

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Gustavo Abib**

**ELEMENTOS DE DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO: Uma Análise Sob a Ótica da Estratégia  
Enquanto Prática**

**Porto Alegre  
2011**

**Gustavo Abib**

**ELEMENTOS DE DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO: Uma Análise Sob a Ótica da Estratégia  
Enquanto Prática**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador Prof. Dr. Norberto Hoppen

**Porto Alegre  
2011**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A148e Abib, Gustavo

Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática / Gustavo Abib - 2011.

169 f.: il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2011.  
“Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen”

1. Alinhamento Estratégico da Informação. 2. Dimensão Social. 3. Portal Corporativo. I. Título

CDU 658.012

Ficha elaborada pela Equipe da Escola de Administração da UFRGS

**Gustavo Abib**

**ELEMENTOS DE DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO: Uma Análise Sob a Ótica da Estratégia  
Enquanto Prática.**

**Tese de Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Doutor em  
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Nicolau Reinhard (FEA - USP)

---

Prof. Dra. Marlei Pozzebon (HEC Montréal – Canadá)

---

Prof. Dra. Ângela Freitag Brodbeck (PPGA – UFRGS)

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso (PPGA – UFRGS)

---

Orientador – Prof. Dr. Norberto Hoppen (PPGA – UFRGS)

Este trabalho é dedicado à Elaine, minha esposa. A ela o meu reconhecimento e gratidão pelos muitos momentos de compreensão, paciência, apoio e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

### **A Deus.**

A minha esposa e companheira de todas as jornadas pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos de fraqueza.

A minha mãe pela educação, valores e ensinamentos transmitidos, úteis em todos os momentos da minha vida. Apesar da distância geográfica, sei que sempre orou e torceu por mim.

Ao meu amigo e orientador Norberto Hoppen, pela orientação sábia e competente, pelos conselhos recebidos e principalmente pela amizade sincera. Vários aprendizados extrapolam a tese e inspiram minha vida e docência. Muito obrigado à família Hoppen!

Aos professores do PPGA, conselheiros e mentores durante esta caminhada.

Aos professores da banca de projeto e defesa da tese pelas contribuições para o amadurecimento deste trabalho. Muito obrigado Ângela, Marlei, Eugênio e Nicolau.

Aos colegas de turma pelos debates, pelas trocas de experiências e pelos momentos de descontração durante a jornada.

Ao padre Luciano pelos conselhos e incentivos durante a jornada.

Aos amigos (irmãos) Admilson, Claudia, Isaias e Isadora pelo apoio no primeiro ano de doutorado em Porto Alegre. A vocês todas as bênçãos de Deus.

A todos os colegas de trabalho da UFPR pelo apoio e torcida para conclusão deste trabalho.

*Todo aquele que luta por um ideal,  
tropeça em obstáculos e cria inimizades.  
O homem forte não os vê  
nem se detém a contá-los.  
Segue a sua rota, irreduzível na sua fé,  
Inquebrantável no seu propósito.  
Porque aquele que marcha  
em direção a uma luz,  
não pode ver o que  
acontece nas sombras.*

José Ingenieros

## RESUMO

Motivado pela importância que o Alinhamento Estratégico entre negócio e T.I. representa para as organizações e pelo fato de que apesar de uma extensa literatura que discute os modelos de alinhamento estratégico, sua obtenção ainda é considerada um problema pelas organizações. Os modelos falham, porém, em compreender como o alinhamento é estabelecido e como a dimensão social – o conjunto formado pela estrutura organizacional e seus atores, os relacionamentos, as práticas e as *práxis*, a tecnologia e o contexto – está presente nesse processo. Sendo assim, este estudo baseado na corrente teórica denominada de estratégia enquanto prática objetivou analisar como a dimensão social está presente no processo de alinhamento estratégico da informação. Foi realizado um estudo de caso único em profundidade em uma empresa líder no seu segmento estudando o processo de implantação de um portal corporativo e como estratégia de coleta de dados para este estudo de caso utilizou-se a observação participante. O estudo demonstrou que o movimento em direção ao AE necessariamente é controlado pelos atores internos da organização e muitas vezes não pelo nível hierárquico estratégico, nem tático, mas pelo nível operacional. Mesmo com a presença de atores externos, qualificados e comprometidos, as *práxis* e o entendimento dos atores internos se sobrepõem à experiência dos atores externos. A análise integrada dos resultados permite compreender como os gestores constroem seus links entre suas micro-atividades e as macro-estruturas de suas organizações e os impactos do contexto. Os resultados permitiram ainda fornecer conceitos teóricos úteis para compreender como que os gestores “estrategizam” durante o processo de alinhamento. Dentre os conceitos analisados ressalta-se a importância de lidar com os aspectos sociais imbricados no fazer estratégia. Apesar de todo o movimento acadêmico chamar atenção para os aspectos sociais, a dualidade da estrutura (JONES; Karsten, 2008), a análise das redes sociais (CIBORRA, 2002; LATOUR, 2001), percebe-se na prática o pouco interesse empregado pelos gestores na busca do entendimento desses elementos. O aprisionamento aos aspectos técnicos fica evidente durante todo o processo de implantação do portal, reduzindo a efetividade na obtenção do AE. As abordagens utilizadas e a discussão e análise dos resultados sugerem direções para um possível incremento no entendimento do alinhamento, trazendo para reflexão a importância dos atores, suas práticas, a compreensão do lócus do alinhamento e seus relacionamentos.

Palavras-chave: alinhamento estratégico; dimensão social; estratégia enquanto prática; portal corporativo.



## ABSTRACT

Motivated by the importance that the strategic alignment between business and technology represents for organizations and despite an extensive literature on the strategic alignment models, its obtainment is still considered a problem by the organizations. The models fail, however, in understanding how the alignment is established and how the social dimension - the group formed by the organizational structure and its actors, relationships, practices and praxis, technology and context - act in this process. Thus, this study, based on the strategy as practice, aimed to analyze how the social dimension is present in the process of strategic alignment of information. A single case study in a leading company in its industry was conducted in depth by analyzing the process of implementation of a corporate portal and the strategy of data collection for this case study was through a participant observation. The study showed that the movement toward the AE is necessarily controlled by internal actors within the organization and often not at a hierarchical strategic level, neither at the tactical one, but at the operational level. Even with the presence of skilled and committed external actors, the practice and understanding of the internal actors overlap the experience of external actors. The integrated analysis of the results provides insight into how managers build their links between their micro-activities and macro-structures of their organizations and the impact of context. The results also helped to provide some useful theoretical concepts for understanding how the managers are "strategizing" during the alignment process. Among the concepts discussed, the importance of dealing with social issues intertwined in strategizing is emphasized. Despite the academic movement that calls attention to social aspects, the duality of structure (Jones, Karsten, 2008) and the social network analysis (Ciborra, 2002; Latour, 2001), we found little interest in the practice employed by managers in seeking an understanding of these elements. The imprisonment of technical aspects is evident throughout the implementation process of the portal, reducing the effectiveness in achieving the AE. The approaches used and the discussion and analysis of the results suggest paths for a possible increase in the understanding of alignment, bringing into consideration the importance of the actors, their practices and praxis, the understanding of the locus of the alignment and their relationships.

Keywords: strategic alignment of information, social dimension, strategy as practice; corporate portal.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo SAM – Strategic alignment model .....	33
Figura 2 – “ <i>Strategizing</i> ” em contextos pluralísticos na intersecção das molduras teóricas .....	55
Figura 3 – Tipologia das pesquisas em SAP pelo tipo de praticante e do nível das <i>práxis</i> .....	56
Figura 4 – Mapa expandido do gerenciamento estratégico.....	58
Figura 5 – Estrutura básica do portal corporativo da TESLA.....	91
Figura 6 – Linha do tempo da pesquisa .....	99
Figura 7 – Práticas e praticantes relacionados ao <i>drift</i> .....	126
Figura 8 – Fatores que afetam o uso de portais corporativos .....	135

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Organização da tese .....	21
Quadro 2	– Aspectos da teoria da estruturação e algumas Implicações para a pesquisa em T.I .....	27
Quadro 3	– Algumas características-chave da teoria da estruturação, suas implicações e alguns usos potenciais na pesquisa em T.I .....	29
Quadro 4	– Fatores promotores e inibidores do alinhamento.....	33
Quadro 5	– Principais modelos de alinhamento estratégico entre negócio e T.I. encontrados na literatura .....	34
Quadro 6	– Categorias para a classificação dos artigos segundo ênfase e foco .	44
Quadro 7	– A originalidade da dimensão social nos modelos de alinhamento....	44
Quadro 8	– Forças e fraquezas da dimensão predominante e do foco.....	46
Quadro 9	– Características e possibilidades de pesquisa das tipologias propostas por Jarzabkowski e Spee (2009). .....	57
Quadro 10	– Diferenças entre os executivos e suas áreas .....	62
Quadro 11	– Relação dos informantes envolvidos na pesquisa.....	74
Quadro 12	– Critérios para mensurar a qualidade das pesquisas.....	83
Quadro 13	– Explicação das ações para se buscar a qualidade da pesquisa .....	84
Quadro 14	– Principais definições identificadas na literatura .....	89
Quadro 15	– <i>Check-list</i> de funcionalidades de intranet e portais corporativos .....	89
Quadro 16	– Conhecimento da estratégia departamental.....	98
Quadro 17	– Objetivos individuais dos usuários referentes ao portal.....	101
Quadro 18	– Fases do processo de aquisição da ferramenta.....	102
Quadro 19	– Rotina de implantação do portal.....	103
Quadro 20	– Elementos da dimensão social no Departamento de R.H. ....	113
Quadro 21	– Elementos da dimensão social no Departamento de Meio Ambiente	117
Quadro 22	– Elementos da dimensão social no Departamento de Segurança ...	122
Quadro 23	– Efeitos do <i>drifting</i> .....	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	Alinhamento Estratégico entre negócio e T.I.
ANT	Actor Network Theory
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
ERP	Enterprise Resource Planning (Sistema de Gestão Empresarial).
SAP	Strategy as Practice
TAR	Teoria do Ator Rede
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	OBJETIVO DA PESQUISA .....	18
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TEXTO.....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
2.1	AS TEORIAS ESTRUTURACIONISTAS E A DIMENSÃO SOCIAL.....	22
<b>2.1.1</b>	<b>A dimensão social e seus relacionamentos com a teoria da estruturação e a teoria do ator rede</b> .....	24
2.2	OS MODELOS DE AE E SUA RELAÇÃO COM OS ATORES SOCIAIS .....	31
2.3	A CRÍTICA AOS MODELOS DE AE.....	48
2.4	A ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA SOCIAL .....	52
2.5	DIALOGANDO ENTRE AS PERSPECTIVAS .....	60
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	65
3.1	POR QUE UTILIZAR MÉTODOS QUALITATIVOS ? .....	65
3.2	POR QUE UM ESTUDO DE CASO? .....	68
3.3	OS MÉTODOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS .....	70
<b>3.3.1</b>	<b>Observação participante</b> .....	71
<b>3.3.2</b>	<b>Entrevistas abertas</b> .....	75
<b>3.3.3</b>	<b>Análise de documentos</b> .....	75
<b>3.3.4</b>	<b>Triangulação</b> .....	76
3.4	OS DESAFIOS METODOLÓGICOS .....	77
<b>3.4.1</b>	<b>Escolha da empresa e do projeto (antes de se iniciar a pesquisa)</b> .....	77
<b>3.4.2</b>	<b>Determinantes da pesquisa (durante o processo de coleta)</b> .....	78
3.5	GERENCIANDO A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	81
3.6	ANÁLISE DOS DADOS E PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	83
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	86
4.1	AMBIENTE DE ESTUDO .....	86
<b>4.1.1</b>	<b>Por que escolher a empresa TESLA?</b> .....	87
4.2	O PORTAL CORPORATIVO .....	88
4.3	OS DEPARTAMENTOS ESTUDADOS.....	93

4.3.1	Tecnologia da informação (T.I.).....	93
4.3.2	Segurança .....	95
4.3.3	Meio ambiente.....	96
4.3.4	Recursos humanos (R.H.).....	97
4.4	ANÁLISE DA DIMENSÃO SOCIAL NO PROCESSO DE AE .....	99
4.4.1	Tecnologia.....	100
4.4.2	Contexto .....	106
4.5	ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA DIMENSÃO SOCIAL (ATORES, RELACIONAMENTO, PRÁTICAS E <i>PRÁXIS</i> ) NOS DEPARTAMENTOS ESTUDADOS .....	110
4.5.1	Departamento de recursos humanos .....	110
4.5.2	Departamento de meio ambiente .....	113
4.5.3	Departamento de segurança .....	118
4.6	UMA ANÁLISE INTEGRADA SOB A ÓTICA DO CONTEÚDO E DO PROCESSO .....	122
4.7	REFLEXÕES EMERGENTES SOBRE A DIMENSÃO SOCIAL .....	130
5	<b>DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	137
5.1	AVANÇOS TEÓRICOS E PRÁTICOS.....	144
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	145
5.3	AGENDA FUTURA DE PESQUISA.....	146
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	148
	<b>ANEXO A – CADERNO DE CAMPO (EXEMPLO)</b> .....	162
	<b>ANEXO B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS</b> .....	164
	<b>ANEXO C – CATEGORIAS DE ANÁLISE</b> .....	166

## 1 INTRODUÇÃO

Por mais de três décadas, praticantes e pesquisadores na área de sistemas de informações têm buscado entender como a informação pode ser utilizada em toda a sua potencialidade e, principalmente, como se pode alinhar a tecnologia e a informação com a estratégia organizacional (CHAN, 2002; CHAN; REICH, 2007; EZINGEARD; MCFADZEAN; BIRCHALL, 2007; GRANT, 2010; LUFTMAN, 2005).

Assim, o tema “alinhamento estratégico”, apesar de ser pesquisado desde a época de 1970 (LUFTMAN; BRIER, 1999), pontuado pelo artigo clássico de Henderson e Venkatraman (1993), apresenta-se ainda como um tema de preocupação por parte da comunidade acadêmica (PRESTON; KARAHANNA, 2009; TAN; GALLUP, 2006) e das empresas (CAMPBELL, 2007; CHAN; SABHERWAL; THATCHER, 2006; JAHNKE, 2004; LUFTMAN, 2005; MAES, 1999; REICH; BENBASAT, 1996). Uma vez que o Alinhamento Estratégico (AE) continua sendo um assunto contemporâneo e de importância prática e teórica, é comum que, ao longo do tempo, surjam questionamentos na literatura sobre a efetividade do AE abordando temas como a avaliação do seu grau ou estágio de promoção (LUFTMAN, 2000; MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2002; TEO; KING, 1997), bem como a influência de variáveis ambientais e comportamentais (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) e, principalmente, buscando entender o papel das pessoas no processo de alinhamento (CHAN; REICH, 2007; CIBORRA, 2001; JOHNSON, A.; LEDERER, 2010; LEE, S. M. *et. al.* 2008; MAES, 1999; PRESTON; KARAHANNA, 2009).

O alinhamento estratégico entre negócio e T.I. pode ser definido como o grau no qual a missão, os objetivos e os planos contidos na estratégia de negócios da empresa são compartilhados e suportados pela estratégia informacional (REICH; BENBASAT, 1996). Dessa maneira, o alinhamento não é uma atividade pontual e sim um processo de ajuste dinâmico e contínuo (BRODBECK; HOPPEN, 2003; MAES *et. al.*, 2000) executado pelas pessoas. Essa premissa também é compartilhada por Hu e Huang (2005) para quem o AE é um processo dinâmico, fato esse oriundo das várias mudanças contingenciais enfrentadas pelas empresas no mercado.

As abordagens tradicionais de AE são definidas como processos “*top-down*”, nos quais a alta administração desenvolve um conjunto de estratégias que, quando

implementadas, resultam em uma tecnologia de informação que se ajusta à atual estratégia do negócio, sendo esse ajuste resultado da estratégia inicial (HENDERSON; SIFONIS, 1988; LEDERER; SETHI, 1996; SIMONSEN, 1999). Com isso, deixa-se de explorar as principais forças que a tecnologia e a informação poderiam suportar e, em muitos casos, alavancar o negócio da empresa (como o incremento nas decisões individuais), tornando-se uma fonte de vantagem competitiva (PORTER; MILLAR, 1996; TEO; KING, 1997).

A corrente crítica sobre AE, questionando sua posição nas pesquisas, objetiva entender não somente como se verifica ou mesmo mensura o alinhamento e sim ampliar a compreensão para suas principais ligações práticas, desde a sua criação, seu desenvolvimento e sua implementação (CIBORRA, 1997; LEE, S. M. *et. al.*, 2008; SIMONSEN, 1999).

O campo pesquisas em AE entre negócio e T.I. é pontuado por duas linhas de estudos que podem ser divididas segundo seu foco: processo ou conteúdo. A linha, cujo foco está no processo, busca trabalhar aspectos relacionados com a tecnologia e seu determinismo. As pesquisas envolvem modelos causais onde são aplicados testes e medidas de desempenho (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2000) e podem ser representados pelos trabalhos de Walton (1993); Luftman, Lewis e Oldach (1993); Chan *et. al.* (1997); Gaye (2002), entre outros. A outra linha, cujo foco está no conteúdo, pesquisa aspectos mais relacionados com a informação, seu conteúdo e uso. Busca, ainda, compreender a interação social dos atores envolvidos no processo de alinhamento (CIBORRA, 2001) e é caracterizada pelos trabalhos de Zviran (1990); Coakley *et. al.* (1995); Maes (1999); Rezende (2002); Abib, Bulgacov e Amorim (2007), entre outros. Digno de nota é que muitos trabalhos buscaram um posicionamento híbrido contemplando tanto os aspectos de processo quanto o conteúdo como o clássico artigo de Henderson e Venkatraman (1993), porém sempre enfatizando um dos lados.

Em um recente estudo, que retrata o “Estado da Arte” em Alinhamento Estratégico, Chan e Reich (2007) constatam que muitas são as razões pelas quais os pesquisadores têm estudado o alinhamento estratégico. Entretanto, a literatura falha em capturar importantes fenômenos e que, de fato, o alinhamento não tem sido realmente eficaz. Entre os argumentos expostos pelas autoras, destaca-se o alinhamento como algo mecanicista que falha em capturar a vida real, e que este não é possível se a estratégia de negócios é desconhecida ou está em processo de



criação. As autoras afirmam que nos estudos de AE é muito importante que se ouçam os atores envolvidos no processo. Com isso, clama-se por mais pesquisas na área qualitativa ao invés de aplicações de modelos para se entender o alinhamento, posição esta também defendida por Ciborra (1997) e outros (CAMPBELL, 2007; PRESTON; KARAHANNA, 2009; TAN; GALLUPE, 2006).

A preocupação em se estudar o *locus* do alinhamento é embasado por Ciborra (1997), Watson *et. al.* (1997), Chan e Reich (2007) e Campbell (2007). Eles sustentam que o alinhamento tem um forte componente social e cultural e pode ser observado no dia-a-dia dos atores envolvidos (WHITTINGTON, 2004).

A estratégia enquanto prática, é a corrente teórica que busca recuperar a *práxis* estratégica da posição marginal, que ocupava nas agendas contemporâneas de pesquisa (CLEGG, CARTER; KORNBERGER, 2004; WHITTINGTON, 2006, WHITTINGTON *et al.*, 2003; JARZABKWOSKI; SPEE, 2009). Na visão desses autores, quanto mais a estratégia se aproxima da prática, mais pode ser percebido que ela não é unicamente atributo das organizações, mas constitui também atividade realizada pelas pessoas. Com isso, busca-se estudar e entender a *práxis* do alinhamento, ou seja, a ação dos atores sociais envolvidos.

Percebe-se que hoje ainda muitas estratégias organizacionais são desconhecidas pelas próprias empresas ou estão obscuras para os participantes. Muitos modelos existentes na literatura de AE são ineficientes, pois presumem a existência de uma estratégia a priori (CAMPBELL, 2005). Partindo-se desse contexto, Chan e Reich (2007) apontam uma mudança no foco das pesquisas em alinhamento abordando aspectos mais sociais e práticos, que deriva do conhecimento sobre a organização e também das mudanças organizacionais.

A mudança organizacional, apontada por Chan e Reich (2007), altera a compreensão dos atores envolvidos e sua autoridade na tomada de decisão, impactando diretamente no alinhamento. Partindo-se dessas mudanças, o AE pode ser considerado como um conjunto de mudanças pontuais para resolver a ambiguidade estratégica. Por esse motivo, Chan e Reich (2007), entre outros pesquisadores (CAMPBELL, 2007; LEE, S. M. *et. al.*, 2008; TAN; GALLUPE, 2006), defendem a expansão da pesquisa em AE buscando entender o processo real, a atuação dos fatores sociais e as nuances do alinhamento.

De acordo com Avgerou, Ciborra e Land (2004), necessita-se buscar um vocabulário conceitual e epistemológico que permita aos pesquisadores capturar e

interpretar o fenômeno sócio-técnico nas relações da T.I. com a organização e suas estratégias. É notório colocar que, mesmo em casos onde o entendimento explícito da necessidade do AE é obtido, o processo para se atingir tal alinhamento não é claramente entendido pelos praticantes, ou seja, pelos atores envolvidos (GRANT, 2003, 2010).

Nesse contexto, a dimensão social pode ser entendida como o conjunto formado pelos atores sociais, seus relacionamentos, suas práticas e *práxis*, a tecnologia e o contexto. Os atores sociais são os agentes que participam da execução, considerando também a ação dos outros atores (GIDDENS, 2003). Os relacionamentos podem ser representado pelas relações reproduzidas entre os atores ou coletividade ao longo do tempo e do espaço. A prática e as *práxis* são um tipo de comportamento rotinizado que consiste de vários elementos, interconectados (RECKWITZ, 2002). A tecnologia, por sua vez, é social, pois representa um recurso de mobilização dos indivíduos na operação da sociedade (STRUM; LATOUR, 1996) além de atividades e processos realizados por pessoas, bem como o conhecimento destas (BIJKER; HUGHES; PINCH, 2001). Pozzebon e Pinsonneault (2000) complementam afirmando que o estudo do contexto, ou da contextualidade da interação, é visto como inerente na investigação da reprodução social e envolve a dimensão de tempo-espaço e a presença dos atores, entre outros. Observa-se que o AE é uma atividade social dentro das organizações. Para tanto, seu entendimento perpassa pelo entendimento de como seus atores interagem nesse processo.

Apesar dos esforços de vários pesquisadores (LEE, S. M. *et. al.*, 2008; REICH; BENBASAT, 1996; TAN; GALLUPE, 2006) em estudar o alinhamento estratégico como um fator social, esbarraram em muitas dificuldades para captá-lo, por utilizarem uma abordagem epistemológica positivista. Tan e Gallupe (2006), complementam, apontando que poucos estudos têm explorado as dimensões sociais do alinhamento.

Na busca por ampliar a compreensão da ambigüidade e da complexidade do processo de alinhamento, o estudo da dimensão social (atores, relacionamentos, *práxis*, estrutura e contexto) pode contribuir para complementar os atuais resultados.

Para tanto, o problema de pesquisa delineado é:

**Como a dimensão social está presente no processo de alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I., sob a ótica da estratégia enquanto prática?**

## 1.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Com o escopo de expandir o campo de estudos sobre AE, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a dimensão social no processo de alinhamento, focando os atores sociais, seus relacionamentos, as práticas e as *práxis* e ainda, a tecnologia e o contexto vivido por eles.

Como objetivos específicos, têm-se o seguinte:

- a) Analisar o papel dos atores sociais nos estudos já realizados em alinhamento estratégico;
- b) Compreender e analisar os elementos de dimensão social no processo de alinhamento estratégico;
- c) Identificar as características da dimensão social que propiciam a efetividade do AE;
- d) Analisar o engajamento dos atores sociais nas diversas etapas do processo de implementação de uma solução tecnológica estratégica.
- e) Analisar como as estratégias emergentes podem alterar as forças direcionadoras do alinhamento estratégico.

## 1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Apesar de uma grande quantidade de estudos abarcar o tema de AE, tanto no exterior como recentemente no Brasil, muitos apontam a dificuldade em analisá-lo e compreendê-lo (LEE, S. M. *et al.* 2008; TAN; GALLUPE, 2006). O AE é uma situação objetivada por várias empresas, porém nem sempre esta situação é atingida (LUFTMAN, 2000; MAES *et al.*, 2000; RIGONI; DWIVEDI; HOPPEN 2010). A distância entre a teoria e a prática faz emergir várias discussões, abrindo espaço para que novos estudos possam identificar elementos organizacionais e sociais que permitam entender e conceber o AE.

Para Luftman *et al.* (2010), Rigoni (2006) e Grant (2010), os critérios habilidades (pessoas) e comunicação, integrantes do modelo de mensuração da maturidade do alinhamento, destacaram-se como os mais importantes.

Corroborando os autores apontam a necessidade da busca de um entendimento compartilhado entre os atores e a importância dos aspectos sociais para o AE. Outros trabalhos no campo de alinhamento (CHAN; REICH, 2007; REICH; BENBASAT, 2000; ROSS; BEATH; GOODHUE, 1996) também verificaram a preocupação em relação à dimensão social.

Walsham (1995) aponta que muito da literatura existente reflete uma interpretação econômico-racional dos processos organizacionais. Ressalta, também, que os pesquisadores devem atentar para um método interpretativo, buscando entender o contexto no qual o fenômeno acontece e o processo no qual os atores estão envolvidos. Em recente artigo, Pozzebon, Diniz e Reinhard (2011) discutem a internacionalização das pesquisas brasileiras em Sistemas de Informação chamando a atenção para os estudos qualitativos, corroborando a posição de Walsham (1995).

Com o levantamento da literatura, percebe-se um *gap* que precisa ser melhor explicado e analisado. A dimensão social presente no processo de alinhamento não foi suficientemente compreendida e esta compreensão pode contribuir com os estudos de alinhamento estratégico.

Buscando-se analisar os elementos de dimensão social presente no alinhamento pretende-se conduzir uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso em profundidade utilizando a observação participante. Esse método busca aprofundar a análise da relação entre sujeito-objeto, suas práticas e seus elementos contextuais. Iacono, Brown, Holthan (2009) ainda apontam que essa estratégia metodológica pode ser utilizada para obter detalhes intrincados sobre fenômenos, como por exemplo, processos de pensamento.

Constata-se ainda que a estratégia organizacional está circundada por inúmeros desafios, principalmente relacionados à velocidade das mudanças ambientais. Essas mudanças induzem as empresas a buscar novos alinhamentos estratégicos informacionais diante desse cenário. A dimensão social se apresenta, portanto, como um dos fatores mais importantes, pois engloba os atores, ou seja, as pessoas que atuam nesse processo de realinhamento, suas relações e o contexto no qual o mesmo ocorre.

No mercado corporativo, várias revistas continuam alertando para o processo de alinhamento que grandes e pequenas empresas estão perseguindo. A revista CIO, na sua edição de setembro de 2008 (CAREY, 2008), enfatiza a necessidade de um papel mais proativo do gestor de Tecnologia (CIO) buscando com isso o

alinhamento entre a T.I. e o negócio, a inovação e um melhor conhecimento do mercado. Esta preocupação também é apontada por outra reportagem no ano de 2007 na Computerworld (KING, 2007). Essa reportagem aponta a necessidade de se construir uma ponte entre a T.I. e o negócio com um foco maior nas pessoas. Esse foco perpassa pela mudança no que as pessoas fazem e pensam. Outra reportagem apresentada pela InformationWeek em janeiro de 2009, aponta que a T.I. deve superar os limites do negócio e procurar entender o mercado e o contexto em que está inserido, ou seja, estar mais presente ativamente no negócio (EVANS, 2009). Por fim, a pesquisa sobre as questões-chave para os executivos de T.I. publicada na MIS Quarterly em 2009 aponta que a busca do AE ainda é o principal foco dos executivos (LUFTMAN, KEMPAIAH; RIGONI, 2009).

Assim, as contribuições práticas deste estudo repousam na busca do entendimento de como as organizações podem incrementar os processos de alinhamento estratégico e como a dimensão social impacta e está inserida nesse processo. Baseado nos primeiros desenvolvimentos, um número de dimensões do AE tem emergido (CAMPBELL; KAY; AVISON, 2005; HU; HUANG, 2005) buscando explicar que a falta de alinhamento ou o erro no alinhamento é uma das principais razões pelas quais as organizações falham em potencializar seus investimentos em T.I. ou o uso da informação. A potencialização do uso da T.I. pode, em última instância, refletir em resultados financeiros ou mesmo competitivos para o setor.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Este documento foi estruturado em cinco partes sendo: i) introdução; ii) fundamentação teórica; iii) metodologia; iv) análise dos dados; v) considerações finais. O quadro 1 apresenta essa estrutura:

<b>INTRODUÇÃO</b>	Apresenta uma visão geral do estudo, os objetivos e a definição do problema, bem como as justificativas teóricas e práticas. (1)			
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	PILARES CONCEITUAIS			Dialogando entre as diferentes perspectivas (2.5)
	As teorias estruturacionistas e a dimensão social (2.1)	Os modelos de AE e sua relação com os atores sociais. (2.2 e 2.3)	A estratégia enquanto prática (2.4)	
<b>METODOLOGIA</b>	Posicionamento sobre o uso do método qualitativo e do estudo de caso; Método de coleta de dados; desafios metodológicos e gerenciamento da pesquisa. (3)			
<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	Ambiente de Estudo (4.1)	Sobre o portal corporativo (4.2)	Departamentos Estudados (4.3)	Análise da Dimensão Social (4.4 – 4.7)
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	Apresenta as principais considerações sobre o tema estudado, bem como as limitações de pesquisa (5)			

**Quadro 1 – Organização da tese**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **introdução** compreende uma breve explanação sobre o tema a ser estudado, apresentando ainda a formulação do problema, a definição dos objetivos da pesquisa e as justificativas teórica e prática da pesquisa.

O segundo capítulo denominado de **Fundamentação Teórica** apresenta a revisão da literatura sobre o tema em questão e constitui a sustentação conceitual para a tese. Esta está dividida em cinco partes, sendo: i) As teorias estruturacionistas e a Dimensão Social; ii) Os modelos de AE e sua relação com os atores sociais; iii) A crítica aos modelos de AE; iv) A estratégia enquanto prática social; v) Diálogo entre as diferentes perspectivas.

O terceiro capítulo apresenta a **Metodologia** contemplando os procedimentos metodológicos nos quais o trabalho foi baseado. Nesta pesquisa utilizou-se como estratégia de coleta de dados a observação participante.

A **Descrição e Análise dos Dados** constitui-se como o quarto capítulo. Nele é apresentado o caso, o objeto de estudos e as unidades de análise, bem como o objeto da análise. Nesse capítulo buscou-se identificar como a dimensão social está presente no processo de alinhamento estratégico.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as **Considerações Finais** onde foram apresentadas as principais conclusões do estudo e as contribuições da tese na seara acadêmica e empresarial. Neste capítulo ainda são apresentadas as limitações do trabalho e possibilidade de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são construídos os pilares conceituais nos quais este trabalho está baseado. O capítulo inicia-se com a apresentação das teorias estruturacionistas e sua relação com a dimensão social, tecendo em seguida um panorama dos estudos de alinhamento estratégico e suas principais críticas. O último pilar repousa na ótica da estratégia enquanto prática como lente de observação do campo e na última seção é traçado um diálogo entre as perspectivas e os construtos.

### 2.1 AS TEORIAS ESTRUTURACIONISTAS E A DIMENSÃO SOCIAL

Tornou-se algo como um truísmo dizer que o desenvolvimento e o uso da T.I. constituem processos sócio-técnicos. Apesar de o número de pesquisas crescerem e tornarem o campo mais rico, foi facilmente esquecido como foi pesada a legitimação dos aspectos sociais (MONTEIRO, 2004).

Uma vez que a pesquisa objetiva analisar a dimensão social no processo de alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I., buscar-se-á primeiramente compreender o que é a dimensão social e em seguida relacionar as contribuições que as abordagens da Teoria da Estruturação e do Ator-Rede podem trazer para a problemática.

A dimensão social pode ser entendida como o conjunto formado pelos atores sociais, seus relacionamentos, as práticas e suas *práxis*, a tecnologia e o contexto. Os atores sociais são os agentes que participam da execução, considerando também a ação dos outros (GIDDENS, 2003). Os relacionamentos podem ser representados pelas relações reproduzidas entre os atores ou coletividade ao longo do tempo e do espaço. As práticas e as *práxis* se constituem como um tipo de comportamento rotinizado que consiste de vários elementos, interconectados (RECKWITZ, 2002). A tecnologia por sua vez é social, pois representa um recurso de mobilização dos indivíduos na operação da sociedade (STRUM; LATOUR, 1996). Pozzebon e Pinsonneault (2000) complementam afirmando que o estudo do contexto, ou da contextualidade da interação, é visto como inerente na investigação

da reprodução social, e envolve a dimensão de tempo-espço e a presença dos atores, entre outros.

Através dos anos, as pesquisas no campo da T.I. foram pontuadas por uma gama de teorias sociais objetivando entender mais profundamente o fenômeno social nela contida, incluindo a teoria institucional (KING *et. al.*, 1994), a teoria da estruturação (ORLIKOWSKI, 1992; POOLE; DESANCTIS, 2004), a teoria da crítica social (NGWENYAMA; LEE, 1997) e a teoria do ator-rede (BRAA; MONTEIRO; SAHAY, 2004).

Vários teóricos estruturacionistas (entre eles: Bordieu e Berger e Luckmann) buscaram pesquisar o conceito da constituição mútua da sociedade e dos indivíduos. Pozzebon e Pinsonneault (2000), Orlikowski (1992) e Orlikowski e Robey (1991) estão entre os primeiros a usarem a teoria da estruturação para estudar a interação entre a T.I. e as organizações. Esses autores propuseram um modelo estrutural de tecnologia no qual a dualidade natural da T.I. está no coração do processo de estruturação.

O processo de interação e formação conhecido por “estruturação” considera que a “estrutura” e a “ação” mantêm uma ação recursiva, pois um elemento estrutura o outro (GIDDENS, 1984; ORLIKOWSKI; ROBEY, 1991). Essa teoria leva em consideração a dicotomia entre sujeito e objeto, ou seja, entre elementos objetivos e subjetivos, e a relação que existe entre eles. Giddens (1984) afirma que as atividades sociais humanas são recursivas, ou seja, são continuamente recriadas por esses atores.

