

# Gestão de Serviços TI em Organizações Multinacionais

Fatores condicionantes do grau de federalização

## *IT Service Management in Multinational Organizations*

*Contingency factors in the degree of federalization*

Rui Castro  
Sonae Indústria  
Maia, Portugal  
ruidecastro@gmail.com

José Carlos Nascimento  
Departamento de Sistemas de Informação  
Universidade do Minho  
Guimarães, Portugal  
jcn@dsi.uminho.pt

**Resumo-** A gestão de serviços de TI é hoje uma atividade relevante em todas as organizações, constituindo um desafio particularmente complexo nas organizações multinacionais, fruto das especificidades que resultam das diferentes culturas e países onde operam. Este estudo pretende identificar quais os fatores que influenciam a adoção de modelos de gestão de TI, designadamente na dimensão “centralização/descentralização”, que assume particular relevo num contexto multinacional. A investigação efetuada baseia-se num estudo de caso de uma indústria multinacional, com centro de decisão em Portugal, tendo por objetivo validar modelos teóricos de organização de TI e construir um referencial de fatores condicionantes, adaptado a uma atuação global.

**Palavras Chave:** *Gestão SI, TI Globais, Fatores Condicionantes*

**Abstract-** Today, IT Service management is an important activity within organizations and it's becoming a particularly complex challenge for multinational companies due to specificities related with cultural and regional differences where the operations are located. This study seeks to identify which factors influence the adoption of IT Management models, namely the position in the centralization-decentralization continuum with particular importance in a multinational context. The performed research, based in a case study of a multinational industry with headquarters in Portugal, aims to validate theoretical IT organizational models and build a contingency factor reference, adjusted to a multinational scenario.

**Key Words:** *IT Management, Global IT, Contingency factors*

### I. INTRODUÇÃO

A procura da melhor forma de organizar a função responsável pela gestão das tecnologias de informação (TI) dentro da organização é uma preocupação que tem sido referida na literatura desde os anos 80 [1], assumindo maior relevância com o incremento da investigação que identifica o alinhamento da organização das TI com a organização como um fator-chave para o sucesso na gestão de TI [2].

Sendo a gestão das TI um assunto que preocupa hoje todas as organizações, ele assume particular relevo em organizações de maior dimensão, sobretudo quando desenvolvem a sua atividade em diversos países e continentes, dada a diversidade dos fatores que condicionam essa gestão.

Apesar da relevância do tema e da significativa investigação desenvolvida, verifica-se que são escassos os trabalhos que fazem essa abordagem num âmbito multinacional e multicultural. Neste contexto, a presente investigação suporta-se no estudo de um caso rico e representativo desta problemática, de forma contribuir para a compreensão dos fatores que afetam a adoção de distintos modelos de gestão dos serviços de TI, no contexto de organizações multinacionais.

### II. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

Para a compreensão do problema a ser investigado concorrem contributos de distintas áreas no domínio dos sistemas de informação (SI), já que nele se associam preocupações de natureza distinta. Para uma melhor definição do complexo enquadramento da investigação foi efetuada uma revisão da literatura relacionada com a evolução da gestão de serviços de TI, com os modelos organizacionais associados, com as especificidades associadas a um âmbito multinacional e, por último, com os fatores que condicionam a gestão de TI.

#### A. *Gestão dos Serviços de TI*

As TI são um recurso crítico nos negócios, suportando e consumindo uma significativa percentagem dos recursos organizacionais [3]. Devido à crescente dependência que as organizações têm das suas TI, a função responsável pela sua gestão tem-se desenvolvido e, conseqüentemente, as suas práticas de gestão vão acompanhando esta evolução.

Embora o serviço seja o primeiro e mais óbvio fator crítico de sucesso das TI [4], a função TI focou-se inicialmente no desenvolvimento de sistemas e aplicações, pelo que apenas no início da década de 90 começou a evoluir para uma lógica de prestação de serviço. Foi uma primeira e natural transição do foco da gestão, que se voltou a deslocar posteriormente, colocando-se hoje em dia, em muitas organizações, num efetivo patamar de parceria de negócio.

