consequências da não conformidade são altamente punitivas e rigorosamente aplicadas. Quando o grau de aplicação institucional, vigilância e sanções relacionadas ao descumprimento são mais moderados, as organizações muitas vezes procuram compromissos sob o alcance do escopo ou tempo que têm disponíveis.

Ainda Oliver (1991) explica que as organizações tentam evitar o grau em que são examinadas, por exemplo, por agências reguladoras ou por meio do estabelecimento de procedimentos ritualísticos de forma a promover o "surgimento" da conformidade com as mudanças exigidas, ou seja, as organizações ocultam detalhes. Para a autora, o desafio às regras ou a sua manipulação são mais prováveis de ocorrer quando o grau de coerção legal é baixo. Quando sanções por não conformidade a leis e regulamentos são mínimas, ou quando os mecanismos para cumprimento são fracos ou pouco aplicados, por exemplo, por meio de inspeções superficiais, as consequências previstas pelo comportamento de não conformidade pode não constituir impedimento suficiente para a resistência a mudanças.

Pôde-se verificar que em alguns casos ainda não há resultados claros com relação às mudanças exigidas pela legislação, o que faz com que a organização incorra em novas falhas, gerando mitos burocráticos e ritos cerimoniais que podem estagnar ainda mais a TI, por exemplo, esperar o comitê gestor de TI executar a priorização de projetos pode postergar a necessidade de priorização.

Um sugestão de pesquisa futura é uma abordagem de estudos de casos múltiplos, comparando órgãos públicos que ocupam posições diferentes na relação entre desempenho e gastos com TI. Outro possível estudo futuro poderia ser a proposição de um Quadro Coercitivo de Mudanças mais aderente aos diversos níveis de maturidade e contexto, que os órgãos possuem, possivelmente criando um modelo de maturidade específico para órgãos da administração pública. Esse contexto organizacional deve ser usado, como explicado por Huy (2001), para sequenciar e balancear diferentes tipos ideais de mudanças, de modo a obter melhores resultados organizacionais e conseguir institucionalizar totalmente as mudanças exigidas pela legislação.