A Teoria da Estruturação pode ser considerada como um dos paradigmas teóricos mais influentes na área de T.I. na última década (POOLE; DESANCTIS, 2004) e é largamente empregada para pesquisar o relacionamento entre os sistemas de informações e a organização. Como uma teoria social, a estruturação pode ser aplicada, em princípio, para qualquer aspecto de pesquisa em T.I., como no estudo do relacionamento entre a T.I. e a organização (JONES; KARSTEN, 2008). A partir da Teoria da Estruturação pretende-se analisar os atores, a agência, a estrutura e o sistema, ou seja, o *lócus* onde a estrutura se encontra, podendo ser representado pelas relações reproduzidas entre os atores. Com isso, busca-se compreender os elementos que constituem as redes.

A Teoria do Ator Rede (Actor Network Theory – ANT) também tem atraído considerável interesse entre os pesquisadores interpretativistas (MONTEIRO, 2004).



Para Law (1992), a ANT assume que a estrutura social não é um “nome”, mas um verbo. “A estrutura não está fixa como um andaime no chão, mas em um lugar de luta, um efeito relacional que se constitui recursivamente e se reproduz” (LAW, 1992, p. 5).

A Teoria do Ator Rede surge no campo da sociologia, propondo o conhecimento como uma produção social gerada através de uma operação de um privilegiado método científico, sendo resultado de uma rede de recursos (materiais) heterogêneos (LAW, 1992). Da Teoria do Ator Rede serão abordados os conceitos que permitem compreender a constituição e o processo das redes sociais. Esses conceitos apresentados por Callon (1986) são: a problematização, a negociação, a atribuição de papéis, a inscrição e a mobilização, complementados ainda pelo conceito de translação (tradução), trazido por Latour.

Os estudos científicos afirmam que os fatos são “socialmente construídos”; porém estes, não são sequer críticos ou provocativos (LATOURE, 2001). O autor complementa afirmando que construir um fenômeno em camadas sucessivas torna-o cada vez mais real. Essa afirmação de Latour critica os atuais estudos sociais apontando uma distância entre o fenômeno e o pesquisador, afirmação também reforçada por Chan e Reich (2007). A busca pela análise do dia-a-dia dos atores envolvidos nos diferentes níveis do processo, corrobora a colocação de Latour podendo captar nuances antes não explícitas. Busca-se ainda analisar o fato dentro do seu contexto, buscando maior riqueza de detalhes.

### **2.1.1 A dimensão social e seus relacionamentos com a teoria da estruturação e a teoria do ator rede**

Segundo Giddens (2003), como atores sociais, todos os seres humanos são altamente “instruídos” no que diz respeito ao conhecimento que possuem e aplicam na produção e reprodução de encontros sociais cotidianos. O grande volume desse conhecimento é, em sua maioria, de caráter mais prático do que teórico. O autor complementa afirmando que o conhecimento do procedimento, ou o domínio das técnicas de “fazer” atividade social, é metodológico por definição. Quer dizer, tal conhecimento não especifica todas as situações com que um ator poderá se

defrontar, nem poderia fazê-lo; ele proporciona a capacidade genérica de reagir a uma gama indeterminada de circunstâncias sociais e de influenciá-las.

Deve-se salientar que a Teoria da Estruturação não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (GIDDENS, 2003). Todos os atores sociais são teóricos sociais que alteram suas teorias à luz de suas experiências e são receptivos à informação que chega, a qual pode ser por eles adquirida ao fazerem isso. Strum e Latour (1996) complementam que os atores sociais estão inseridos em uma sociedade maior, sendo assim, suas atividades estão restritas e não conseguem visualizar o “todo” ou entender todas as relações sociais. No caso do estudo do processo de alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I., a Teoria da Estruturação permitiria estudar alguns atores, seus relacionamentos e o contexto, para que se possa ter uma visão mais ampla do cenário envolvido.

Nessa seara Ciborra (2002) e Latour (2001) afirmam que as infraestruturas são redes sócio-técnicas onde os componentes, usualmente considerados como sociais ou tecnológicos, estão ligados em redes. Diante dessa situação, nem os atores sociais nem os artefatos tecnológicos devem ser considerados isolados, mas sim como redes heterogêneas (LAW, 1992).

Para Wilson (1983 *apud* GIDDENS, 2003), o mundo social é constituído por ações situadas, produzidas em determinadas situações concretas, que são acessíveis aos participantes para seu próprio reconhecimento, descrição e uso, como bases garantidas para novas inferências e ações, tanto nessas mesmas ocasiões quanto nessas subsequentes. Esses relacionamentos são produzidos por meio de mecanismos de interação social. Nesse processo, a estrutura social é um recurso essencial e produto da ação situada, e a estrutura social é reproduzida como uma realidade objetiva que coage parcialmente a ação.

Callon (1986) apresenta os conceitos que permitem compreender a constituição e o processo das redes sociais. O primeiro ponto seria a problematização, que é a formulação do problema a ser analisado e que determina o conjunto dos atores envolvidos. O segundo seria a negociação, onde as identidades são determinadas e os interesses estabelecidos. A atribuição de papéis constitui o terceiro ponto, a qual é complementada pela inscrição, definida como um instrumento de proteção de interesses. Por fim tem-se a mobilização, que é a expressão de um interesse comum estabelecido.

Para explicitar melhor os relacionamentos, Latour (2001) expõe o conceito de translação (tradução), que indica um deslocamento, uma tendência, ou seja, a criação de vínculos que não existiam e que, até certo ponto, modificam os originais. Esse fenômeno da translação indica que anteriormente poderiam existir dois objetivos individuais e, com o passar do tempo, criou-se um terceiro objetivo que não é exatamente como o original, e sim uma espécie de fusão de interesses. À luz desse fenômeno, pode-se auxiliar a explicação da assimetria de informações, em que cada ator, antes do processo de alinhamento, tem um conjunto privilegiado de informações que nem sempre são reveladas. Essa condição, em que as partes não “revelam” todas as informações, acaba gerando um terceiro objetivo comum, explicado pelo fenômeno da translação, que pode levar a resultados não eficientes (JEHLE; RENY, 2000).

A sociedade é construída através dos muitos esforços feitos para definí-la e é concretizada na prática pelos seus atores (STRUM; LATOUR, 1996). As práticas sociais não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles (GIDDENS, 2003; LAW, 1992; ORLIKOWSKI, 2000; POZZEBON; TITAH; PINSONNEAULT, 2006). A prática significa que os atores têm que reforçar sua versão de sociedade ou organizá-la em larga escala (STRUM; LATOUR, 1996).

O aspecto mais polêmico dessa busca pela prática é a dicotomia sujeito-objeto (LATOUR, 2001). Muitos tentam superar essa dicotomia, mas ela não foi feita para ser superada e apenas essa impossibilidade dá sentido aos objetos e sujeitos. Nesse contexto, entra o conceito de bricolagem proposto por Ciborra (2002), no qual o alinhamento pode ser atingido, quando se analisa esta dicotomia de sujeito-objeto concomitantemente.

Através das articulações e relacionamentos com os subgrupos, os atores sociais constituem espaços sociais e desempenham importantes papéis da escolha do gerenciamento e uso da tecnologia (CLAUSEN; KOSH, 1999). As mudanças no nível macro emergem a partir dos micro níveis em seu contexto e relacionamentos.

Sobre a *práxis*, Giddens (2003) afirma que a sociedade humana, ou os sistemas sociais, não existiriam sem a agência humana. Mas não se trata de que os agentes criam sistemas sociais, eles os reproduzem ou transformam, refazendo o que já está feito na continuidade da *práxis*. Para ele, a interpretação da consciência prática é um elemento necessário, implicitamente entendido ou explicitamente enunciado, das características mais amplas da conduta social.

A tecnologia constitui-se como uma das preocupações de Latour (2001) na Teoria do Ator-Rede, devido ao papel dos atores não-humanos na rede social. Os atores não-humanos são dotados de um tipo de agência, para Latour (2001). Por agência, o autor não entende somente “ação”, mas a interferência no curso das ações dos outros agentes. Ciborra (1997) também corrobora a colocação de Latour afirmando que a tecnologia pode ser classificada como um ator.

Kallinikos (2004) também reforça que a tecnologia é construída socialmente. Esta repousa em uma rede técnica, organizacional e de arranjos sociais. Dessa forma, a tecnologia está imbricada no dia-a-dia dos atores humanos, criando um contexto de uso.

Buscando explorar alguns aspectos da Teoria da Estruturação inserida no contexto acima, o quadro 2 aponta algumas implicações desta teoria para a pesquisa em T.I. que corroboram a problemática do estudo proposto.

<b>CARACTERÍSTICA CHAVE</b>	<b>IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA EM T.I.</b>
O estudo do dia-a-dia é importante para a análise das práticas de reprodução institucionalizadas.	Se os pesquisadores querem entender em larga escala os fenômenos sociais e institucionais que persistem através do tempo, eles precisam estudar as práticas cotidianas dos atores sociais relevantes que as constituem.
O estudo do contexto, ou a contextualização das interações, é inerente na investigação dos fenômenos sociais.	Para entender como as práticas sociais são sustentadas ao longo do tempo, pesquisadores precisam estudar conjuntos particulares e se possível, se tornarem parte deles.
As rotinas são as formas predominantes das atividades sociais do dia-a-dia.	A maioria das práticas sociais cotidianas estudadas pelos pesquisadores são rotinizadas (tendem a reproduzir as estruturas sociais) e estáveis ao longo do tempo.
A perspectiva social é inerentemente dinâmica e baseada na ação humana	Assim como a tecnologia se traduz como um componente dinâmico, a ação humana estudada sob a ótica da Teoria da Estruturação alinha este dinamismo da parte objetiva com a parte subjetiva.

**Quadro 2 – Aspectos da teoria da estruturação e algumas implicações para a pesquisa em T.I.**

Fonte: Adaptado de Jones e Karsten (2008, p. 135).

Segundo Latour (2001), quanto mais ligada uma ciência estiver com o resto do coletivo, melhor ela será: mais precisa, mais verificável e mais sólida na sua constituição. Nesses termos, o autor ressalta a importância do contexto nos estudos sociais. Giddens (2003) complementa afirmando que toda ação ocorre em contextos que, para qualquer ator, incluem muitos elementos que este não ajudou a produzir

nem possui qualquer controle significativo sobre ele, mas o influenciam. Considerando a importância do contexto, é preciso que, ao passar da análise da conduta estratégica para um reconhecimento da dualidade da estrutura, os pesquisadores compreendam as práticas seguidas numa dada gama de contextos, em esferas mais amplas de tempo e de espaço (GIDDENS, 2003).

Há uma necessidade de se expandir as pesquisas em sistemas de informações, buscando estudar o contexto no qual se pretende explorar. Sabe-se que o significado do contexto de interação é constituído em relação aos aspectos sociais. Giddens (2003) afirma que o contexto conecta os mais íntimos e detalhados componentes de interação à propriedade muito mais abrangentes da vida social (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2000).

Ciborra (2002) critica as pesquisas *ex post*, pois não conseguem captar as nuances e a realidade vivida pelos atores no seu dia-a-dia. Essas falham em capturar a realidade em seu contexto e reforçam o estilo *garbage-can* de gerenciamento. O resultado disso é a dificuldade que surge quando se procura reconciliar as práticas com a formulação estratégica. Quando se analisam somente os pontos isolados, esses criam “fotografias” que auxiliam os atores a terem uma noção do processo complexo e referências para reconstruir *ex post* o que aconteceu. Essa situação dificilmente poderá capturar, interpretar ou mesmo explicar as forças que estão por detrás da ação gerencial.

Sendo assim, o autor enfatiza que a busca pela leitura nas “entrelinhas”, das práticas sociais, das interpretações contínuas e, principalmente, do contexto pode auxiliar no entendimento mais profundo da realidade. O contexto é crucial em fornecer a base para um entendimento comum das questões, mas também para “hospedar” os aspectos não revelados da vida organizacional. Todas as práticas se tornam um “pano de fundo” constituído de histórias, insinuações ou alusões.

O quadro 3 retrata algumas características-chave da teoria da estruturação e sua aplicabilidade na área de T.I.

<b>Característica da Teoria da Estruturação</b>	<b>Implicações</b>	<b>Potenciais aplicações</b>
Rejeição do positivismo e do interpretativismo extremo	A estrutura não determina a ação, mas a ação também não é independente da estrutura	As leis sociais universais são marcadas de maneira implausível, mas contabilizadas baseadas somente na ação individual e o significado é quase sempre inadequado.
Dualidade da Estrutura	Estrutura e agência são mutuamente constitutivas	Estrutura é inseparável da agência.
Os agentes sempre têm a possibilidade de agir	As variáveis estruturais simplesmente colocam limites viáveis mediante a gama de opções em aberto para um ator em uma determinada circunstância.	Os agentes se moldam às variáveis estruturais porque eles escolhem e não são forçados para fazerem.
Os agentes são conhecedores das suas ações e continuamente refletem suas próprias condutas	Os agentes não são objetos passivos, sujeitos a forças exógenas, ou alheios à influência sobre os atores.	Pessoas, incluindo pesquisadores, devem ser consideradas como ativos e participantes reflexivos nas práticas nas quais estão envolvidos.
Desconhecidas condições e conseqüências não intencionais.	A produção e reprodução da sociedade não são completamente compreendidas pelos atores sociais.	As generalizações sociais são necessariamente contextuais.
Recursividade essencial da vida social	A sociedade é uma complexa instituição de práticas recorrentes (e identidade individual).	A ação individual necessita ser entendida neste relacionamento permanente com a organização social de larga escala.
Distanciamento espaço-temporal	Sociedades “expandem” ao longo do tempo e do espaço.	A tecnologia da informação pode ser capaz de facilitar algum nível de integração social.

**Quadro 3 – Algumas características-chave da teoria da estruturação, suas implicações e alguns usos potenciais na pesquisa em T.I.**

Fonte: Jones e Karsten (2008, p. 137).

O quadro aponta a inseparabilidade da agência e da estrutura e a importância dos agentes como conhecedores das suas ações. Outro ponto importante é que a tecnologia da informação pode ser capaz de facilitar algum nível de integração social.

A escolha pela Teoria da Estruturação justifica-se, pois esta pode oferecer *insights* sobre os fenômenos sociais da T. I. (JONES; KARSTEN, 2008). Uma vez que se estudam fenômenos sociais dentro do seu contexto, a Teoria da Estruturação leva em consideração a dicotomia entre sujeito e objeto, ou seja, entre os elementos objetivos e subjetivos e sua relação com a estrutura organizacional (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2003). É, por isso, potencialmente indicada para entender as práticas que emergem em contextos que possuem como características informação

ambígua (como no alinhamento estratégico) ou em equipes virtuais onde as tecnologias de informação e de comunicação são mediadoras das interações face-a-face (JONES; KARSTEN, 2008).

Walsham (2002) afirma que a Teoria da Estruturação provê uma apreciação mais rica dos aspectos sociais enaltecendo os aspectos dinâmicos e emergentes (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2000). Essa aplicação busca aprofundar mais a literatura de T.I. nos micro-processos executados pelos indivíduos e correlacioná-los com os processos institucionais encontrados no nível macro (JONES; KARSTEN, 2008; ORLIKOWSKI; BARLEY, 2001).

A interconexão intrínseca entre os atores sociais e as instituições sociais (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2000) sugere que os pesquisadores invistam igual atenção em como os indivíduos contribuem para os relacionamentos de poder social e organizacional e para as normas e significados, e de como as práticas individuais são moldadas por eles (GIDDENS, 2003).

Quando se analisa a ANT, percebe-se como esta pode auxiliar a problemática do estudo no entendimento da formação e a atuação das redes de atores. Através da problematização, objetiva-se entender o assunto que será analisado por meio das relações nele presentes. A negociação visa entender os interesses dos atores e permite ao mesmo tempo analisar a assimetria de informações. Quando se analisa a atribuição de papéis, procura-se descrever o conjunto de negociações multilaterais, o comportamento dos atores e o fluxo de informações neles presentes. Com isso, a ANT tem sido utilizada na área de T.I. (CIBORRA, 2001; MONTEIRO, 2004; WALSHAM, 1995) buscando uma visão holística e interpretativa para que se possa capturar a realidade organizacional como um todo e de seus componentes. Por conseguinte, foca-se no entendimento das interações sociais e seu processo de mediação ou interconexão e seu relacionamento com a estratégia e a T.I.

A ANT contribui ainda para examinar o processo de mediação, ou seja, como a interação entre os atores se constitui para convergir na busca do objetivo da rede. Através de uma ótica interpretativa, busca-se compreender o fenômeno sob o ponto de vista daqueles que o vivenciam. O objeto de pesquisa nessa abordagem é construído socialmente pelos atores (CIBORRA, 2002).

Ao deslocar a atenção da teoria da ciência para a sua prática, simplesmente se depara com o quadro que sustenta o acordo modernista. Aquelas que, no nível

da teoria, pareciam outras tantas questões diversas e desvinculadas, revelaram-se entrelaçadas quando se analisou a prática cotidiana (LATOURE, 2001). Não cabe ao estudo deslocar ou mesmo desconsiderar a parte da teoria, mas sim complementá-la com um aprofundamento da prática cotidiana, pois conforme Latour, estas estão interconectadas. O próprio autor afirma que quanto mais filtros existam sobre um objeto, mais claro será o olhar, uma contradição que as veneráveis metáforas ópticas não conseguem sustentar sem esfacelar-se.

Por fim, busca explorar as limitações, especialmente se comparada com outras abordagens teóricas alternativas. Orlikowski e Barley (2001) apontam que a Teoria da Estruturação proposta por Giddens oferece uma importante oportunidade para promover um intercâmbio mútuo entre a pesquisa em T.I. e a teoria social, pouco explorada nos estudos da área (AVGEROU, 2000; CIBORRA, 2001). De acordo com Monteiro (2004), a Teoria do Ator-Rede traz um esforço para desenvolver um vocabulário que compreenda como os planos, objetivos e intenções são transformadas em expressões que podem ou não ser materiais. Busca-se então compreender a dimensão social, ou seja, todos os seus componentes, de maneira mais profunda presentes no alinhamento.

Giddens (2003) reforça que, aqueles que favorecem os métodos quantitativos como base principal do que torna a ciência social uma “ciência”, tendem a enfatizar a primazia chamada “análise macrossociológica”. Os que advogam métodos qualitativos, como fundamentos da pesquisa empírica nas ciências sociais, buscam apontar o caráter necessariamente situado e significativo da interação social, perfazendo o objetivo da pesquisa a ser desenvolvida.

## 2.2 OS MODELOS DE AE E SUA RELAÇÃO COM OS ATORES SOCIAIS

A motivação inicial para o alinhamento surgiu a partir do foco de planejamento estratégico do negócio e o longo prazo no planejamento de T.I. nos idos de 1980 (CHAN; REICH, 2007; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). A partir de uma perspectiva de negócio, o planejamento foi caracterizado como um processo *top-down* e posteriormente *bottom-up*, e os planos departamentais eram criados para suportar as estratégias corporativas. Com isso, surge a necessidade da integração



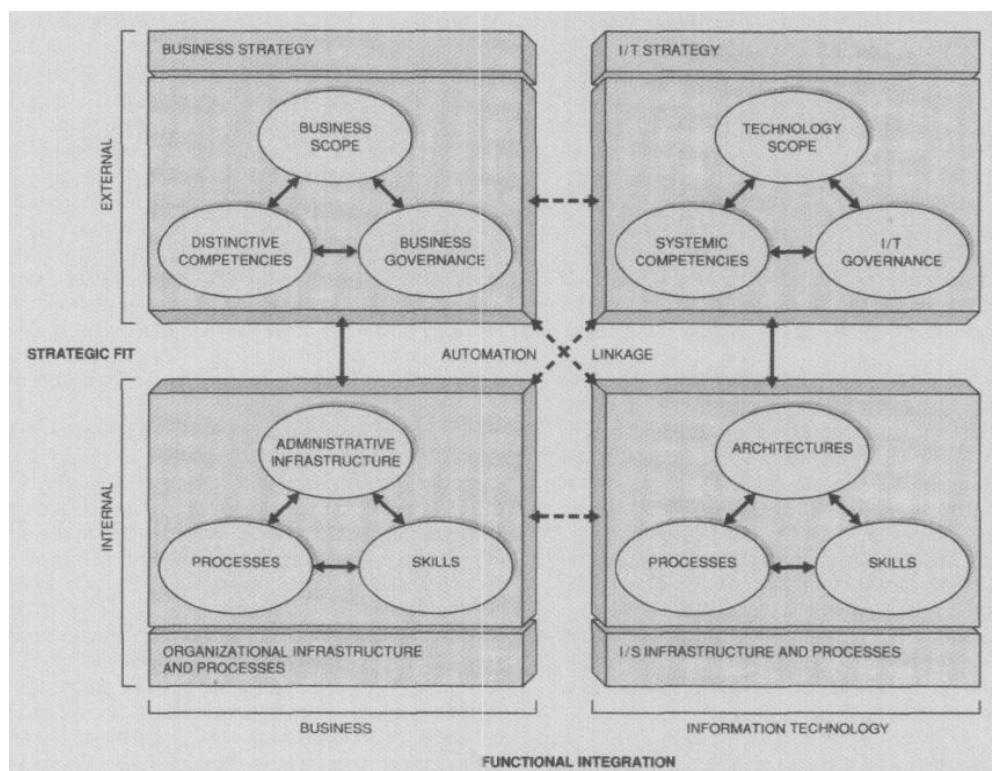
(HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993), do ajustamento (CHAN, 2002; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) ou mesmo de uma ligação (REICH; BENBASAT, 1996) entre o negócio e a T.I.

Henderson e Venkatraman (1993) entre outros, afirmam que a falta de alinhamento entre a T.I. e o negócio é a razão pela qual muitas empresas falham em investir em T.I. ou em tecnologias de base.

A definição de alinhamento foi originariamente descrita como um ajustamento dinâmico entre os domínios internos e externos, tais como produto/mercado, estratégia, estruturas administrativas, processos de negócios e T.I (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Reich e Benbasat (1996) caracterizam o alinhamento como o grau no qual a missão, os objetivos e os planos que estão contidos na estratégia do negócio estão compartilhados e suportados pela estratégia de T.I. Esses estudos iniciais se preocuparam em buscar o ajuste do negócio com a tecnologia (hardware e software) de maneira pontual.

Baets (1996) apontou que o AE é um processo que inclui a estratégia, o negócio da organização, a infraestrutura de T.I. e os elementos estratégicos de T.I. O alinhamento é um processo colaborativo entre todos os atores e divisões. Não basta somente entender os fatores envolvidos nesse relacionamento, mas sim entender o relacionamento entre esses fatores.

Vários foram os modelos elaborados para a mensuração, avaliação do impacto e análise do alinhamento estratégico. Partindo do modelo seminal de Henderson e Venkatraman (1993) (SAM – Strategic Alignment Model – figura 1), duas linhas de pesquisa desenvolveram-se. Uma foi com o modelo genérico de Maes (1999) que é considerado uma ampliação do modelo de AE proposto por Henderson e Venkatraman (1993) incorporando funções adicionais e camadas estratégicas no modelo a fim de abarcar a necessidade corrente por informação e comunicação. Esse modelo genérico é utilizado para definir o conceito de gerenciamento da informação e posicionar seus diferentes componentes. Em 2000, Maes *et. al.* desenvolveu um modelo unificado.



**Figura 1 – Modelo SAM – Strategic alignment model**

Fonte: Henderson e Venkatraman (1993, p. 476).

A segunda linha tem início com os estudos de Luftman, Papp e Brier (1999) e Teo e Ang (1999) que em suas pesquisas independentes identificaram os fatores promotores e inibidores do AE (apresentadas no quadro a seguir), porém, não apontaram melhorias e nem formas de operacionalizar o modelo SAM.

PROMOTORES	INIBIDORES
Suporte do CEO para a TI.	Falta de relacionamento efetivo entre a TI e o negócio.
TI envolvida no desenvolvimento da estratégia	TI não prioriza corretamente os projetos.
Entendimento do negócio pela TI	TI falha em alinhar seus compromissos.
Parceria entre o Negócio e a TI	TI não entende do negócio
Priorização correta dos projetos	Executivos seniores não dão suporte a TI
Demonstração de liderança pela TI	Falta de liderança pela TI

**Quadro 4 – Fatores promotores e inibidores do alinhamento**

Fonte: Luftman, Papp e Brier (1999, p. 4).

Entre o trabalho seminal e o desenvolvimento dos modelos, muitas pesquisas e estudos ocorreram como, por exemplo: Reich e Benbasat (1996, 2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000); Simonsen (1999); Chan *et al.* (1997), Ciborra (1997);

Luftman, Lewis e Oldach (1993), Kearns e Saberwal (2007); Grant (2010), entre outros.

Para esses autores, um alinhamento eficiente significa que a organização está aplicando e utilizando apropriada T.I. no tempo certo e essas ações estão congruentes com a estratégia de negócio, com os objetivos e com as necessidades (LUFTMAN; BRIER, 1999).

O quadro 5 retrata a evolução dos modelos de alinhamento estratégico, segundo os principais autores, destacando ainda o aspecto social embutido em cada modelo. Nessa revisão foram levados em consideração a originalidade do modelo, diferenciação de abordagem e impacto nas pesquisas já realizadas (CHAN; REICH, 2007).

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Rockart e Morton (1984)	Destaca a importância da TI como ferramenta para a criação de novas oportunidades de negócios para as empresas. Indica que todos os elementos do funcionamento organizacional (vide coluna ao lado) precisam ser mantidos em equilíbrio. A tecnologia (externa e internamente) pode <b>dirigir</b> os demais elementos. O uso da TI pode gerar vantagem competitiva.	Tecnologia; Estratégia; Estrutura e cultura organizacional; Processos de gestão; Indivíduos / papéis.	Este modelo entre os elementos considerados destaca a importância dos indivíduos e papéis que estão ligados aos processos de gestão, às tecnologias e as estratégias organizacionais. A originalidade deste modelo traz o processo de gestão como fator principal e a sua ligação com os indivíduos e seus papéis. A tecnologia está presente como sendo um fator integrante do modelo, porém abordada como um artefato puramente técnico. Ressalta-se ainda a preocupação com a análise ambiental também presente neste modelo.

**Continua**

## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Lederer e Mendelow (1989)	Destaca a importância da <b>coordenação</b> entre os planos de negócio (contém as Razões) e de SI (contém as Ações), a qual pode ser alcançada quando o conjunto de estratégias de SI (sistemas, objetivos, obrigações e estratégias) é derivado do conjunto estratégico organizacional (missão, objetivos e estratégias), devendo atender ao prazo e orçamento planejados.	Clareza; Comunicação; Gerenciamento; Expectativa; Participação; Processo; Monitoramento	Neste artigo a dimensão social está expressa na comunicação, no gerenciamento, participação e monitoramento do processo. Todas estas etapas devem ser realizadas pelas pessoas envolvidas no processo. O incremento em relação ao modelo anterior é que os autores procuraram analisar as razões, ou seja o conteúdo envolvido. Não se trata da tecnologia diretamente, mas sim do seu impacto.
Zviran (1990)	Indica que os objetivos de SI (OSI), que oferecem medidas de monitoramento dos resultados organizacionais, devem ser derivados dos objetivos organizacionais (OO). O <b>relacionamento</b> entre os 8 OO e os 16 OSI deve ser dinâmico, com o monitoramento contínuo das metas planejadas.	Por exemplo: OO-Faturamento requer 2 OSI- Indicadores de Rentabilidade e Lucratividade	Como o modelo de alinhamento deste autor é voltado para a obtenção de resultados, não estão presentes diretamente elementos da dimensão social. A originalidade do modelo está no foco do conteúdo buscando relacionar as informações necessárias para mensurar os relacionamentos entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos S.I.
Walton (1993)	Fundamentado na criação de uma visão estratégica. Tem como ingredientes-chave o alinhamento, o comprometimento e as competências, sendo demonstrado pelo triângulo estratégico englobando os domínios da estratégia de negócios, da estratégia de organização e da estratégia de TI. Enfatiza conexões e implicações para as empresas.	Visão estratégica; componentes chaves; integração entre TI e negócios	O modelo de Walton é uma reconstrução do modelo de Rockart e Morton (1984) focando ao invés do lado social a estrutura e o processo. Entre os três componentes do modelo, a dimensão social está intrinsecamente colocada sob o aspecto da estratégia organizacional que envolve a alta administração e o relacionamento entre as pessoas. O foco do autor recai sobre os aspectos técnicos da T.I. e as estratégias de negócio que abrangem o processo de inovação por exemplo.

Continua

## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Henderson e Venkatraman (1993)	Alinhamento é a <b>adequação</b> estratégica entre as competências, estratégias e objetivos de negócio e de TI (nível externo), e a <b>integração</b> funcional entre os processos, as funções e as habilidades de negócio com os processos, arquitetura e habilidades de TI (nível externo). O modelo é bidimensional contemplando Negócios e TI em dois níveis: Externo (NE) e Interno (NI).	NE: Escopo; Competências; Governança - NI: Processos; Infra-estrutura; Habilidades.	O modelo foca a estrutura e o conteúdo apresentando sua originalidade quando busca elementos que relacionam as estratégia de negócio e as estratégias de T.I. relacionando ainda com o ambiente interno e externo. No aspecto social do modelo, o autor destaca as habilidades representando as pessoas e seus comportamentos e papéis, a gestão e as competências sistêmicas e distintivas.
Luftman, Lewis e Oldach (1993)	O sucesso do negócio depende da harmonia entre a estratégia de negócio e de TI, infra-estrutura e processos organizacionais e de TI. Extensão do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), detalha quatro perspectivas direcionadoras para o <b>Alinhamento</b>	Estratégia de negócio; Estratégia de T.I.; Infra-estrutura e processo organizacional e Infra-estrutura e processos de T.I.	O modelo proposto pelos autores aborda a dimensão social nas habilidades, nos processos e também na estrutura administrativa, componentes estes do modelo. Por ser uma extensão do modelo anterior não traz nenhuma originalidade em relação a dimensão social.
McGee e Prusak (1994)	Enfatiza a consideração da variável informação como fundamental no processo de formação de estratégica; as alternativas estratégicas de negócios devem ser definidas em paralelo com as alternativas de TI.	Fluxo contínuo de relacionamento e troca de informações	O modelo construído por estes autores relaciona o ambiente competitivo com o ambiente da T.I. nos níveis da estratégia, planejamento e execução, focando o processo e a estrutura. Sem explicitar o lado social, este está presente na execução das operações de negócio e de T.I., não apresentando originalidade nesta dimensão

Continua

## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Brown e Magill (1994)	Alinhamento das funções de SI com as da Organização. A estrutura dos SI tem sido definida como as responsabilidades e total conjunto de soluções centralizadas e descentralizadas para a gestão (TI) e uso de TI (Negócios).	Representatividade do modelo de negócio nos SI	A representatividade da dimensão social está na estrutura organizacional (pessoas - referente a T.I.) que é tratada pelos autores como altamente centralizada ou altamente descentralizada, caracterizando a originalidade deste modelo. Os autores ainda buscaram os antecedentes que explicam as decisões organizacionais descentralizadas ou desenvolvimento de sistemas de centralização. O foco do modelo está no processo e na estrutura.
Boar (1994)	O AE entre negócio e TI ocorre para geração de novas oportunidades de negócio. A noção de <b>Alinhamento</b> é de que certas partes do negócio e da TI encontram-se naturalmente e harmoniosamente trabalhando em conjunto para atingir um determinado fim comum. O AE é visto como um processo dinâmico em contínuo movimento entre o negócio atual e o negócio futuro. O modelo apresenta duas perspectivas – a Funcional (PF) e de Processos (PP), e dois estágios de ocorrência: Primário e Secundário.	PF: Escopo; Posicionamento; Objetivos; Projetos. PP: Plano de mudança; Plano de comprometimento	Boar trabalha seu modelo em duas dimensões, a funcional e a de processos e duas etapas caracterizando a originalidade do modelo. O foco na estrutura e no processo deixa a dimensão social como objeto de segundo plano. Na dimensão funcional subjetivamente trabalha a dimensão social no que tange aos objetivos e na perspectiva de processos enfoca a dimensão social no plano de mudança e comprometimento.

Continua

## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Papp e Luftman (1995)	Expansão das quatro perspectivas de Henderson e Venkatraman (1993), apresentando outras oito perspectivas: quatro que consideram como ponto de partida os aspectos do domínio interno da organização (a infra-estrutura e processos organizacionais ou a infra-estrutura e processos de TI) e quatro perspectivas de fusão onde o aspecto mais forte e o aspecto mais fraco estão posicionados transversalmente.	Fusão estratégica organizacional; Fusão estratégica da T.I.; Fusão da infra-estrutura organizacional e Fusão da infra-estrutura de T.I.	Os aspectos mais valorizados neste modelo referem-se a uma expansão das quatro perspectivas trabalhando a estratégia organizacional com os aspectos da infra-estrutura organizacional e de T.I. Não há originalidade na dimensão social. Se analisado sob esta perspectiva a dimensão social está imbricada em ambas as infra-estruturas.
Coakley <i>et al.</i> (1995)	O alinhamento estratégico e sua avaliação devem estar baseados no consenso estratégico, representado pelo entendimento compartilhado entre os executivos de negócios e de TI sobre as prioridades estratégicas da organização, a contribuição que a TI pode realizar na alavancagem destas prioridades e nos impactos organizacionais dos projetos e da operação dos sistemas de informação.	Consenso estratégico; prioridades estratégicas compartilhadas, AE dinâmico	A originalidade da ênfase social presente no modelo avalia os aspectos de consenso, ou seja, entendimento compartilhado entre as pessoas, a dimensão social inclui os atores envolvidos no processo de alinhamento. Pode-se entender o consenso como uma redução da assimetria de informações entre os atores envolvidos.
Reich e Benbasat (1996)	<b>O Alinhamento</b> (chamado de <i>linkage</i> ) é o grau em que a missão, objetivos e planos de TI apóiam e são apoiados pela missão, objetivos e planos de Negócio. O grau de Alinhamento será determinado pela consistência interna do elo (DI-Dimensão Intelectual) e pela compreensão dos executivos sobre o plano de negócio e de SI (DS-Dimensão Social).	DI: Metodologia; Objetivos; Planos; Abrangência do PE -- DS: Escolha de atores; timing; Processo Decisório; Comunicação	Este é o primeiro modelo que tratou diretamente da dimensão social, como sendo parte ativa no processo de alinhamento. Os autores desenvolveram duas importantes dimensões para o alinhamento: a dimensão social e a dimensão intelectual sendo as duas necessárias para a obtenção do alinhamento. A ênfase social com foco nos processos, em especial o estratégico caracterizam este modelo.