Esta evolução surge bem representada na figura 1, que suporta este percurso em três estágios [5]

- Gestão de Infraestrutura de TI: as funções TI focam-se na melhoria da gestão da infraestrutura da organização, visando o seu fornecimento com alta disponibilidade;

- **Gestão de Serviços de TI:** as organizações de TI identificam os serviços, de acordo com as necessidades dos clientes e focam-se no seu planeamento e fornecimento, preocupadas com requisitos de desempenho, disponibilidade e segurança mas também com especificações de níveis de qualidade e custo;
- **Governanças de TI** – as organizações de TI são transformadas em parceiros, gerando novas oportunidades de negócio. Neste estágio, os processos de TI surgem integrados com o ciclo de vida do processo de negócio, reduzindo risco e custo e melhorando a agilidade e a qualidade do serviço.

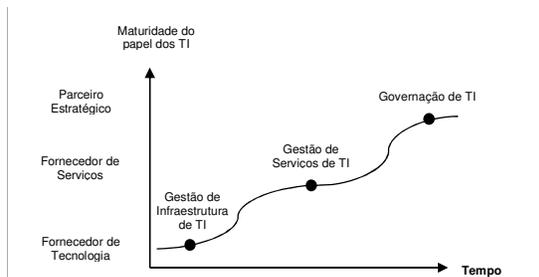


Figura 1. Evolução do papel das TI nas organizações. [5]

Este patamar mais elevado para a organização das TI deve ser alcançado pela função TI através da gestão orientada ao serviço e estabelecendo uma governação de TI capaz de alinhar as TI com os objetivos de negócio, ou seja, integrando Gestão de Serviços de TI e Governação de TI.

### B. Modelos Organizacionais de Gestão de TI em Contextos Complexos

Os primeiros estudos acerca da estrutura organizacional de gestão das TI em ambientes complexos e distribuídos tiveram por foco as vantagens e desvantagens de dois modelos, numa visão bipolar: Centralizado e Descentralizado. Segundo estas visões, o modelo centralizado posicionava toda a autoridade numa unidade organizacional central (também denominada de centro corporativo) e o modelo descentralizado posicionava a autoridade nas unidades de negócio ou processos [6].

De forma a contornar a dicotomia dos modelos centralizados e descentralizados, trabalhos posteriores vieram a propor que as estruturas organizacionais se classificassem dentro de um contínuo entre a centralização e a descentralização [7], garantindo uma melhor representação da realidade e enquadrando deste modo os diversos movimentos, num ou noutro sentido, que neste tipo de organizações regularmente se observa.

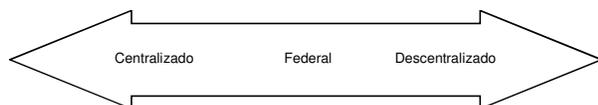


Figura 2. Modelo do contínuo centralização/descentralização

Adicionalmente, é introduzido o conceito de “economia de informação dentro do negócio” [8] segundo o qual a

organização central de TI tem a responsabilidade de fornecer os serviços estruturais de TI, permitindo que as unidades de negócio controlem uma parcela da função geral de TI.

Este conceito deu origem ao modelo comumente denominado de Federal - ou “*Framework* de Governo Federal” - que se inspira nos governos federais, segundo o qual os estados são influenciados pela entidade central através de políticas e orientações mas mantendo, contudo, um certo grau de autonomia.

O modelo federal permite equilibrar uma significativa autonomia ao nível da unidade de negócio, ao mesmo tempo que assegura escala para o planeamento global, a alocação de recursos, as compras centralizadas e outros benefícios [9].

Sobre os modelos organizacionais, importa ainda referir que, tendo em vista encontrar alternativas de estruturação mais próximas da forma como as estruturas organizacionais do negócio operam, surgiram propostas de divisão das atividades de gestão de TI em diversos tipos de decisão, como alternativa ao considerar apenas o seu conjunto [1], [10], [11].

Um modelo representativo deste tipo de segregação, apresentado por Sambamurthy e Zmud [12], propõe a consideração de três esferas de atividades de TI:

- **Gestão da Infraestrutura de TI:** consiste nas decisões sobre *hardware* e plataformas de *software*, melhorias regulares das plataformas, arquiteturas de rede e dados, normas para compra e implementação de ativos de TI;
- **Gestão do Uso de TI:** atribuição de prioridade e planeamento das aplicações, orçamentação e fornecimento de operações e serviços de TI;
- **Gestão de Projetos:** conhecimento acerca da capacidade da infraestrutura e conceptualização, desenvolvimento e implementação de aplicações.