Referências

- Adler, P. S., Benner, M., James, D., Paul, J., Osono, E., Staats, B. R., ... Tush-, M. L. (2009). Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), 99–113. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2009.01.004>
- Banker, R. D., & Kauffman, R. J. (2004). The Evolution of Research on Information Systems: A Fiftieth-Year Survey of the Literature in Management Science. *Management Science*, 50(3), 281–298. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0206>
- Barbosa, A. F., Pozzebon, M., & Diniz, E. H. (2013). Rethinking E-government performance assessment from a citizen perspective. *Public Administration*, 91(3), 744–762. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02095.x>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (Vozes, Ed.).
- Beekman, M., Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). Management Control Systems As a Tool for Planned Organizational Change.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). OS PRIMEIROS PASSOS DA REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995. *Revista Eletrônica Sobre a Reforma Do Estado*, (16), 1–36.
- Caldeira, M., Serrano, A., Quaresma, R., Pedron, C., & Romão, M. (2012). Information and communication technology adoption for business benefits: A case analysis of an integrated paperless system. *International Journal of Information Management*, 32(2), 196–202. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.12.005>
- Cavalcanti, A. S. (2010). O Novo Paradigma de Contratação de TI na Administração Pública Federal. *Revista Do TCU*, (117, Jan–Abr), 7–14.
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). *Control objectives, management guidelines, maturity models in CobIT 4.1*. Rolling Meadows, IL 60008 USA: IT Governance Institute; 2012.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. *Choice Current Reviews for Academic Libraries* (Vol. 45). SAGE Publications. Retrieved from <http://www.amazon.com/dp/0761929320>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). THE IRON CAGE REVISITED: INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Filho, D. de O. L., Sproesser, R. L., & Hoffmann, G. H. (2005). Reforma administrativa e resistências externas: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 39(1), 123–137.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage (Vol. 4th). Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=HB-VAGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=AN+INTRODUCTION+TO+QUALITATIVE+research&ots=kBx-3TiU_j&sig=mvP-fypALyIDXsKfb-xKAahQ1iw
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:M?todos+e+T?cnicas+de+Pesquisa+Social#4>
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2005). Beyond best practice. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 46(3), 49–57. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/beyond-best-practice/>
- Huang, S.-M., Hung, W.-H., Yen, D. C., Chang, I.-C., & Jiang, D. (2011). Building the evaluation model of the IT general control for CPAs under enterprise risk management. *Decision Support Systems*, 50(4), 692–701. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2010.08.015>
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601–623.
- Jilke, S. (2015). Choice and equality: Are vulnerable citizens worse off after liberalization reforms? *Public Administration*, 93(1), 68–85. <http://doi.org/10.1111/padm.12102>
- Jones, S. (2012). eGovernment Document Management System: A case analysis of risk and reward. *International Journal of Information Management*, 32(4), 396–400. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.002>
- Knapp, K., Morris, R. F., Marshall, T., & Byrd, T. (2009). Information security policy: An organizational-level process model. *Computers & Security*, 28, 493–508. <http://doi.org/10.1016/j.cose.2009.07.001>
- Lucio-Nieto, T. (2012). Implementing an IT service information management framework: The case of COTEMAR. *International Journal of Information Management*, 32, 589–594. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401212001028>
- Maes, K., De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2011). How IT Enabled Investments Bring Value to the Business: A Literature Review. *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences - 2011*, 1–10. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2011.227>
- Maidin, S. S., & Arshad, N. H. (2010). Information Technology governance practices in Malaysian public sector. *2010 International Conference on Financial Theory and Engineering*, 281–285. <http://doi.org/10.1109/ICFTE.2010.5499381>
- Markus, M. L., & Robey, D. (1988). INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CHANGE: CAUSAL STRUCTURE IN THEORY AND RESEARCH. *Management Science*, 34(May), 583–599.
- Mellouli, S. (2014). Ingredients for the success of an E-government website. *Public Administration Review*, 283–285. <http://doi.org/10.1111/puar.12196>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mignerat, M., & Rivard, S. (2012). The institutionalization of information system project management practices. *Information and Organization*, 22(2), 125–153. <http://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2012.01.003>
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163–189. <http://doi.org/10.1177/014920630102700203>
- Mintzberg, H. (1987). the Strategy Concept .1. 5 Ps for Strategy. *California Management Review*, 30, 11–24.
- Moutinho, J. da A., & Kniess, C. (2012). CONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UM LABORATÓRIO DE P&D DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA. *Revista de Gestão E Projetos- GeP*, 260–271. Retrieved from <http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/116>
- Nunes, I., Maria, N., Mendes, D., Ferreira, L. A., & Melo, B. B. (2010). Políticas de Gestão de Pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração. *Enanpad*, 1–17.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258610>
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <http://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25(2), 145–165. <http://doi.org/10.2307/3250927>
- Patas, J., Bartenschlager, J., & Goeken, M. (2012). Resource-Based View in Empirical IT Business Value Research--An Evidence-Based Literature Review. *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5062–5071. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2012.503>
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), 167–194. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.02.002>
- PMI Standards Committee. (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), 4. ed. *Project Management Institute*, Newtown Square, PA.
- Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2011). How does enterprise architecture add value to organisations? *Communications of the Association for Information Systems*, 28(1). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15293181&AN=70400194&h=r0wAYD6PcHsZ5onYOHUR0g4xVXkGOLkCbV4YsKvNr4DIR0zJLBD>

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In *Handbook of Organization Studies* (pp. 175–190).

Vaz, A. C., Viegas, F., Mezzaroba, M., Bernardes, B., Santos, P. M., & Moura, V. (2012). AVALIAÇÃO DOS SÍTIOS DOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA DO BRASIL : UM OLHAR SOB A PERSPECTIVA DA ACESSIBILIDADE , NAVEGABILIDADE E PADRONIZAÇÃO VISUAL. *Revista Democracia Digital E Governo Eletrônico*, 7, 241–265.

Weerakkody, V., El-haddadeh, R., Sabol, T., Ghoneim, A., & Dzupka, P. (2012). E-government implementation strategies in developed and transition economies : A comparative study. *International Journal of Information Management*, 32(1), 66–74. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.10.005>

Wu, T., Daniel, E. M., Hinton, M., & Quintas, P. (2013). Isomorphic mechanisms in manufacturing supply chains: a comparison of indigenous Chinese firms and foreign-owned MNCs. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(2), 161–177. <http://doi.org/10.1108/13598541311318809>

1. Doutorado em Administração – UFES – Brasil – alamirlouro@gmail.com

2. Mestranda em Administração – UFES – Brasil – geciane2107@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 12) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados