

5-2013

# Impactos da Consumerização de TI no Desempenho e na Governança de TI

Sidnei Feliciano

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, [ufrgs@sidnei.com.br](mailto:ufrgs@sidnei.com.br)

Antonio C. G. Maçada

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, [agcmacada@ea.ufrgs.br](mailto:agcmacada@ea.ufrgs.br)

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/confirm2013>

---

## Recommended Citation

Feliciano, Sidnei and Maçada, Antonio C. G., "Impactos da Consumerização de TI no Desempenho e na Governança de TI" (2013).  
*CONF-IRM 2013 Proceedings*. 37.

<http://aisel.aisnet.org/confirm2013/37>

This material is brought to you by the International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM) at AIS Electronic Library (AISEL). It has been accepted for inclusion in CONF-IRM 2013 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISEL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# Impactos da Consumerização de TI no Desempenho e na Governança de TI

Sidnei Feliciano  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
[ufrgs@sidnei.com.br](mailto:ufrgs@sidnei.com.br)

Antonio C. G. Maçada  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
[agcmacada@ea.ufrgs.br](mailto:agcmacada@ea.ufrgs.br)

## ***Resumo***

A popularização das tecnologias da informação (TI) ocorrida nos últimos anos facilita aos funcionários terem acesso a recursos de informática disponíveis anteriormente apenas no ambiente organizacional. Este fenômeno, conhecido como consumerização de TI, desafia a Governança de TI que tem dificuldades em controlar a capacidade inovadora dos funcionários que, contornando regras da segurança da informação por meio de seus dispositivos particulares, buscam na internet soluções alternativas às rotinas diárias sem consultar a área responsável pela TI. A pesquisa analisa o fenômeno a partir das abordagens do intra-empendedorismo e da TI *Fashion*, produzindo reflexos no desempenho e na governança de TI.

## ***Palavras-chave***

Consumerização de TI, BYOD, Gestão da Informação, Populismo Tecnológico.

## ***Abstract***

The Information Technology (IT) popularization occurred in recent years creates employees facilities to access information technology resources previously available only in the organization controlled environment. This phenomenon, known as consumerization of IT offers a challenge for IT Governance that have difficulties controlling the innovative capacity of employees that, bypassing information security rules through their particular devices, seek alternatives from Internet to daily routines without consulting the area responsible for IT. The research analyzes the phenomenon from intrapreneurship and IT Fashion, producing reflections on performance and IT governance.

## ***Keywords***

Consumerization of IT, BYOD, Information Management, Technology Populism.

## **1. Introdução**

Os recursos pessoais de tecnologia da informação com propósitos de trabalho, entendida como Consumerização de TI - CoTI (Niehaves, Köffer, & Ortbach, 2012), são inseridos nas organizações por funcionários como ferramenta de melhoria de produtividade (Sen, 2012), permitindo que funcionários comuns desenvolvam soluções localizadas (Vidal, Takaoka, & Siqueira, 2004). Afetam como a tecnologia da informação é governada e

redefine a relação entre empregados e a área de TI corporativa (Harris, Ives, & Junglas, 2012), influenciando ou mesmo contrapondo o processo de tomada de decisão da Governança de Tecnologia da Informação (GTI).

A estrutura da GTI é empregada para garantir o alinhamento de TI com os objetivos de negócio, evitando o desperdício e reduzindo custos (Silva & Fleig, 2005) além de maximizar os recursos disponíveis (Donaire & Gaspar, 2007). Ela opera por meio das funções de gerenciamento sobre o processo de tomada de decisão (Van Grembergen & De Haes, 2010) e principalmente da definição dos direitos de decisão sobre a aplicação dos recursos de TI (Aral & Weill, 2007).

A CoTI vem aumentando de frequência nas organizações, sendo utilizados como forma de contornar bloqueios e restrições da área de informática, a despeito de autorizações ou mesmo do conhecimento da organização, influenciando os processos de negócio e transformando o papel do CIO na gestão dos recursos de TI (PricewaterhouseCoopers, 2011). É caracterizada principalmente pela disponibilidade, facilidade de uso e de acesso a inovações tecnológicas, atitude intra-empresarial do funcionário, pressão para soluções em mercados competitivos ou exigentes, além do conhecimento especializado do funcionário (Gens, Levitas, & Segal, 2011), envolve o usuário (Brien & Toms, 2008) e cria um ambiente propício para que os funcionários adotem soluções de negócio por si mesmos, independente da Governança de TI.

As pesquisas sobre o uso de TI nas organizações focam nos problemas de segurança organizacional (Maçada & Luciano, 2010; Young & Windsor, 2010), alinhamento estratégico (Souza & Joia, 2008; Van Grembergen & De Haes, 2009), e principalmente a adoção de soluções da área de TI por parte dos usuários (Lippert & Davis, 2006; Perez, Zwicker, Zilber, & Medeiros Junior, 2010; Sarker, Valacich, & Sarker, 2005). A CoTI é vista nas organizações principalmente como um problema de segurança da informação (Niehaves et al., 2012), e neste sentido o foco da gestão de TI recai nas permissões do usuário sobre o equipamento utilizado e no uso de recursos computacionais fora do ambiente controlado da organização (Brooks, 2009).

Enquanto a área de TI corporativa tem se preocupado em alinhar os recursos de informática com os objetivos organizacionais, os funcionários utilizam cada vez mais equipamentos e aplicativos não controlados pela TI, na busca de soluções mais próximas de suas necessidades. O uso por parte dos funcionários destas soluções consumerizáveis (dispositivos, aplicativos e serviços) sem o controle organizacional faz contraposição ao que a Governança de TI aborda como o direito de decisão sobre os recursos tecnológicos, afetando como os negócios da organização são realizados e como a TI encaminha soluções corporativas. Entender como a consumerização afeta o desempenho e a governança de TI permite que mais facilmente estes recursos pessoais sejam adotados pelas organizações, flexibilizando as ações sem perder o foco nos objetivos organizacionais.

Apresentado o contexto e a problematização do estudo, a próxima seção apresenta a revisão bibliográfica das abordagens utilizadas, seguido do modelo teórico na seção 3, juntamente com as hipóteses. Na seção 4 é apresentada a metodologia empregada seguindo-se na seção 5 da descrição da amostra e da coleção de dados. A seção 6 aborda

a validação da pesquisa com a discussão na Seção 7. Encerra-se na seção 8 com as considerações finais.

## **2. Revisão da Literatura**

A CoTI, entendida como o uso recursos pessoais de tecnologia da informação com propósitos de trabalho (Gruman, 2012; Niehaves et al., 2012), envolve o uso de aplicativos de media social e ferramentas de consumo e produtividade, ampliando a relação dos processos de negócio entre os funcionários, clientes e parceiros. Estes aplicativos podem estar instalados nos dispositivos de forma tradicional ou disponibilizados na internet na modalidade de serviços (Espadas, Concha, & Molina, 2008). É encabeçada por trabalhadores nativos em tecnologia que se auto-dispõem de ferramentas colaborativas, fontes de informação e redes de colaboradores, necessitando pouco ou nenhum suporte da área de TI corporativa (Hammond & Daley, 2008).

Estes trabalhadores preferem a flexibilidade de seus próprios equipamentos domésticos por terem melhor tecnologia que os do escritório, utilizam e-mails pessoais e conexões de internet particulares sem restrições de acesso, com uma infraestrutura de acesso pública semelhante ou superior à oferecida na empresa, com serviços orientados ao consumidor como videoconferência, armazenamento, mensageiro, telefonia via internet e serviços de difusão (Moschella, 2004).

A CoTI tem afetado as relações trabalhistas, por parte das organizações, ao se evitar encaminhar mensagens eletrônicas fora do horário de expediente (Bryant, 2011) e por parte do governo ao alterar legislação considerando indistinção entre o teletrabalho do realizado nas instalações na empresa (BRASIL, 2011).

### **2.1 Intra-empendedorismo**

O intra-empendedorismo configura a aplicação do empreendedorismo dentro da organização visando melhorar as atividades internas e a posição da organização em mercados externos, por meio de mecanismos que se considerem adequados (Sætre, 2001). O intra-empendedor é aquele quem dirige a atividade inovadora para o sucesso final (Pinchot, 1987) e ao aventurar-se, pode colaborar com novos negócios dentro da própria organização, redefinindo ou criando produtos e novos mercados, levando alguma autonomia para as unidades (Antoncic & Hisrich, 2001). O intra-empendedor planeja mais, detêm mais poder e apresenta um grau de inovação maior que os demais funcionários da organização (Antonioli, Júnior, & Castro, 2008), diferenciando-se deles pelas suas habilidades em aplicar a inovação, o que lhe traz mais influência, mesmo que não faça parte da estrutura de tomada de decisão da organização.

A atividade empreendedora envolve deixar as rotinas familiares existentes e trilhar por novos caminhos, aceitando a incerteza do radical (Kesting & Ulhøi, 2010). Envolve inovação, aceitação de riscos e pro-atividade (Zahra, Dharwadkar, & George, 2000). O suporte à cultura da inovação na organização é um dos fatores para o intraempendedorismo (Chandler, Keller, & Lyon, 2000), sendo uma capacidade chave para o aumento das vendas e participação no mercado, através do qual os recursos de TI influenciam no desempenho da firma para atingir seus objetivos (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010).

## **2.2 TI Fashion**

A TI *Fashion* é entendida por (Lee & Collar, 2003) como a produção e o consumo de um discurso temporário e intensivo dos benefícios de tecnologias da informação. Como uma moda, se difunde por meio de ondas de adoção moldadas, segundo (Wang, 2001), por três fatores: o discurso reivindicando que um grande problema de negócio tem a TI como solução; o mercado de TI; e o colapso das ideias tradicionais. Estas soluções se consolidam conforme são amplamente disseminadas pela organização (Perkmann & Spicer, 2008) e envolvem atividades políticas, técnicas e culturais. Apesar de aparentemente serem soluções imediatistas e que possam não trazer um resultado perene Bort & Kieser (2011) concluem que a moda está sempre presente dentro das organizações, devendo ser avaliado até que ponto ela traz efeitos positivos ou negativos. Analisando os ciclos da TI *fashion* e do gerenciamento *fashion* nas décadas de 1970 a 1990, Lee e Collar (2003) observaram que as ondas das novidades tecnológicas estão ocorrendo cada vez mais rápidas. Um estudo de Santos & Maçada (2010) indica que estas ondas de modismo se encerram conforme outras organizações de sucesso abandonam a solução. Como exemplo do modismo tecnológico, Fichman (2004) apresenta os sistemas ERP, bancos de dados relacionais e linguagens de programação. O modismo da tecnologia da informação pode prejudicar no curto prazo o desempenho da organização mas, segundo Wang (2010), afeta positivamente a reputação e oferece maior remuneração para os seus dirigentes. No longo prazo, afeta positivamente o desempenho.

## **2.3 Desempenho**

Apesar da TI contribuir para fatores como desempenho geral, satisfação dos clientes e produtividade dos empregados (Wu & Gu, 2009), inexistente um instrumento universal de medida de performance operacional (Huang, Ou, Chen, & Lin, 2006). Para Chakravarthy (1986), os métodos tradicionais de medida baseados nos indicadores econômicos das firmas são inadequados para avaliação da estratégia de desempenho e apresenta como forma de medição, a qualidade das transformações da empresa (e não apenas o resultado) e a satisfação dos *stakeholders*, não sendo possível utilizar um único constructo para medir o desempenho. As medidas de desempenho contábeis também não colaboram para melhorar o desempenho de firmas que adotam uma estratégia focada no cliente (Hyvönen, 2007).

Como medidas de desempenho também são empregadas vendas por empregado, retorno sobre as vendas, retorno sobre o investimento, valor do mercado e vendas pelo total de ativos (Byrd & Marshall, 1997), incluindo-se a TI como colaboradora para a redução do tempo de operações (Lee-Partridge, Teo, & Lim, 2000; Mittal & Nault, 2009), como a troca eletrônica de dados (Zwass, 1996) e os processos eletrônicos de gestão organizacionais (Davali & Ansari, 2012). Além da rapidez, a TI produz resultados com melhor qualidade da informação (Lima, Maçada, & Koufteros, 2007), a qual é uma das dimensões do modelo de DeLone e McLean para o sucesso de sistemas de informação (Petter, DeLone, & McLean, 2008).

## **2.4 Governança de TI**

A Governança de TI estabelece direitos de decisão sobre o uso de recursos de TI (Weill & Ross, 2004) e é estruturada em normas para que estes recursos (Magnusson, 2010; Van Grembergen & De Haes, 2009) estejam alinhados com os objetivos de negócios. Estudos indicam que este alinhamento traz benefícios para a maturidade das práticas de

GTI sendo um diferenciador das organizações (De Haes & Van Grembergen, 2004). As práticas adotadas pela GTI envolvem a adoção de *frameworks* de mercado como COBIT, ITIL, SOX, normas ISO e recomendações provenientes de institutos internacionais como o PMI (*Project Management Institute*) (Lunardi, Becker, & Maçada, 2010). Estas ferramentas em geral orientam a criação de comitês para acompanhar o alinhamento das atividades da TI, concentrando o processo decisório sobre os comitês, o CIO e o conselho de diretores (Andriole, 2009).

No entender de (Brown & Grant, 2005), a GTI é concentrada na administração e no uso da TI para atingir as metas de desempenho corporativo, sendo um reflexo da Governança Corporativa. Evidenciando as vantagens competitivas, (Van Grembergen & De Haes, 2009) comentam que o valor do negócio vindo da TI não pode ser realizado propriamente pela TI, mas é sempre criado no lado do negócio. Consideram a governança de TI envolvendo a implementação de processos, estruturas e mecanismos de relacionamento na organização, permitindo tanto que as pessoas de negócio como as de TI, executem as suas responsabilidades no apoio aos negócios/alinhamento de TI.

Considerando o ambiente empresarial e os imperativos estratégicos, Schwarz e Hirschheim (2003) atribuem à responsabilidade da GTI as estruturas de arquitetura e os padrões de autoridade associados a TI, implementados para cumprir atividades da organização. Para isso, é necessário manter o controle da TI eficiente e responsável colaborando para o alinhamento estratégico da TI de tal forma que o negócio possa ser maximizado (Webb, Pollard, & Ridley, 2006). Os líderes da TI devem sofrer a interação da direção da organização para garantir que os investimentos em tecnologia permitam atingir as estratégias de negócio efetiva e eficientemente (Rau, 2004). Estes investimentos criam valor a partir da viabilização dos negócios patrocinada pela TI (Van Grembergen & De Haes, 2010).

### 3. Modelo Teórico

O modelo teórico proposto (Figura 01) pretende estudar o efeito da CoTI sobre o desempenho e a governança de TI, a partir das abordagens do intra-empendedorismo e da TI *Fashion*.

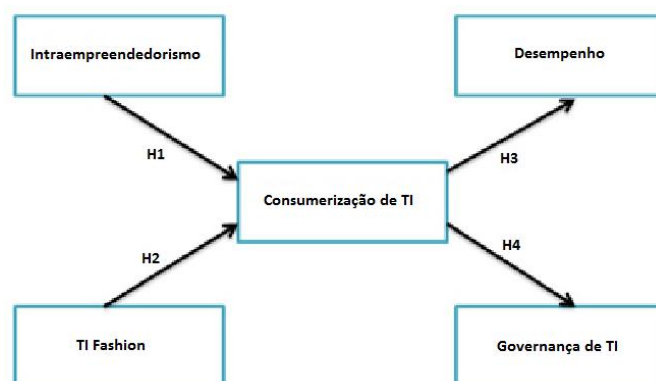


Figura 01 – Modelo Teórico

Fonte: o autor

Sendo a CoTI o foco central do presente estudo, elenca-se as seguintes hipóteses:

a) O intra-empendedorismo, por suas características de independência, aceitação de riscos, atitude inovadora, pro-atividade entre outras, é um fator gerador para a CoTI, sendo possível estabelecer a seguinte hipótese:

***H<sub>1</sub>: o intra-empendedorismo afeta de maneira positiva e significativa a CoTI***

b) Considerando a TI *Fashion* como o emprego de tecnologias da moda nas organizações onde se acredita ser uma solução inovadora com capacidade de suplantará a solução vigente, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

***H<sub>2</sub>: a TI Fashion afeta de maneira positiva e significativa a CoTI***

c) Considerando a CoTI como o uso de tecnologias pessoais na busca de melhoria do desempenho do funcionário, estabelece-se a seguinte hipótese:

***H<sub>3</sub>: a CoTI afeta de maneira positiva o desempenho***

d) Considerando que a CoTI age de certa forma à parte das estruturas de governança de TI, é possível estabelecer a seguinte hipótese:

***H<sub>4</sub>: a CoTI afeta de maneira negativa e significativa a governança de TI***

## **4. Metodologia**

O presente estudo baseou-se na aplicação de uma survey com escala de 7 pontos, a partir do referencial teórico abordado. Obteve-se 81 respostas, por meio de formulário digital e impresso. A amostra compreende alunos de graduação (administração e informática) e de pós-graduação (MBA's de Gestão de Projetos e de Tecnologia da Informação). Foram aceitos como válidos 50 questionários. Os casos de rejeição de questionários estão relacionados a falhas no preenchimento do formulário impresso, na maioria dos casos quando algum quesito deixou de ser respondido. A análise fatorial exploratória foi aplicada utilizando o SPSS v19.

## **5. Amostra e coleção de dados**

Os respondentes trabalham principalmente em organizações cuja atividade econômica é da construção civil (23,1%), da administração pública (15,4%), de serviços (11,5%) e da educação (9,6%). Estas empresas são constituídas por sociedade limitada (30,8%), anônima (15,4%), empresas individuais (11,5%) e do serviço público estadual (11,5%). Os cargos ocupados pelos respondentes são principalmente na área operacional das respectivas organizações (45,7%), mas existindo funcionários respondendo por cargos gerenciais (15,3%), de assessoria (15,2%), de coordenação (11,5%), de chefia e supervisão (9,5%) e um que se declarou sócio-proprietário (1,9%).

As organizações às quais pertencem os respondentes também são bastante diversificadas em relação à quantidade de funcionários, porém existindo a maior concentração de organizações na faixa de 0 a 100 empregados (36,2%). Organizações de médio e grande porte também estão representadas na amostra, com funcionários nas faixas de 100 a 999 (17,1%), de 1000 a 4999 (15,2%), de 5000 a menos de 100.000 (17,1%) e superior a 100.000 funcionários (7,6%).

Observa-se na amostra que a maioria dos funcionários são recentes na organização, com um tempo de casa em até 4 anos (59,6%). Funcionários de 5 a 10 anos de trabalho representam 23,1%, de 10 até 20 anos, 11,5%, e ainda existem 3 funcionários (5,7%) que estão na organização a mais de 20 anos.

## 6. Validação

O valor extraído do alfa de Cronbach foi de 0,946, indicando elevada coerência interna. A análise da matriz de correlação entre variáveis indicou adequação para a análise fatorial, ao apresentar valores superiores a 0,5 nas correlações. A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) resultou em 0,754, indicando que a análise fatorial se mostra apropriada. O teste de Barlett também apresenta um nível de significância menor que 0,05, o que indica que a análise fatorial pode ser aplicada na amostra. A análise fatorial também se mostra aconselhável mediante os valores das comunalidades, pois todos se apresentam acima de 0,5. Apenas 4 fatores apresentam valores menores que 0,7: TIF2 (0,681), TIF4 (0,648), INTRAE2 (0,616) e INTRAE5 (0,698).

## 7. Discussão

A análise a partir dos autovalores indicou a existência de 6 componentes (Tabela 1) que explicam 78,4% da variância. É recomendado que o percentual de variância corresponda a no mínimo 60% (Malhotra, 2007).

Componente	Fatores	
<b>Busca de desempenho</b>	DE3	Reduz o tempo para realização das tarefas
	DE4	Produz resultados com melhor qualidade da informação
	IntraE 1	Criação de valor
	CoTI1	Amplia relação dos processos de negócio entre funcionários, clientes e parceiros
	DE2	Produtividade do empregado
	TIF2	Expectativa de melhoria do desempenho
	TIF4	Muda paradigma vigente
<b>Ambiente</b>	IntraE 4	Criação de ambiente favorável a mudanças
	DE1a	Satisfação em usar CoTI
	GTI4	Criação de valor
	CoTI4	Adaptação da TI à consumerização
<b>Intraempreendedorismo</b>	IntraE 3	Mudança do centro de decisão
	IntraE 6	Mudança estratégica e organizacional por ações individuais
	IntraE 5	Renovação estratégica
	IntraE 2	Busca de oportunidades
	TIF3	Solução massificada
<b>Facilidade de uso</b>	CoTI2	Aplicativos não precisam estar instalados no dispositivo; virtualização
	CoTI3	Preocupação com segurança
	TIF6	Inútil
	TIF5	Risco se não usar
<b>Governança de TI</b>	GTI2	Controle sobre a TI
	GTI1	Define a responsabilidade sobre os direitos de decisão sobre a TI
	GTI3	Alinhamento estratégico
	TIF1	Novidade
<b>Satisfação do cliente</b>	DE1b	Satisfação do cliente

**Tabela 1:** Componentes Extraídos da Análise Fatorial



O primeiro componente diz respeito diretamente à busca de **desempenho**, com redução de tempo, criação de valor, melhor qualidade na informação, ampliação da relação entre participantes do processo de negócio e mudança do paradigma vigente.

O segundo componente diz respeito ao **ambiente** em que a consumerização de TI ocorre, com possibilidades de mudanças, satisfação com a CoTI, criação de valor e adaptação da TI à consumerização.

O terceiro componente extraído diz respeito ao **intraempreendedorismo**, na procura de mudança do centro de decisão, nas estratégias organizacionais influenciada por atitudes individuais, na renovação estratégica e na busca de oportunidades, com o uso de soluções massificadas.

O quarto componente aborda a **facilidade de uso** das soluções de consumerização e a preocupação com a segurança. Incluído no componente, o quesito sobre inutilidade do uso (TIF6) é negado por 52% dos pesquisados, indicando que os pesquisados reconhecem a utilidade da CoTI.

O quinto quesito concentra boa parte do construto “**governança de TI**” devendo ser assim entendido. Agrega ainda o aspecto de usar a CoTI como novidade.

Finalmente, o sexto componente contém apenas a **satisfação do cliente** como motivação para a CoTI.

De forma geral, a pesquisa demonstra que a consumerização está fortemente relacionada com o interesse por desempenho, aproveitando-se de oportunidades surgidas em um ambiente que facilita o uso de recursos pessoais de TI e direcionada por atitudes intraempreendedoras. A facilidade de uso de dispositivos e aplicativos colabora com o processo de consumerização, ainda que existam controles estabelecidos pela governança de TI que possam restringir o uso de equipamentos ou aplicativos. O que menos motiva no processo de consumerização é a satisfação do cliente.

## 8. Considerações Finais

A CoTI, caracterizada como o uso de recursos pessoais de tecnologia da informação para resolver situações do trabalho (Gruman, 2012; Niehaves et al., 2012), não é uma situação recente (Harris et al., 2012), mas tem ocupado cada vez mais a atenção das organizações e especialmente da área de TI corporativa. Preocupados em melhorar o seu desempenho pessoal, os funcionários utilizam no ambiente de trabalho seus tablets, notebooks e telefones móveis. Levam trabalho para casa dispondo dos seus recursos pessoais como computador, programas e conexão com a internet, fragilizando as normas de segurança definidas pela área de TI Moschella (2004).