### C. TI em Contexto Global

As TI são um recurso vital para a competitividade no mercado global e muitas organizações multinacionais consideram-nas um componente essencial para a estratégia organizacional [13], sendo hoje a gestão de serviços de TI em organizações multinacionais identificada na literatura como TI Global [14]. Esta afirmação como subdisciplina no domínio das TI releva do reconhecimento da crescente importância das TI na gestão de uma empresa global e da especificidade dos desafios que enfrentam, designadamente:

- Especificidade de cada região quanto à legislação, taxas e requisitos contabilísticos;
- Diferentes culturas nas unidades produtivas;
- Condicionantes económicas, sociais e políticas.

### D. Fatores condicionantes

Ainda no domínio da gestão das TI, tem sido efetuada investigação relevante sobre os fatores que condicionam o modelo organizacional de TI e como o fazem. Os estudos efetuados referem que não existe uma estrutura universal de fatores, sendo a melhor solução, em cada situação, condicionada por um conjunto de fatores [15].

Os primeiros estudos sobre este tema focavam-se na influência de fatores isolados na adoção de um modelo geral das TI [6]. Como exemplo, “qual o impacto da estratégia de aquisições/fusões corporativas na estrutura organizacional global das TI” [16]. Os estudos subsequentes vieram colmatar a limitação destes estudos, propondo análises mais complexas. Neste sentido, vários autores estudam o impacto de um conjunto de condicionantes na estrutura organizacional de TI, sem, contudo, considerar possíveis interações entre elas [17].

Apesar da limitação do pressuposto dos fatores condicionantes não interagirem entre si, esta foi a base para investigações posteriores abordando fatores múltiplos, interativos e, por vezes, conflituosos [15], [12]. Porém, somente se focavam numa estrutura global e uniforme das TI.

Brown e Magill lideraram o processo de transição de uma análise individual de fatores para uma abordagem múltipla [18]. Neste estudo, foram identificados um conjunto de fatores condicionantes e quatro consequentes estruturas organizacionais de TI: altamente centralizado, altamente descentralizado, híbrido e “recentralizado”.

O passo seguinte na investigação neste domínio foi estudar conjuntos de fatores que interagem entre si e compreender de que forma condicionam a tomada de decisão, ainda que em diferentes esferas das TI.

Estudos posteriores aprofundam esta análise, nomeadamente com o modelo de múltiplas contingências que afirma que os conjuntos de fatores influenciam ativamente as estruturas de TI através de três tipos de interação [12].

- Reforço: os fatores produzem influências similares na posição da tomada de poder;
- Conflito: os fatores produzem influências distintas na posição da tomada de poder;
- Domínio: na generalidade os fatores poderão produzir influências similares na posição da tomada de poder, contudo, um ou dois fatores impõem a posição.

### III. OBJETIVOS E CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

Em linha com enquadramento efetuado, a presente investigação visa compreender e organizar os fatores que condicionam a evolução da organização de TI, em contexto multinacional, nos aspetos que se relacionam com a gestão operacional e da tomada de decisão. Numa realidade multinacional, a partilha de responsabilidades entre a estrutura central/corporativa e as estruturas locais é uma questão importante e crítica, constantemente sujeita a pressões de cada um dos lados, sendo por isso importante compreender quais os fatores que condicionam a evolução dos modelos e de que forma condicionam o seu grau de centralização / descentralização.

#### A. Contexto Organizacional

A base para este estudo será a análise da evolução e da realidade de uma organização multinacional com centro de decisão em Portugal e com ambiente multicultural, resultante de uma atividade industrial distribuída pelos continentes Europeu, Americano e Africano. Atuando nas áreas dos

derivados de madeira e da floresta, constitui o mais importante grupo português e um dos maiores do mundo deste setor. A 31 de dezembro de 2011, empregava cerca de 4.712 colaboradores, espalhados por 27 unidades de produção em 8 países, e com atividade produtiva em Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá e África do Sul, de que resultou um volume de negócio consolidado de 1,364 milhões de euros.

O grupo iniciou a sua atividade em 1980, internacionalizou a sua produção em 1993 e tem experimentado um complexo processo de evolução e transformação, com significativos impactos nos modelos de gestão das TI.

O estudo deste caso permitirá obter informação relevante sobre a contextualização organizacional do problema em apreço, tendo em conta que a dimensão da organização e o ritmo e a riqueza do seu percurso proporcionam dados e experiências relevantes para a investigação neste domínio.

#### B. Objetivos

O projeto de investigação apresentado visa satisfazer dois grupos de objetivos principais:

Em primeiro lugar, pretende verificar de que forma a evolução da gestão de TI nesta organização multinacional se enquadra nos modelos organizacionais anteriormente descritos. Desta forma, pode validar-se a aplicabilidade dos modelos numa situação real e compreender melhor a evolução de posicionamento da organização estudada, no contexto dos referidos modelos.

Em segundo lugar, com base na análise do percurso e na avaliação dos fatores que mais o influenciaram em cada momento, será possível compreender o papel desses fatores e identificar a sua importância no processo, de forma a com eles construir um referencial, no qual sejam agrupados pela sua natureza.

### IV. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

A decisão sobre a natureza da investigação é um dos principais desafios no desenho de um projeto desta natureza pois define “o sistema de convicções fundamentais, em termos de visão do mundo e que guia o investigador” [19].

#### A. Sobre os Fundamentos, os Métodos e Ferramentas

Tendo em conta que o presente estudo pretende observar e compreender fenómenos de ordem organizativa, estabelecendo relações entre fatores condicionantes, motivações e comportamentos face ao desafio de reestruturação da gestão das TI, considerou-se que o paradigma interpretativista se mostrava mais adequado, já que assume a ciência social como uma “ciência subjetiva [...] que tenta compreender fenómenos sociais a partir de atitudes mentais e do sentido que os agentes conferem às suas ações [...] com vista à obtenção de um conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo, em vez de um conhecimento objetivo, explicativo e nomotético” [20]. Neste paradigma, os valores, visão e julgamentos do investigador podem ser introduzidos explicitamente no trabalho de investigação como um contributo útil e positivo [21], reconhecendo-se a subjetividade do processo de investigação como uma força e não como uma fraqueza [22].

Para a concretização do trabalho de investigação, adotou-se como método o Estudo de Caso, entendendo-se este como “uma inquirição empírica que investiga um fenómeno no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente evidentes” [23].

Nesta abordagem, os dados são recolhidos sistematicamente com foco na interação de fatores e acontecimentos, sendo as principais ferramentas a observação e a entrevista [24]. No caso presente, as principais ferramentas adotadas foram a observação do processo de transformação, a análise da documentação produzida e a entrevista semiestruturada.

### B. Preparação do Estudo de Caso

Para o estudo de caso foi efetuada uma análise preliminar, através da observação prolongada e direta de parte relevante do processo de transformação do modelo organizacional e operacional da gestão das TI.

Esta vivência foi completada com uma análise da documentação que, juntamente com a revisão de literatura, formou a base de conhecimento adequada para a constituição do painel de entrevistados, para a preparação das entrevistas e para o processo de realização e o tratamento das entrevistas.

### C. Constituição do Painel de Entrevistados

A definição do painel obedeceu a um conjunto de critérios que visavam capturar diferentes perspetivas e papéis no processo de mudança organizacional. Para tal, considerou-se importante obter os contributos dos seguintes atores:

- Membro do comité executivo: apresenta a visão estratégica do negócio e do papel das TI nessa estratégia;
- Diretor corporativo das TI: facultava a visão holística das TI e o conhecimento das necessidades e opções corporativas neste domínio;
- Agentes do processo de mudança: proporcionam a visão do processo de mudança, compreendendo os critérios de decisão e dificuldades do processo;
- Direções regionais de TI: presentes no terreno, facultam a visão regional das TI e o conhecimento das necessidades e especificidades nos seus países, tendo-se selecionado representantes com prévias atitudes opostas no que diz respeito à aceitação da mudança para o novo modelo organizacional.

A constituição deste painel, pela sua representatividade e pela senioridade dos 6 elementos, constituiu uma efetiva mais-valia neste processo.

### D. As Entrevistas

A preparação desta fase conduziu à preparação de um guião de entrevista, que funcionava como uma “agenda escondida”, de suporte à natureza semiestruturada da entrevista. No total foram conduzidas 6 entrevistas, uma por cada um dos elementos do painel. A duração das entrevistas rondou sempre os 60 minutos tendo sido gravadas para processamento posterior, baseado em 3 etapas: sumariação dos contributos por entrevistado; identificação de fatores condicionantes por

entrevistado e sistematização do conjunto de fatores condicionantes.

## V. RESULTADOS

Conforme inicialmente apresentado, os resultados deste estudo visam satisfazer dois diferentes grupos de objetivos. Em primeiro lugar, pretende-se confrontar os modelos reais de gestão de TI identificados no estudo de caso, com referenciais teóricos previamente identificados, de forma a validar a sua aplicabilidade e a compreender a evolução de posicionamento da organização estudada. Seguidamente, com base neste conhecimento, procura-se compreender o papel dos fatores condicionantes ao longo deste percurso, construindo um referencial que tenha por base a sistematização destes fatores, agrupados pela sua natureza.

### A. O Percurso da Organização e o Impacto na Gestão das TI

A organização em estudo inicia na década de 80 uma forte expansão da atividade industrial conquistando a liderança nacional no setor de atividade construído uma posição consolidada com sucessivas aquisições.

Nesta fase, o modelo organizacional de TI assentava num conjunto de estruturas totalmente autónomas entre si. Em cada uma delas as relações hierárquicas e os custos eram diretamente suportados pela unidade fabril, sendo localmente assegurados o desenvolvimento e suporte de aplicações e a infraestrutura. Neste modelo descentralizado, associado a uma ainda baixa maturidade corporativa, era privilegiada a proximidade e o ajustamento de esforços às necessidades da unidade fabril, o que permitia uma maior flexibilidade. No entanto, esta flexibilidade originava a duplicação de recursos humanos e tecnológicos, traduzindo-se em maiores custos devido à própria duplicação de funções e à capacidade negocial nos contratos com fornecedores.

A década de 90 assume-se como a era da expansão e da internacionalização, sendo um dos principais marcos a aquisição de um dos maiores grupos concorrentes com operações em Espanha, Reino Unido e Canadá, o que transforma o grupo num dos cinco maiores produtores europeus do setor e em líder na Península Ibérica.

Nesta fase, identificada com a primeira forma do modelo federal, assiste-se a um reforço da estrutura corporativa do negócio e, nas TI, à criação de um centro corporativo de desenvolvimento de aplicações tendo em vista a otimização de recursos de desenvolvimento e o reforço da homogeneidade dos processos de negócio. Sendo este um primeiro passo no sentido da centralização, manteve-se contudo a autonomia de cada centro regional para todas as outras atividades de TI, o que indicia um ainda limitado grau de federalização.

No final da década de 90, a organização em estudo posiciona-se como uma das maiores empresas do mundo no setor através da aquisição de outro dos maiores grupos concorrentes com operações na Alemanha e França.

Nesta terceira fase da vida da organização, uma segunda forma do modelo federal veio responder às novas necessidades de reforço corporativo. No caso da esfera da Gestão do Uso de TI, significou a adoção, por todas as unidades, do mesmo

modelo de implementação das soluções corporativas e do mesmo modelo de suporte aplicacional.

Por outro lado, na esfera da Gestão da Infraestrutura de TI, os centros regionais mantinham a sua autonomia, com total ajuste às necessidades regionais, com hierarquia local e com alocação de custos aos respetivos centros. A estrutura corporativa garantia a manutenção da infraestrutura global e aplicações corporativas, para além da definição de políticas e regras transversais à organização. No entanto, na generalidade, estas eram implementadas com grande inércia e, em alguns casos, mesmo descontinuadas ou ignoradas.

Em relação à terceira das esferas - a Gestão de Projetos - mantém-se uma posição de equilíbrio federal, embora com ligeira movimentação rumo à centralidade. Nesta perspetiva, aplicações de âmbito corporativo tinham a liderança de projeto da equipa corporativa e apoio da equipa regional, ao mesmo tempo que projetos de aplicações e infraestrutura de âmbito regional eram fundamentalmente assumidos pelas equipas regionais, com apoio, variável, da equipa central.

A partir de 2008, devido à conjuntura económica, à recessão em setores de atividade relacionados e a custos de matéria-prima crescentes, a organização toma medidas de reestruturação.

Nesta fase assiste-se ao encerramento de ativos, ao desinvestimento em ativos acessórios e à procura de formas mais eficientes de gestão. No seguimento desta reestruturação é implementado um novo modelo organizacional geral adequado aos desafios desta nova fase de negócio, transitando-se de uma estrutura hierárquica por região para uma estrutura matricial.

Ao nível do modelo organizacional de TI assume-se uma configuração centralizada, tendo em vista a otimização de custos da estrutura de TI visando beneficiar de economia de escala, de custos de estrutura partilhados e de maior poder negocial nos contratos firmados com os fornecedores. Agora também, ao nível da infraestrutura que sempre tinha sido a esfera da gestão de TI mais descentralizada.

Os recursos, até então regionais, foram integrados na equipa corporativa - mesmo que geograficamente dispersos - e as suas funções foram ajustadas para âmbito exclusivamente funcional ao invés do âmbito funcional-regional. A exceção a estas regras limita-se aos Gestores de Valor, que são recursos das TI com foco regional, com responsabilidade de gerir a relação com os clientes de TI.

#### B. Gestão de TI na Organização versus Modelos Teóricos

Da análise das quatro fases acima apresentadas, constata-se uma adequação entre a realidade descrita e a sua instanciação nos modelos teóricos apresentados.

Na tabela I representa-se, para cada uma das fases da evolução da organização, o posicionamento da organização no modelo que resulta da conjunção do modelo do contínuo entre a centralização e descentralização [7] com modelo das três esferas de gestão TI [12].

Essa representação surge descrita na tabela I.

TABELA I.

	Posicionamento do modelo no contínuo		
	Centralizado	Federal	Descentralizado
<b>Descentralizado</b>			
Infraestrutura			X
Uso de TI			X
Projetos			X
<b>Federal (1ª fase)</b>			
Infraestrutura			X
Uso de TI		X	
Projetos			X
<b>Federal (2ª fase)</b>			
Infraestrutura			X
Uso de TI	X		
Projetos		X	
<b>Centralizado</b>			
Infraestrutura	X		
Uso de TI	X		
Projetos	X		

#### C. Fatores Condicionantes do Modelo Organizacional de TI

Como segundo resultado do processo de investigação, foram identificados os fatores que condicionaram o processo de adoção de um modelo de gestão de serviços TI, num ambiente distribuído e multicultural, conhecendo-se também a forma como estes fatores condicionaram a evolução do nível de centralização/descentralização.

Uma posterior análise da forma como estes fatores se relacionaram ao longo do processo e confrontação do resultado com a revisão da literatura efetuada, levou ao seu agrupamento segundo três âmbitos: Negócio, Técnico e Cultural.

O âmbito do negócio pretende agrupar fatores condicionantes relacionados com a organização (i.e estrutura organizacional ou tamanho da organização) e com o ambiente externo à organização (i.e. estabilidade da indústria ou setor). Por sua vez, o âmbito técnico pretende agrupar os fatores relacionados com a organização das TI (i.e Tamanho das equipas de TI) e com a tecnologia adotada ou a sua evolução (i.e. adoção de soluções de mercado ou a evolução das redes). Finalmente, o âmbito Cultural - que assume uma particular relevância no contexto da investigação - agrupa os fatores que se relacionam com as especificidades regionais e culturais das operações onde a organização se estabeleceu (como o Idioma ou o Fuso Horário).

Um resumo dos resultados é apresentado nas tabelas II, III e IV. Em cada um dos grupos são identificados os fatores condicionantes e, para cada um deles, o estado/nível que favorece a centralização (esquerda) e o que favorece a descentralização (direita).

TABELA II FATORES CONDICIONANTES DE NEGÓCIO (FCN)

FCNI	Âmbito da diversificação	
	Setores de Atividade Comum	Setores de Atividade Diversificados
FCN2	Conhecimento de TI pelo Negócio	
	Elevado Conhecimento	Baixo Conhecimento
FCN3	Dimensão das Operações	
	Tamanho reduzido	Tamanho Significativo
FCN4	Estratégia	
	Orientação Corporativa	Orientação Regional

FCN5	<b>Estrutura Organizacional geral</b>	
	Unificada (matricial, funcional, ...)	Segmentada (por região, por produto, ...)
FCN6	<b>Modo de Diversificação</b>	
	Crescimento Orgânico	Crescimento por Aquisição
FCN7	<b>Tipo de Sociedade</b>	
	Sociedade Aberta, cotada em bolsa	Sociedade Fechada

TABELA III. FATORES CONDICIONANTES TECNOLÓGICOS (FCT)

FCT1	<b>Conhecimento de negócio pelas TI</b>	
	Elevado conhecimento Corporativo	Elevado conhecimento Local
FCT2	<b>Desenvolvimento/adopção das Soluções</b>	
	Solução corporativa	Solução regional
FCT3	<b>Dimensão das equipas de TI locais</b>	
	Equipas locais reduzidas	Equipas locais numerosas
FCT4	<b>Fiabilidade/comunicações</b>	
	Elevada fiabilidade	Elevada fiabilidade
FCT5	<b>Grau de conhecimento técnico das equipas de TI locais</b>	
	Reduzido conhecimento técnico	Elevado conhecimento técnico
FCT6	<b>Proximidade Geográfica</b>	
	Proximidade Geográfica	Dispersão Geográfica
FCT7	<b>Resultados do modelo de TI prévio</b>	
	Resultados insatisfatórios com modelo descentralizado	Resultados insatisfatórios com modelo centralizado

TABELA IV. FATORES CONDICIONANTES CULTURAIS (FCC)

FCC1	<b>Cultura regional perante diretrizes</b>	
	Aceitação de diretrizes	Resistência às diretrizes
FCC2	<b>Disponibilidade dos Recursos Tecnológicos Locais</b>	
	Baixa disponibilidade	Alta disponibilidade
FCC3	<b>Domínio do idioma corporativo pelo negócio local</b>	
	Domínio elevado	Domínio reduzido
FCC4	<b>Especificidades legais da região</b>	
	Similar às outras regiões	Distinto as outras regiões
FCC5	<b>Exigência do negócio sobre as TI</b>	
	Elevado grau de exigência	Reduzido grau de exigência
FCC6	<b>Fuso Horário</b>	
	Similar ao centro corporativo	Distinto do centro corporativo
FCC7	<b>Idioma local</b>	
	Comum com o centro corporativo	Distinto do centro corporativo
FCC8	<b>Rotatividade dos Recursos Humanos Locais</b>	
	Alta rotatividade	Baixa rotatividade

## VI. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Como afirmado, os referenciais teóricos utilizados mostraram-se adequados para a representação pretendida. Na instanciação efetuada pode observar-se o percurso da organização da descentralização até à centralização, descrito na secção anterior, sendo visível a liderança ao nível da esfera do Uso das TI, sendo que o nível da Infraestrutura denota uma atitude reativa, o que ilustra bem o papel da estratégia de negócio em todo o processo, em consonância com Banker et al. [25], que afirma que o Modelo Organizacional de TI resulta da resposta à estratégia de negócio.

Esta caracterização permitiu constituir a base de compreensão para a identificação e avaliação de impacto dos fatores condicionantes na evolução do modelo, em três naturezas – Negócio, Tecnológico e Cultural.

Como complemento, importa notar que este estudo veio mostrar a provável interação do conjunto dos fatores identificados, na última transição observada, em linha com a teoria de múltiplas contingências de Gresov, aprofundada por Sambamurthy & Zmud [12]. Na realidade, no caso em estudo, os fatores produziram influências similares na polaridade do modelo interagindo através de Reforço (por oposição à interação de Conflito, onde os fatores produzem influências distintas e à interação de Domínio onde determinados fatores impõem a posição do modelo).

Finalmente, tendo esta investigação sido baseada numa multinacional com centro de decisão em Portugal, considera-se relevante que os resultados obtidos sejam semelhantes a outras realidades referidas em estudos sobre a mesma temática, em multinacionais com centro de decisão nos E.U.A.

Acerca da generalização as conclusões, importa notar que sendo a investigação baseada num único estudo de caso isto pode levar a que o conjunto de fatores identificado esteja demasiado ligado à realidade estudada, sendo por isso relevante a validação dos resultados em investigação futura. Na mesma linha, investigação adicional deverá ser conduzida para aprofundar as condicionantes resultantes do estatuto do país onde se situa o centro de decisão. Embora esta condicionante tenha sido rejeitada pelo painel no caso em estudo, poderá não ser sempre indiferente o facto do centro de decisão estar num país mais desenvolvido (i.e. centro da Europa) ou num país mais periférico (i.e. Portugal).

## REFERENCES

- [1] P. Dixon and D. John, "Technology Issues Facing Corporate Management in the 1990s," *MIS Quarterly*, pp. 247-255, 1989.
- [2] Luftman, J., Kempaiah, R., and Rigoni, E., "Key Issues for IT Executives," *MIS Quarterly Executive* (8:3), pp. 151-159, 2009.
- [3] [K. Pearson and C. Saunders, *Managing and Using Information System - A Strategic Approach*. New Caledonia: Leyh Publishing LLC, 2004.
- [4] J. Rockart, "The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective," *Sloan Management Review*, pp. 3-13, 1982.
- [5] Hewlett-Packard, "HP IT Service Management (ITSM), Transforming IT organizations into service providers", pp. 13-15, 2003.
- [6] C. Brown, "Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from Single Case Site," *Information Systems Research*, pp. 69-95, 1997.
- [7] M. Olson and N. Chervany, "The Relationship Between Organizational Characteristics and the Structure of the Information Services Function," *MIS Quarterly*, pp. 57-69, 1980.
- [8] R Zmud, A Boyton, and Jacobs G., "The Information Economy: A New Perspective for Effective Information Systems Management," *Data Base*, pp. 17-23, 1986.
- [9] J. Rockart, M. Earl, and J. Ross, "Eight Imperatives for the New IT Organization," *Sloan Management Review*, pp. 43-55, 1996.
- [10] V. Sambamurthy and R. Zmud, "Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era - A Prognosis of practise and a Call for Research," *Information Systems Research*, pp. 105-115, 2000.
- [11] P. Weill and J. Ross, "A Matrixed Approach to Designing IT Governance," *MIT Sloan Management Review*, pp. 26-34, 2005.
- [12] V. Sambamurthy and R. Zmud, "Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies," *MIS Quarterly*, pp. 261-290, 1999.

- [13] P. C. Palvia, "Developing a model of the global and strategic impact of information technology," *Information & Management*, pp. 229-244, 1997.
- [14] J. Peppard, "Information management in the global enterprise: an organising framework", *European Journal of Information Systems*, pp. 77-94, 1999.
- [15] C Brown and S. Magill, "Alignment of the IS Functions With the Enterprise: Toward a Model of Antecedents," *MIS Quartely*, pp. 371-403,1994.
- [16] C. Brown and J. Renwick, "Alignment of the IS Organization: the Special Case of Corporate Acquisitions," *Data Base*, pp. 25-33, 1996.
- [17] A. Brown and G. Grant, "Framing the Frameworks: A Review of IT Governance Research," *Communications of the Association for Information Systems*, pp. 696-712, 2005.
- [18] C Brown and Magill S., "Reconceptualizing the Context-Design Issue for the Information Systems Function," *Organization Science*, pp. 176-194, 1998.
- [19] E.G. Guba and Y.S. Lincon, "Competing Paradigms in Qualitative Research," in *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 104-117, 1994.
- [20] S. Santos, *Um Discurso sobre Ciências*. Porto: Edições Afrontamento, pp.38-39, 1987.
- [21] J.W. Creswell, *Research Design - Qualitative and Quantitative Approches*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1994.
- [22] L. Garcia and F. Quek, "Qualitative research in Information Systems: time to be subjective?", in *Proceedings of the IFIP TC8 WG 8.2 International Conference on Information Systems: Information Systems and Qualitative Research*, Filadelfia, pp. 444-465,1997.
- [23] R. Yin, "Case Study Research: Design and Methods," Sage Publications, 1990.
- [24] Judith Bell, *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva, 2002.
- [25] Banker, R.D., N. Hu, P.A. Pavlou, J. Luftman., "CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance", *MIS Quarterly*, pp. 487-504, 2011.