Continua

## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Chan <i>et al.</i> (1997)	O modelo mostra que empresas com alto grau <b>Alinhamento</b> entre a orientação estratégica de negócio e a orientação estratégica de TI demonstram melhor <b>Performance</b> de negócios e melhor efetividade dos SI. Utiliza oito dimensões aplicadas na orientação estratégica de negócios (STROBE) e, paralelamente, oito dimensões de orientação estratégica aplicadas à TI (STROIS)	Orientação estra-tégica de negócios e TI; Performance do negocio; Efetividade dos S.I.	Como o modelo de alinhamento destes autores é voltado para a obtenção de resultados, não estão presentes elementos da dimensão social. Retoma-se neste modelo a preocupação do impacto do alinhamento com ênfase no processo de orientação estratégica.
Tallon e Kraemer (1998)	Modelo de avaliação envolvendo os determinantes (práticas gerenciais) e as conseqüências do alinhamento (valor da TI para os negócios), enfatizando uma perspectiva orientada a processos referentes às contribuições da TI.	Valor da TI no processo de avaliação do alinhamento entre negócios e TI.	As práticas gerenciais desenvolvidas pelas pessoas representam a dimensão social deste modelo e a originalidade em relação aos modelos já apresentados. Os autores procuraram analisar os processos que envolvem a dimensão social através das práticas gerenciais.
Maes (1999)	O modelo de <b>Alinhamento</b> proposto é um <i>framework</i> multidimensional integrado e unificado entre três dimensões: Horizontal (DH), Vertical (DV) e Espacial (DE). O AE é definido como um processo dinâmico e contínuo, inter-relacionando todos os componentes da relação negócios e TI. Desbalanceamentos propositais entre os elementos podem gerar inovação organizacional.	DH: Negócios; Informação; Comunicação; SI; Infra-estrutura. DV: Operações; Estrutura; Estratégia DE: Contexto; Conceitos.	Maes obtém a originalidade do modelo retratando o alinhamento como um processo e em diferentes níveis, dedicando atenção claramente ao conteúdo (contexto, informação e comunicação) e a estrutura que compreende a infra-estrutura e as operações. A dimensão social esta indiretamente imbricada no conteúdo.

Continua



## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Maes <i>et al.</i> , (2000)	Este modelo combina dois modelos que já haviam sido desenvolvidos se traduzindo em um modelo unificado representado por um cubo que contém aspectos da estratégia, da estrutura e da operação relacionados com o negócio, a informação e a comunicação e a tecnologia.	O modelo pode ser analisado de forma contextual; conceitual; lógica, física e transformacional.	Para os autores a dimensão social está presente nos processos de negócio e são suportadas por sistemas de informações formados por outras pessoas e unidades organizacionais orientadas de forma específica. Não há originalidade no âmbito social em relação aos modelos já apresentados, reforçando a assimetria de informações entre as unidades organizacionais.
Luftman (2000)	Define cinco níveis de processo de maturidade de alinhamento estratégico entre negócios e TI. Cada um dos cinco níveis de maturidade é obtido pela aplicação de seis critérios de maturidade: comunicação, valor e competência, governança, parcerias, escopo e arquitetura, e habilidades.	Definição dos critérios de maturidade do alinhamento estratégico	Em cada um dos níveis de maturidade, o autor analisa a comunicação, as métricas, a tecnologia, as parcerias, as métricas e os recursos humanos (habilidades). A originalidade do modelo refere-se ao grau de maturidade em cada nível, partindo de uma grande assimetria de informações entre T.I. e negócios até no último nível com uma redução da assimetria e envolvimento de parceiros externos.
Marchand, Kettinger e Rollings (2001)	Fundamentado em três atributos, o modelo de Orientação da Informação afirma que as organizações que estiverem mais alinhadas nos três atributos podem ter uma performance maior na indústria. Segundo os autores os estudos mostraram que para se obter uma performance superior a empresa deve ser eficiente na gestão dos três elementos.	Valores e comportamentos informacionais; Práticas de gerenciamento da informação e Práticas de tecnologia da informação.	Este modelo baseia-se em um tripé focando: o comportamento da informação (conteúdo); na dimensão social as práticas de gerenciamento da informação e as práticas de T.I. Segundo os autores as empresas necessitam ser boas nas três capacidades para atingir uma performance superior. A originalidade do modelo é trabalhar o conteúdo da informação trazendo aspectos referentes aos valores e comportamentos informacionais relacionando-os com os usuários da informação.

Continua

## Continuação

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Sabherwal e Chan (2001)	O modelo apresenta que o <b>Alinhamento</b> entre a estratégia de negócio e a dos SI implica em <b>Performance</b> do negócio, levando em conta atributos e tipos de estratégias do negócio (EN) e do SI estratégicos (ESI).	EN: Defensoras; Prospectoras; Analisadoras -- ESI: Eficiência; Flexibilidade; Abrangência	Como o modelo de alinhamento destes autores é voltado para a obtenção de resultados, não estão presentes elementos da dimensão social.
Brodbeck (2001)	O modelo de <b>Operacionalização do Alinhamento</b> é uma extensão de Henderson e Venkatraman (1993), complementado por modelos de implementação de planos (Lederer e Mendelow, 1989) e apresenta três dimensões: Horizontal (Formulação), Vertical (Níveis Externo e Interno) e Tempo (Estágios de Implementação). Considera o Alinhamento como um processo dinâmico de promoção de ajuste contínuo entre os itens estabelecidos nos planos de negócio e os itens dos planos de TI que os suportam.	Ambiente e Cul-tura; Processo do PE; Adequação estratégica; Inte-gração funcional; Integração infor-macional; Meto-dologia; Compro-metimento; Sin-cronização; Ins-trumentação	A dimensão social neste modelo está presente na cultura; no comprometimento e na sincronização entre os atores envolvidos com a estratégia e a T.I., analisado ao longo do tempo (originalidade do modelo).
Rezende (2002)	Reforça que o Alinhamento Estratégico entre negócios e TI a partir das dimensões planejamento estratégico de tecnologia da informação (PETI) e de seus recursos e ferramentas, planejamento estratégico empresarial (PEE) e de seus negócios e, recursos sustentadores do alinhamento entre PEE e PETI (TI, SI e do conhecimento, pessoas ou recursos humanos e contexto organizacional).	PETI, PEE, recursos sustentadores	Apesar de apresentar a dimensão social como fator de sustentação do alinhamento originalidade do modelo), o autor foca a estrutura de T.I. e o processo de planejamento estratégico e de tecnologia.

Continua

## Conclusão

AUTOR / ANO	DESCRIÇÃO GERAL DO MODELO E CONCEITOS ASSOCIADOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS	DIMENSÃO SOCIAL
Gaye (2002)	O modelo proposto por Gaye é baseado em duas teorias: o paradigma significativo dos sistemas de Ulrich (1983) e teoria da atividade histórico-cultural.	O modelo contempla a atividade de T.I. e a atividade do negócio e como fator intermediário está a informação.	O autor afirma que uma vez que o alinhamento envolve dois tipos de atividades humanas o objetivo do modelo é reconhecer e incorporar características humanas únicas que afetam o alinhamento. A ênfase deste modelo nos aspectos sociais é original no reconhecimento do impacto dos atores envolvidos no resultado do alinhamento.
Kearns e Sabherwal (2007)	Os autores buscaram aproximar os conhecimentos da Gestão do Conhecimento no processo de alinhamento. A centralização das decisões de T.I. aliado à gestão do conhecimento instrumentalizam o gestor sênior facilitando a troca de informações com os gestores do negócio. O modelo ainda analisa o impacto da T.I. nos negócios assim como modelos anteriormente apresentados.	Conhecimento em T.I. compartilhado; Participação dos atores sociais; Impacto da T.I. nos negócios.	Os autores expandiram os modelos preexistentes incorporando as teorias de gestão do conhecimento. Os pressupostos dos autores é que a centralização das decisões impacta no aumento de conhecimento da alta gerência e sua participação (T.I. e negócios) pode gerar o alinhamento pois se conhece bem dos setores. O modelo é baseado nas pessoas envolvidas no processo e tem foco no conteúdo.

**Quadro 5 - Principais modelos de alinhamento estratégico entre negócios e T.I. encontrados na literatura**

Fonte: Pesquisa bibliográfica.

Baseado nos primeiros modelos, um número de dimensões do AE emergiu (CAMPBELL; KAY; AVISON, 2005; HU; HUANG, 2005) buscando explicar que a falta de alinhamento ou o erro no alinhamento. Essa é uma das principais razões pelas quais as organizações falham em potencializar seus investimentos em T.I. ou no uso da informação. Através do quadro analisado, percebem-se as várias faces dos diversos modelos de alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I. encontrados na literatura, sua evolução através do tempo e como os aspectos sociais estão presentes nos mesmos.

Dentre os vinte modelos analisados todos os elementos da dimensão social foram evidenciados, mas nunca em um único modelo. Para ilustrar, pode-se constatar que existem modelos que analisam os relacionamentos (Walton, 1993), mas não analisa a prática dos atores. Outros analisam a tecnologia e as habilidades dos atores (Luftman, 2000), mas sem explorar suas nuances.

A evolução dos modelos corrobora a colocação de Latour (1994), afirmando que as tecnologias estão imbricadas em aspectos técnicos, mas também na estrutura social atual. A crítica aos modelos existentes é que todos tratam a dimensão social como fator coadjuvante no processo de AE. Entender a relação da T.I. com os indivíduos e as organizações é um fenômeno complexo, não importando as lentes que são adotadas (POZZEBON; TITAH; PINSONNEAULT, 2006), pois nesta relação estão presentes atores sociais (CIBORRA, 2006; REICH; BENBASAT, 1996, 1998).

Inicialmente, objetivando-se operacionalizar os elementos da dimensão social nos modelos encontrados na literatura, buscou-se reclassificá-los quanto a sua dimensão predominante (estrutural ou social) e quanto ao seu foco (conteúdo ou processo).

A dimensão social envolve predominantemente os atores que participam no processo de alinhamento, seus relacionamentos, suas práticas e práxis e o contexto vivido (REICH; BENBASAT, 1996; WATSON *et. al.*, 1997). Já a dimensão estrutural engloba aspectos relacionados com a infra-estrutura tecnológica (LUFTMAN, LEWIS; OLDACH, 1993), a arquitetura de T.I., a infra-estrutura organizacional (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; PAPP; LUFMAN, 1995), entre outros.

A ênfase no conteúdo compreende, por exemplo, os conhecimentos envolvidos no alinhamento, as competências (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993), o conteúdo da informação (MAES, 1999), as habilidades (LUFTMAN, 2000) e também nos valores e comportamentos informacionais (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Por fim, a ênfase no processo pode ser compreendida como tendo foco nos processos de gestão (LUFTMAN, LEWIS; OLDACH, 1993; ROCKART; MORTON, 1984), nos processos de T.I. (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993, LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993) e no próprio processo de planejamento estratégico.

A partir das dimensões acima foram criadas quatro categorias apresentadas no quadro 6:

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES
EEC – Ênfase estrutural no conteúdo.	Pequena ou nenhuma participação social e foco nos aspectos do conteúdo do alinhamento (informação).
EEP – Ênfase estrutural no processo	Pequena ou nenhuma participação social e foco nos aspectos do processo (tecnologia e medidas de desempenho).
ESC – Ênfase social no conteúdo	Ênfase na dimensão social e no conteúdo que envolve esta dimensão.
ESP – Ênfase social no processo	Ênfase na dimensão social e nos processos que envolvem esta dimensão.

**Quadro 6 - Categorias para a classificação dos artigos segundo ênfase e foco**

Fonte: Elaborado pelo autor.

De posse das categorias, procedeu-se à classificação dos artigos que estão representados no quadro 7:

		DIMENSÃO PREDOMINANTE	
		ESTRUTURAL	SOCIAL
FOCO	PROCESSO	<p>Walton (1993) reconstrói o modelo de Rockart e Morton (1984) focando ao invés do aspecto social a estrutura e o processo de AE. Entre os três componentes do modelo, a dimensão social está intrinsecamente presente na estratégia organizacional. O modelo proposto por Brown e Magill (1994) retrata a dimensão social presente na estrutura organizacional de maneira altamente centralizada ou altamente descentralizada. A construção do modelo de Boar (1994) relaciona duas dimensões, a funcional e a de processos e duas etapas (primário e secundário) caracterizando a originalidade. Este modelo enfoca a dimensão social no plano da mudança e do comprometimento. Maes <i>et. al.</i> (2000) apresentam a dimensão social nos processos de negócio e são suportadas por SI formados por outras pessoas. A originalidade repousa no fato do modelo ser analisado de forma contextual, conceitual, lógica, física e transformacional.</p> <p><b>Principais modelos desta dimensão:</b> Walton (1993); Luftman <i>et al.</i> (1993); McGee e Prusak (1994); Brown e Macgill (1994); Boar (1994); Chan <i>et. al.</i> (1997); Maes <i>et. al.</i> (2000); Sabherwal e Chan (2001); Brodbeck e Hoppen (2003).</p>	<p>Os modelos aqui representados destacaram a importância dos indivíduos e seus diferentes papéis. O modelo de Rockart e Morton (1984) focou o processo de gestão como fator principal ligando os indivíduos e seus papéis. Posteriormente o modelo de Reich e Benbasat (1996) focou a dimensão social e intelectual tratadas de forma direta, sendo o entendimento de ambas necessário para a obtenção do alinhamento. O modelo de Tallon e Kraemer (1998) enfatizou a análise das práticas gerenciais e os processos analisados sob a ótica destas práticas. Já o modelo de Gaye (2002) reconhece o impacto das atividades humanas no alinhamento e busca a compreensão dos tipos de atividades humanas frente ao alinhamento.</p> <p><b>Principais modelos desta dimensão:</b> Rockart e Morton (1984); Reich e Benbasat (1996); Tallon e Kraemer (1998); Gaye (2002).</p>

Continua

## Conclusão

		DIMENSÃO PREDOMINANTE	
		ESTRUTURAL	SOCIAL
CONTEÚDO	Os modelos aqui representados focaram o estudo do conteúdo, como o modelo de Zviran (1990) que traz a originalidade de relacionar as informações necessárias para se mensurar o relacionamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos SI. Já o modelo clássico de Henderson e Venkatraman (1993) apresenta um avanço quando analisa os elementos comuns entre as estratégias de negócio e TI relacionando ainda com o ambiente interno e externo. O aspecto social deste modelo está representado pelas habilidades das pessoas, seus comportamentos e papéis. Maes (1999) retrata o alinhamento como um processo, em diferentes níveis, dedicando atenção ao conteúdo (contexto, informação e comunicação) e à estrutura (infra-estrutura e operações). O lado social do modelo encontra-se no conteúdo. Por fim o modelo de Luftman (2000) mensura a maturidade do alinhamento, partindo de uma grande assimetria de informações no estágio inicial e diminuindo esta assimetria de conteúdo entre o negócio e a TI no nível mais alto. <b>Principais modelos desta dimensão:</b> Zviran, 1990; Henderson e Venkatraman (1993); Maes (1999); Luftman (2000).	Lederer e Mendelow (1989) focaram no conteúdo, ou seja, na comunicação e na participação das pessoas no processo de AE. A diferença deste modelo é que os autores procuraram analisar as razões (a informação) envolvidas no AE. O modelo de Coakley <i>et al.</i> (1995) avalia os aspectos de consenso, entendimento compartilhado entre os atores. Marchand <i>et al.</i> (2001) propõe um modelo baseado em um tripé focando: o comportamento da informação (conteúdo); a dimensão social das práticas de gerenciamento da informação e as práticas de TI. O modelo trabalha o conteúdo da informação relacionando com aspectos referentes aos valores e comportamentos informacionais e com os usuários de informações. Por fim, o modelo de Kearns e Sabherwal (2007) expande os modelos preexistentes, incorporando as teorias de gestão do conhecimento. Este modelo é baseado nas pessoas envolvidas no processo e tem o foco no conteúdo.	
		<b>Principais modelos desta dimensão:</b> Lederer e Mendelow (1989); Coakley <i>et al.</i> , (1995); Marchand <i>et al.</i> (2001); Kearns e Sabherwal (2007).	

**Quadro 7 – A originalidade da dimensão social nos modelos de alinhamento**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima retrata a evolução dos modelos de alinhamento estratégico, ressaltando o aspecto social de cada modelo. A análise do quadro demonstra que a maioria das pesquisas e dos trabalhos realizados baseia-se na dimensão estrutural e o foco no processo. Nos modelos iniciais que surgiram antes de 1990, a ênfase estava na dimensão social, ou seja, o foco nas pessoas que operam a tecnologia. Com o passar do tempo, as tecnologias foram evoluindo e mudando de maneira muito rápida. Com isso, o foco voltou-se para a dimensão estrutural e também para o processo (MCGEE; PRUSAK, 1994) deixando o aspecto social em segundo plano.

As rápidas mudanças ocorridas no ambiente fazem com que a estratégia empresarial seja composta por uma série de adaptações realizadas pelas pessoas (MINTZBERG, 1990). Os modelos tradicionais de alinhamento como, por exemplo, o de Luftman (2000), em estudos internacionais recentes, como no Brasil (RIGONI;

HOPPEN; SANTANA, 2007) identificaram que os fatores habilidades e comunicação são os mais importantes do modelo, bem como os que têm menor grau de alinhamento. Esses dois fatores estão relacionados diretamente com a dimensão social.

Os modelos mais recentes estão concentrando-se nos aspectos sociais buscando responder a essas interrogações. Percebe-se, porém, que a evolução social não acompanhou a evolução tecnológica e mesmo os modelos com ênfase social falham em capturar a dimensão social, pois não atingem os microprocessos (CHAN; REICH, 2007; CIBORRA, 1997; WHITTINGTON, 2004).

Para explorar e enriquecer a análise da dimensão social nos modelos de alinhamento (quadro 5), o quadro 8 traça as principais forças e fraquezas de cada dimensão predominante.

		DIMENSÃO PREDOMINANTE	
		ESTRUTURAL	SOCIAL
FOCO	PROCESSO	<p><b>FORÇAS:</b> Os modelos deste quadrante contribuíram com o alinhamento estratégico proporcionando uma análise detalhada dos aspectos técnicos da TI (hardware, inovação). A maioria dos modelos buscou relacionar a estratégia com o processo tecnológico e também visa integrar aspectos estratégicos internos e externos. Ressalta-se também a análise da relação dos aspectos técnicos (estrutura administrativa) com a estratégia, focando no processo de alinhamento.</p> <p><b>FRAQUEZAS:</b> O foco no processo remete às pessoas que o desempenham e suas redes de relacionamento. Na análise dos modelos ficou clara a falta dos aspectos da dimensão social envolvidos no alinhamento. Alguns autores ressaltam a importância de um estudo mais aprofundado nos aspectos sociais.</p>	<p><b>FORÇAS:</b> Nesta dimensão, as principais forças dos modelos repousam nos fatores mais específicos da dimensão social. Estes envolvem aspectos como escolhas, comunicação, assimetria de informações, práticas dos atores, entre outros. Estes fatores são analisados relacionando-os com processos de curto e longo prazo. Lewis (2001) analisa fatores mais detalhados como a divisão do trabalho, as regras e políticas que regem a conduta dos atores durante o processo. Há tentativa dos autores desta dimensão de alterar a lógica de análise para “<i>bottom-up</i>”.</p> <p><b>FRAQUEZAS:</b> Apesar do foco da lógica de análise ter mudado em relação à dimensão estrutura/processo, por se tratar de modelos geométricos estes tem dificuldade em capturar o dia-a-dia dos atores e seus processos. Os trabalhos presentes nesta dimensão explicam a relação da dimensão social no processo, sem explicações mais aprofundadas.</p>

Continua

## Conclusão

		DIMENSÃO PREDOMINANTE	
		ESTRUTURAL	SOCIAL
CONTEÚDO	<p><b>FORÇAS:</b> A caracterização do processo de alinhamento como dinâmico, contínuo e inter-relacionado e o foco no conteúdo estratégico e de TI constituem o ponto forte destes trabalhos, complementado pelo foco estrutural e sua integração através do conteúdo. Os estudos desta dimensão elaboraram medidas de desempenho e maturidade e efetuaram uma análise mais gerencial do alinhamento.</p>	<p><b>FORÇAS:</b> As pesquisas desta dimensão trabalharam a natureza do relacionamento entre o gestor da TI e o gestor do negócio, o conhecimento compartilhado por estes em relação ao negócio e a TI e o nível de envolvimento destes gestores. Outro ponto abordado foi o comportamento da informação e suas práticas de gerenciamento pelos atores e suas redes.</p>	
	<p><b>FRAQUEZAS:</b> O objetivo dos estudos desta dimensão foi ampliar o conhecimento sobre a mensuração do alinhamento, com pequena contribuição ao entendimento do processo. Outra fraqueza recai na falta de conhecimento do impacto dos fatores sociais na mensuração do alinhamento.</p>	<p><b>FRAQUEZAS:</b> Muitos trabalhos se limitaram a analisar a alta gerência e suas percepções, não chegando aos níveis operacionais da organização, envolvendo os executores. Essa limitação pode levar a uma interpretação errônea sobre o conhecimento compartilhado pelos gestores e pelos profissionais de execução do alinhamento.</p>	

**Quadro 8 – Forças e fraquezas da dimensão predominante e do foco.**

Fonte: Abib, Hoppen e Rigoni (2010, p. 06).

Verificou-se que a maioria dos modelos são da década de 90. Revelam a preocupação dos pesquisadores com a difusão da tecnologia (hardware) nas empresas remetem aos processos e à tecnologia empregada, passando em um segundo momento a estudar o conteúdo e alguns aspectos sociais. Mais recentemente, os pesquisadores buscam compreender melhor o aspecto social envolvido no processo e suas relações com o AE, destacando-se Campbell (2007); Chan e Reich (2007); Preston e Karahanna (2009) e Tan e Gallupe (2006)

Apesar da divisão entre “processo” e “conteúdo” já ter sido discutida e até mesmo criticada por alguns autores (AVGEROU, 2001), a seleção e combinação da dimensão (estrutural e social) e do foco (processo e conteúdo) levam a uma taxionomia que difere das atualmente utilizadas na área de AE, permitindo destacar pontos fortes e criar subsídios para guiar pesquisadores com afinidade nestas linhas. Permite também, tecer críticas aos modelos existentes, apontando que todos tratam a dimensão social como fator coadjuvante no processo de alinhamento.

Sabendo que a relação da TI com os indivíduos e as organizações é um fenômeno complexo, não importando a visão adotada, o aprofundamento da dimensão social pode auxiliar a compreender melhor as nuances do alinhamento



estratégico A crítica aos atuais modelos de AE, desenvolvida a seguir, evidencia a falta de atenção à dimensão social e aos atores sociais envolvidos no processo.

Analisando de forma integrada os quadros 05, 07 e 08, constata-se que os grandes elementos da dimensão social não foram trabalhados, ou melhor, não foram completamente explorados nos modelos. Soma-se a isso a falha em explicar os relacionamentos entre os elementos e a necessidade de se explorar os elementos nos diversos níveis hierárquicos da empresa.

A próxima seção tece uma crítica aos atuais modelos de AE evidenciando a falta de atenção à dimensão social e aos atores sociais envolvidos no processo.

### 2.3 A CRÍTICA AOS MODELOS DE AE

Desde que a tecnologia foi aplicada para resolver problemas funcionais e técnicos, deixou-se de analisar os aspectos mais abrangentes e estratégicos envolvidos no seu uso. Dessa forma, muitas organizações falham em entender e explorar o completo uso da tecnologia e da informação (GRANT, 2003). Os pesquisadores dão privilégios aos modelos geométricos, nos quais linhas conectam conceitos abstratos em um modelo, permanecendo, assim, desconhecido ou escondido o motivo dessas conexões. Após a construção dos modelos os pesquisadores iniciam uma difícil jornada de volta ao mundo real e encontram dificuldades na aplicação dos modelos (CIBORRA, 1997).

De acordo com Ciborra (2006), alguns pesquisadores estão buscando um maior entendimento das complexas interações entre as pessoas e a informação. Essa perspectiva alternativa tem-se desenvolvido e desdobrado contra o paradigma positivista nas questões sociais e organizacionais. Hu e Huang (2005) compartilham dessa posição afirmando que, enquanto muitos pesquisadores têm focado nos mecanismos técnicos para atingir o alinhamento desenvolvendo metodologias de gerenciamento que possam ser adotadas, outros têm escolhido fatores mais *soft* que podem impactar no alinhamento.

Na pesquisa seminal escrita por Suchman (1987), o foco foi a relação entre os sistemas especialistas e a comunicação humana, contrastando assim o planejado versus o situacional. Nesse artigo, a autora definiu a ação situacional como “ações

tomadas no contexto particular, circunstâncias concretas... as circunstâncias das nossas ações nunca são antecipadas e estão em constante mudança a nossa volta.... ações situacionais são essencialmente “*ad hoc*””. (SUCHMAN, 1987, p.52)

As abordagens tradicionais de alinhamento tomam por base um processo de planejamento (*top-down*) onde os gestores desenvolvem um conjunto de planos estratégicos os quais, quando implementados, resultam em uma arquitetura de T.I. e uso de informações que se ajusta com as atuais estratégias de negócio da empresa (GAYE, 2002). A corrente crítica de estudos na área de alinhamento argumenta que existem outros fatores que precisam ser analisados como, por exemplo, os atores sociais e também o alinhamento, não como um estado e sim como um processo (CHAN; REICH, 2007; CIBORRA, 1997; SIMONSEN, 1999). Nos modelos tradicionais, esses aspectos estão abarcados, porém de maneira superficial, ou mesmo, embutidos em outros conceitos.

Alguns estudos sugerem que os aspectos sociais do alinhamento podem ser muito importantes no desenvolvimento e na manutenção do alinhamento corporativo. Os estudos seminais sobre a dimensão social do alinhamento concentraram-se nos fatores casuais, tais como o suporte gerencial (RAGHUNATHAN; RAGHUNATHAN, 1990), estilos de planejamento corporativo (PYBURN, 1983) e a comunicação entre os atores envolvidos (CALHOUN; LEDERER, 1990). Autores mais contemporâneos defendem que as habilidades e o conhecimento usados para o alinhamento estratégico são tidos como os requisitos mais importantes para o profissional de T.I. com a chegada do século XXI (CIBORRA, 2006; LEE. D. M. S.; TRAUTH; FARWELL, 1995; SIMONSEN, 1999).

Reich e Benbasat (1996, 2000) desenvolveram um modelo a partir da literatura para guiar suas pesquisas na dimensão social do alinhamento. Seu modelo divide o alinhamento na dimensão social e intelectual. Para esses autores, a dimensão social do alinhamento estratégico refere-se aos fatores sociais tais como as escolhas dos atores, o grau de envolvimento, os métodos de comunicação e a tomada de decisão. Aliado a isso está o estado no qual os atores envolvidos compreendem e compartilham a missão, os objetivos e os planos. A dimensão intelectual é um estágio no qual a estratégia de T.I. e as estratégias de negócio são consistentes, congruentes e válidas. Segundo os autores, ambas as dimensões são necessárias para se obter um alinhamento eficiente.

Há muitas barreiras para se atingir as dimensões sociais e intelectuais do alinhamento estratégico, uma vez que envolvem pessoas, fatores pessoais e barreiras de comunicação (CHAN; REICH, 2007). A crítica ao modelo de Reich e Benbasat (2000) repousa no fato de que seu modelo tratou somente dos aspectos entre os executivos não descendo até os níveis hierárquicos mais baixos da organização (CAMPBELL; KAY; AVISON, 2005).

Também é identificado através de vários estudos que o alinhamento não é um estado, mas sim um processo que na maioria das vezes não é previsível, racional ou mesmo planejado (CHAN, 2002). O alinhamento estratégico requer não apenas um conjunto de passos e procedimentos, mas um processo contínuo de alinhamento, monitoração e ajuste para que o mesmo possa se concretizar (CIBORRA, 2006). Contingências e mudanças inevitáveis nas organizações e no mercado alterarão o processo de alinhamento. Para Ciborra (2006), a maioria dos modelos e das metodologias parece ser inadequada neste aspecto.

Como alinhamento envolve muitos atores (CIBORRA, 1997), na prática é possível observar fenômenos como: planos sendo alterados; constantes surpresas; ajustamentos oportunistas dos envolvidos de acordo com o momento vivido enquanto outras circunstâncias induzem o gestor a improvisar. Ainda segundo Ciborra (1997), o alinhamento está ligado a uma percepção interna, uma maneira de lidar com os objetivos envolvidos.

Diante dessa dimensão social, Ciborra (1997) desenvolve três componentes para o estudo do alinhamento: i) CUIDADO - "CARE" sugere uma mudança no foco, no estudo do alinhamento deixando a visão de resultado ou produto para estudá-lo como um processo contínuo, suportado pelo desenvolvimento de relações de alinhamento, relação esta que envolve vários atores sociais. "CARE" pode ser expresso de três formas: uma percepção intencional, um aprendizado prático e por último a práxis do dia-a-dia de trabalho; ii) HOSPITALIDADE - "HOSPITALITY" envolve os conceitos de mudança de trabalho e o balanço de poder na organização, alterando as práticas dos atores envolvidos; iii) a CULTIVAÇÃO - "CULTIVATION" para o autor significa a mudança, por pequenos passos e pressupõe-se a interpretação, a organização como um organismo com vida própria.

Através desses três componentes, o autor busca refletir as práticas que podem ser observadas no comportamento dos atores organizacionais. Busca-se então uma reflexão mais atenciosa sobre o fenômeno do alinhamento estratégico

entre o negócio e a T.I., como emergindo do campo e não sendo originários de modelos, reforçando assim a relevância estratégica nas práticas sociais. O alinhamento, portanto, é visto como uma percepção interna, uma maneira de lidar com os objetivos envolvidos.

Entender um sistema ou uma ferramenta significa tornar-se intimamente familiar com a mesma, então se perde a noção de alerta, tornando-a solução para todas as situações. A corrente crítica apregoa que é necessário voltar ao dia-a-dia, nas práticas rotineiras e distanciar-se da mesa de negócios e dos modelos geométricos para que se possa realmente entender o alinhamento (CIBORRA, 1997; REICH; BENBASAT, 2000).

Nesse contexto social, situam-se as pessoas que são tomadoras de decisões que precisam alinhar suas preferências e ajustar as mudanças racionalmente planejadas por elas. Para Ciborra (1997), os seres humanos encaram dilemas que são muito diferentes do grande número de opções dos modelos de gestão, entre eles:

- a) Interesses pessoais podem influenciar no desenvolvimento da infraestrutura;
- b) Órfãos furiosos, grupos de usuários podem também defender posições particulares e não focar em direção ao alinhamento, fugindo aos padrões da infraestrutura.

Quando se analisa a tecnologia, deve-se ter em conta que ela está imersa em arranjos sociais e instituições. Pode-se considerá-la, portanto, parte de um fator social. E uma vez que faz parte de um fator social, ela está sujeita a convenções de práticas sociais. Comparando os sistemas técnicos como “organismos” com uma vida, suas vontades podem mudar mesmo depois de toda a noção de alinhamento.

Por sua vez, a implementação da tecnologia é pontuada por resultados inesperados, tais como mudanças que requerem frequentes adaptações, ou mesmo re-invenções do sistema inicial, sendo esse fenômeno denominado de deriva tecnológica. Para entender essas surpresas na implementação, como exceções, basta tentar construir um mundo ideal de “como estas coisas deveriam ser” e tentar operar na confusa realidade na qual gerentes atuam, a fim de aproximá-la do modelo idealizado (onde tais surpresas estejam ausentes ou sob controle).

Chan (2002) identificou que não há uma maneira correta de se promover o alinhamento estrutural (meios), uma vez que a estrutura organizacional informal é mais importante para o alinhamento do que normalmente se reconhece. Por isso é importante cultivar uma cultura de comunicações humanas e interações flexíveis, ao invés de modelos e papéis impessoais e rígidos.

Nesse contexto crítico, a comunicação surge como um fator-chave para o alinhamento (CAMPBELL; KAY; AVISON, 2005; REICH; BENBASAT, 2000). Para que ocorra o alinhamento, a comunicação deve ocorrer regularmente e ser pervasiva através da organização. É importante, também, que se ouçam os atores envolvidos no processo, um motivo que clama por mais pesquisas qualitativas, ao invés de aplicações de modelos para se entender o alinhamento (CHAN; REICH, 2007).

Baets (1996) concluiu que o AE é um processo, que inclui a estratégia, o negócio da organização, a infraestrutura de T.I. e os elementos estratégicos de T.I. Esse alinhamento é um processo colaborativo entre todos os atores e divisões. Não basta somente entender os fatores envolvidos nesse relacionamento, mas sim entender o relacionamento entre esses fatores. Observa-se assim que esse campo permanece ainda como um fértil e importante foco de pesquisa, apesar de muitos estudos e pesquisas terem sido executados, ainda resta muito a se aprender sobre ele (AVGEROU; CIBORRA; LAND, 2004; CHAN; SABHERWAL; THEATCHER, 2006).

A próxima seção discute os conceitos da estratégia como prática social.

## 2.4 A ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA SOCIAL

A importância dada à estratégia, para as organizações e para os gestores nas últimas cinco décadas, não pode ser considerada exagero. A estratégia tem como função orientar uma organização através de mudanças e transições para assegurar seu futuro crescimento e sustentar seu sucesso, sendo que isso se tornou o conceito máster entre os CEO's das empresas (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

A estratégia constitui-se como ponto obrigatório de ligação entre as organizações, muitas vezes, hermeticamente fechadas, e o ambiente externo onde a dinâmica do mercado realiza-se (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Essa

condição complexa, segundo Whittington (2004), pode ser mais bem compreendida com o retorno à razão prática da estratégia. De acordo com esse autor, na medida em que o observador aproxima-se da prática, percebe a importância das pessoas envolvidas nesse processo.

A estratégia é planejada, desenvolvida e implementada pelas pessoas. O entendimento do comportamento humano é fundamental para se entender como as organizações funcionam. Para o entendimento de qualquer fator humano busca-se analisar o fenômeno social contemplando o comportamento humano (CIBORRA, 1992). Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como prática social como qualquer outra.