O intra-empreendedorismo e a TI Fashion como suportes para o CoTI evidenciam a proatividade dos funcionários em utilizar novidades de tecnologia da informação na busca de um desempenho diferenciado. De maneira consequente, afetam a Governança de TI devido aos funcionários utilizarem soluções não homologadas pela área de TI.

Este estudo contribui para a pesquisa científica por relacionar a CoTI como um fator que impacta no desempenho e na GTI, através de um modelo teórico baseado nas abordagens do intra-empreendedorismo e da TI *fashion*, Apesar do estudo sobre a GTI

ter avançado nos últimos anos, ainda não está elucidado como o uso os recursos pessoais de TI afetam a organização.

Como limitação, o presente estudo trata de pesquisa exploratória (Prearo, Gouvêa, Monari, & Romeiro, 2011), objetivando aumentar o conhecimento sobre o fenômeno da consumerização, sem ter a pretensão de testar ou comprovar as hipóteses.

Como contribuição para as organizações, é importante elas perceberem que os funcionários utilizam cada vez mais inovações tecnológicas pessoais no ambiente de trabalho e devem inserir esta nova situação nas políticas de uso da tecnologia da informação, obtendo um maior desempenho nos processos organizacionais. A pesquisa é útil para apoiar os executivos em definir estas políticas, medindo e gerenciando a CoTI.

Como trabalhos futuros, elenca-se o aprofundamento da pesquisa com uma amostra mais representativa, análise confirmatória do modelo testado e teste das hipóteses.

## 9. Referências

- Andriole, S. J. (2009). Boards of Directors and Technology Governance: The Surprising State of the Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 24(22).
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Antonioli, R. M., Júnior, E. M., & Castro, V. A. (2008). Atitude Empreendedora no Interior das Organizações: uma análise comparativa entre pessoas que participaram e não participaram do Programa de Gestão de Processos – PGP – em duas empresas do Grupo Algar. *XXXII Econtro ANPAD - 2008*, 1–16.
- Aral, S., & Weill, P. (2007). IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science*, 18(5), 763–780. doi:10.1287/orsc.1070.0306
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Perez-Arostegui, M. N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550–566. doi:10.1108/02635571011039025
- Bort, S., & Kieser, A. (2011). Fashion in Organization Theory: An Empirical Analysis of the Diffusion of Theoretical Concepts. *Organization Studies*, 32(5), 655–681. doi:10.1177/0170840611405427
- BRASIL. (2011). Lei nº 12.551. Retrieved January 24, 2012, from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm)
- Brien, H. L. O., & Toms, E. G. (2008). What is User Engagement? A Conceptual Framework for Defining User Engagement with Technology. *Journal of the American Society for Information Science*, 59(6), 938–955. doi:10.1002/asi
- Brooks, J. (2009, March 16). Yours, mine, and ours. *e-Week*, pp. 19–23. doi:10.1207/s15324796abm2902s\_3
- Brown, A. E., & Grant, G. G. (2005). Framing the Frameworks: A Review of IT Governance Research. *Governance An International Journal Of Policy And Administration*, 15(1), 19.

- Bryant, C. (2011). VW gives BlackBerry-wielding workers a silent night. *Financial Times*. Retrieved January 24, 2012, from <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/24b9df80-2c99-11e1-8cca-00144feabdc0.html#>
- Byrd, T., & Marshall, T. (1997). Relating Information Technology Investment to Organizational Performance: a Causal Model Analysis. *Omega*, 25(1), 43–56.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437–458. Retrieved from <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250070505>
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 59–77. Retrieved from <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&se=gglsc&d=5002378702>
- Davali, M. M., & Ansari, M. E. (2012). Investigating Organizational Knowledge in Control and Supervision. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 4(4), 1077–1090.
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2004). An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business / IT Alignment. *Information Systems*, (2003), 123–137. doi:10.1080/10580530902794786
- Donaire, D., & Gaspar, M. A. (2007). Estudo sobre Alinhamento entre Estratégia de TI e Estratégia de Negócios nos Operadores Logísticos. *XXXI Encontro da ANPAD - 2007*, 1–16.
- Espadas, J., Concha, D., & Molina, A. (2008). Application Development over Software-as-a-Service Platforms. *2008 The Third International Conference on Software Engineering Advances*, 97–104. doi:10.1109/ICSEA.2008.48
- Fichman, R. G. (2004). Going Beyond the Dominant Paradigm for Information Technology Innovation Research: Emerging Concepts and Methods. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(8), 314–355.
- Gens, F., Levitas, D., & Segal, R. (2011). *2011 Consumerization of IT Study: Closing the “Consumerization Gap”*. *IDC Iview Content* (p. 21). Retrieved from <http://idcdocserv.com/1156>
- Gruman, G. (2012, January). Deixar o usuário escolher a tecnologia que quer usar pode ser mais produtivo. *CIO*, pp. 1–2. Retrieved from <http://cio.uol.com.br/gestao/2012/01/02/deixar-o-usuario-escolher-a-tecnologia-que-quer-usar-pode-ser-mais-produtivo>
- Hammond, J., & Daley, E. (2008). The Mobile Architecture Imperative. *Forrester Research*, (August), 1–22.
- Harris, J., Ives, B., & Junglas, I. (2012). IT Consumerization: When Gadgets Turn Into Enterprises IT Tools. *MIS Quarterly Executive*, 2012(September), 99–112.
- Huang, S.-M., Ou, C.-S., Chen, C.-M., & Lin, B. (2006). An Empirical Study of Relationship Between IT Investment and Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *European Journal of Operational Research*, 173(3), 984–999. doi:10.1016/j.ejor.2005.06.013
- Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, 18(3), 343–366. doi:10.1016/j.mar.2007.02.001
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84. doi:10.1108/00251741011014463

- Lee, J., & Collar, E. (2003). Information technology fashions: lifecycle phase analysis. *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 8 pp.). IEEE. doi:10.1109/HICSS.2003.1174782
- Lee-Partridge, J. ., Teo, T. S. ., & Lim, V. K. . (2000). Information technology management: the case of the Port of Singapore Authority. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(1), 85–99. doi:10.1016/S0963-8687(00)00035-4
- Lima, L., Maçada, A., & Koufteros, X. (2007). A Model for Information Quality in the Banking Industry-the Case of the Public Banks in Brazil. *12Th International Conference on Information Quality*, 1–15. Retrieved from [http://mitiq.mit.edu/ICIQ/PDF/A MODEL FOR INFORMATION QUALITY IN THE BANKING INDUSTRY THE CASE OF THE PUBLIC BANKS IN BRAZIL.pdf](http://mitiq.mit.edu/ICIQ/PDF/A%20MODEL%20FOR%20INFORMATION%20QUALITY%20IN%20THE%20BANKING%20INDUSTRY%20THE%20CASE%20OF%20THE%20PUBLIC%20BANKS%20IN%20BRAZIL.pdf)
- Lippert, S. K., & Davis, M. (2006). A conceptual model integrating trust into planned change activities to enhance technology adoption behavior. *Journal of Information Science*, 35(5), 434–448. doi:10.1177/01655515060666042
- Lunardi, G. L., Becker, J. L., & Maçada, A. C. G. (2010). IT governance in Brazil: does it matter? *Performance*, 21–27.
- Magnusson, J. (2010). Professional Analysts and the Ongoing Construction of IT Governance. *International Journal on IT/Business Alignment and Governance*, 1(2), 1–12.
- Malhotra, N. K. (2007). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (Bokman, Ed.) (4th ed., p. 720). Porto Alegre.
- Maçada, A., & Luciano, E. (2010). The influence of human factors on vulnerability to information security breaches. *AMCIS 2010 Proceedings*, (Paper 351). Retrieved from [http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/pubs/Luciano, Mahmood e Ma%C3%A7ada. AMCIS 2010..pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/pubs/Luciano,%20Mahmood%20e%20Ma%C3%A7ada.%20AMCIS%202010.pdf)
- Mittal, N., & Nault, B. R. (2009). Investments in Information Technology: Indirect Effects and Information Technology Intensity. *Information Systems Research*, 20(1), 140–154. doi:10.1287/isre.1080.0186
- Moschella, D. (2004, August 23). Keeping Up With Your IT Consumers. *Computerworld*, p. 15.
- Niehaves, B., Köffer, S., & Ortbach, K. (2012). IT Consumerization – A Theory and Practice Review. *AMCIS 2012 Proceedings*, (18), 1–10.
- Perez, G., Zwicker, R., Zilber, M. A., & Medeiros Junior, A. De. (2010). Adoção de inovações tecnológicas na área de saúde: um estudo sobre sistemas de informação sob a ótica da teoria de difusão. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(1), 71–94. doi:10.4301/S1807-17752010000100003
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6), 811–844. doi:10.1177/0018726708092406
- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 236–263. doi:10.1057/ejis.2008.15
- Pinchot, G. (1987). Innovation Through Intrapreneuring. *Research Management*, XXX(2).
- Prearo, L. C., Gouvêa, M. A., Monari, C., & Romeiro, M. D. C. (2011). Avaliação do Emprego da Técnica de análise fatorial em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. *Revista de Gestão*, 18(4), 621–638. doi:10.5700/rege441

- PricewaterhouseCoopers. (2011). *The Consumerization of IT - The next-generation CIO*. Center for Technology and Innovation (pp. 1–26). Retrieved from [http://www.pwc.com/en\\_US/us/technology-innovation-center/assets/consumerization-information-technology-transforming-cio-role.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/technology-innovation-center/assets/consumerization-information-technology-transforming-cio-role.pdf)
- Rau, K. G. (2004). Effective governance of IT: Design objectives, roles, and relationships. *Information Systems Management*, 21(4), 35–42. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84185.4>
- Santos, A. M. Dos, & Maçada, A. C. G. (2010). Comportamento Mimético no Abandono de Sistemas ERP: o Caso de uma Organização Brasileira. *AMCIS 2010 Proceedings*, (Paper 458), 1–11. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/458>
- Sarker, S., Valacich, J. S., & Sarker, S. (2005). Technology adoption by groups: A valence perspective. *Journal of the Association for Information System*, 6(2), 37–71. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/jais/vol6/iss2/3/>
- Schwarz, A., & Hirschheim, R. (2003). An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. *Information Systems*, 12, 129–166. doi:10.1016/S0963-8687(03)00021-0
- Sen, P. K. (2012). *Consumerization of information technology drivers, benefits and challenges for New Zealand corporates*. Victoria University of Wellington. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Consumerization+of+Information+Technology+Drivers+,+Benefits+and+Challenges+for+New+Zealand+Corporates#0>
- Silva, C. R., & Fleig, D. G. (2005). Vantagens e Barreiras da Tecnologia de Informação: um estudo de caso na Cooperativa Regional dos Suinocultores de Passos, MG. *XXIX Encontro da ANPAD*, 1–12.
- Souza, J. G. A. de, & Joia, L. A. (2008). Proposição de um modelo conceitual teórico de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. *XXXII Encontro ANPAD - 2008*, (2000), 1–16. Retrieved from [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=10018](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=10018)
- Sætre, A. S. (2001). *Intrapreneurship: an Exploratory Study of Select Norwegian Industries*. Norwegian University of Science and Technology (pp. 1–96). Trondheim. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Intrapreneurship+--+an+Exploratory+Study+of+Select+Norwegian+Industries#0>
- Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2009). *Enterprise Governance of Information Technology - Achieving Strategic Alignment and Value*. Springer Science + Business Media (p. 230). Boston, MA: Springer US. doi:10.1007/978-0-387-84882-2
- Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2010). A Research Journey into Enterprise Governance of IT, Business/IT alignment and Value Creation. *International Journal*, 1(March), 1–13. doi:10.4018/jitbag.2010120401
- Vidal, A. G. da R., Takaoka, H., & Siqueira, J. de O. (2004). Modelo de classificação de usuários de computador: uma aplicação de análise de fatores comuns ortogonais e de regressão logística binária em administração de sistemas de informação. *Revista de Administração*, 39(1), 76–86.
- Wang, P. (2001). What drives waves in information technology? It discourse from the organizing vision perspective. *Proceedings of the 22nd International Conference on Information Systems*, 411–418. Retrieved from

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.5464&rep=rep1&type=pdf>

- Wang, P. (2010). Chasing the Hottest IT: Effects of Information Technology Fashion on Organizations. *MIS Quarterly*, 34(1), 63–85.
- Webb, P., Pollard, C., & Ridley, G. (2006). Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*, 1–10. doi:10.1109/HICSS.2006.68
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. *Harvard Business School Press*. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xI5KdR21QTAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=IT+Governance++How+Top+Performers+Manage+IT+Decision+Rights+for+Superior+Results&ots=VBHcc-MciU&sig=FAj3TqrBSqooASpsJq42-16kg9Y>
- Wu, X., & Gu, Y. (2009). Influence Mechanism of Information Technology on Quality Management and Organizational Performance. *International Conference on Industrial and Information Systems*, 251–254. doi:10.1109/IIS.2009.107
- Young, R., & Windsor, J. (2010). Empirical evaluation of information security planning and integration. *Communications of the Association for Information Systems*, 26(13), 245–267. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Empirical+Evaluation+of+Information+Security+Planning+and+Integration#0>
- Zahra, S. A., Dharwadkar, R., & George, G. (2000). Entrepreneurship in multinational subsidiaries: The effects of corporate and local environmental contexts. *Published in Conference Proceedings, Entrepreneurship, Academy of Management, Toronto, Canada, August* (Vol. 2130, pp. 4–9). Retrieved from [http://www.ciber.gatech.edu/workingpaper/1999/99\\_00-27.pdf](http://www.ciber.gatech.edu/workingpaper/1999/99_00-27.pdf)
- Zwass, V. (1996). Electronic commerce: structures and issues. *International journal of Electronic Commerce*, 1(1), 3–23. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/27750797>