Por vários anos, a estratégia esteve presa às suposições modernistas dos Estados Unidos, desde a década de 1960. O modernismo manteve a estratégia restrita a termos epistemológicos, porquanto considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático (WHITTINGTON, 1996, 2004). O interesse atual na estratégia como prática é remanescente das tradições gerenciais criadas durante a segunda guerra e associadas às políticas de negócios tradicionais, apregoadas pela escola de negócios de Harvard (GREINER; BHAMBRI; CUMMINS, 2003 apud JOHNSON, G.; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Corroborando a visão de Whittington (2004), Jarzabkowski e Spee (2009) afirmam que o crescimento da SAP no campo de pesquisa surgiu devido a insatisfação com os métodos tradicionais de pesquisa. Enquanto as pessoas fazem a estratégia, a teoria estratégica era populada por análises multivariadas da firma ou de níveis de indústria relacionadas à sua performance. Nesta seara havia uma falha, pois não era analisado o papel dos atores humanos e suas ações no processo estratégico, mesmo por aquelas teorias que se propuseram a analisar as dinâmicas internas da empresa, como a visão baseada em recursos.

Segundo a visão de Whittington (2004), as ciências sociais, em geral, e a administração, em particular, estão envolvidas na segunda transformação, isto é, um retorno à razão prática. De acordo com esse autor, “à medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também atividade realizada pelas pessoas” (p.45). Para Jarzabkowski e Spee (2009) alguns estudos seminais que introduziram o ator humano focaram principalmente nos altos gestores (ex. CEOs.) como sendo a única elite que poderia agir estrategicamente nas empresas. Porém com o

amadurecimento do campo, outros estudos englobaram os outros atores que participam do processo estratégico.

Recentemente a pesquisa em estratégia tem voltado seu foco para as atividades diárias dos praticantes da estratégia. Prega-se que a estratégia pode ser compreendida através do que as pessoas fazem e não somente o que as empresas e seus mercados possuem. Enquanto Johnson, G., Melin e Whittington (2003) propõem o foco nas atividades diárias (micro-atividades) que moldam os resultados estratégicos, outros enfatizaram que as micro-atividades necessitam ser entendidas levando-se em consideração seu contexto. Os atores não agem independentes do seu contexto, mas inseridos em contextos rotinizados, construindo seus relacionamentos e interagindo com as estruturas sociais (ex. tecnológico) (BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008; WHITTINGTON, 2006).

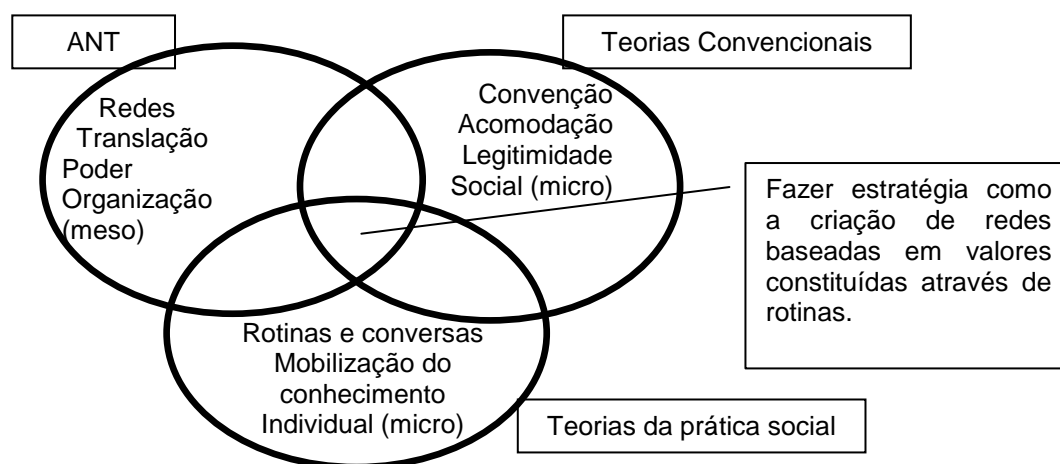
Percebe-se então que a estratégia enquanto prática pode ser conceitualizada como situada, uma atividade socialmente realizada, que compreende as ações, interações, negociações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008). Segundo esses autores, para que se possa analisar a estratégia conforme descrita acima, é concentrar-se nas atividades que se apóiam e são estruturadas por práticas especialmente estratégicas.

Para Jarzabkwoski e Spee (2009) a estratégia enquanto prática como um tópico de pesquisa está relacionada com o fazer estratégico; quem faz, como é feito; o que é feito; o que é utilizado e quais as implicações para se formar a estratégia. Sendo assim, a pesquisa em estratégia tem sido influenciada por preocupações mais amplas de humanizar o gerenciamento e a pesquisa organizacional, trazendo a figura do indivíduo novamente.

O desenvolvimento do campo de pesquisa em SAP trouxe então os atores humanos e suas ações e interações para o centro do palco da pesquisa estratégica. Atualmente a SAP tem proposto como significado para futuros estudos a ênfase na complexidade social e a ambigüidade causal na visão baseada em recursos, enaltecendo o dinamismo na teoria das capacidades dinâmicas e explicando a prática que constitui o processo estratégico. A seguir, Jarzabkwoski e Spee (2009) conceituam os principais fatores da estratégia enquanto prática.

- a) **Praticantes**: as pessoas que fazem o trabalho da estratégia.
- b) **Práticas**: as ferramentas materiais, sociais e simbólicas (envolve as várias rotinas, discursos, conceitos e tecnologias), através do qual o trabalho estratégico é feito.
- c) **Práxis**: o fluxo de atividades na qual a estratégia é realizada. Reckwitz (2002) define a práxis como o fluxo de atividades que interconecta as micro-ações dos indivíduos, grupos com as amplas instituições nas quais as ações estão localizadas. É na práxis que a operação e a ação se encontram, numa síntese dialética, indicando que a práxis pode ocorrer em mais de um nível.

Buscando compreender mais o processo de fazer estratégia, o gráfico a seguir apresenta esse processo, analisando-o sobre três lentes:



**Figura 2 – “Strategizing” em contextos pluralísticos na intersecção das molduras teóricas**  
 Fonte: Denis, Langley e Rouleau (2007, p. 208).

Percebe-se que há uma sobreposição entre os conceitos da ANT, das práticas sociais e das teorias convencionais com a SAP. Quando se estuda a SAP essa é caracterizada pela difusão do poder e também nota-se a construção relacionamentos de suporte entre os atores ao redor da tecnologia. A flexibilidade da ANT permite qualquer entidade ser definida em termos de atores e buscar a compreensão dos seus relacionamentos (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).



A questão da articulação entre micro e macro surgiu por causa do foco no estudo dos praticantes, práticas e práxis como um micro fenômeno, entretanto seu estudo só se torna válido quando se analisa o macro (interações e ambiente) no qual a estratégia é construída, implementada e validada (CIBORRA, 2002; WHITTINGTON, 2006).

A título de compreensão, o nível micro para Jarzabkowski e Spee (2009), refere-se aos estudos que exploram e buscam explicar a práxis estratégica ao nível individual ou a experiência de um grupo referente a um episódio específico. O nível meso refere-se aos estudos que buscam explorar e tentam explicar a práxis estratégica ao nível organizacional ou no nível sub-organizacional, tal como um processo estratégico ou uma ação estratégica padronizada. Por fim, o nível macro foca o nível institucional que geralmente está associado a explicação de padrões de ação em uma indústria específica.

Em recente artigo publicado, Jarzabkowski e Spee (2009) propuseram a classificação dos estudos de estratégia enquanto prática em nove tipos, levando-se em consideração o nível de práxis e o tipo de praticante, conforme a figura 3:

<i>Nível das práxis</i>	macro	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>I</b>
	meso	<b>B</b>	<b>E</b>	<b>H</b>
	micro	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>G</b>
		Atores individuais dentro da organização	Atores agregados dentro da organização	Atores extra- organizacionais
		<i>Tipo de praticante</i>		

**Figura 3 – Tipologia das pesquisas em SAP pelo tipo de praticante e do nível das *práxis***

Fonte: Jarzabkowski; Spee (2009, p. 74).

Cada uma das classificações representa uma possibilidade de pesquisa em SAP, sendo que algumas têm um maior número de pesquisas, enquanto outras foram desenhadas teoricamente, mas ainda não foram objetos de pesquisa.

A tipologia proposta pelos autores auxilia a situar os pesquisadores que atuam na área da estratégia enquanto prática. Quando se estuda o alinhamento

estratégico, a pesquisa deve permear os níveis micro e meso, buscando-se analisar os atores como entidades individuais, seus relacionamentos (CIBORRA, 2002) e se possível os atores extra-organizacionais envolvidos.

O quadro 9 apresenta uma breve descrição de cada classificação, bem como as potencialidades, ou melhor, as possibilidades de pesquisa em cada uma. Essas informações foram mineradas no artigo dos autores Jarzabkowski e Spee (2009).

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICA E POSSIBILIDADE DE PESQUISAS
<b>A</b>	Esse domínio inclui estudos que examinaram os praticantes como atores individuais, focando o micro nível das práticas, muito próximo às experiências dos atores. De acordo com os autores do trabalho ainda há poucos estudos na área, com muitas possibilidades de desenvolver outros estudos que foquem no que os praticantes fazem na sua área de atuação e como eles se envolvem nas decisões estratégicas.
<b>B</b>	Os estudos desta classificação propõem-se a explicar o envolvimento individual nas práticas organizacionais e sub-organizacionais. Também oferece uma explicação da práxis no nível intermediário (meso-level), compreendendo como as ações individuais e as interações moldam ou são moldados pelas ações dos praticantes. Estes estudos podem contribuir para compreender a associação entre o que os praticantes fazem e o que as organizações fazem. A questão potencial aqui é: "Quais as implicações da interação entre os membros de um projeto para a implantação de uma nova direção estratégica?"
<b>C</b>	Examina o relacionamento entre os indivíduos e as macro-praxis, onde as macro referem-se a instituições, mercados ou indústrias. Uma questão potencial e ampla para as pesquisas nesse campo seria: "Como é que os atores das instituições reguladoras, interpretam e respondem aos estímulos que recebem dos vários intervenientes da indústria para a construção de uma mudança na regulação do mercado?"
<b>D</b>	Esse grupo inclui os estudos que examinam o relacionamento entre os praticantes como atores agregados e as micro instâncias da práxis. As pesquisas futuras podem buscar a compreensão entre a interação entre os CEO e os médios gestores em ações estratégicas.
<b>E</b>	Os estudos nesse grupo analisam múltiplos grupos de atores agregados, comparando e contrastando os diferentes tipos de práxis estratégica de cada grupo. Uma característica chave nesse grupo é a ligação entre o que os grupos de atores fazem e o que a organização ou suas divisões fazem. A questão para futuras pesquisas poderia ser: "Como as práxis de diferentes unidades de negócio implementam um programa de nível organizacional?" Essa questão examina a <i>praxis</i> dos atores agregados como unidades de negócio, e suas implicações para a estratégia organizacional.
<b>F</b>	Examina o relacionamento entre os praticantes agregados e as macro <i>praxis</i> em termos de instituições, indústrias e setores. Há poucos estudos nessa área e poderia ser estendida focando múltiplos setores e comparação entre as práticas entre setores.
<b>G</b>	Esse grupo examina o relacionamento entre os praticantes extra-organizacionais nos vários níveis das <i>praxis</i> . Esses praticantes extra-organizacionais incluem os consultores, gurus, a imprensa em determinados casos e também atores institucionais, como grupos de ambientais, por exemplo. O foco dos estudos repousa sobre a inter-relação entre os atores internos e externos na construção da estratégia.

Continuação

## Conclusão

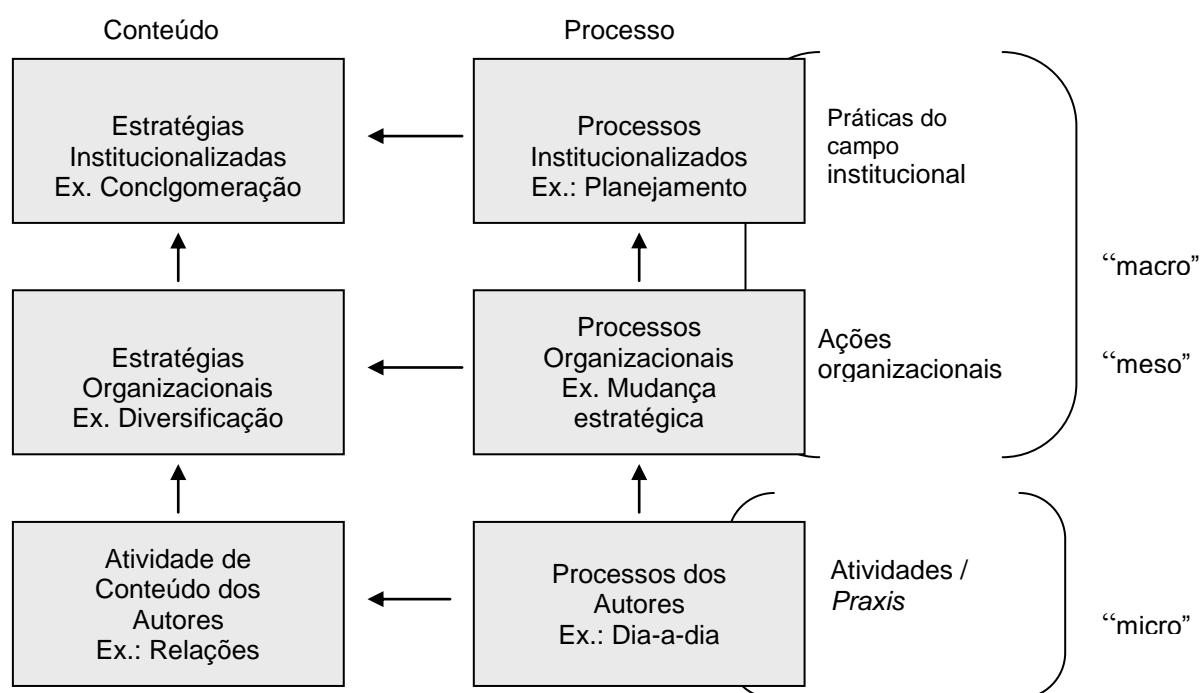
CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICA E POSSIBILIDADE DE PESQUISAS
H	Nesta seara foca-se o relacionamento entre os atores extra-organizacionais e a <i>práxis</i> estratégica no nível sub-organizacional ou organizacional. Futuros estudos podem focar a influência dos atores externos na alteração de ações estratégicas nas empresas.
I	Esse grupo examina a associação entre os atores externos e as macro <i>práxis</i> . Segundo os autores há um aumento no interesse nesse grupo com um crescente número de trabalhos conceitualizando a associação entre múltiplos atores e a construção da estratégia como um campo. A recomendação é a busca por trabalhos empíricos.

**Quadro 9 – Características e possibilidades de pesquisa das tipologias propostas por Jarzabkowski e Spee (2009).**

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse trabalho procurou-se estudar as redes complexas de relação entre os atores, mediadores e executores da estratégia. Dentre as nove tipologias propostas esse trabalho se enquadra na perspectiva E com alguns aspectos ainda oriundos da perspectiva G. O fenômeno do alinhamento estratégico requer que as análises sejam feitas nos níveis micro e meso e com atores, agregados e ainda atores extra-organizacionais.

Para ilustrar melhor essa divisão, a figura 04 oferece um mapa expandido do gerenciamento estratégico, dividindo-o em conteúdo e processo e níveis macro e micro.



**Figura 4 – Mapa expandido do gerenciamento estratégico**

Fonte: Adaptado de Whittington, Johnson e Melin (2004, p. 17).

A área central da figura representa o território central do gerenciamento estratégico, onde busca ligar as ações organizacionais ao desempenho organizacional (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004). A diferença da corrente da estratégia enquanto prática, segundo esses autores, sugere que esta deva ir além, colocando maior ênfase nas microatividades do processo.

Aplicando os conceitos da Teoria do Ator Rede de Callon (1986) que permitem entender a dinâmica de formação das redes de atores, pode-se inferir que nos níveis micro e meso ocorrem os fenômenos de problematização, negociação, atribuição de papéis, inscrição e mobilização. Ou seja, durante o processo se constituem “pontos de passagem” obrigatórios onde os atores alinham seus objetivos.

A problematização se refere ao assunto que está sendo tratado e ocorre entre os níveis meso e micro. Na problematização se define um conjunto de atores e suas identidades no processo. É importante afirmar que várias problematizações surgem durante o processo de implementação de uma ferramenta. Esse primeiro ponto de passagem garante a inserção do ator na rede.

A negociação e a atribuição de papéis são dois fenômenos importantes na compreensão dos atores no processo estratégico. A negociação se caracteriza pelas ações dos atores em tentar impor sua identidade e seus interesses. Esses interesses permanecem estáveis ao longo do processo. A atribuição de papéis é resultante da negociação e estabelece o nível de inserção do ator na rede, ou melhor, seu envolvimento no processo.

Esse relacionamento entre a TAR e a Estratégia Enquanto Prática permite estudar os atores, o processo, a estratégia emergente e a integração das redes no processo de alinhamento estratégico, corroborando as potenciais aplicações apresentadas por Jones e Karsten (2008).

A proposta de Clegg, Carter e Kornberger (2004) sobre a estratégia, enquanto prática, retrata a preocupação em compreender a atividade contemporânea da criação de estratégias que afaste os pontos tais como: disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; disparidade entre o planejamento e a implementação e a disparidade entre os meios e os fins.

Os direcionadores para o foco nas microatividades foram: o desapontamento dos resultados estratégicos, a partir dos elevados níveis hierárquicos das organizações, uma convicção que a vantagem competitiva durável é composta por

detalhes e a responsabilidade para com os gerentes que estão ligados diretamente a esses detalhes de nível micro (WHITTINGTON, 2004; WHITTINGTON, JOHNSON; MELIN, 2004). Esses autores defendem que está na hora de penetrar no nível “micro” da figura 4, focando neste nível o conteúdo e o processo simultaneamente. Essa busca para entender melhor o conteúdo e o processo estratégico visa entender os aspectos específicos na abordagem micro: os praticantes e as práticas.

A importância das microatividades, também conhecidas como *práxis*, foi discutida por Ciborra (2002), ao introduzir o conceito de *drifting*. Para ele, muitos fenômenos que surgem no dia-a-dia organizacional são contingenciais e para se analisar o alinhamento deve-se observar não somente os processos organizacionais claros e explícitos, mas também, aqueles não percebidos ou implícitos. Quando se analisa a *práxis*, pode-se perceber que o alinhamento ocorre em um contexto formativo onde o resultado advém dos processos planejados e contingenciais. Para se entender alinhamento, busca-se analisar os micro processos dos seus atores sociais. Esse conceito será retomado na análise dos resultados.

A estratégia enquanto prática, objetiva desenvolver uma estrutura que possa dar suporte aos gestores, em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas (WHITTINGTON, 2004). Procura explicar, recorrendo a diversos recursos teóricos e sociais, como os atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas, que eles também consideram como grupo de recursos nas atividades do cotidiano para fazer estratégia (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Desta forma os indivíduos, através de suas ações diárias, reproduzem ou reforçam as regras estruturadas, as normas e os significados (CIBORRA, 2006; ORLIKOWSKI, 2000). Através de sua articulação com os subgrupos, eles constituem o espaço social e desempenham importantes papéis na escolha do gerenciamento e do uso da informação. As mudanças no nível macro emergem a partir dos microníveis. As decisões organizacionais sobre a seleção, implementação e uso da tecnologia e da informação dependem dos gestores individuais e dos usuários e seus planejamentos, coalisões e negociações ao longo do tempo (POZZEBON *et. al.*, 2006).

Vale ressaltar que essa proposta de retorno às práticas não é uma tentativa de se desprezar as contribuições advindas do campo teórico da estratégia, mas o grande desafio intelectual é tornar a estratégia e o AE reais e eficientes (CIBORRA,

1997, 2006; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). A próxima seção tece um diálogo entre as perspectivas apresentadas.

## 2.5 DIALOGANDO ENTRE AS PERSPECTIVAS

A busca e a pesquisa por correntes teóricas diferentes, mas complementares, justifica-se pelo fato de que uma visão multidisciplinar permite fazer a triangulação de diferentes óticas teóricas. Essa heterogeneidade capacita analisar e entender o objeto do estudo através de múltiplas perspectivas (BAKSHI, 2006) buscando uma compreensão mais detalhada.

O objeto “estratégia” não existe como ponto de partida: somente as práticas associadas ao mundo nos fazem acreditar que a estratégica é uma “coisa” que pode ser observada, criada e gerenciada em departamentos, considerando que é, de fato, apenas uma projeção das práticas possíveis – práticas que podem ser fundamentalmente diferentes a partir de uma estratégia para outra (CARTER, CLEGG; KORNBERGER, 2008).

Na literatura de sistemas de informações, o alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I. é um conceito e uma prática utilizada pelas empresas para buscar uma sinergia entre a estratégia de negócio e a estratégia de T.I. (CHAN; REICH, 2007; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999; MAES, 1999). Percebe-se, nos estudos realizados, uma grande variedade de modelos para representar, compreender e mensurar o alinhamento - fato este que retrata a dificuldade no entendimento e obtenção do alinhamento.

Percebe-se que a vida real das organizações é permeada por muitas contingências e as diferentes estruturas organizacionais e de pessoal requerem análises especiais em relação ao alinhamento. Ciborra (1997) afirma que diferentes contextos exigem diferentes tipos de alinhamento. E é preciso considerar ainda a heterogeneidade nos atores envolvidos em cada organização, suas preferências aliadas às informações privadas que cada um possui.

A literatura de AE através dos trabalhos de Reich e Benbasat (1996); Luftman (2000) e Tan e Gallupe (2006), entre outros, reconhecem a diferença nas percepções entre os executivos de negócios e de T.I. O estudo contemporâneo de

Rigoni (2006) analisou os fatores promotores do alinhamento e considerou a comunicação entre os atores o principal deles. Esta constitui um dos fatores que impactam na dimensão social do AE, ou seja, estado no qual os atores envolvidos possuem um entendimento compartilhado das estratégias (LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999; REICH; BENBASAT, 2000).

A falha dos modelos positivistas (prescritivos) na captura das ações e habilidades dos atores envolvidos no AE foi o motivo pelo qual se adotou a corrente crítica na área de AE para preencher essa lacuna. Apesar da existência de alguns modelos com foco no conteúdo e ênfase social, conforme apresentados na seção 2.2, os modelos ainda falham em capturar as nuances do alinhamento, e soma-se a isso a dificuldade das empresas em obter o alinhamento (CHAN; REICH, 2007).

Também discutido ao longo da revisão teórica, constata-se a dificuldade em analisar a estratégia organizacional. Uma vez que a empresa opera em um ambiente instável, a estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004). A escolha pela estratégia enquanto prática justifica-se, pois permite investigar o nível “micro” (vide figura 4 – WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004) buscando informações referentes ao conteúdo e ao processo simultaneamente desempenhado pelos atores envolvidos.

Para Carter, Clegg e Kornberger (2008), quando se compara as pesquisas tradicionais em estratégia com a abordagem prática, percebe-se que ambas utilizam a mesma noção de estratégia. A noção de estratégia desenvolvida pela abordagem prática retrata a estratégia como uma atividade e não como um atributo das empresas, mas também como uma atividade realizada pelas pessoas. Esses autores complementam afirmando que recentemente, a abordagem denominada “estratégia enquanto prática” busca integrar epistemologicamente e ontologicamente posições mais reflexivas em uma nova ortodoxia.

No alinhamento estratégico estão envolvidas pessoas de diversos setores e unidades de uma firma. Os diferentes atores possuem diferentes experiências que são colocadas em prática no dia-a-dia organizacional (CUNLIFFE, 2001). A experiência técnica dos gestores da área de T.I., muitas vezes, não é plenamente explorada pelos gestores do negócio e tampouco empregada de maneira ótima no entendimento e exploração da estratégia corporativa.

Para buscar compreender essa lacuna informacional entre os atores envolvidos no processo de alinhamento estratégico, recorreu-se novamente a Estratégia enquanto Prática. Essa corrente busca analisar as diferentes percepções (micro *práxis*) entre os atores envolvidos, problema este já reportado por alguns autores (LUFTMAN, 2000; REICH; BENBASAT, 1996) na área de alinhamento.

O quadro 10 traz algumas das assimetrias de informação entre os atores envolvidos no alinhamento, as quais requerem um entendimento compartilhado para que possam ser minimizadas.

<b>Executivo de Negócio</b>		<b>Executivo de TI</b>
Estratégia do negócio		Estratégia da área de TI
Investimentos em todas as áreas		Investimentos de TI (infra-estrutura e aplicativos)
Orçamento global da organização		Orçamento da área de TI
Informações do mercado para o negócio como um todo		Informações do mercado de TI
Interesses do pessoal		Interesses do pessoal de TI
Experiência profissional voltada a uma visão holística e gestão de pessoas		Experiência profissional mais voltada para os aspectos técnicos da área
Foco em gestão		Foco em processo
Expectativas e metas do negócio		Expectativas e metas da TI
<b>Executivo de Negócio Executivo de T.I.</b>		<b>Equipe de negócio Equipe de T.I.</b>
Foco na gestão		Foco no processo
Processos informais		Processos formalizados
Interesses executivos		Interesses operacionais
Habilidades predominantes executivas		Habilidades predominantes operacionais
Detentores de informações organizacionais		Detentores de informações operacionais

**Quadro 10 – Diferenças entre os executivos e suas áreas**

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro retrata diferentes experiências pessoais e profissionais dos diversos atores, bem como seu entendimento e expectativas em relação ao alinhamento estratégico, que poderá ser atingido quando os atores possuírem entendimento compartilhado do contexto relevante, obtido por interações sociais (CIBORRA, 1992). Desta forma, busca reduzir a assimetria de informações entre as partes. À medida que o conhecimento de todo do negócio e das suas peculiaridades é melhor



entendido pelos gestores de negócio e de TI, eles poderão extrair o máximo de proveito das suas habilidades.

Conforme sugere Farrell (2003) e Johnson, A. e Lederer (2010), analisar os fatores envolvidos no alinhamento de forma segmentada pode revelar diferenças em termos de orientação estratégia, percepção e compartilhamento de informação entre os atores e suas redes de relacionamento. Com isso, pode-se explorar as sutilezas do como e onde ocorre o alinhamento.

Quando há informação assimétrica, a parte mais informada na transação pode explorar a parte menos informada ou mesmo não aplicar todo seu potencial. Paulatinamente, o mercado está moldando os perfis tanto dos gestores estratégicos como também dos gestores de T.I. Hoje os profissionais estão buscando entender melhor o todo do negócio e também suas peculiaridades para poderem extrair o máximo de proveito das suas habilidades.

A análise efetuada ao longo da revisão teórica procurou identificar a heterogeneidade da visão social dentro do campo de alinhamento estratégico, visão esta deficiente segundo Ciborra (1997); Simonsen (1999) e Chan; Reich (2007). Envolvidos no AE encontram-se diferentes atores, setores e realidades, os quais, mesmo estando em uma mesma organização, por vezes têm expectativas diferentes e trabalham com estratégias paralelas ao invés de complementares, dificultando assim a obtenção do alinhamento.

O alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I., portanto, precisa ser melhor compreendido utilizando-se múltiplas dimensões e que levem em consideração o seu lado social.

O próximo capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi apresentado o referencial teórico que servirá como base para este estudo. Neste capítulo discorre-se sobre a metodologia científica utilizada para a pesquisa do fenômeno em questão. Para tanto, serão apresentadas as justificativas de escolher-se o método qualitativo e o estudo de caso, os métodos de coleta de dados utilizados, os principais desafios metodológicos e os procedimentos adotados para que garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

#### 3.1 POR QUE UTILIZAR MÉTODOS QUALITATIVOS?

Muitos pesquisadores apontam que a literatura de alinhamento deixa de capturar importantes fenômenos, pois a pesquisa é muito voltada para aspectos mecanicistas, falhando na percepção dos aspectos da vida real (CHAN; REICH, 2007; LEE, S. M. *et. al.*, 2008). Por isso as pesquisas no campo de alinhamento estratégico têm mudado de foco. Ciborra (1997) sugere a volta ao campo, ou seja, lançar mão de estudos interpretativos que possam capturar o dia a dia dos atores envolvidos. Bakshi (2006) complementa, afirmando a importância de estudar-se o contexto no qual todo fenômeno social está inserido.

Ciborra (1997) e Tan e Gallupe (2006) apontam que ainda há espaço para muitas oportunidades e diferentes tipos de pesquisa, contanto que foquem as atividades dos atores e suas práticas, colocação também compartilhada por Chan e Reich (2007) e Campbell (2007). Esses autores apontam que os pesquisadores têm investigado de maneira insuficiente as nuances do alinhamento, como por exemplo, o *locus* onde este ocorre. Cada *locus* de alinhamento possui suas próprias características e pode revelar muitas informações.

Os atuais estudos sociais da tecnologia da informação visam expandir o campo que tem sido centrado nas proposições de comportamento técnico e racional. Busca-se desenvolver um vocabulário conceitual e epistemológico que permita capturar e interpretar o fenômeno social da T.I (AVGEROU; CIBORRA; LAND, 2004).

Na busca desse vocabulário, segundo Campbell, Kay e Avisson (2005), os pesquisadores precisam considerar em suas pesquisas o alinhamento em todos os níveis da organização, ou seja, buscar analisar os níveis macro e micro, sendo este último encontrado nas práticas dos atores.

Recentemente, os estudos interpretativos têm emergido como uma importante linha nas pesquisas em Sistemas de Informações (CHAN; REICH, 2007; KLEIN; MYERS, 1999; PRESTON; KARAHANNA, 2009). Ainda de acordo com esses autores, os estudos interpretativos podem auxiliar os pesquisadores a entenderem os pensamentos humanos e a ação nos contextos sociais e organizacionais, tendo o potencial para produzir resultados mais aprofundados na área de sistemas de informações.

Walsham (1995) aponta que os métodos interpretativos de pesquisa adotam a posição de que a realidade é uma construção social feita pelas pessoas. Guba e Lincoln (2005) complementam, afirmando que grande parte do fenômeno social consiste na criação de sentido das atividades de grupos e indivíduos em torno do fenômeno. O princípio da contextualização em tela é defendido por Klein e Myers (1999), afirmando que o objeto está imbricado em um contexto social e histórico e deve ser considerado no estudo. O processo de interpretação move-se a partir de um entendimento anterior das partes para um entendimento do todo (contexto) e retorna-se para um entendimento aprimorado de cada parte.

As pesquisas em sistemas de informações podem ser classificadas como interpretativas, se assumirem que o conhecimento da realidade é gerado através das construções e relações sociais, focados na complexidade das interpretações dos atores nas situações que emergem do campo (KLEIN; MYERS, 1999). Os estudos interpretativos não requerem variáveis dependentes ou independentes, mas focam na complexidade do *sense making* dos atores quando as situações emergem e se busca entender o fenômeno através dos significados que as pessoas atribuem a elas.

Os estudos interpretativos são considerados como qualitativos, os quais, na definição de Creswell (1998), se caracterizam por um processo de pesquisa que explora os problemas sociais ou humanos e seus contextos. O pesquisador constrói uma figura complexa e holística, analisa as palavras, relata as visões dos entrevistados e conduz o estudo de uma forma natural.

As contribuições da metodologia qualitativa que motivaram a escolha para a presente pesquisa foram: i) a necessidade de sair a campo para descobrir o que realmente está acontecendo; ii) a relevância da teoria, baseada em dados, para o desenvolvimento do campo como base para ação social; iii) a complexidade e a variabilidade dos fenômenos e das ações humanas; iv) a crença de que as pessoas são atores que assumem um papel ativo para responder a situações problemáticas; v) o entendimento de que o significado é definido e redefinido através da interação e vi) a consciência das inter-relações entre condições (estrutura), ação (processo) e consequências (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Os métodos qualitativos podem ser usados para explorar áreas substanciais sobre as quais pouco se sabe como, por exemplo, a dimensão social e sua relação com o alinhamento estratégico. Strauss e Corbin (2008) ainda apontam que esses métodos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos, como sentimentos e processos de pensamento, os quais são difíceis de se descobrir por meio dos métodos tradicionais de pesquisa.

Diante dessa concisa contextualização, para que se possa atingir os objetivos da pesquisa propostos, será utilizada como estratégia de investigação o estudo de caso e como estratégia de coleta dos dados optou-se pela observação participante. A escolha por esta estratégia se deu, porque se busca compreender como a dimensão social (atores, relacionamentos, *práxis*, tecnologia e contexto) está presente no processo de alinhamento no seu contexto natural.

Pode-se afirmar que a metodologia de pesquisa utilizada nessa tese emprega uma combinação de métodos qualitativos com ênfase na triangulação e na reflexividade.

A primeira questão a ser analisada é que a escolha da estratégia de pesquisa foi determinante para que a pesquisa pudesse ser realizada. A segunda questão foi determinar quais estratégias de coleta de dados seriam escolhidas para se estudar os aspectos sociais. Essa escolha envolveu a utilização de várias fontes de pesquisa e diferentes tipos de coleta.

Dada a complexidade e a natureza exploratória desta pesquisa, a abordagem reflexiva tornou-se necessária, algo que ocorreu com a observação participante e algumas entrevistas abertas.

Jarzabkowski e Spee (2009) apontam alguns aspectos da Estratégia enquanto Prática que, na minha ótica, podem ser mais bem explorados utilizando o

estudo de caso em profundidade e a observação participante. Entre esses aspectos destacam-se: o estudo do dia a dia dos atores; o estudo do contexto, ou da contextualização das interações e também o *locus* e o dinamismo inerentes da ação humana. Busca-se então através da metodologia escolhida, aprofundar a análise da relação entre sujeito-objeto, suas práticas sociais ordenadas (GIDDENS, 2003) e os elementos contextuais entre os atores e a estrutura no alinhamento estratégico.

Cabe ressaltar que não existiu um modelo fechado de pesquisa *ex-ante*. A importância repousa nos elementos que emergem no campo no decorrer da pesquisa.

A escolha da metodologia qualitativa objetivou, ainda, analisar os aspectos referentes à fusão de interesses, mudanças ambientais, divergência de expectativas em relação aos níveis estratégico, tático e operacional. Perseguiu-se uma visão holística e interpretativa para capturar a realidade organizacional em sua totalidade, buscando um equilíbrio entre a teoria e o aprendizado emergido dos dados.

### 3.2 POR QUE UM ESTUDO DE CASO?

O estudo de caso é utilizado quando um fenômeno é amplo e complexo, quando uma investigação holística profunda é necessária e quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; YIN, 2001). Com isto o pesquisador busca maior profundidade nos detalhes e na riqueza de informações internas do caso, ao invés de buscar ampliar a abrangência. Complementando Iacono, Brown, Holthan (2009) apontam que no estudo de caso a atenção é dada às condições contextuais, consideradas altamente relevantes com o fenômeno que está sendo estudado, considerando que não há como separar o fenômeno do seu contexto e focar apenas em algumas variáveis.

Para Iacono, Brown, Holthan (2009), os métodos qualitativos, tais como etnografia, pesquisa-ação, estudos de caso, foram desenvolvidos nas ciências sociais, tendo sido consideradas mais apropriadas para o estudo de fenômenos sociais e culturais do que os métodos quantitativos das ciências físicas, tais como *survey*, modelagem matemática e experimentos de laboratório.

Ainda como justificativa do uso desta metodologia, Dubé e Paré (2003) apontam que o método de pesquisa de estudos de caso é particularmente bem ajustado para pesquisa em tecnologia da informação, desde que se busca na organização não somente aspectos técnicos, mas também comportamentais. Esta estratégia de pesquisa é voltada para o entendimento das interações complexas e ambíguas entre organizações, tecnologias e pessoas. Complementam ainda afirmando que os estudos de caso permitem à academia e à prática manterem-se atualizados com as mudanças ocorridas no mundo em relação a T.I., assim como as mudanças ocorridas nas organizações.

O estudo foi de um caso único. A seleção desse caso foi condicionada pelo acesso aos três níveis hierárquicos da empresa, ou seja, permitiu acesso completo do pesquisador na empresa nos níveis estratégico, tático e operacional. Durante a fase de escolha dos casos, contatei três empresas de diferentes segmentos. Somente duas deram abertura para que eu apresentasse a minha proposta de pesquisa, na qual na ocasião apresentei o documento de intenção de pesquisa.

O documento de intenção de pesquisa continha o objetivo da pesquisa, algumas definições conceituais básicas, a metodologia a ser seguida (ênfase no acesso necessário face ao método de coleta pretendido) e por fim a devolutiva para a empresa. A devolutiva consistia em um relatório abordando os elementos da dimensão social que atuam como facilitadores e dificultadores na implantação de uma solução tecnológica e ações práticas para se buscar o AE entre negócio e T.I..

A primeira empresa pertencia ao segmento madeireiro e de fundição, contando com mais de 5.000 funcionários. À época essa empresa passava por sérios problemas de mercado na parte de fundição o que estava consumindo o tempo e o recurso dos gestores. Todos os projetos de expansão e atualização estavam em *standby*. Devido a isso os projetos da área de T.I. seguiram essa tendência e estavam momentaneamente parados. Este foi o motivo pelo qual esta opção foi descartada como objeto de pesquisa.

A segunda empresa, na qual foi realizada a pesquisa, pertence ao segmento de geração e distribuição de energia, fazendo parte de uma multinacional. Ao conversar com o presidente, ele me apresentou os projetos de expansão e principalmente o projeto da implantação do portal corporativo com objetivos claramente estratégicos.

Diante de tal fato, percebi a oportunidade de acompanhar o projeto desde o seu nascimento através da observação participante e estudando a sua implantação em diferentes departamentos da empresa. Vale ressaltar que a subsidiária brasileira é uma das mais rentáveis do grupo e responde por mais de 20% do faturamento desse segmento para o grupo sobre 15% de ativos. A subsidiária é uma das que mais se expandiram e também é referência na geração de energia para o grupo.

O contexto de expansão, aliado à imagem de uma empresa de ponta no seu segmento, somado às condições históricas únicas de acompanhar o projeto de implantação do portal desde o seu início em vários departamentos da empresa e com acesso aos três níveis hierárquicos envolvidos no projeto (estratégico, tático e operacional) justificaram a escolha da empresa e de um caso único.

De acordo com Yin (2001), os estudos que utilizam caso único se justificam quando ele for considerado: i) caso decisivo; ii) caso raro ou extremo ou iii) caso revelador. Diante destas três taxonomias, nosso caso de estudo enquadra-se como um caso revelador. Isso ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de estudar e acompanhar um fenômeno previamente inacessível para pesquisa longitudinal. Dentre os fatores de escolha do caso único, o seu significado subjetivo apresenta bastante importância (DUBÉ; PARÉ, 2003).

Aspectos relacionados à negociação da entrada na empresa, papel do pesquisador e detalhes da coleta, bem como os desafios serão tratados adiante.

### 3.3 OS MÉTODOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS

A seguir apresento uma discussão dos métodos utilizados, sua justificativa e fontes de dados utilizados para se atingirem os objetivos da pesquisa.

Sabe-se que o estudo de caso pauta-se em múltiplas fontes de evidência e múltiplas técnicas de coleta de dados. Yin (2004) lista as seis maiores fontes de evidência: documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para essa pesquisa foram coletados dados oriundos das seis fontes de evidência, como listado a seguir:

- a) **DOCUMENTOS:** foram analisados o planejamento estratégico da T.I., bem como o do departamento de segurança.
- b) **ARQUIVOS GRAVADOS:** arquivo sobre o projeto de instalação do portal corporativo; e-mails, apresentações de *slides* (PowerPoint); resultados de pesquisas internas publicadas, entre outros.
- c) **ENTREVISTAS:** foram realizadas algumas entrevistas com alguns envolvidos no projeto de implantação do portal, após seis meses de observação participante.
- d) **OBSERVAÇÃO DIRETA:** inicialmente em algumas reuniões por estarem atrasadas e logo no início da coleta, como não tinha sido apresentado para o grupo, fiquei apenas fazendo uma observação.
- e) **OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE:** com o passar do tempo, o pessoal da T.I. me apresentava como um analista de processos e pesquisador. A minha participação foi ativa em reuniões sobre o portal, reuniões para levantamento de requisitos e treinamento de usuários.
- f) **ARTEFATOS FÍSICOS:** o portal foi o artefato físico mais analisado. Houve uma análise preliminar sobre a proposta, o que estava sendo implantado e qual seria a situação ideal.

A seguir, detalho os métodos buscando apresentar os passos seguidos e também os desafios que foram superados durante o processo de coleta dos dados.

### 3.3.1 Observação participante

A observação participante tem suas raízes nos estudos antropológicos (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995), nos quais os pesquisadores viajavam a lugares distantes para estudar os costumes e práticas das sociedades menos conhecidas. Isso envolvia a participação no dia a dia dos envolvidos, enquanto, ao mesmo tempo, a observação era realizada. A observação participante tem sido associada com os métodos qualitativos e a coleta de dados para essa técnica tende a ser predominantemente qualitativa (IACONO; BROWN; HOLTHAN, 2009).



Constata-se que a antropologia foi a primeira ciência humana a introduzir o pesquisador como parte integrante do universo pesquisado (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995; TRAUGHT; O'CONNOR, 1991). Os autores complementam apontando que ao longo dos anos 1880 e 1910, vários antropólogos realizaram estudos de campo. Dentre eles o mais conhecido foi Malinowski que inovou quando passou a viver por longos períodos no seu campo de pesquisa (aldeias, com povos primitivos).

Comumente a observação participante é utilizada e denominada de etnografia (TRAUGHT; O'CONNOR, 1991). Para esclarecer a diferença entre as duas, apresento abaixo a definição de observação participante elaborada por Becker e Geer's (1969, p. 322):

Por observação participante nós entendemos que é um método no qual o observador participa do dia a dia das pessoas que estão sendo estudadas, seja abertamente no papel de pesquisador ou secretamente em algum papel disfarçado, observando como as coisas acontecem, ouvindo o que é dito e questionado pelas pessoas através de um período de tempo.

A observação participante refere-se a uma estratégia de pesquisa na qual o observador e observados encontram-se numa relação face a face, e na qual o processo de coleta de dados acontece no ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que contribuem para um estudo (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995).

A diferença entre a observação participante e a etnografia é que essa última apresenta um escopo mais amplo de observação e tempo (TRAUGHT; CONOR, 1991).

Para Balogun, Huff e Johnson (2003), a pesquisa em Estratégia enquanto Prática deve ser realizada através da observação participante, entrevistas e análise de documentos. Esses autores apontam a necessidade de incluir o praticante como produtor de ações e conhecimento e não somente como fonte de informações. Complementando, Jarzabkowski e Spee (2009) afirmam que os métodos críticos oferecem perspectivas potenciais para analisar a estratégia, particularmente em termos de lentes alternativas para entendimento das práticas através do qual os atores representam a si mesmos como estrategistas e, mais amplamente, que constituem a estratégia em si como uma prática social.

Estando presente no dia a dia do projeto de implantação do portal permitiu ao pesquisador observar as visões pessoais sobre o fenômeno estudado em vários

níveis e departamentos da empresa. Dentre as vantagens apontadas pela observação participante destacam-se:

- a) Conhecer a cultura da empresa e as micro-culturas departamentais;
- b) Observar os estilos de liderança e sua influência na cobrança de resultados práticos referentes ao projeto estudado;
- c) Identificar formas implícitas e explícitas de governança corporativa;
- d) O contexto vivido pela empresa e por cada departamento em diferentes momentos da pesquisa;
- e) O impacto das mudanças corporativas no andamento do projeto e no envolvimento das pessoas no mesmo.

Conhecer a cultura da empresa permitiu compreender aspectos sociais que não são ditos em entrevistas e tampouco coletados através de questionários. Entre esses aspectos um que pode ser evidenciado é o interesse maior de alguns gestores por tecnologia do que outros, divisões de poder entre gestores, entre outros.

A oportunidade de conversar com outras pessoas em momentos informais (casuais) durante o café, por exemplo, se mostraram fontes ricas de dados. Várias vezes enquanto tomávamos café com alguns participantes do projeto, principalmente com pessoas da empresa terceirizada que implantava o portal, muitos funcionários da empresa se aproximavam para tratar de assuntos relacionados ao projeto ou mesmo fazer um elogio ou uma crítica. Desta forma eu conseguia confrontar minhas percepções sobre o contexto com as percepções dos indivíduos divididas durante esses momentos.

Antes e após as reuniões, era comum algumas pessoas da T.I. ficarem reunidas com a empresa terceira para discutir alguns pontos tratados durante a reunião ou mesmo alinhar algumas atividades para as próximas reuniões. Esses momentos também se mostraram importantes fontes de informações, apesar de sempre ser questionado para dizer o que eu tinha achado da reunião. Por estar em posição de observador participante em alguns momentos apresentava meu ponto de vista sobre o assunto em questão.

Cada observação é, na sua essência, única e não replicável (IACONO; BROWN; HOLTHAN, 2009). A observação participante permite ao pesquisador capturar conhecimentos tácitos e pontos de vista informais.

Digno de nota é que os dados foram coletados de maneira não sistemática através de reuniões, treinamentos realizados, apresentações para a equipe e também conversas informais no café. Nesse sentido, inevitavelmente surgem armadilhas sobre o rigor sendo que nenhuma conversa foi gravada. Para que isso fosse minimizado; durante ou logo após cada evento, eram tomadas notas e revisitadas para sua digitalização, buscando preservar a exatidão das mesmas.

Durante todo o período em campo, foram realizadas 29 reuniões com durações diversas e ao todo foram coletadas 79 páginas de anotações, contendo desenhos, citações, reflexões e informações gerais. É importante ressaltar que duas das reuniões agendadas os participantes da empresa (departamento do Meio Ambiente) não puderam comparecer. Outro ponto foi que algumas reuniões foram reagendadas devido a compromissos assumidos de última hora pelos participantes.

Para situar o leitor durante a seção de apresentação dos resultados, o quadro a seguir apresenta a listagem das pessoas envolvidas durante o processo de pesquisa, bem como sua identificação.

PRESIDÊNCIA	Presidente	Informante 01
T.I.	Gestor da Área	Informante 02
	Coordenado do projeto	Informante 03
R.H.	Gestor da Área	Informante 04
	Usuário-chave do projeto	Informante 05
SEGURANÇA	Gestor da Área	Informante 06
MEIO AMBIENTE	Gestor da Área	Informante 07
	Usuário-chave do projeto	Informante 08
	Usuário-chave do projeto	Informante 09
EMPRESA TERCEIRA RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO	Gerente Comercial	Informante 10
	Analista de Negócio	Informante 11
	Consultor de Portais Corporativos	Informante 12

**Quadro 11 – Relação dos informantes envolvidos na pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi realizada seguindo o cronograma de implantação do portal nos departamentos, sendo que esse cronograma foi construído entre os setores e a T.I. Maiores detalhes sobre a data inicial e final das observações encontram-se na seção de desafios metodológicos.

### 3.3.2 Entrevistas abertas

O emprego da observação participante numa pesquisa muitas vezes requer a sua complementação com outras metodologias, o que é muito salutar (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995). Para esclarecer determinados aspectos, captar os detalhes de algum fenômeno e obter uma visão do todo, pode-se realizar algumas entrevistas com os informantes.

As entrevistas podem variar de tipos aplicados a *surveys* nos quais todos os respondentes são submetidos a um mesmo conjunto de questões, seguindo uma mesma sequência ou adotar um tipo mais etnográfico nos quais há apenas algumas questões introdutórias e dirigidas pelo entrevistador (TRAUGHT, O'CONNOR, 1991).

No nosso caso utilizamos o tipo etnográfico uma vez que esse tipo permite ao pesquisador direcionar a coleta de dados de acordo com suas necessidades. As entrevistas foram conduzidas em situações nas quais precisávamos de mais dados para analisar tal fenômeno ou dirimir alguma dúvida que ainda restava.

Nesse estudo, as entrevistas forneceram três tipos de dados. O primeiro tipo foi sobre aspectos referentes à tecnologia estudada. Apesar de ter acesso total ao portal que estava sendo desenvolvido, restaram algumas dúvidas sobre funcionalidades e oportunidades a serem exploradas e algumas entrevistas com o pessoal da T.I. e com a empresa terceira foram conduzidas. O segundo tipo de dados estava relacionado com a percepção das pessoas frente a essa nova tecnologia. O terceiro tipo de dados foram metadados, ou seja, informações que resultaram a partir daquilo “que não foi dito” ou o que ficou diferente das observações factuais realizadas, tal como a real importância do portal para a área estratégica da empresa.

### 3.3.3 Análise de documentos

O propósito de examinar os documentos foi verificar os atuais movimentos esperados pela empresa e pelo departamento de T.I. referentes ao alinhamento do projeto com o planejamento estratégico da empresa e do setor. Foram analisados o

planejamento estratégico da T.I., o cronograma inicial e ajustado de execução do projeto e também o primeiro contrato de implantação do portal.

Esses documentos foram analisados por duas razões. A primeira para levantar as políticas desenhadas pela matriz e enviadas à subsidiária brasileira sobre a nova postura da T.I. frente ao negócio. A segunda razão era para identificar as possíveis mudanças que poderiam ocorrer no cronograma ou na priorização dos departamentos depois de iniciado o projeto.

Essa segunda análise demonstrou que durante a execução algumas alterações foram realizadas buscando priorizar os departamentos que demonstraram mais interesse e possibilidade de implementação dessa nova solução.

### **3.3.4 Triangulação**

A triangulação é utilizada para garantir a precisão e as explicações referentes ao fenômeno estudado (STAKE, 1995). Corroborando, Yin (2001) aponta que uma das formas de triangulação e utilizada nesta pesquisa é a utilização de várias formas de evidência.

Conforme foi mencionado na seção 3.3, os dados foram oriundos de 6 fontes sendo: documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Diante da diversidade de fontes, busquei confirmar as minhas percepções e os fatos emergentes da pesquisa através da triangulação, ou checagem utilizando diferentes informações. Um exemplo é que durante algumas reuniões não ficava evidente a posição (a favor, neutro ou contra a implantação do portal) de um participante devido à pouca participação nas reuniões. Para compreender tal fato, recorri a dados referentes a entrevistas e análise do portal (funcionalidades e uso) sob sua responsabilidade. Com essa triangulação pude identificar a real posição do participante. Maiores detalhes serão apresentados na seção 3.6.

### 3.4 OS DESAFIOS METODOLÓGICOS

Quando iniciei o doutorado, concluída a escolha do tema e realizada uma revisão da literatura defrontei-se com a escolha de um método de pesquisa que realmente pudesse responder aos objetivos da pesquisa. Após a defesa do projeto e com o *feedback* da banca, optei por uma pesquisa mais crítica, utilizando um caso único em profundidade, adotando a estratégia da observação participante. Ciente da escolha, alguns desafios metodológicos afloraram e serão apresentados a seguir.

#### **3.4.1 Escolha da empresa e do projeto (antes de se iniciar a pesquisa)**

Como foi mencionado anteriormente, a natureza da pesquisa requer observação participante, ou seja, uma abertura total da empresa para a entrada do pesquisador no seu dia a dia durante um extenso período de tempo. A negociação com a empresa foi feita diretamente com a presidência uma vez que a minha pesquisa envolvia três níveis, sendo o estratégico representado pelo presidente (CEO) da empresa no Brasil, o departamento de T.I. representado pelo seu diretor e também os níveis táticos representados pelos diretores/gerentes dos departamentos e por fim o nível operacional no qual se encontram os outros colaboradores.

Por tratar diretamente com a presidência a demora inicial para agendar um horário foi bastante grande. O primeiro contato foi feito por *e-mail* no dia 15/12/2008, explicando superficialmente a minha intenção de pesquisa e verificando o interesse da empresa na pesquisa. A primeira reunião que tivemos foi no dia 27/03/2009, quando o presidente queria ouvir sobre a pesquisa e verificar com sua equipe se havia condições de ser realizada a pesquisa. Na ocasião foi-me dito que estavam iniciando a implantação do portal corporativo da empresa com alguns objetivos estratégicos. No mesmo dia tive contato com o diretor de T.I. que pode me explicar mais detalhes do projeto.

Após minha análise, decidi que esse seria um projeto interessante de se acompanhar uma vez que gostaria de estudar na prática um caso e alinhamento estratégico de T.I.

Durante os três meses seguintes, o contato foi pouco e na maioria das vezes por *e-mail* pois o presidente estava em constantes viagens à matriz. A reunião em que aconteceu a definição final sobre a pesquisa ocorreu no dia 03/06/2009, quando estavam presentes a gestora de R.H. da empresa, o diretor de T.I. e o presidente. Nessa reunião entreguei um cronograma de trabalho e a carta de sigilo requerida pela empresa. A demora na entrada foi o primeiro desafio enfrentado.

O início, que foi a entrada na empresa, se deu no dia 29/06/2009, em uma reunião com o diretor de T.I. e a pessoa responsável pelo projeto do portal corporativo na empresa. Nessa reunião ficou decidido que eu participaria de todas as reuniões referentes à implantação do portal, sendo essas reuniões internas ou com terceiros (fornecedores). Decidimos também que eu seria apresentado como analista de processos e pesquisador. A dificuldade em identificar um papel foi outro desafio, pois queríamos caracterizar que apesar de estar na empresa desempenhando um papel (fazendo parte da equipe) eu também estava fazendo uma pesquisa.

#### **3.4.2 Determinantes da pesquisa (durante o processo de coleta)**

Serva e Jaime Júnior (1995) destacam que ser aceito e legitimado pelo grupo é essencial, mas isso é fruto de um processo relacional, que não tem prazo definido, variando muito de um grupo para outro. Como a autenticidade é a base das relações, não se pode esperar sempre que todos os membros que estão sendo observados aceitem o pesquisador no local e forneça as informações desejadas.

Os mesmos autores apontam ainda que para fazer parte do grupo o pesquisador precisa trabalhar como aquelas pessoas trabalham, comunicar-se como elas se comunicam, participar de momentos de lazer, sentir as dores e dificuldades comuns ao seu cotidiano, decodificar as suas representações e perceber as conexões entre essas e as práticas cotidianas. Concluem ainda afirmando que quando se instala uma relação de confiança e afetividade entre o pesquisador e os observados, os dados jorram em abundância, pois os participantes querem falar, comunicar-se, dizer algo sobre o que fazem, como vêm o que fazem, a organização e a si próprios.

Não houve participação em confraternizações ou festas internas da empresa, mas de momentos de conversas informais como na área do café, na área destinada a fumantes e em alguns eventos de treinamento da empresa. Isso garantiu a legitimidade da minha participação no grupo e acarretaram a percepção de que eu fazia parte do grupo e fui até convidado a participar de situações não previstas no início do trabalho, como por exemplo, um evento de treinamento interno da organização que ocorreu no Rio de Janeiro sobre o portal.

Inicialmente, as pessoas não se mostraram incomodadas com a presença de um pesquisador e participante nas reuniões, mas as contribuições durante as reuniões eram tímidas. Com o passar do tempo, as pessoas foram tendo mais confiança e acabavam dividindo comigo além dos assuntos triviais suas expectativas e frustrações com esse novo portal. Junto com informações relevantes outras informações sobre clima organizacional, automação de processos, problemas internos surgiam o que é característico desse tipo de pesquisa. O desafio era sempre manter o foco do estudo e não se influenciar por opiniões isoladas colocadas fora do contexto.

Em relação ao aspecto abordado no parágrafo acima, Serva e Jaime Júnior (1995) destacam que quanto mais sólida for a base de conhecimentos do pesquisador, menor será o risco de ele se perder no emaranhado fantástico de dados que lhe oferecem a partir dos fatos. Nessa fase, a base de conhecimento é fundamental para que não se saia da rota, ou, se tiver que alterá-la, que faça com a consciência crítica e a percepção aguçada, com a certeza de que a mudança visa incrementar a compreensão do fenômeno estudado, ressaltam os autores.

A maior crítica inserida na observação participante é a potencial perda da objetividade, pois o pesquisador não é um observador independente, mas sim um participante (IACONO; BROWN; HOLTHAN, 2009). A noção de observador participante pressupõe um grau de distanciamento do assunto e uma clara noção da sua condição de pesquisador.

Outro desafio enfrentado por mim foi que, sempre após as reuniões, tanto o responsável pelo projeto do portal, como a empresa terceira queriam saber a minha opinião sobre os assuntos discutidos e por várias vezes me pediram opiniões sobre mudanças a serem implementadas. Procurava esquivar-me, mas em alguns momentos que opinei, notei que as próximas etapas tinham sido influenciadas pelo



que havia dito anteriormente, principalmente em relação ao alinhamento estratégico do portal.

Nas pesquisas quantitativas uma clara distinção pode ser feita entre a coleta dos dados e a análise. Já na pesquisa qualitativa, a coleta, análise, interpretação e descrição dos resultados são geralmente ações paralelas, e os resultados de uma atividade influenciam a direção das outras (IACONO; BROWN; HOLTHAN, 2009; SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995). Todos os apontamentos e análises que eram realizados em paralelo influenciaram as futuras análises.

Para Johnson, J. D. *et al.* (2006), alguns critérios atuam como inibidores ou facilitadores da qualidade do processo de coleta de dados etnográficos. Analisamos os critérios apresentados pelos autores utilizando nosso contexto como referência e obtivemos somente fatores facilitadores. Estes incluem os seguintes:

- a) **Liberdade de movimentação social:** na medida em que permite um papel ativo para a circulação entre vários grupos e subgrupos envolvidos no fenômeno a ser estudado. Acesso a apenas um grupo pode inibir a diversidade de informações. Em relação a esse item tivemos total liberdade para interagir com os departamentos estudados, seus gestores e colaboradores.
- b) **Acesso à informação:** A variedade dos tipos de informações para o observado participante. Para mim foi um facilitador, pois todas as informações requisitadas foram passadas rapidamente.
- c) **Tipo dos relacionamentos do informante:** A medida na qual os informantes dependem das atividades desempenhadas pelo pesquisador para cumprirem suas atividades. Durante todo o tempo da pesquisa não houve interrupção de trabalho, pois o papel desempenhado pelo pesquisador não interferia no trabalho dos informantes, sendo que o processo ocorreu sem interrupções, facilitando a coleta de informações e o andamento do processo.
- d) **Tipos de informações:** Os tipos de informações disponíveis e a quantidade de detalhe disponível para o pesquisador. Como o contato e a minha apresentação foram feitos pelo presidente, ele solicitou a todos que me fornecessem todas as informações de que eu precisasse. Sendo assim, tive acesso inclusive ao planejamento estratégico de alguns departamentos perfazendo esse fator um facilitador.

- e) **Necessidade de conhecimento específico:** A medida na qual o papel do pesquisador requer conhecimentos específicos. Esse fator foi um facilitador, pois o pesquisador tem uma boa experiência na área de planejamento estratégico e também na área de T.I.
- f) **Capacidade de se manter neutro:** A tendência de ser identificado como sendo parte integrante de um ou outro grupo dentro da empresa. Como eu estava sempre participando de vários grupos não houve essa associação por parte dos membros da empresa.
- g) **Confiabilidade das informações:** A medida na qual o papel garantia a confiabilidade das informações coletadas e seus controles. Por estar atuando em vários níveis e de maneira sistêmica as informações coletadas através de reuniões ou documentos eram discutidas informalmente em bate papos e verificadas.

Outro desafio do pesquisador é entender o ritmo de ação e de interação do grupo pesquisado (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995). Apesar de ter um cronograma e uma agenda de trabalho definida para a implantação do portal, por diversas vezes as reuniões foram remarçadas ou tivemos baixa participação devido a situações emergenciais que envolviam os participantes.

Inevitavelmente durante a observação participante surgem alguns dilemas éticos: a pesquisa não deve acontecer de forma escondida e os informantes devem saber da natureza e do objetivo da pesquisa (IACONO; BROWN; HOLTHAN, 2009). Partindo dessa premissa, sempre fui apresentado como analista de processos e pesquisador. Dessa forma sempre souberam que uma pesquisa estava sendo elaborada em paralelo.

### 3.5 GERENCIAMENTO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Serva e Jaime Júnior (1995) apontam que a inserção do pesquisador numa relação direta e pessoal com o observado, corresponde à abertura para a emoção, o sentimento e o inesperado. Diante dessa colocação, alguns cuidados foram tomados para garantir uma análise completa e confiável do fenômeno estudado.

Estar, ao mesmo tempo, dentro e fora da organização, não é condição das mais fáceis; é viver um constante conflito interno, vivenciar uma oposição dialética dentro de si próprio, o que se resume em um grande desafio (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995).

Compreendemos, entretanto, que o elemento da subjetividade também está presente no processo de coleta, pois enquanto a visão do pesquisador era enriquecida pelas experiências dos praticantes, as análises não são totalmente neutras.

Primeiramente sabemos que a observação participante requer um investimento de tempo e esforço significativo. Para que pudéssemos desenvolver o trabalho em um tempo hábil, acompanhei a implantação do portal em três departamentos da empresa, que ocorreram quase que em paralelo. Procurei participar de todas as atividades relacionadas a essa implantação, desde a apresentação inicial, o desenho de requisitos, as reuniões de validação e o treinamento com os usuários.

Cuidados foram tomados para apresentar todas as análises, sendo que a análise de mais de um departamento permitiu uma rica comparação entre os departamentos e também com a teoria, resultando em uma triangulação de fontes de dados e teorias buscando satisfazer o rigor metodológico. Com isso busquei eliminar interpretações alternativas e produzir argumentos convincentes.

As experiências profissionais do autor da pesquisa influenciaram o processo de pesquisa desde a escolha do tema a ser pesquisado, da estratégia de coleta a ser utilizada e da análise e interpretação dos dados.

Nessa pesquisa, a subjetividade foi minimizada através: i) incorporação de elementos práticos do dia a dia dos envolvidos, deixando o fato / acontecimento pesquisado ficar evidente ao pesquisador; ii) analisar o fenômeno sobre diferentes aspectos quando estudado em três diferentes departamentos; e iii) utilizar múltiplas fontes de evidência.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS E PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Em todos os tipos de pesquisa, seja ela quantitativa, seja qualitativa, os itens referentes ao rigor, validade e confiabilidade precisam ser empregados na condução da pesquisa, bem como na publicação dos resultados.

O quadro 12, adaptado de Elliot e Lazenbatt (2005), sintetiza os critérios para mensurar-se a qualidade nas diferentes metodologias de pesquisa.

<b>Crítérios Quantitativos</b>	<b>Crítérios Qualitativos</b>	<b>Crítérios Universais</b>
- Validade - Confiabilidade  (SHELDON, 1994)	- Credibilidade - Transferibilidade - Confirmabilidade - Dependabilidade  (LINCOLN; GUBA, 1985)	- Validade - Relevância  (HAMMERSLEY, 1992)
Posição Positivista	→	Posição Fenomenológica

**Quadro 12 – Critérios para mensurar a qualidade das pesquisas**

Fonte: Adaptado de Elliot e Lazenbatt (2005, p. 49).

Esse quadro aponta os principais padrões aceitos pela academia em relação à qualidade da pesquisa. Para Guba e Lincoln (1982), a validade e a confiabilidade na pesquisa qualitativa (observação participante) podem ser obtidas através: i) da triangulação de vários tipos de dados coletados; ii) checagem com os entrevistados e iii) amostragem em diferentes contextos (níveis dentro da organização).

Partindo-se das considerações acima, em relação à validade, o cuidado recai sobre a validade de construto e a externa. Para atingir-se a primeira utilizar-se-ão múltiplas fontes de evidência para coleta e análise dos dados, como por exemplo: documentação (públicos), registro em arquivos (privados), entrevistas e observações diretas. Além disto, o relatório final será enviado aos entrevistados para que os mesmos possam revisar a consistência das informações coletadas pelo pesquisador.

Aliando-se esses pontos com os apontados por Strauss e Corbin (1998), que se preocupam com o processo de pesquisa e a construção da teoria, buscar-se-á garantir o rigor e a qualidade da pesquisa. Para ilustrar os principais cuidados tomados durante a pesquisa, apresento o quadro 13:

ETAPA DA PESQUISA	DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES
Questões de desenho da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscando garantir uma linha de raciocínio e conduta para a coleta de dados, foram estabelecidos os objetivos principal e específicos. Ambos serviram para guiar o autor durante a coleta de dados.</li> <li>▪ Com o objetivo de garantir o rigor, uma base teórica foi construída servindo como “lente” para a análise dos dados.</li> <li>▪ De acordo com Dubé e Paré (2003) a condução de uma pesquisa longitudinal como esta, explora a riqueza dos vários métodos de coleta de dados quando se analisa o fenômeno, auxiliando a garantir a validade da pesquisa.</li> </ul>
Coleta dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O processo de coleta de dados durou aproximadamente onze meses e foi realizado através de reuniões (observação participante), entrevistas com os usuários-chave, leitura de documentos, arquivos e também analisando o portal corporativo (artefato físico). Todos os dados coletados foram registrados no caderno de campo, constituindo esse o banco de dados do estudo.</li> <li>▪ Os dados foram coletados em três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) e em cinco departamentos (presidência, T.I., recursos humanos, segurança e meio ambiente). Foram objeto de análise para a implantação do portal apenas os três últimos departamentos descritos. A análise da presidência forneceu informações sobre as ações estratégicas, expectativas e participação em relação ao projeto do portal. Já a análise do departamento de T.I. justifica-se por ser a responsável pelo projeto de implantação do portal na empresa.</li> <li>▪ A coleta de dados realizada durante as reuniões eram realizadas em duas etapas sendo a primeira durante a reunião onde se anotavam as principais falas dos atores, suas posições e opiniões e suas reações. A segunda etapa era um relato sobre o objetivo, a condução e os resultados da reunião, feito imediatamente após a reunião buscando preservar a atualidade dos dados (ANEXO A). A duração das reuniões variou muito durante o projeto. Algumas reuniões foram rápidas, algo em torno de 30 minutos, como por exemplo, a reunião de apresentação do layout do portal no departamento do meio ambiente. Outras reuniões mais técnicas de auxílio ao uso do portal eram realizadas individualmente com os usuários-chave e chegavam a durar até 115 minutos.</li> <li>▪ Para elucidar os pontos de vista dos participantes, algumas entrevistas foram conduzidas com os atores envolvidos. As entrevistas seguiam um roteiro semiestruturado (ANEXO B) e serviam de base para explorar pontos de vista particulares, muitas vezes não expressos em reuniões. As entrevistas duraram em média 40 minutos, sendo que a mais longa durou 73 minutos. As entrevistas não foram gravadas e as anotações em relação às respostas foram feitas durante a entrevista com a ciência dos entrevistados.</li> <li>▪ Toda a parte de documentos (planejamento estratégico, resultados de pesquisas, cronograma de implantação, apresentações, material de treinamento) foi fornecido pelo departamento de T.I. da empresa. Muitos documentos foram enviados por e-mail e analisados fora da empresa.</li> <li>▪ A análise do portal (sua utilidade e funcionalidades) foi realizada na sede da empresa, pois não é possível acessar a ferramenta de fora da empresa (somente alguns gestores podem acessá-lo de fora) de acordo com as regras de segurança da informação da empresa. Sendo assim toda coleta de dados sobre a ferramenta foi realizada internamente e os dados foram registrados no caderno de campo.</li> </ul>

Continuação

Continua

ETAPA DA PESQUISA	DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por fim, após a minha saída da empresa, algumas informações adicionais foram necessárias e foram coletadas por e-mail junto ao coordenador do projeto. Essas informações foram referentes a estrutura hierárquica e as últimas mudanças de escopo não registradas no cronograma de trabalho.</li> <li>▪ O uso de várias fontes de evidências em relação ao fenômeno estudado teve por objetivo buscar um detalhamento e garantir a credibilidade e o rigor da pesquisa (validade).</li> </ul>
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A análise dos dados foi realizada em dois momentos, de forma complementar. O primeiro momento foi durante a coleta (no campo) onde algumas reflexões eram realizadas para posterior exploração. O segundo momento que compreendeu várias ocasiões ocorreu quando já se tinha coletado várias informações de cada departamento estudado, culminando em uma análise integrada de processo e conteúdo no final.</li> <li>▪ Para as análises foram criadas cinco categorias oriundas da teoria que foram os elementos da dimensão social: atores, relacionamentos, práticas e práxis, tecnologia e contexto. A definição das categorias seguiu o modelo fechado (LÁVILLE; DIONNE, 1999), que consiste em o pesquisador decidir a priori as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico (ANEXO C).</li> <li>▪ Para a análise as notas de campo foram utilizadas, bem como as reflexões realizadas durante a coleta. Para ilustrar e fundamentar as análises realizadas, citações dos atores foram adicionadas ao texto. Essas citações objetivam confirmar e ilustrar as formas de pensamento dos atores.</li> <li>▪ A apresentação e leitura dos resultados aos informantes- chave foi uma ação realizada pelo autor para se buscar a validade das análises. De acordo com Lincoln e Guba (1985), esta é uma das técnicas mais críticas para se garantir a credibilidade de uma análise.</li> </ul>

**Quadro 13 – Explicação das ações para se buscar a qualidade da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a explanação dos cuidados tomados para se garantir a qualidade da pesquisa qualitativa realizada, apresenta-se a análise dos resultados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As principais descrições em relação ao ambiente de estudo são tecidas neste capítulo, ou seja, a empresa pesquisada e seus departamentos e também o projeto de implantação do portal, objeto de estudo desta pesquisa. Em seguida foram analisados os dados emergentes do campo à luz dos pilares teóricos sustentadores do estudo.

Considerando que a coleta de dados ocorreu principalmente por meio da observação participante, por vezes as análises estarão em primeira pessoa.

### 4.1 AMBIENTE DE ESTUDO

A empresa pesquisada é a subsidiária brasileira de um grande grupo empresarial canadense. Atualmente esse grupo gerencia mais de 100 bilhões de dólares em ativos. Dentre os vários negócios do grupo aqui no Brasil, foi estudado o ramo de energia renovável (hidrelétricas). A empresa figura como sendo uma das maiores geradoras de energia renovável independentes (não ligada a governo). Devido a um contrato de sigilo assinado no início da pesquisa nos comprometemos a não divulgar o nome da empresa. Sendo assim, para caracterizá-la será atribuído um nome fictício, denominando-a TESLA.

Na área de energia renovável o grupo TESLA está presente em quatro países e em nove mercados de energia. Atualmente possui uma capacidade instalada de 4.200 MW de geração e mais de 9.000 quilômetros de linhas de transmissão de alta voltagem. Emprega aproximadamente 1.850 pessoas (somente no segmento de energia renovável), das quais 380 pessoas estão na subsidiária energética brasileira.

Segundo o último boletim corporativo divulgado (2010) o *portfolio* da empresa contava com 166 usinas hidrelétricas, duas usinas eólicas e mais duas usinas termelétricas gerando 4.292 MW. No Brasil, a empresa conta com 34 usinas operando em 22 rios, com uma capacidade de 596 MW, representando por volta de 13,9% das operações do grupo. Atualmente essas usinas estão localizadas nas regiões sul, sudeste e centro-oeste.

A empresa atua no mercado de geração de energia há mais de 100 anos e no Brasil suas operações iniciaram-se em 1999. Dentre suas estratégias de crescimento, incluem-se aquisições e desenvolvimento próprio. A previsão é que até o final de 2011 a empresa possua aproximadamente dois bilhões de dólares em projetos em andamento nos setores hidrelétrico, de energia eólica e de transmissão.

A parte administrativa da empresa estava concentrada em apenas uma cidade, mas no final de 2009, uma ordem da matriz requisitou a mudança da sede da empresa para outra cidade, dividindo as operações administrativas da empresa. Algumas áreas foram transferidas para essa nova cidade enquanto outras foram conservadas na antiga sede. Esse fato foi marcante para muitos colaboradores da empresa.

Durante os 11 meses, que eu passei na empresa, estive em contato mais próximo com cinco departamentos que foram: T.I.; Recursos Humanos; Meio Ambiente; Segurança e a Presidência da Empresa. O departamento de T.I. era o responsável pelo projeto que eu estava pesquisando (portal corporativo) e a presidência foi o departamento que negociei o acesso na empresa e também forneceu valiosas informações. Os outros três departamentos foram objetos de estudo.

#### **4.1.1 Por que escolher a empresa TESLA?**

A empresa foi escolhida por ser uma empresa *benchmark* no seu segmento de atuação e por estar alinhada tecnologicamente com sua matriz internacional. Atualmente a empresa apresenta uma das maiores taxas de desempenho do setor.

Além dos fatores acima descritos, o momento no qual se encontrava o projeto de implantação do portal foi decisivo na escolha, pois seria possível acompanhar desde a implantação inicial até a estruturação da ferramenta em alguns departamentos da empresa. Isso foi possível, pois a empresa terceira contratada para a implantação do portal adota uma metodologia que realiza “entregas” constantes. Sendo assim, seria possível em um ano acompanhar e analisar as fases de levantamento de necessidades, desenho, implantação e validação do portal em alguns departamentos, vivendo em diferentes realidades.



Soma-se a esses fatores, o contexto de mudança estratégica do departamento de T.I. da TESLA, passando a oferecer suporte ao negócio da empresa (parceiro estratégico). Essa mudança de foco permitiu estudar e avaliar os fatores de alinhamento estratégico na organização.

Por fim, o último fator que motivou a escolha da empresa foi a acessibilidade às informações estratégicas da empresa e a possibilidade de atuar como um pesquisador “interno”, ou seja, como observador participante.

## 4.2 O PORTAL CORPORATIVO

Para que fosse possível estudar o fenômeno do alinhamento estratégico na empresa, o projeto de implantação do primeiro portal corporativo da TESLA foi escolhido. O importante foi que acompanhei o projeto de implantação desde o seu quinto mês, acompanhando-o por mais onze meses. Para que se possa ter um entendimento compartilhado do conceito de um portal, bem como suas principais funcionalidades e seus desafios de implantação e apresentada a seguir uma concisa explicação.

A intranet é um importante canal de comunicação entre a empresa e o funcionário, sendo usualmente caracterizada pela sigla B2E (*business to employee*) em oposição às siglas utilizadas para os sistemas web de comércio eletrônico como B2B (*business to business*) ou B2C (*business to consumer*) (CARVALHO; FERREIRA; CHOO, 2007). Esses autores complementam apontando que hoje a integração de sistemas colaborativos com a intranet e a estruturação de comunidades fazem com que a intranet (portais corporativos) também possa ser caracterizada pela sigla E2E (*employee to employee*). Benbya; Passiante e Belbaly (2004) concatenaram no quadro a seguir sete principais definições de portais corporativos retiradas da literatura.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Plumtree	O portal corporativo é um portal web utilizado para informações corporativas e serviços.
Delphi	Um espaço de trabalho personalizado que integra as mais relevantes fontes de informação e conexões subjacentes que tornam a informação valiosa através de um único ponto de acesso.
Gartner	Um portal é um sitio voltado para uma audiência específica que proporciona: agregação de conteúdo e disponibilização de informação relevante para a audiência, serviços de colaboração e comunidade, entre outros.
Giga	Um portal leva a algum lugar ou alguma coisa, é uma porta. Nas empresas, o portal leva a conteúdo, dados e serviços dentro e fora da organização. O valor do portal está em oferecer através de um único ponto de acesso, várias informações.
Merril Lynch (1998)	Os portais corporativos são aplicações que permitem as empresas destravarem interna e externamente as informações armazenadas, providenciando informações personalizadas necessárias nas tomadas de decisões corporativas.
White (1999)	Uma ferramenta que providencia aos usuários uma interface única para a informação empresarial dispersa pela empresa.
Detlor (2000)	Portais corporativos são interfaces de navegadores utilizados nas organizações para promover a coleta, o compartilhamento e a disseminação da informação através da empresa.

**Quadro 14 – Principais definições identificadas na literatura**

Fonte: Adaptado de Benbya; Passiante e Belbaly (2004, p. 205).

Percebe-se pelas definições acima que os portais corporativos buscam integrar as informações dispersas e principalmente, prover informações necessárias para a gestão do negócio e também para a tomada de decisões. Devido ao volume informacional que precisa ser gerenciado nas organizações, a sua adoção não é mais considerada como investimento tecnológico pródigo, mas sim como necessário (MASREK; HUSSEIN; 2008).

Os autores Carvalho, Ferreira e Choo (2007) apresentam no quadro a seguir um *check list* de funcionalidades de intranet e portais corporativos.

FUNCIONALIDADES DA INTRANET / PORTAL CORPORATIVO
<b>Integração</b>
1. A intranet permite acesso fácil aos sistemas corporativos, tais como base de dados operacionais, ERP, CRM e outros sistemas desenvolvidos no passado.
2. A intranet provê acesso fácil aos sistemas gerenciais de consulta, tais como armazéns de dados ( <i>data warehouse</i> ), ferramentas de garimpo de dados ( <i>data mining</i> ) e geradores de relatórios.
3. A intranet provê acesso fácil aos documentos corporativos, tais como manuais de normas, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos.
4. A intranet provê acesso fácil para fontes externas de informação como websites selecionados e agências de notícias.

**Continua**

## Conclusão

<b>FUNCIONALIDADES DA INTRANET / PORTAL CORPORATIVO</b>	
<b>Categorização</b>	
5.	O conteúdo da intranet é indexado de acordo com algum sistema de classificação como uma lista de termos, taxonomia ou ontologia.
6.	A intranet permite que o próprio usuário classifique, através de palavras-chave e categorias, os documentos que deseja publicar.
<b>Mecanismo de busca</b>	
7.	A intranet possui um mecanismo de busca integrado com recursos como operadores lógicos, filtros por categoria, busca baseada em metadados e filtros de formato de arquivo, versões e intervalo de datas.
<b>Gestão do conteúdo</b>	
8.	A intranet permite que o próprio usuário controle o ciclo de vida dos documentos (publicação, aprovação, armazenamento, controle de versões e exclusão);
<b>Workflow</b>	
9.	A intranet oferece recursos de workflow que permitem a monitoração dos processos organizacionais (indicadores estratégicos – KPI's) e a execução da estratégia do negócio.
<b>Colaboração</b>	
10.	A intranet provê acesso fácil a aplicativos de colaboração (groupware), tais como e-mail, chat, blogs, páginas pessoais, páginas de projetos, agendas, entre outros.
11.	A intranet suporta a criação de listas de discussão e/ou comunidades de prática.
<b>Apresentação / Personalização</b>	
12.	A intranet é o ponto de entrada unificado para todos os sistemas de informação da organização.
13.	A intranet possui áreas onde o conteúdo é customizado de acordo com o perfil do usuário, sua área de atuação e suas preferências pessoais.
<b>Notificação / Disseminação</b>	
14.	A intranet envia alertas em situações especiais, notificando os usuários sobre fluxos anormais dos processos e publicação de novo conteúdo associado às preferências pessoais.
<b>Segurança</b>	
15.	A intranet provê uma função de login unificado para todos os sistemas de informação, evitando a necessidade de múltiplas senhas.
16.	A intranet permite que usuários e administradores web especifiquem facilmente o nível de acesso e permissões de publicação de conteúdos (ex. dados sobre determinados projetos).
<b>Educação a distância</b>	
17.	A intranet oferece recursos de educação a distância (e-learning), tais como cursos virtuais e apostilas de treinamento.
<b>Mapa de conhecimento</b>	
18.	A intranet provê acesso fácil ao mapa de conhecimento, permitindo a localização de especialistas internos à organização.
<b>Administração da intranet</b>	
19.	A intranet possui ferramentas que permitem que o administrador web gerencie o desempenho da intranet.
20.	A intranet provê ferramentas que permitem que os desenvolvedores de software construam ou adaptem aplicativos para a plataforma da intranet.

**Quadro 15 – Check-list de funcionalidades de intranet e portais corporativos**

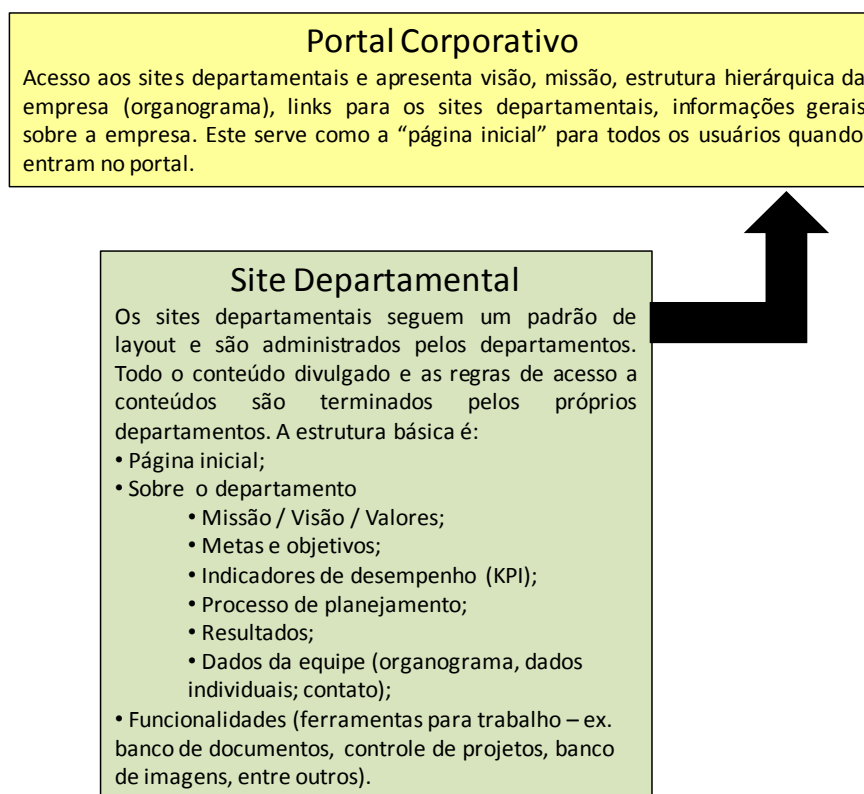
Fonte: Adaptado de Carvalho; Ferreira e Choo (2007, p. 57).

Através do quadro 15 apresentado, constata-se as várias aplicações dos portais corporativos nas empresas. Pode-se resumir essas aplicações como um suporte a criação, implementação e execução da estratégia empresarial.

O portal corporativo da TESLA foi contratado em janeiro de 2009, com uma empresa terceira que é Microsoft Partner e a plataforma escolhida foi o Sharepoint. Esse *software* abrange soluções corporativas com funcionalidades de portais, internet (*sites*), colaboração (*blogs*, *sites* pessoais, busca avançada) e integração com toda a família Office e outros *softwares* da família Microsoft como por exemplo o Project, Outlook, Team Builder, entre outros.

Dentre as funcionalidades algumas se destacam como, por exemplo, as ferramentas que permitem a criação de comunidades, gerenciamento de conteúdos, *sites* e busca avançada. Essas ferramentas atuam como alavancadoras de produtividade, integradoras e principalmente incrementam a interação social na disseminação e coleta de informações.

Ao analisar o portal corporativo da empresa despreende-se a seguinte estrutura:



**Figura 5 – Estrutura básica do portal corporativo da TESLA**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise da estrutura do portal.

O *site* departamental foi desenhado para ser uma ferramenta de integração e disseminação estratégica dentro da empresa. Inicialmente (1ª etapa do projeto) os departamentos eleitos para a implantação dos *sites* departamentais foram a T.I., o departamento de segurança, recursos humanos, meio ambiente e jurídico. Ao final da primeira etapa somente o departamento jurídico não teve sua implantação iniciada. Nos outros o processo seguiu conforme o planejado.

A empresa terceira responsável pela implantação da solução possui conhecimento e experiência na implantação de portais em empresas de grande e médio porte, com soluções estratégicas integradas a exemplo de B.I. (*Business Intelligence*). A equipe é formada totalmente por membros graduados na área de informática, porém com experiência (técnica) em portais.

Por possuírem experiência na área de desenvolvimento e implantação de portais corporativos em grandes empresas como Boticário, Electrolux, entre outras, a empresa tem uma metodologia de implantação denominada 6 x 2. Todos os ciclos de planejamento e entrega são feitos em módulos de seis meses, sendo os quatro primeiros para planejamento e os dois últimos para entrega. O foco de atuação ou desenvolvimento é sempre departamental e a lista de prioridades é definida em conjunto com a empresa.

Para a etapa de priorização um profissional da área de T.I. acompanha os profissionais da empresa terceirizada nos setores e colhem os desejos e as expectativas dos usuários nos seus departamentos. Após essa coleta, são eleitos os projetos prioritários que serão desenvolvidos.

Conforme foi obtido no contrato de prestação de serviço da empresa terceira e verificado *in loco*, para a implantação propriamente dita, são adotadas as seguintes etapas:

- a) Apresentação do portal;
- b) Reunião com a área/departamento para discussão inicial das necessidades e demandas;
- c) Entrevista (individual) com os usuários-chave do área/departamento;
- d) Desenho preliminar do site departamental;
- e) Apresentação do portal (protótipo) para a área;
- f) Alimentação do portal com os dados básicos fornecidos pela área;
- g) Reunião individual para uso efetivo do portal;
- h) Reuniões de reforço para sanar dúvidas, ajustes e entrega final.

Nas apresentações a empresa terceira em suas apresentações, aponta como benefícios esperados: i) menor volume de informações enviadas por *e-mail*; ii) aumentar o alinhamento estratégico das equipes; iii) facilitar a colaboração entre a equipe; iv) criar um melhor ambiente para se trabalhar; v) diminuir os riscos operacionais e vi) alavancar a produtividade dos colaboradores.

Percebe-se que a maioria dos benefícios apontados pela empresa terceira possui impacto global e auxilia no suporte ao negócio da TESLA. Nas apresentações focam bastante os aspectos de integração, colaboração, gestão do conhecimento e automação de processos, sendo todos de suporte direto ao negócio.

A TESLA trabalha quase em sua totalidade com uma estrutura matricial, pois a empresa opera com muitos projetos paralelos, envolvendo todos os departamentos em todos os projetos. Diante de tal configuração estrutural o portal serviria realmente como um suporte ao negócio da empresa e uma excelente ferramenta de gestão para as áreas estratégicas e táticas.

O estudo foi realizado tendo como unidade de análise o processo de implantação do portal corporativo na TESLA, sendo composto por três subunidades de análise que foram os processos de implantação nos três departamentos estudados. Buscou-se analisar o portal corporativo partindo-se das principais funcionalidades esperadas em um portal segundo Carvalho, Ferreira e Choo (2007).

## 4.3 OS DEPARTAMENTOS ESTUDADOS

### 4.3.1 Tecnologia da Informação (T.I.)

Segundo o documento de planejamento estratégico do setor de T.I., de 2009, na época o departamento foi caracterizado como um centro de custo, cuja missão era o gerenciamento de tecnologia, com escopo de visão de curto prazo e *status* reativo. Pode-se afirmar que este se configura como um departamento tradicional de T.I., focando em soluções de problemas e ações de curto prazo, sendo que o foco atual era a redução de custos.

De acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela matriz no mesmo documento, o objetivo do departamento de T.I. no prazo de dois a três anos é se tornar um parceiro estratégico do negócio. Nesta nova fase, a missão se tornará integradora da estratégia de negócios e de T.I., alterando o alcance da visão para médio e longo prazo. A postura do departamento de T.I. será acolhedora e pró-ativa e seus objetivos estarão na extensão das capacidades de negócio da empresa. Com esta nova configuração a T.I. mudarão o foco de “olhar para dentro” do departamento e passará a focar o negócio, ou seja, “olhar para fora”.

Dentre as ações da T.I. para atingir essa nova configuração estão: operação baseada no alinhamento entre negócio e T.I.; criação de valor através da entrega de soluções integradas; gerenciar o relacionamento com parceiros estratégicos e envolver os aspectos de arquitetura e tecnologia.

Como resultado e benefícios, a T.I. espera estar alinhada com a estratégia organizacional e investir em soluções visando o aumento do retorno e a redução dos riscos.

De acordo com o planejamento da área, esta nova postura, requer da T.I. a priorização de alguns projetos que serão implementados e monitorados pelas áreas de T.I. e negócios, além do desenvolvimento interno somente de soluções e aplicações não comoditizadas e com valor estratégico. Percebe-se o foco da T.I. alinhado com o negócio no desenvolvimento de capacidades focadas em tecnologia que ofereçam vantagens competitivas.

Também contida no planejamento estratégico da T.I., uma direção estratégica será a otimização e automação de processos de negócios buscando aumentar a efetividade e compreender os direcionadores do negócio, processos e métricas. Através desse conhecimento poderão ser implementadas melhorias como, por exemplo, indicadores de desempenho.

Analisando esse contexto, a T.I., alinhada à matriz, desenhou algumas ações estratégicas para atingir tal mudança. Dentre as ações desenhadas, uma delas foi a implantação de um portal corporativo para a unidade Brasil, objeto deste estudo.

O departamento de T.I. é o responsável pelo projeto de implantação do portal corporativo em parceria com uma empresa terceirizada fornecedora da tecnologia. Atualmente o departamento de T.I. conta com oito pessoas.

O primeiro departamento a ser estruturado o portal foi o da T.I., para servir de *benchmark* e corrigir eventuais problemas, antes de fazer a implantação nos demais

setores da empresa. Analisar o departamento de T.I. justifica-se pois este departamento é o responsável pelo projeto do portal no qual me inseri como analista de processos e pesquisador.

Apesar de ser o pioneiro na implantação, constatou-se que ao final da pesquisa, o portal deste departamento está com grande parte da estrutura sem informações ou com informações desatualizadas. Apenas algumas rotinas de trabalho possuem conteúdos atualizados, relevantes e úteis para o departamento e para a empresa.

### **4.3.2 Segurança**

Dentre os departamentos estudados, o da segurança é o menor de todos em relação ao número de funcionários. Atualmente esse setor conta apenas com cinco pessoas, sendo um gestor da área e mais quatro técnicos de segurança.

Por possuir uma estrutura geograficamente dispersa a equipe de segurança se encontra em constantes visitas às unidades da empresa e algumas reuniões agendadas auxiliam para o encontro pessoal da equipe.

Esse departamento é o responsável pela edição, revisão, publicação e atualização de todas as normas de segurança da empresa. Essas normas devem ser seguidas por todas as usinas e também pelos departamentos administrativo e comercial.

O departamento trabalha com centenas de normas de segurança, compondo milhares de versões de documentos. Vale ressaltar que por atuar em um mercado regulado pelo governo, muitas alterações de normas ocorrem durante o ano, exigindo do departamento uma atualização constante.

Por herdar audaciosas metas de sustentabilidade e gestão da matriz, o departamento de segurança é responsável por obedecer a todas as leis de segurança brasileiras e também às determinações da matriz, configurando-se como um departamento estratégico e importante da empresa.

Dentre os objetivos do departamento estão: i) documentar e atualizar todas as normas de segurança da empresa; ii) integrar as ações de segurança com as ações do R.H. e iii) identificar e divulgar referências das melhores práticas entre as usinas.



Em relação à estratégia departamental, **a mesma existe e está formalizada e disseminada para equipe**. A divulgação da estratégia é feita através de reunião informal. Ainda não estão desenvolvidos indicadores de desempenho do setor, mas existe projeto para tal.

Até o final do período em campo o portal do departamento estava totalmente estruturado e “populado” com informações atualizadas, sendo acessado por vários departamentos da empresa. O *layout* solicitado pelo gestor possuía *link* para missão, visão e metas do setor, bem como acesso aos programas desenvolvidos pelo setor, além das funcionalidades operacionais de controle de documentos.

#### 4.3.3 Meio ambiente

O que foi convencionado como Meio Ambiente, na verdade é a junção de dois departamentos com funções correlatas sendo: Desenvolvimento de Projetos e Operações (um para novos projetos e outro para projetos em operação); juntos contam com aproximadamente 19 pessoas. A área atualmente está dividida em três andares no prédio da sede.

Dentre as principais funções dessa área figuram: i) elaboração de projetos, ii) ações de sustentabilidade; iii) aquisição e renovação de licenças ambientais; iv) acompanhamento da legislação ambiental, entre outras. Quando se analisa uma empresa de geração de energia renovável, como é o caso da TESLA, a área de meio ambiente figura-se como uma das principais áreas técnicas da empresa.

A área trabalha com um conjunto muito grande de documentos, versões e está em contato direto com os órgãos governamentais das esferas federal, estadual e municipal, além de inúmeras entidades de interesse ligadas ao meio ambiente. Outro ponto importante da área é o acompanhamento de projetos, o que resulta em uma agenda de viagens muito grande para a equipe.

A estratégia da área **não é formalizada, segundo seu gestor, e desconhecida pela equipe**. Atualmente não há a cultura de uso de indicadores de desempenho na área.

Toda a gestão de documentos (ex. licenças, alvarás, escrituras, processos) é realizada de forma manual, sendo que existem vários arquivos e versões duplicadas,

espalhados em pastas na rede. Para se conseguir uma versão atualizada, ou mesmo um documento específico, somente é encontrado, se solicitado ao responsável pelo mesmo. Não há ferramenta de colaboração entre os membros do departamento o que acaba retardando o andamento de alguns projetos. A parte de gestão de projetos está parcialmente automatizada.

Até o final do período em campo o portal da área estava sendo pouco utilizado e desenhado somente para a gestão de documentos e algumas outras poucas atividades operacionais. O uso estava ainda restrito à área, pois não existiam informações disponíveis para colaboração.

#### **4.3.4 Recursos humanos (R.H.)**

Considerado uma área estratégica pelo presidente brasileiro, o departamento de recursos humanos é composto por sete pessoas. Cabe ao departamento do R.H. desempenhar ações mais estratégicas como: realização do processo de avaliação de desempenho; gestão do desenvolvimento organizacional; ações de comunicação e integração interna, gestão da remuneração e benefícios, entre outras.

Segundo o gestor do departamento, **não há um planejamento estratégico da área**, afirmando que é tomado por base os grandes objetivos organizacionais para balizar as ações do R.H. Também não foram desenvolvidos indicadores de gestão.

Com a aquisição do portal, o departamento pretende implantar várias funcionalidades, entre elas automatizar o processo de Avaliação de Desempenho; Solicitação de Treinamentos e Informações sobre Benefícios, entre outras. O departamento espera que com a ferramenta do portal, possa encurtar a distância entre essa e as outras áreas, facilitando e automatizando alguns processos. Ao final da pesquisa todas essas funcionalidades acima descritas estavam implantadas, mas alguns conteúdos permaneciam desatualizados e/ou incompletos (ex. benefícios).

Por ser uma área de foco do presidente da empresa, as ações do R.H. se tornaram foco de atenção da alta gestão. Segundo ele (presidente), os resultados das ações desta área têm importante impacto global nos resultados gerais da organização.

Após a descrição dos quatro departamentos da empresa envolvidos na pesquisa, foi elaborado um quadro apresentando aspectos referentes à estratégia e à estrutura de cada departamento, apresentado a seguir.

<b>ESTRATÉGIA CORPORATIVA</b>	
→ Formalizada e documentada	
→ Conhecida pela presidência, pouco conhecida pelo nível tático e desconhecida pelo operacional	
→ Divulgação anual através de reunião	
→ Não há cultura do uso de indicadores estratégicos em todos os setores.	
→ As grandes diretrizes vêm da matriz, bem como alguns objetivos	
→ Presidente reporta-se ao CEO da matriz.	
→ Não há participação efetiva do presidente no projeto do portal.	
<b>ESTRATÉGIA DEP. DE T.I.</b>	<b>ESTRATÉGIA DEP. SEGURANÇA</b>
→ Formalizada e documentada	→ Formalizada e documentada
→ Conhecida pelo gerente/diretor da área, mas não disseminada para o nível operacional.	→ Conhecida pelo gerente/diretor da área, e disseminada e conhecida pelo o nível operacional.
→ Divulgação informal durante reunião.	→ Divulgação informal durante reunião.
→ Não há indicadores de desempenho ativos e sendo medidos no departamento.	→ Não há indicadores de desempenho ativos e sendo medidos no departamento.
→ As grandes diretrizes vêm da matriz através do gestor de T.I. para o grupo, bem como alguns objetivos.	→ As grandes diretrizes vêm da matriz, bem como alguns objetivos.
→ Diretor de TI se reporta ao presidente da subsidiária brasileira e ao gestor de T.I. na matriz.	→ Gestor de segurança se reporta ao presidente da subsidiária brasileira.
→ A participação do gestor da área é situacional e existe uma pessoa da equipe operacional alocada somente para esse projeto.	→ O principal ator envolvido no projeto é o gestor da área.
<b>ESTRATÉGIA DEP. DE MEIO AMBIENTE</b>	<b>ESTRATÉGIA DEP. DE R.H.</b>
→ A estratégia da área não está formalizada tampouco documentada.	→ Não há um planejamento estratégico da área.
→ Por não se ter uma estratégia documentada, a equipe desconhece os planos estratégicos da área.	→ O gestor tem algumas ações estratégicas, mas não estão explícitas e também desconhecidas pela equipe.
→ Não divulgada.	→ Não divulgada.
→ Não há indicadores de desempenho ativos e sendo medidos no departamento.	→ Não há indicadores de desempenho ativos e sendo medidos no departamento.
→ Não estão claros os grandes objetivos da área.	→ Não estão claros os grandes objetivos da área por não possuir planejamento.
→ Os gestores se reportam ao diretor administrativo e esse ao presidente brasileiro.	→ Diretor de RH reporta-se diretamente ao presidente brasileiro.
→ A participação do gestor da área é situacional e existem três pessoas da equipe operacional alocadas no portal em tempo parcial.	→ A participação do gestor da área no projeto praticamente inexistente e existe uma pessoa da equipe operacional alocada no portal em tempo parcial.

**Quadro 16 – Conhecimento da estratégia departamental**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da estratégia corporativa, bem como as estratégias departamentais e o envolvimento dos atores, refletem na prática e nas *práxis* dos atores envolvidos. O reflexo destas relações é identificado no processo de implantação do portal.

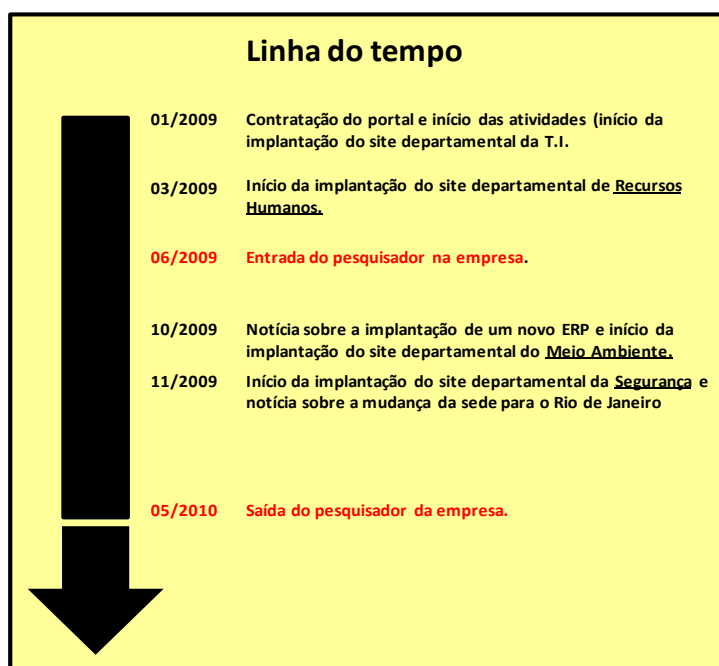
A próxima seção analisa o envolvimento dos elementos da dimensão social no processo de AE.

#### 4.4 ANÁLISE DA DIMENSÃO SOCIAL NO PROCESSO DE AE

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados observados, utilizando-se como foco para o estudo os elementos da dimensão social presentes no processo de implantação do portal corporativo da TESLA.

As análises seguem a estrutura proposta pelos objetivos específicos com o objetivo de responder o problema de pesquisa. É importante ressaltar que para a construção do capítulo foram utilizados dados de relatórios (ex. planejamento estratégico); entrevistas e principalmente a observação de campo.

Para situar o leitor em relação à dimensão temporal da pesquisa, a figura a seguir apresenta uma ordem cronológica dos principais acontecimentos que serão tratados na análise a seguir.



**Figura 6 – Linha do tempo da pesquisa**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da linha do tempo, percebe-se que a entrada do pesquisador no campo ocorreu praticamente cinco meses após o início do projeto. Esse tempo inicial foi alocado para a estruturação da base tecnológica (implantação do *software* e ajustes da base de dados que serviria para todo o portal. Paralelamente a empresa terceira junto com a T.I. iniciaram os estudos do *layout* padrão que seria adotado em todos os sites departamentais e na página principal do portal.

O único projeto analisado que se iniciou antes da entrada do pesquisador foi o de Recursos Humanos, mas de forma bastante elementar, servindo inicialmente somente como uma página de consulta de informações. Não está pontuada na figura a conclusão dos projetos, pois eles tiveram continuidade após a saída do pesquisador da empresa uma vez que a TESLA contratou mais um banco de horas junto com a empresa terceira para dar seguimento ao projeto.

O delineamento das análises foi estruturado levando-se em consideração cada departamento estudado (segurança, R.H. e Meio Ambiente) como um “mini caso” no qual dois dos elementos da dimensão social (contexto e tecnologia) são comuns e possuem como linha de ação o planejamento estratégico corporativo. Os outros três elementos da dimensão social (atores, relacionamentos e práticas/*práxis*) variam em cada departamento estudado.

As análises desta seção foram divididas em: tecnologia e contexto e os três departamentos estudados (Segurança, R.H. e Meio Ambiente). Para a análise do processo e do conteúdo observado durante a implantação do portal, foi criada uma seção específica.

#### **4.4.1 Tecnologia**

Esta seção tem por objetivo analisar a interação social entre os atores e os artefatos tecnológicos, mais especificamente o portal. A descrição do portal em relação às suas características técnicas já foi realizada na seção 4.2 que trata da tecnologia empregada no portal.

Quando se inicia a implantação de uma solução tecnológica um grande objetivo é traçado pelo gestor da empresa, ou mesmo pelo responsável do projeto, para que se possa guiar os atores envolvidos e mensurar os resultados alcançados.

Quando se analisam individualmente os objetivos esperados pelos atores envolvidos em relação à tecnologia em questão nota-se uma heterogeneidade na sua essência. O quadro a seguir apresenta o objetivo explícito dos atores envolvidos no processo.

ÁREA DO USUÁRIO-CHAVE	OBJETIVO DECLARADO	ETAPA DO PROJETO
ESTRATÉGICA	Incremento da comunicação, disseminação e avaliação estratégica (KPI's) (informante 01).	Início do projeto
TÁTICA / ESTRATÉGICA	Ferramenta de suporte a comunicação, colaboração e disseminação estratégica (informante 02).	Durante a implementação do projeto
OPERACIONAL	Melhorar a comunicação e reduzir os fluxos de trabalhos manuais (automação) (informante 03).	Durante a implementação do projeto
TÁTICA / ESTRATÉGICA	Melhoria no controle das versões do documento e diminuição dos erros operacionais (informante 07).	Início do projeto departamental
OPERACIONAL	Controlar documentos, publicar licenças ambientais e centralizar o controle sobre os mesmos (informante 08).	Durante o projeto departamental
OPERACIONAL	Substituir os atuais recursos de rede (controle e publicação) (informante 09).	Durante o projeto departamental
TÁTICA / ESTRATÉGICA	Repositório de conhecimento estratégico (melhores práticas) e integração entre as unidades (informante 06).	Início do projeto departamental
TÁTICA / ESTRATÉGICA	Meio de comunicação e integração com automação de processos (informante 04).	Durante o projeto departamental
OPERACIONAL	Ferramenta para compartilhar conhecimento e automação de processos (informante 05).	Durante o projeto departamental
EMPRESA TERCEIRA	Dentre os objetivos destacam-se: i) menor volume de informações enviadas por <i>email</i> ; ii) aumentar o alinhamento estratégico das equipes; iii) facilitar a colaboração entre a equipe; iv) criar um melhor ambiente para se trabalhar; v) diminuir os riscos operacionais e vi) alavancar a produtividade dos colaboradores. Fonte: arquivo de <i>slides</i> (ppt) apresentados pela empresa terceira.	Em todos os momentos

**Quadro 17 – Objetivos individuais dos usuários referentes ao portal**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas realizadas.

Antes de analisar o quadro acima é importante ressaltar que em todas as apresentações, sejam elas iniciais, de acompanhamento, sejam de entregas parciais da solução (portal), a empresa terceira reinterpreta os objetivos do portal retratados na seção “Sobre o Portal”, sendo que um deles é promover o alinhamento estratégico.

Percebe-se analisando o quadro anterior que a percepção individual sobre o objetivo do portal é heterogênea e reflete praticamente a visão da área que o informante está alocado. As áreas estratégicas e táticas mantêm seus objetivos praticamente alinhados, já os atores operacionais possuem objetivos mais individuais e de “curto” impacto. A empresa terceira traz um objetivo que engloba fatores operacionais e estratégicos conforme se pode analisar no quadro.

Ressalta-se que a visão do presidente em momento algum foi apresentada nas reuniões iniciais nos departamentos estudados e não era também conhecida pela empresa terceira. A falta de uma divulgação efetiva das principais expectativas dos gestores influenciou a implantação do portal e suas funcionalidades conforme será explorado neste capítulo.

Um aspecto importante para ser analisado é o planejamento e as etapas para aquisição da ferramenta utilizada. Para isso o quadro a seguir apresenta detalhadamente as fases, as decisões e as áreas envolvidas.

<b>FASE / DECISÃO</b>	<b>ÁREAS ENVOLVIDAS</b>
1ª FASE: Identificada uma necessidade, parte-se para análise de uma solução e a decisão estratégica de aquisição de um Portal Corporativo.	PRESIDÊNCIA – DIRETORIAS e GERÊNCIAS - GERENCIA DE T.I.
2ª FASE: Busca de soluções e empresas especializadas em portais corporativos no mercado.	GERENCIA DE T.I. - ÁREA OPERACIONAL DE T.I.
3ª FASE: Avaliação das soluções encontradas no mercado.	GERENCIA DE T.I. e ÁREA OPERACIONAL DE T.I.
4ª FASE: Contratação da solução escolhida. Etapa meramente formal, pois a avaliação já foi realizada. Algumas pequenas dúvidas são sanadas.	PRESIDÊNCIA - GERENCIA DE T.I. – EMPRESA 3ª
5ª FASE: Planejamento e Desenho da Solução. Nesta etapa existe o envolvimento das gerências para escolha dos setores que serão priorizados.	GERENCIAS (pequena participação) – GERENCIA DE T.I. – EMPRESA 3ª
6ª FASE: Implantação da solução nos departamentos (esta etapa será detalhada no quadro que apresenta a rotina de implantação do portal).	OPERACIONAL – EMPRESA 3ª
7ª FASE: Validação (ajustes e entrega final) por parte dos usuários de cada setor.	OPERACIONAL – EMPRESA 3ª

**Quadro 18 – Fases do processo de aquisição da ferramenta**

Fonte: Documentos internos, e-mails e entrevistas.

Percebe-se durante o processo de contratação e implementação um distanciamento entre as áreas estratégicas, táticas e operacionais. Nas fases iniciais há uma participação efetiva das áreas estratégicas e táticas e quando o processo avança as áreas táticas e estratégicas saem do processo, restando esse para ser planejado, executado, implementado e validado pela área operacional, junto com a empresa terceirizada.

Outro ponto interessante a ser levantado é a fase de avaliação da solução que é feita somente pela área de T.I., faltando uma visão mais sistêmica da empresa com a participação das áreas táticas do negócio e também uma visão da área estratégica.

A rotina de implantação do portal revela indícios sobre o relacionamento entre a tecnologia e os atores sociais envolvidos. O quadro a seguir retrata a rotina que foi praticamente idêntica nos três departamentos estudados.

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>1ª FASE – APRESENTAÇÃO</b>	A primeira fase é composta de um workshop de apresentação realizado pela empresa terceira juntamente com os integrantes da área escolhida. Essa fase dura em média de 45 minutos.
<b>2ª FASE – DISCUSSÃO INICIAL DE NECESSIDADES</b>	Após a apresentação inicial uma segunda reunião é agendada poucos dias após a primeira onde o departamento levanta as necessidades que podem ser solucionadas com o uso do portal. Desta fase participam a área, a T.I. e a empresa terceira.
<b>3ª FASE – LEVANTAMENTO INDIVIDUAL</b>	Essa fase caracteriza-se por entrevistas individuais realizadas por uma pessoa da empresa terceira com a maioria dos usuários de tecnologia do departamento. O objetivo é analisar as especificidades de cada indivíduo antes de iniciar o desenho básico da solução.
<b>4ª FASE – DESENHO DO PORTAL DEPARTAMENTAL</b>	Elaborado o levantamento de necessidades a empresa terceira inicia a prototipagem da solução departamental. Nessa etapa levam-se em consideração todas as informações até aqui coletadas e a experiência da empresa terceira influencia as funcionalidades.
<b>5ª FASE – APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO(PROTÓTIPO)</b>	Apresentação para o departamento da solução desenvolvida. Normalmente essa apresentação dura em torno de 30 minutos e algumas dúvidas são esclarecidas. Algumas alterações de escopo podem acontecer nesta etapa.
<b>6ª FASE – TREINAMENTO PARA USO</b>	Após as correções de escopo e alterações solicitadas pelos usuários uma versão final é apresentada individualmente e realizado um treinamento <i>on job</i> sobre o uso da ferramenta e as funcionalidades disponíveis. O profissional da empresa terceira acompanha o uso pelo departamento durante alguns dias, sanando dúvidas e auxiliando a inserção dos dados no portal.
<b>7ª FASE – AJUSTES E ENTREGA FINAL</b>	Os últimos ajustes são feitos e formaliza-se então a entrega da solução para o departamento. Outras mudanças podem ocorrer posteriormente, mas essas serão incrementais.

**Quadro 19 – Rotina de implantação do portal**

Fonte: Elaborado pelo autor.



Antes do início da estruturação do portal em cada departamento, a T.I. em parceria com a empresa terceira, realiza uma apresentação sobre o portal, a tecnologia empregada e as potencialidades desta. Normalmente o gestor da área de TI entra em contato com o gestor da área em questão e juntos agendam a reunião de *kick off*.

Nesta primeira reunião de apresentação com as áreas é realizado um pequeno *workshop* no qual são apresentados os objetivos, todas as funcionalidades possíveis da ferramenta e são esclarecidas dúvidas sobre como padronizar dados, o trabalho que terão para “alimentar” o portal, entre outros assuntos. Esse *workshop* é baseado em uma apresentação de *slides* que é disponibilizada para os membros do departamento posteriormente. Esses *slides* compreendem os objetivos (03 *slides*); sobre o portal e sua potencialidade (03 *slides*) cases reais externos (05 *slides*) e um *slide* final com questões para reflexão. Após as apresentações, que duram em torno de trinta minutos, abre-se um tempo para discussão entre os participantes da reunião. Durante este debate os participantes são arguidos sobre a possibilidade de melhorias na área com a adoção da ferramenta. Concluída essa primeira seção é então marcada uma segunda reunião na qual o departamento trará as demandas e uma análise mais aprofundada dos benefícios para a área seja realizada. É importante ressaltar que nessa primeira reunião, todo o departamento participa, incluindo os gestores, porém a participação e a interação são pequenas.

Para a segunda reunião apenas alguns componentes das áreas participaram e nesta fase o nível tático deixa de participar e atribui a responsabilidade para alguns colaboradores da sua equipe. Pode-se afirmar que após o fechamento da contratação do portal, o nível estratégico (presidente) não esteve mais presente em nenhum outro momento. Nas reuniões subsequentes estruturação, implementação e validação da ferramenta somente estiveram envolvidos a empresa terceira, um representante da T.I. e os poucos usuários-chave de cada departamento.

Passada a primeira fase, a participação de três dos setores estudados foi baixa, sendo que muitos usuários-chave chegaram atrasados ou participaram de apenas uma parte da reunião. No caso da reunião com o departamento do meio ambiente, uma destas reuniões não ocorreu, pois ninguém pode aparecer, alegando compromissos importantes.

A etapa de entrevista com os usuários-chave (levantamento individual) de cada departamento é feita individualmente conduzida pelo arquiteto de informações

da empresa terceirizada. Dentre os três setores, somente o de segurança teve a participação da gerência, os demais foi somente com o pessoal do operacional, quando disponíveis. Essas entrevistas são determinantes na implantação das funcionalidades do portal.

Realizada as três etapas anteriores, faz-se um desenho preliminar do portal pelos profissionais da empresa terceirizada, levando em consideração as informações coletadas nas duas etapas anteriores. Esse desenho segue um padrão adotado pela empresa, mas as funcionalidades podem ser alteradas. Normalmente adota-se um padrão único de *layout* para que a empresa possa ter ambientes no portal semelhantes. Esta tarefa fica a cargo somente de um profissional da empresa terceira, sem a participação do pessoal da TESLA.

**A partir da terceira fase reduz-se substancialmente a participação do nível tático e não há nenhuma participação do nível estratégico.** Na fase de implementação, os níveis estratégico e tático não participam na maioria das vezes restando à implementação somente para o nível operacional em parceria com a empresa terceirizada. Com isso as soluções implantadas são mais operacionais e de abrangência local. O mesmo ocorre com a validação que é feita somente pelo nível operacional.

Percebe-se pela descrição da rotina acima que são utilizados *workshops*, reuniões e entrevistas individualizadas com o objetivo de discutir e coletar o maior número de informações possíveis em cada área, mas sua efetividade é questionada e objeto de análise na próxima seção.

Em relação ao artefato tecnológico, para que os departamentos não tivessem rejeição da nova ferramenta, o portal em algumas partes ficou muito parecido com a tela do MS Excel que era o *software* utilizado para controle de documentos em alguns departamentos. O objetivo da empresa terceira foi sempre causar o menor impacto possível nos departamentos em relação ao ambiente da ferramenta. Essa integração com vários softwares utilizados pela empresa (ex. Outlook; Project, Office) só foi possível, pois o SharePoint é uma ferramenta da Microsoft.

O propósito da próxima seção é tecer uma análise do contexto que a empresa esteve inserida durante a implantação do portal.

#### 4.4.2 Contexto

Buscando compreender como as práticas sociais se sustentam ao longo do tempo, o segundo elemento a ser analisado da dimensão social é o contexto. Esse elemento da dimensão social impacta toda a empresa e, por conseguinte, o projeto do portal. Durante os onze meses de campo, o contexto vivido pela empresa sofreu grandes alterações, o que impactou diretamente sobre o projeto do portal.

Importante lembrar que a TESLA possui um organograma mais horizontalizado, contando somente com quatro níveis hierárquicos na parte administrativa. Essa configuração da estrutura organizacional propicia melhor comunicação interna por possuir poucos níveis.

A matriz da TESLA no exterior não possuía um portal corporativo, sendo a experiência brasileira uma inovação para todo o grupo. Apesar de ser submetida às ações da matriz, a subsidiária brasileira possui autonomia para propor algumas soluções inovadoras, sendo essa uma ação estratégica constante no seu planejamento. Assim o projeto do portal, se bem sucedido, poderia ser utilizado como *benchmark* para as outras empresas do grupo.

Quando se contratou a solução do portal, este era o único projeto grande gerido pelo departamento de T.I.. O gestor da área dedicava-se a promoção do portal entre os diversos departamentos da empresa, marcando reuniões de apresentação. A empresa normalmente tem um evento mensal quando se reúnem todos os funcionários para um café ou um almoço e algum tópico sobre a empresa é tratado. Por três vezes o portal corporativo constituiu-se como o tema do evento e durante conversas informais os funcionários expressavam suas expectativas em relação à ferramenta. Uma das principais preocupações do gestor de T.I. era em relação a mudança cultural para uso do portal, conforme suas palavras: “Aqui o uso do e-mail e do telefone é demasiado, a resistência no uso do portal vai ser grande!” (informante 02).

Desde o início do projeto, além do gestor de T.I., foi designado por ele um funcionário da área de T.I. voltado exclusivamente para acompanhar o projeto. Esse funcionário assumiria a coordenação operacional do projeto com funções de controle e alocação de banco de horas além da coordenação de reuniões e avaliação dos resultados.

Após a implantação do *site* departamental na área de T.I. (para servir como um *benchmark*) partiu-se para a estruturação da página corporativa geral e de acordo com a demanda e o nível de interesse alguns departamentos foram escolhidos para segmento do projeto.

Um fato interessante de apontar é que os departamentos da empresa ainda enxergam a T.I. como “dona” dos projetos e das tecnologias, conforme aponta o informante 8 “[...] eles que nos convocam para a reunião, eles são os donos do projeto”. Essa visão acaba por distanciar os departamentos da T.I., apesar de esta última ter objetivo de dar suporte às áreas e ao negócio.

Com aproximadamente dez meses do início do projeto do portal (outubro/2009), uma notícia da matriz altera toda a configuração do contexto da empresa, com o anúncio da troca e implementação de um novo ERP. Essa informação pode-se dizer que influenciou todos os departamentos. Um gestor afirmou: “[...] nossos esforços estão todos voltados para o ERP e equipes já foram constituídas para acompanhar essa implantação” (informante 04). Essa afirmação também era corroborada na observação quando nas reuniões sobre o portal, as pessoas direcionavam várias conversas para assuntos do ERP. Nota-se na implantação do ERP o mesmo fenômeno ocorrido com o portal, equipes operacionais incumbidas da implantação, porém com uma participação mais efetiva dos gestores por possuir um comitê de governança supervisionando.

A aquisição do ERP foi um determinação da matriz buscando a padronização dos *softwares* de gestão utilizados nas empresas do grupo. Inicialmente todas as empresas da América do Norte passariam a adotar esse novo ERP, mas nesta primeira etapa também foi incluída a subsidiária brasileira, devido à sua importância econômica para o grupo. A implantação em uma unidade fora da América do Norte também serviria como *benchmark* para a implantação nas outras unidades da empresa. O cronograma de implantação seguiria o mesmo da matriz.

Todos os departamentos da empresa seriam impactados, pois a implantação envolvia módulos básicos (R.H, Finanças, Projetos) e específicos do negócio da empresa como a parte de comercialização.

Como a matriz impôs prazos para essa implantação, os gestores mudaram o foco de trabalho e junto com a T.I. passaram a priorizar esse novo projeto. **Essa mudança de foco deixou o projeto do portal em segundo plano**, conforme

aponta o gestor de T.I.: “Agora estamos focados no projeto do ERP, o portal ficou em segundo plano” (informante 02).

A diferença básica entre a metodologia de implantação do portal e do ERP foi que para esse último foi criado um comitê de trabalho (planejamento e coordenação) junto com a empresa fornecedora do *software* e também um comitê de governança corporativa. Segundo o gestor de T.I. essa diferença surgiu porque o projeto do ERP é muito maior do que o do portal (em tamanho, em recursos e em tempo). Percebeu-se no dia a dia um maior engajamento dos gestores devido à presença desse comitê de governança.

Apesar da mudança de foco, o cronograma de implantação do portal foi mantido, mas com um comprometimento menor das áreas, ficando muitas tarefas e decisões sob a responsabilidade do nível operacional. Essa mudança não justifica um movimento contrário ao alinhamento estratégico, mas configura-se como mais um obstáculo nesse processo.

É importante ressaltar que essa notícia sobre o ERP foi divulgada depois que a parte de estruturação inicial do portal já tinha sido executada e já se tinha iniciado a implantação em dois departamentos (T.I. e R.H.) com previsão de início em mais dois departamentos na sequência (Segurança e Meio Ambiente).

Passado mais um mês (novembro/2009), outra determinação da matriz mudaria todo o contexto interno novamente. Essa determinação compreendia a mudança da sede administrativa de Curitiba para o Rio de Janeiro. Essa informação fragmentaria a estrutura organizacional geograficamente, pois a mudança seria gradual. Inicialmente entre os primeiros departamentos que mudariam estavam o de T.I. e toda a alta administração, incluindo o presidente da empresa no Brasil.

Nos dois últimos meses do ano de 2009, instalou-se um clima de tensão e preocupação na empresa, uma vez que as notícias sobre a mudança eram fragmentadas e incertas, surgindo muita especulação e mitos sobre como seria esse processo. Um ator da empresa terceira disse: “Está impossível marcar reuniões aqui, pois as pessoas estão perdidas após a notícia da mudança...” (informante 11). A própria empresa terceira estava apreensiva com a mudança, como apontou outro informante na seguinte colocação: “Ninguém sabe o que vai acontecer!” (informante 12).

A preocupação dos atores não estava concentrada na implantação ou validação do portal e sim no possível cronograma de mudança para o Rio de Janeiro.

A notícia era recorrente nas conversas durante o cafezinho e observou-se também até em “piadas” entre os colaboradores nas reuniões. Essa notícia da mudança criou um ambiente de suspense na empresa, com a possibilidade de demissões.

Oriunda dessa notícia, em fevereiro de 2010, ocorreu à mudança do departamento de TI para o Rio de Janeiro. Esse fato agravou ainda mais a falta de um relacionamento ativo da TI com os departamentos. Toda a comunicação da TI se concentrava com a empresa terceira e essa por sua vez com os departamentos envolvidos (RH, Segurança e Meio Ambiente).

Dentre os três departamentos estudados, o de R.H. teve suas operações divididas entre as duas cidades, forçando o gestor da área a realizar várias viagens. Os outros dois departamentos continuaram na antiga sede em Curitiba. O engajamento do gestor da área que era pequeno foi reduzido ainda mais.

A primeira notícia (implementação do ERP) foi recebida de maneira bem tranquila pelas áreas e pelos gestores, mas após a segunda notícia, o projeto do portal ficou praticamente um mês em *standby*. Isso pode ser verificado, pois no mês de dezembro/janeiro apesar de existir no cronograma de trabalho reuniões agendadas, muitas foram adiadas. A mudança da sede para o Rio de Janeiro forçaria uma mudança estrutural grande na TESLA.

Passado o impacto das notícias, a retomada do projeto do portal foi gradativa, apesar do encarregado da TI pelo portal realizar visitas constantes à antiga sede, o ritmo de reuniões e o engajamento das pessoas eram menores.

Diante desse novo contexto seguiu-se com a implantação, utilizando-se a mesma estratégia inicial. O resultado foi que, para atender o projeto (concluir as horas previamente contratadas), prevaleceu a força da visão individual e não a busca de um entendimento compartilhado entre as áreas. A falta desse entendimento transformou a ferramenta nos departamento de RH e Meio Ambiente provedoras de resultado de curto alcance (impacto individual) ao invés de promover um impacto inter e intradepartamental.

O contraste será evidenciado no setor de Segurança no qual mesmo diante das mudanças, sua parte do portal estava alinhado e servindo como suporte para toda a empresa.

Após a análise da tecnologia e do contexto, dois elementos da dimensão social que são constantes nos três departamentos estudados, parte-se para a

análise dos três elementos restantes (atores, relacionamentos e práticas e *práxis*) em cada departamento estudado.

#### 4.5 ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA DIMENSÃO SOCIAL (ATORES, RELACIONAMENTO, PRÁTICAS E *PRÁXIS*) NOS DEPARTAMENTOS ESTUDADOS

Após analisar os dois elementos que foram constantes nos três departamentos estudados, parte-se para a análise dos três elementos da dimensão social que variaram de acordo com departamento estudado.

##### **4.5.1 Departamento de recursos humanos**

Este departamento é considerado estratégico para o presidente e foi o primeiro departamento a iniciar a implantação do portal (*site* departamental – março 2009).

Durante a fase inicial de implantação do portal ocorreu a troca do gestor da área, o que acarretou novas apresentações para a equipe e mudança na visão do gestor em relação ao portal. É importante citar que essas informações foram obtidas em conversas informais, pois quando entrei na empresa (maio/2009), o departamento já estava a cargo da nova gestora.

Após o início do desenvolvimento do *site* departamental, houve um realinhamento do setor e muitas áreas do *site* ficaram sem informações ou com informações desatualizadas. É importante reforçar que esse *site* departamental fica visível para toda a empresa. Essa desatualização foi sentida pelos próprios usuários das outras áreas e usuários-chave dos departamentos, como pode ser observado nas duas colocações a seguir: “O *site* do RH não está atualizado. Eles têm medo de postar informações ou passar por e-mail!” (informante 03). “Eu tentei encontrar uma informação sobre benefício, mas não tinha e tive que ligar” (colaborador de outro departamento dizendo em conversa informal (café)).

Essas duas colocações descritas acima corroboram com a afirmação do gestor da área no projeto: “Não parei para pensar no portal ainda, mas tem pessoas da equipe envolvidas nisso!” (informante 04). Durante todas as reuniões com a equipe deste departamento não esteve presente o gestor do departamento.

Outro ponto importante foi identificar o grau de relacionamento do departamento com o presidente em relação ao portal. Segundo afirmação da própria gestora de R.H., não houve conversas com o presidente em relação ao portal, sendo essa informação recebida ao final do mês de março de 2010, exatamente uma no após o início da implantação do portal.

O papel do gestor no projeto foi coadjuvante, pois o próprio usuário-chave do departamento afirmou: “Ele não percebe o potencial do portal e por isso não tenho suporte!” (informante 05). Essa posição refletiu na liberdade do usuário-chave em propor as soluções que julgasse necessárias.

Devido a esse cenário o usuário-chave do departamento assumiu todas as funções e papéis em relação à solução, ou seja, desenho, estruturação, escolha de funcionalidades e validação das mesmas. Relembrando o objeto declarado por este informante – “repositório de conhecimento estratégico (melhores práticas) e integração entre as unidades” (informante 05) – percebe-se sua preocupação com a integração entre as unidades, porém parcialmente alinhada com a visão da presidência.

Ninguém da área de RH tinha experiência anterior com portais, mesmo sendo o primeiro departamento escolhido para a implantação, toda a equipe se mostrou sempre passiva e as soluções prestadas pela empresa terceira estavam satisfatórias. Não houve em momento algum declarado pelos atores a busca por *benchmark* interno (T.I.) ou externo em outras empresas.

Por ser um cargo operacional (visão mais funcional e menos sistêmica) aliado a essa falta de experiência anterior, o ator determinou a criação de funcionalidades inicialmente bastante operacionais para o departamento. Outro fator agravante para este quadro foi à falta de um planejamento estratégico formalizado e disseminado para a área. O envolvimento dos atores no projeto do portal foi baixo, sendo realizado somente o que foi estabelecido no cronograma de implantação.

A primeira fase – agosto de 2009 (categorização analítica do pesquisador) do *site* departamental ficou marcada com informações desatualizadas ou incompletas, trazendo descrédito e perda de audiência para a ferramenta. Em constantes



reuniões entre o departamento de RH, a empresa terceira e a TI, resolveram elaborar uma nova estrutura para o *site* e alimentá-lo com todas as informações necessárias antes de uma nova divulgação interna. Apesar de todo o esforço do departamento, como tudo ficou sob a responsabilidade de somente uma pessoa, a segunda fase só foi apresentada em julho de 2010.

A segunda fase apresentada abarcava informações gerais sobre benefícios, manuais de políticas e procedimentos, informações de recrutamento e seleção; área de treinamento e desenvolvimento, relações trabalhistas e automação de alguns processos como, por exemplo, avaliação de desempenho.

Várias funcionalidades operacionais foram implementadas através do entendimento compartilhado de necessidades entre o usuário-chave e a empresa terceira. Isso se deve ao papel do usuário-chave e a negociação deste diretamente com a empresa terceira.

Após a segunda entrega, analisando o site departamental do R.H., observou-se que o mesmo encontrava-se parcialmente totalmente estruturado, sem as informações estratégicas de departamento (visão, missão, objetivos estratégicos), com informações atualizadas do setor (ex. benefícios) e sem indicadores de desempenho para gestão estratégica ou ações de integração entre os departamentos. Essa estrutura corrobora parcialmente o objetivo almejado pelo gestor da área e não se pode afirmar que está alinhado com o do presidente da empresa.

As negociações entre os atores envolvidos se resumiram aos aspectos técnicos de implementação da ferramenta. Pode-se afirmar que os objetivos iniciais foram alterados e o resultado reflete uma ferramenta mais operacional com algumas características de suporte ao negócio da empresa.

Quando se analisam as etapas de implantação (dia a dia) do portal na seção de tecnologia, percebe-se um fluxo lógico e encadeado de atividades que infelizmente não resultou em êxito na primeira etapa devido ao baixo engajamento dos atores e também pela cultura no departamento, no que tange à divulgação de informações. Durante o período de implantação no departamento de RH em todas as etapas o usuário-chave da área esteve presente, pois ele era o ator mais envolvido.

O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada os aspectos referentes aos três elementos da dimensão social estudados.

<b>ASPECTOS AVALIADOS</b>		
<b>ATORES SOCIAIS</b>	<b>Papéis</b>	Gestor não participa e é o usuário-chave (operacional) responsável pela implantação.
	<b>Percepção Individual de objetivo</b>	Parcialmente desalinhada com o presidente.
	<b>Conhecimento da área e conhecimento sistêmico</b>	Visão sistêmica da área, mas não da organização.
	<b>Experiência anterior</b>	Não.
	<b>Grau de envolvimento</b>	Inexistente por parte do gestor e baixo por parte dos usuários-chave.
	<b>Prioridade (foco)</b>	Parcialmente alinhado ao negócio.
<b>RELACIONAMENTOS</b>	<b>Comunicação e relacionamento com a T.I e a Empresa Terceira</b>	A comunicação era realizada somente quando existiam reuniões agendadas ou problemas detectados. Não se presenciou postura pró-ativa dos envolvidos.
	<b>Negociação</b>	O gestor não tinha ideia clara do que seria o portal e o processo de negociação foi feito entre o usuário-chave e a empresa terceira.
	<b>Mobilização dos atores com outras áreas</b>	Baixo ou quase inexistente
	<b>Prática de benchmark interno ou externo</b>	Não.
<b>PRÁTICAS E PRÁXIS</b>	<b>O papel da estratégia</b>	A falta de uma estratégia formalizada e da coordenação por parte do gestor impactaram negativamente nos resultados do portal.
	<b>Rotina de trabalho</b>	Todas as reuniões agendadas foram cumpridas e os prazos estabelecidos na primeira etapa não foram cumpridos, de acordo com o resultado prático da implantação.
	<b>Fluxo de trabalho</b>	Fragmentado em duas etapas devido ao baixo envolvimento dos atores na primeira etapa.
	<b>Resultados práticos do portal</b>	Suporte a atividades operacionais.

**Quadro 20 – Elementos da dimensão social no Departamento de R.H.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O departamento de meio ambiente é objeto de análise da próxima seção.

#### 4.5.2 Departamento de meio ambiente

Dentre os três departamentos estudados, este foi o segundo a iniciar a implantação do *site* departamental. O início efetivo do projeto ocorreu em dezembro de 2009, apesar de já se ter sido realizada uma reunião de apresentação em setembro do mesmo ano.

O processo de implantação seguiu os mesmos passos, conforme foi apresentado na seção de tecnologia. Inicialmente, ou melhor, na primeira reunião para apresentação do portal, três usuários-chave e o gestor da área estiveram presentes e nesta reunião foram apresentados os benefícios do portal, suas funcionalidades e as experiências já realizadas na empresa nos outros departamentos. Após a apresentação o coordenador da reunião (ator da empresa terceira) questionou o que eles esperavam do portal.

Nesta primeira reunião somente o gestor da área respondeu qual seria segundo a sua visão o grande objetivo do portal: “Melhoria no controle das versões dos documentos e diminuição dos erros operacionais” (informante 07). Percebe-se claramente através desta afirmação uma preocupação grande sobre o aspecto das atividades departamentais e pouco em relação à colaboração com outros departamentos, ou mesmo, alinhado com a visão de objetivo do presidente.

Durante a primeira reunião, ainda quando eram expostas as funcionalidades, foi apresentado o *blog* de colaboração. Um dos usuários-chave deu uma risada e disse: “O uso excessivo da T.I. não é bom, onde estão às interações face a face?” (informante 09). Outro ainda emendou: “A integração não será possível nas usinas, pois o acesso só é permitido por VPN e só gerente tem esse privilégio!” (informante 08). Essas colocações foram feitas antes que a empresa terceira tivesse concluído a sua apresentação, demonstrando uma possível resistência das pessoas deste setor.

O gestor da área só esteve presente em parte da primeira reunião, não participando das outras reuniões realizadas para desenho, levantamento de necessidades, implantação ou validação, alegando compromissos de última hora. Essa falta de supervisão ou mesmo acompanhamento se traduziu em liberdade aos usuários-chave para dirigirem a implementação do *site* departamental.

Na segunda reunião, cujo objetivo foi discutir as necessidades do portal apesar de já ter sido marcada com bastante antecedência, a mesma não ocorreu, pois ninguém do departamento compareceu. Na sala estávamos três consultores da empresa terceira, o coordenador do projeto da área de T.I. e eu. Após aguardarmos por mais de 30 minutos, ligou-se para o departamento e um dos usuários-chave disse: “Foram alocados trabalhos de última hora e não poderemos comparecer!” (informante 08). Através desta situação e outras, como reagendamento de reuniões percebe-se o grau de envolvimento dos atores no projeto.

Após 12 dias, a segunda reunião ocorreu, e foram discutidas as necessidades do portal. Nessa reunião estavam apenas três usuários-chave operacionais. Novamente a empresa terceira apresentou um modelo de *site* departamental e suas funcionalidades, bem como sua integração com os *softwares* da Microsoft. Um dos participantes disse: “Achei interessante a integração com o Outlook e com o Excel” (informante 09). Questionados sobre as reais necessidades do departamento, um silêncio tomou conta da sala. Era visível a falta de interesse do grupo. O resultado da reunião não foi muito produtivo, pois os usuários-chave estiveram muito passivos. Partiu-se então para o levantamento individual.

Durante uma semana um consultor da empresa terceira acompanhou os três usuários-chave em suas atividades e algumas entrevistas foram realizadas com mais pessoas do departamento, buscando levantar as necessidades e peculiaridades do departamento. As reuniões e observações duravam em torno de um período (manhã ou tarde) com cada usuário.

No decorrer das observações e entrevistas, os usuários apresentavam seus anseios em relação ao portal. Um dos usuários disse: “Eu queria centralizar meus arquivos no portal para facilitar minha vida!” (informante 09). Questionado sobre quem mais utiliza tais arquivos ele responde: “Hummm... acho que esses só eu utilizo mesmo!”. Nesta etapa não houve conversa com o gestor da área, pois o mesmo estava viajando.

O desenho do *site* departamental foi feito levando-se em consideração somente a visão coletadas com o nível operacional, levantadas até aquele momento e não houve nova discussão com a equipe sobre possíveis soluções integradas.

Em momento algum os atores envolvidos neste setor foram buscar experiências externas de portal, ou tiveram uma postura pró-ativa nas reuniões (questionando ou propondo alterações). Todas às vezes o que foi falado e apresentado pela empresa terceira ficou acertado e as soluções tiveram alcance limitado.

Após o desenho do *site* departamental pela empresa terceira agendou-se uma reunião com o departamento para apresentação do boneco do projeto já com as funcionalidades desenhadas. Nessa reunião estavam presentes três consultores da empresa terceira, o coordenador do projeto (T.I.), eu e somente três pessoas do departamento, sendo dois usuários-chave e mais um colaborador. Nessa reunião a

ideia seria apresentar para todo o departamento, uma vez que o convite fora feito para todos.

Analisando as principais funcionalidades requisitadas pela área de meio ambiente destacam-se: biblioteca de arquivos, para evitar deixá-los na rede, quadro de avisos (onde estou?) e outras informações básicas da empresa (ex. telefones, ramais, endereços, entre outros). Na página departamental do meio ambiente, não tem nem o organograma da área. Percebe-se aqui a implantação de funcionalidades estritamente operacionais.

Questionados sobre como ficou a estrutura e sobre as funcionalidades disponibilizadas um dos participantes disse: “Para mim, essa forma de busca dos arquivos está boa!” (informante 08). Em nenhum momento houve contribuições provenientes do gestor da área.

Quando os usuários-chave foram questionados sobre como o gestor da área atribui importância e dá suporte para o projeto dentro do departamento, disseram que dificilmente ele se envolve.

Como os usuários-chave detêm cargos operacionais (visão mais funcional e menos sistêmica) aliados a essa falta de experiência anterior, determinou a criação de funcionalidades inicialmente bastante operacionais para o departamento. Outro fator agravante para esse quadro foi à falta de um planejamento estratégico formalizado e disseminado para a área. O envolvimento dos atores no projeto do portal é baixo, sendo realizado somente o que foi estabelecido no cronograma de implantação e com atrasos. Pode-se afirmar que o projeto só foi concluído, pois a empresa terceira coordenou as reuniões e tinha um banco de horas previamente contratado para cada departamento.

Durante a fase de treinamento para o uso, na maioria das vezes, surgem novas ideias sobre a aplicação e uso da ferramenta e as necessidades são levantadas e negociadas para que se possam fazer as alterações. Durante esta etapa os atores do departamento envolvidos se mantiveram na postura passiva e ao final foram solicitados apenas dois ajustes operacionais: inclusão de um campo no registro de arquivos e mudar o *layout* para inserção de informações sobre o arquivo (para que ficasse semelhante ao Excel). Essas mudanças foram implementadas dois dias depois, analisando o portal em conjunto com a empresa terceira.

Constata-se que as negociações entre os atores envolvidos se resumiram aos aspectos técnicos de implementação da ferramenta. Pode-se afirmar que os

objetivos iniciais externalizados pelo gestor da área não foram alterados e o resultado reflete uma ferramenta totalmente operacional.

O dia a dia analisado neste departamento revelou o surgimento de um objetivo diferente do inicialmente vislumbrado pelo gestor. A falta da participação do gestor, a ausência de um planejamento estratégico formalizado e a implantação a cargo dos usuários operacionais mudou o objetivo inicial, resultando em uma solução operacional, de utilidade estritamente departamental.

O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada os aspectos referentes aos três elementos da dimensão social analisados.

ASPECTOS AVALIADOS		SEGURANÇA
ATORES SOCIAIS	<b>Papéis</b>	Gestor não participa e é o usuário-chave (operacional) responsável pela implantação.
	<b>Percepção Individual de objetivo</b>	Desalinhado em relação ao objetivo inicial traçado pelo presidente.
	<b>Conhecimento da área e conhecimento sistêmico</b>	Visão operacional e limitada por parte dos usuários-chave envolvidos.
	<b>Experiência anterior</b>	Não.
	<b>Grau de envolvimento</b>	Inexistente por parte do gestor e muito baixo por parte dos usuários-chave.
	<b>Prioridade (foco)</b>	Desalinhado em relação ao objetivo inicial
RELACIONAMENTOS	<b>Comunicação e relacionamento com a T.I e a Empresa Terceira</b>	O departamento sempre foi passivo e aceitou praticamente toda a funcionalidade sugerida pela empresa terceira, solicitando apenas alterações em aspectos operacionais.
	<b>Negociação</b>	O gestor não tinha ideia clara do que seria o portal e o processo de negociação foi feito entre o usuário-chave e a empresa terceira.
	<b>Mobilização dos atores com outras áreas</b>	Baixo ou quase inexistente
	<b>Prática de <i>benchmark</i> interno ou externo</b>	Não.
PRÁTICAS E PRÁXIS	<b>O papel da estratégia</b>	A falta de uma estratégia formalizada e da coordenação por parte do gestor impactaram negativamente nos resultados do portal.
	<b>Rotina de trabalho</b>	A rotina de trabalho foi pontuada por cancelamento de reunião e baixa participação dos envolvidos. A empresa terceira manteve a rotina, motivo pelo qual o site departamental foi implantado.
	<b>Fluxo de trabalho</b>	Pelo baixo envolvimento dos atores o fluxo de trabalho não foi coordenado somente pela empresa terceira e não ocorreu de maneira contínua.
	<b>Resultados práticos do portal</b>	Suporte a atividades operacionais.

Quadro 21 – Elementos da dimensão social no Departamento de Meio Ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima seção analisa o departamento de segurança.

### 4.5.3 Departamento de segurança

Conforme já foi caracterizado, o departamento de segurança é um dos menores da empresa, contando apenas com cinco pessoas. Apesar de seu tamanho reduzido seu impacto e influência no negócio da empresa são grandes. Dentre as pessoas que compõem o departamento, quem se envolveu diretamente com o projeto de implantação do portal na área foi o gestor do departamento.

O gestor da área é formado em engenharia química e seu conhecimento de tecnologia pode ser comparado em nível de usuário, ou seja, básico. Sua equipe também é formada por técnicos ou engenheiros de segurança e toda a equipe está dispersa pelas usinas. Importante lembrar que este foi o último dos departamentos estudados a iniciar a implantação.

Desde que soube que o seu departamento foi um dos contemplados para implantação na primeira fase do projeto, ele procurou analisar quais eram os portais de segurança disponíveis no mercado. Essa afirmação pode ser verificada na seguinte fala: “[...] busquei conhecer o que tinha de portal de segurança no mercado, fiz assinaturas e comecei a entender o que era um portal” (informante 06). Esse *benchmark* forneceu ideias e noções de como seria o seu *site* departamental.

Seu papel no projeto foi decisivo para que o *site* departamental atingisse o resultado esperado. Dentre suas contribuições, destacam-se: a estrutura do *site*, a alimentação inicial das informações, a busca de sugestões na sua equipe e principalmente a sua preocupação com as pessoas que utilizariam as informações lá contidas. Isso pode ser verificado, pois a cada nova reunião novas solicitações eram demandadas para buscar atingir o objetivo inicial, diferente dos outros departamentos onde nas reuniões eram tratados apenas ajustes operacionais.

A postura do gestor foi sempre pró-ativa, trazendo nas reuniões dúvidas, reflexões e solicitando explicações adicionais sobre possíveis integrações (a área de segurança com os programas de qualidade de vida no trabalho) e implantação de novas funcionalidades (ex. espaço de colaboração sobre temas específicos). Se comparadas com as dos outros departamentos, pode-se afirmar que essas reuniões

serviram para o crescimento e a estruturação do portal, ao passo que as outras eram só informativas.

Após o início do projeto no departamento (novembro, 2009), em pouco mais de sessenta dias, por ser um departamento pequeno e já se ter uma ideia prévia do que se queria, foi entregue a primeira versão do site departamental. Essa primeira versão estava bem alinhada aos objetivos esperados e declarados pelo gestor, como já foi apresentado na seção 4.4.1.

Os objetivos específicos esperados e externalizados pelo gestor eram “[...] integração das informações; servir como referência das melhores práticas para outras usinas da empresa; integrar as unidades; divulgar os resultados da área e servir como um repositório de conhecimento” (informante 06).

Após a primeira entrega, outras alterações foram solicitadas em relação ao *layout*, opções de consulta; integração com notícias externas e integração com a área de recursos humanos. Ao todo foram alocadas oitenta horas iniciais de trabalho para esse departamento.

Até o final de maio de 2010, analisando o *site* departamental da segurança, observou-se que o mesmo encontrava-se totalmente estruturado, carregado das informações básicas (visão, missão, objetivos estratégicos, organograma, informações sobre a equipe) além das informações atualizadas do setor (ex. normas regulamentadoras) e *links* para outras fontes de informações (ex. [www.ncomentada.com.br](http://www.ncomentada.com.br)).

Através de uma pesquisa de acessos realizada pelo departamento de tecnologia, essa era uma das páginas com muitos acessos, só perdendo para a página inicial do departamento de recursos humanos. Durante uma das reuniões o gestor afirmou: “As pessoas só visitam um portal, se houver coincidência de interesses! É desta forma que eu penso e ajo!” (informante 06).

Essa visão do gestor demonstra sua preocupação com os objetivos mais abrangentes por ele buscados que estão alinhados com os objetivos estratégicos do presidente. Sua preocupação extrapola o nível departamental passando a abranger todos os usuários da empresa.

Durante todo o período de implantação a figura do gestor da área foi de estar sempre presente sendo o principal usuário chave. Todas as reuniões agendadas foram cumpridas e o engajamento foi total. Digno de nota é que pelo seu cargo ser



de gestão e pela sua experiência, observa a área de maneira sistêmica e sabe o que pode ser útil para a empresa como um todo.

O gestor da área de segurança dedica um tempo fixo por mês para o que ele denomina de “Projeto Portal”. Apesar de ser tocada pelo gestor, é a área que mais se dedica aos ajustes, atualizações e novas implementações no portal. O próprio gestor afirma ver importantes resultados estratégicos com o uso do portal para a empresa.

Pode-se inferir que postura pró-ativa do gestor de segurança garantiu uma visão mais abrangente da ferramenta e a possibilidade de agregar mais funcionalidades que serviriam como suporte para a sua área e para os demais departamentos da empresa.

Em relação ao suporte mais estratégico afirmou: “Não há ligação com o (nome do presidente da TESLA) para criar e dar suporte ao portal” (informante 06). Esta colocação apresenta o distanciamento do nível hierárquico estratégico do portal.

Apesar dos dois fatores que impactaram o contexto da organização, o cronograma de implantação e o envolvimento do ator permaneceram constantes em relação ao portal.

Um dos componentes da dimensão social bastante peculiar para ser analisado é a formação dos relacionamentos ou redes de relacionamentos. É através dos relacionamentos que ocorre a interação entre os níveis hierárquicos, os departamentos e a empresa terceira. Esses relacionamentos, de acordo com Callon (1986), buscam em primeira instância a negociação com o intuito de homogeneizar os interesses, atribuir papéis e mobilizar os atores e complementarmente fortalecer o processo de comunicação. A análise destes fatores permitirá compreender a constituição e o processo das redes sociais (CALLON, 1986).

A negociação dos interesses é feita entre a área em questão e a empresa terceira que afirma ser ou não possível de atender as solicitações e mediada pelo pessoal de T.I. que controla o destino das horas contratadas junto a empresa terceira para a implementação.

Como o principal usuário-chave sempre esteve presente, seu relacionamento com o departamento de T.I. e com a empresa terceira sempre foi bem próximo. Esse relacionamento ativo permitiu a exploração de várias funcionalidades estratégicas do portal que pode ser verificado quando se analisa o *site* do departamento. Isso pode

ser evidenciado através da seguinte colocação: “Eu sou chato, toda semana peço alguma melhoria para a T.I.!” (informante 06).

Durante a implantação além das reuniões formais, o usuário-chave requisitou alterações de *layout* buscando torná-lo mais atrativo, utilizando como modelo, portais abertos ou de assinatura referentes à área de segurança. Analisando o *site* pode-se constatar que o *layout* aparenta de um portal com várias informações da área e também acesso a conhecimentos externos da área de segurança. Essa estrutura corrobora o objetivo almejado pelo gestor da área e está alinhado com o do presidente da empresa.

As negociações entre os atores envolvidos se resumiram aos aspectos técnicos de implementação da ferramenta. Pode-se afirmar que os objetivos iniciais foram mantidos e o resultado até o momento foi de grande valor para o departamento.

Quando se analisam as etapas de implantação (dia a dia) do portal na seção de tecnologia, percebe-se um fluxo lógico e encadeado de atividades. Durante o período de implantação no departamento de segurança em todas as etapas, o gestor da área esteve presente, pois ele era o ator mais envolvido.

Como a área também possui um planejamento estratégico formalizado e disseminado, as funcionalidades requeridas pelo usuário-chave vinham ao encontro ao objetivo previamente declarado. Quando se observa o conteúdo do *site* departamental da segurança, constata-se que existem bibliotecas de documentos úteis para toda a empresa, todas as informações estratégicas do departamento, ligações com as ações do R.H., além das funcionalidades básicas (informações sobre o departamento, equipe, etc.). É importante relatar que na página inicial também estão os principais projetos da área e suas etapas de desenvolvimento.

O gestor expressa seu descontentamento sobre a centralização das informações na seguinte frase: “Gostaria de ter mais autonomia sobre as mensagens que envio, a T.I. tem um ‘scanner’, um tipo de moderador”. O gestor criou o hábito de enviar semanalmente um boletim do seu departamento para as pessoas da empresa, mas todas as mensagens passam pelo crivo da área de tecnologia.

Pode-se afirmar que a implantação do portal no departamento de segurança resultou em uma ferramenta alinhada com a estratégia e provendo suporte ao negócio da empresa. O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada os aspectos referentes aos três elementos da dimensão social estudados.

ASPECTOS AVALIADOS		SEGURANÇA
ATORES SOCIAIS	Papéis	Gestor é o usuário-chave.
	Percepção Individual de objetivo	Alinhada com o presidente.
	Conhecimento da área e conhecimento sistêmico	Visão sistêmica da área e da corporação
	Experiência anterior	Não. <i>Benchmark</i> com portais da área.
	Grau de envolvimento	Médio. O maior entre os três departamentos.
	Prioridade (foco)	Alinhado ao negócio.
RELACIONAMENTOS	Comunicação e relacionamento com a T.I e a Empresa Terceira	O departamento pode ser considerado próximo da T.I. e com um relacionamento frequente.
	Negociação	O gestor tinha uma ideia clara do que seria o portal, seu objetivo e a negociação foi referente somente a aspectos técnicos e de <i>layout</i> .
	Mobilização dos atores com outras áreas	Médio / Alto ( com a presidência e o R.H.)
	Prática de <i>benchmark</i> interno ou externo	Sim interno e externo.
PRÁTICAS E PRÁXIS	O papel da estratégia	A formalização do planejamento estratégico e a coordenação por parte do gestor impactaram positivamente nos resultados do portal.
	Rotina de trabalho	Todas as reuniões agendadas foram cumpridas e os prazos estabelecidos respeitados, de acordo com o cronograma de trabalho registrado.
	Fluxo de trabalho	Médio / Alto ( com a presidência e o R.H.)
	Resultados práticos do portal	Suporte departamental e organizacional.

**Quadro 22 – Elementos da dimensão social no Departamento de Segurança**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima seção tece uma análise integrada sob o conteúdo e o processo.

#### 4.6 UMA ANÁLISE INTEGRADA SOB A ÓTICA DO CONTEÚDO E DO PROCESSO

Após a análise partindo das categorias emergentes da dimensão social presentes no processo de alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I. (AE), é tecida a seguir uma análise integrada destes elementos, procurando focar o conteúdo e o processo de implementação do portal.

Verificou-se que o processo de implementação de uma tecnologia é dinâmico, envolve vários atores que agem dentro de um contexto formativo, conforme já

ressaltou Ciborra (2000). Esse processo pode ser considerado dinâmico, pois a estratégia do negócio é continuamente afetada por fatores do mercado e também fatores internos oriundos de estratégias emergentes.

Ao resgatar o conceito de Ciborra (2000), ele define o alinhamento como um processo tortuoso, no qual atores e recursos se influenciam mutuamente. Essa dinâmica pode ser perfeitamente observada no processo de implantação do portal, uma vez que a implantação sofreu várias alterações devido a resultados inesperados, coalisões departamentais, mudança de foco e reajustes, criando adaptações frequentes.

Estas constantes alterações determinaram os vários níveis que se encontra o processo de alinhamento internamente. Na medida em que os processos dos autores (práticas e *práxis*) estão ajustados com o conteúdo estratégico vigente na empresa, os resultados inesperados são minimizados e o nível de alinhamento aumenta. O inverso também se mostra verdadeiro. Isso pode ser evidenciado quando se analisam os três departamentos estudados

O conhecimento compartilhado do conteúdo estratégico do negócio permite conduzir o processo na direção do alinhamento. Mas como isso seria possível, se todo o processo foi guiado por uma empresa terceira e por funcionários operacionais? Essa situação foi verificada na TESLA e justifica em partes a falta de alinhamento em alguns setores.

Uma vez que o conteúdo estratégico, mesmo que formalizado, não possuía um entendimento compartilhado (*vide* quadro 17), novos comportamentos e resultados eram observados (ex. funcionalidades mais operacionais, ferramentas de impacto individual). Esse fenômeno observado foi denominado por *drift* segundo Ciborra (2002).

Para que se possa aprofundar essa discussão, retoma-se aqui a definição de *drifting* proposta por Ciborra (2002, p. 85):

*Drifting* descreve uma mudança, suave ou significativa, do papel funcional em situações concretas de uso, comparado aos objetivos planejados, pré-definidos e determinado os requisitos de que a tecnologia deve desempenhar (independente de quem a planeja ou define, se são usuários, patrocinadores, especialistas, vendedores ou consultores).

Vários foram os motivos que facilitaram o surgimento do *drifting*, entre eles o contexto e os relacionamentos. Mas o ponto principal foi à falta de uma figura (ator)

integradora no dia a dia dos atores. Desta forma, a mudança em alguns setores foi significativa resultando em uma solução com características essencialmente operacionais e menos estratégicas.

Os efeitos do *drifting* no projeto estudado podem ser observados no quadro 23:

ÁREA	EFEITOS DO <i>DRIFTING</i>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta centralização, pelo gestor da área, do conteúdo a ser divulgado, gerando demora na publicação das informações. Várias áreas do RH estavam sem informações ou com informações desatualizadas, gerando descrédito para a ferramenta.</li> <li>▪ Subutilização do sistema devido a falta de participação do gestor.</li> </ul>
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizado como ferramenta operacional;</li> <li>▪ Subutilização do sistema por desconhecimento técnico da ferramenta.</li> <li>▪ Barreiras criadas pelos usuários para inserir as informações do departamento no portal.</li> </ul>
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Substituição do envio de e-mails, postando as informações no portal (alteração de mídia).</li> </ul>

**Quadro 23 – Efeitos do *drifting***

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como descreve o próprio Ciborra (2002), o *drifting* não pode ser considerado como um fenômeno negativo, podendo ocorrer em aplicações de sucesso ou não. Nos departamentos estudados, no caso do departamento de segurança, o *drifting* foi positivo, pois a mudança na mídia resultou em uma “aculturação” ao uso do portal por outras áreas.

Porém quando se analisa a área de RH o movimento foi contrário. Por estar com informações incompletas, desatualizadas ou espaços sem informações, os usuários ao invés de utilizarem o portal, buscavam formas alternativas de coletar e trocar informações (ex. uso intensivo do telefone e do *e-mail*). Essa informação foi verificada quando se perguntava entre os usuários do portal por que não buscavam as informações de RH no portal. E a resposta era unânime: sempre as informações estão incompletas ou desatualizadas.

No departamento de Meio Ambiente, o *drifting* ocorreu de três formas. Primeiro porque o portal está sendo subutilizado devido ao desconhecimento dos usuários. Constatou-se, através da metodologia de implementação, que faltam reuniões departamentais com **todos os integrantes da área** para discutir as funcionalidades que poderiam beneficiar todo o departamento e impactar em todo o

negócio. Essas reuniões seriam para alinhar os objetivos e buscar um direcionamento efetivo em prol do alinhamento estratégico.

Somam-se ao fato acima descrito o conhecimento superficial das potencialidades do portal e seus possíveis inter-relacionamentos pelos usuários profissionais. Esse pode ser elucidado com a seguinte frase: “O pessoal de TI mostrou o que poderia ser feito, mas seria interessante retornar e explicar novamente - pois já foi esquecido!” (informante 08). Com o tempo a “a memória” vai se perdendo pelo caminho, acentuado ainda mais com as mudanças de contexto vividas pela empresa. Dessa forma a ferramenta é explorada de acordo com o conhecimento e a abrangência da visão atual das pessoas que a utilizam.

O segundo *drift* no departamento do Meio Ambiente refere-se à a implantação de funcionalidades operacionais apenas. Isso pode ser verificado quando se analisa o resultado atual do projeto no departamento e seu impacto gerado na empresa. O próprio gestor de T.I. apontou essa limitação quando questionado sobre os resultados obtidos pelo portal: “Precisamos melhorar nossos instrumentos de governança (não existentes hoje)<sup>1</sup> para garantir resultados expressivos do portal” (informante 02).

O terceiro *drift* é originário dos usuários do setor que criaram barreiras ao uso quando souberam que teriam que alimentar manualmente as informações. Na fase de apresentação do protótipo do *site* departamental algumas informações do departamento foram inseridas pela empresa terceira para servir de modelo e durante a reunião foi informado à equipe que eles fariam a alimentação das outras informações. Nesse momento, um ator deste departamento disse: “Nós teremos que fazer isso manualmente? E o nosso trabalho do dia a dia? Não temos tempo!” (informante 09).

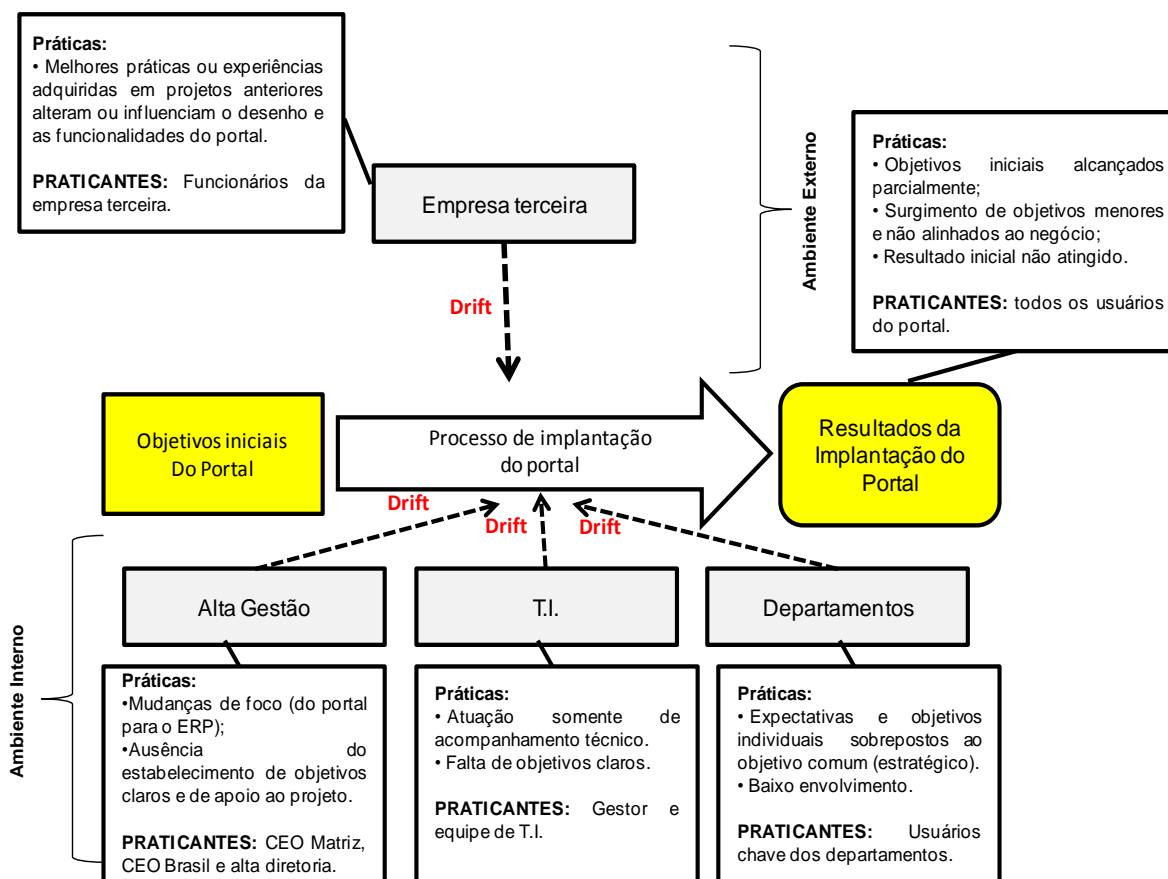
Através das colocações acima, atenta-se para a falta da disseminação de uma visão estratégica do portal e pequeno engajamento dos atores. A análise do *drifting* nas práticas revelará maiores detalhes deste processo.

Para compreender o processo estratégico envolvido na implantação do portal, a figura a seguir apresenta a influência do *drift* neste processo. O processo estratégico de formação e implementação do portal ocorre a partir das práticas e das *práxis* previamente descritas. É importante ressaltar que este processo é

---

<sup>1</sup> Grifo do autor.

influenciado por praticantes externos à organização, visto que a empresa opera em um ambiente dinâmico. A figura a seguir não objetiva apresentar uma sequência linear de atividades.



**Figura 7 – Práticas e praticantes relacionados ao drift**

Fonte: Elaborado pelo autor

Através da figura anterior, constata-se claramente que o projeto sofreu várias interferências, pressionadas pelas pessoas, pelo contexto e por agentes externos, refletindo nas práticas dos atores. Essas interferências, as quais foram classificadas como *drifting*, de acordo com Ciborra (2002), alteraram o resultado final. Dentre os três departamentos estudados, somente um manteve seu resultado alinhado com os objetivos iniciais, que foi o de segurança.

Quando se analisa a empresa terceira, responsável pelo processo de implantação do *software*, o *drift* ocorreu nos momentos de negociação entre os seus analistas e os usuários-chave. Em algumas reuniões, apesar dos usuários solicitarem soluções individuais (abrangendo seu trabalho apenas), os analistas desenharam estruturas que futuramente poderão integrar-se e suportar

funcionalidades mais avançadas, como, por exemplo, padronização na forma de compartilhar versões de documentos pelo portal.

Apesar do conhecimento e da experiência acumulada pela empresa terceira na implementação de portais em outras grandes empresas, o processo de alinhamento estratégico se perdeu em alguns departamentos. A empresa terceira era conhecedora dos objetivos iniciais esperados com a implantação do portal, pois foram especificados na contratação. Porém durante a implantação o processo de “acomodação” dos objetivos individuais que surgiam em alguns departamentos, ou atores envolvidos, alteraram os objetivos iniciais. Esse fato pode ser ilustrado no departamento de meio ambiente onde os objetivos individuais expressos pelos usuários-chave foram traduzidos nas funcionalidades do *site* departamental. Até a minha saída da empresa o acesso ao *site* departamental do meio ambiente estava restrito ao departamento, pois não continha informações úteis aos outros departamentos da empresa.

Outro ponto interessante para ser analisado é que a empresa terceira desconhece o planejamento estratégico da empresa TESLA e também seu negócio detalhadamente. Soma-se a isso a ausência de planejamento estratégico formalizado em algumas áreas (*vide* R.H. e Meio Ambiente), bem como uma visão estratégica presente no dia a dia dos funcionários. Verificou-se que, se os objetivos estratégicos departamentais estão institucionalizados e disseminados, durante o processo de implementação da solução, juntamente com a presença do gestor como guia, facilita a obtenção do AE. A falta dessa visão estratégica, oportuniza o surgimento de objetivos individuais, gerando soluções individuais e não alinhadas ao negócio.

O parágrafo anterior retrata a importância na disseminação do conteúdo estratégico. A falta deste conteúdo estratégico resulta também em falta de controle (resultados oriundos dos objetivos estratégicos). Por falta de controle, leia-se: argumentos ou formas de cobrança dos gestores. Esta falta de cobrança abriu caminho para o surgimento das soluções individuais e a perda dos objetivos estratégicos iniciais.

No tocante à alta gestão, o *drift* ocorreu quando a gestão da empresa brasileira mudou o foco de atenção para o projeto do ERP, deixando em segundo plano o portal. Nas reuniões, ou mesmo nas entrevistas realizadas muitos atores



envolvidos reclamavam da falta de objetivos claros por parte da presidência, além da falta de apoio.

Já no departamento de T.I., o *drift* também se deve à mudança de foco com o anúncio do projeto do ERP em que o gestor da área focou seus esforços na divulgação, estruturação e implementação deste projeto. O portal também ficou em segundo plano, apesar de ter-se contratado mais um banco de horas com a empresa terceira para continuar a implementação do projeto.

Perante os resultados departamentais já relatados e a mudança de foco da T.I., o conteúdo publicado no portal era localizado apenas em algumas informações operacionais não despertando nos funcionários dos outros departamentos da empresa a necessidade de uso da ferramenta. Esse fato poderia tornar-se uma patologia e “matar” o projeto.

Ciente desta situação, para que se pudesse criar demanda de uso do portal por toda a empresa, durante o processo de implementação, o departamento de T.I. iniciou algumas ações. A primeira ação foi tornar a página do portal a página inicial em todos os navegadores dos computadores utilizados na empresa. Essa ação visou à audiência para o portal.

A segunda ação realizada foram três eventos de café da manhã ou almoço, envolvendo todos os funcionários com o objetivo de promover o portal, explorando suas utilidades, potencialidades e recursos, além da promoção das informações que já estavam disponíveis no portal. Paralelo a esta ação, foi produzido um material promocional (*mouse pad*) e entregue a todos os funcionários, retratando a página inicial do portal.

Percebe-se que o movimento em direção ao AE necessariamente é controlado pelos atores internos da organização, sobrepondo-se às experiências dos atores externos. Essa constatação se torna evidente quando se experienciou o dia a dia dos departamentos, seus traços culturais, tipos de gestor, somando-se a isso o estilo de gestão diferenciada de cada departamento. Nos três departamentos estudados a vontade e a expectativa dos atores se sobressaíram à experiência técnica da empresa terceira.

Essa descrição anterior corrobora com o conceito de alinhamento proposto por Ciborra (2002), afirmando que o processo é tortuoso e frágil, que envolve múltiplos atores e recursos que se influenciam mutuamente. Sabe-se que inicialmente ele é planejado, sendo na maioria das vezes *top-down* com a

participação maciça das áreas estratégicas. Durante a implantação, alguns atores estratégicos se retiraram do processo, enfraquecendo o movimento de alinhamento. Esse fato foi muito bem ilustrado quando se analisaram os elementos da dimensão social individualmente.

Com o passar do tempo, durante o processo de implantação e o uso do portal, quando se navega entre os três níveis hierárquicos envolvidos presidência (estratégia corporativa); CIO Brasil e gestores (decisões táticas) e equipe operacional (decisões operacionais), constataram-se graus de envolvimento distintos durante o processo. Soma-se a esse fator a heterogeneidade de percepções, anseios e formas de mensuração de resultados.

A mensuração dos resultados é um fator que chamou muito a atenção. No discurso do presidente da empresa TESLA, ele diz que o portal é uma ferramenta muito importante para a empresa, cujos objetivos principais figuram o incremento da comunicação, disseminação e avaliação do plano estratégico da empresa. Segundo suas palavras “[...] suporte para os gestores e para a gestão da empresa”. Após um ano de projeto, não havia ferramentas de cobrança ou mensuração de resultados sendo utilizada pelo presidente ou corpo diretivo. Entre o discurso e a prática observada há uma distância muito grande.

A mensuração pelo gestor de T.I. era feita em dois momentos: primeiro quando se analisava o cronograma de implantação previamente fixado pela empresa terceira e a TESLA *versus* o que foi realizado. O segundo através de uma pesquisa de uso das ferramentas do portal. Ambas as mensurações não refletirão se os objetivos inicialmente esperados pela empresa serão alcançados. Essas ações não são suficientes para medir o resultado efetivo do projeto.

A presença de instrumentos de cobrança e mensuração poderiam auxiliar no envolvimento dos gestores e também na disseminação dos objetivos estratégicos, por conseguinte levaria a uma participação mais efetiva dos níveis estratégico e tático. Essa afirmação pode ser ilustrada através da seguinte frase: “Para o ERP montamos um comitê de governança para podermos controlar e mensurar os resultados.” (informante 02).

Essas contínuas mudanças e adaptações ocorridas durante o processo se traduzem em diferentes estágios de alinhamento conforme foi constatado entre os três departamentos estudados.

Dois fatores podem ser extraídos da análise do processo: i) quando a cultura estratégica (fazer estratégia) está enraizada nas pessoas, a ferramenta é mais bem utilizada e ii) a ferramenta é explorada de acordo com o conhecimento estratégico e sistêmico do negócio e da abrangência de visão das pessoas que a utilizam. Essa diferença emergiu quando se comparou o desenvolvimento de funcionalidades, a abrangência dos resultados e o uso do portal em cada departamento estudado.

A próxima seção objetiva descrever algumas reflexões emergentes sobre a dimensão social.

#### 4.7 REFLEXÕES EMERGENTES SOBRE A DIMENSÃO SOCIAL

Durante todo o período de pesquisa em campo, foi possível perceber grandes diferenças entre os atores sociais envolvidos no processo de implantação do portal corporativo, nos três departamentos estudados. Como será descrito a seguir, as principais diferenças repousam na percepção individual, no estabelecimento de prioridades, no grau de envolvimento e no conhecimento da área e da empresa.

Todos os usuários destacados pelos departamentos para auxiliar a implantação do portal são considerados **usuários-chave**. Esses usuários-chave foram escolhidos pelo gestor da unidade em concordância com a T.I., presumindo-se que conheçam seu departamento a fundo e a atuação deste na organização. Dentre as principais funções dos usuários-chave destacam-se: auxiliar na estruturação da ferramenta para a área, priorizar as funcionalidades que seriam implantadas e disseminar o portal no departamento.

Com exceção da área de segurança, os gestores das duas demais áreas só participaram da reunião de apresentação da solução, ficando todo o desenho, implantação e validação a cargo da equipe operacional em parceria com a empresa terceirizada. O papel dos atores da T.I. durante todo o processo foi ativo, mas no sentido de suporte técnico, e influencia na alocação do banco de horas para implantação, faltando uma postura consultiva, conforme se prevê no documento do seu planejamento estratégico. Na área de segurança houve uma participação ativa do gestor, desempenhando um papel aglutinador de opiniões e atribuindo uma visão mais estratégica no desenho do portal.

Percebe-se com base no relato acima que somente em uma área houve uma participação ativa do gestor e nas outras duas áreas a ausência do gestor refletiu-se na percepção individual dos atores.

É importante afirmar que nem o pessoal de T.I., nem mesmo os usuários-chave dos departamentos tinham experiência anterior com portais. Todos os envolvidos afirmaram durante as reuniões possuírem somente experiência como usuários de tecnologia, o que foi considerado como um usuário de nível básico (somente aspectos de operação e não de programação ou implantação). Somente o gestor da área de segurança, quando soube do projeto do portal, foi pesquisar na internet o que já existia de portais abertos (de livre acesso ou pagos) na sua área para estudar alguns casos de sucesso. Nos demais departamentos os únicos exemplos de portais que os usuários-chave possuíam haviam sido apresentados pela empresa terceira. Isto pode ser evidenciado quando se confrontam os *sites* departamentais e as declarações dos atores.

Inicialmente percebeu-se que a experiência anterior do ator com a tecnologia não influencia na obtenção do AE; porém esse conhecimento pode facilitar o caminho para a construção do alinhamento, *vide* resultado do departamento de segurança.

Na falta de uma visão aglutinadora e macro (nos departamentos de RH e Meio Ambiente), geralmente trazida e disseminada pelo gestor da área, resultou no surgimento de percepções individuais heterogêneas dos atores, determinando graus de envolvimento diferentes durante o projeto.

Como os usuários-chave são provenientes da área operacional, não apresentam um conhecimento sistêmico da empresa e ainda uma visão limitada dos relacionamentos da sua área com as demais. Durante as reuniões era muito comum afirmações do tipo: “Para mim, essa forma de busca dos arquivos está boa!” (informante 05). Questionado sobre a usabilidade para toda a área, seguia a resposta: “Eu não pensei nisso!”

**A inexistência de um objetivo comum compartilhado** (formal e documentado ou informal e não documentado) **incentiva a florescer e se intensificar os interesses individuais dos atores**, tornando a tecnologia solução de problemas rotineiros dos envolvidos. Esse movimento é contrário ao alinhamento. Constatou-se que essa situação não ocorre com a área de segurança, pois o gestor está à frente do projeto e existe um planejamento estratégico formal.

Soma-se ao fator de percepção individual o grau de envolvimento dos atores e suas percepções de prioridades. O portal configura-se como uma importante ferramenta para a empresa, mas o envolvimento dos atores varia muito de acordo com a sua área.

O envolvimento da pessoa do R.H. é baixo, pois o portal não é o principal foco do departamento, segundo declaração do gestor. Na área de Meio Ambiente o envolvimento é menor ainda, pois os usuários-chave dizem que precisam entregar outros projetos mais importantes para o seu departamento. Ambos os departamentos (RH e Meio Ambiente) não têm apoio do gestor nem cobrança dos mesmos sobre o projeto do portal, o que em partes justifica o baixo envolvimento das áreas.

A estratégia emergente altera o foco, o senso de prioridade e o grau de envolvimento dos atores. Apesar desta mudança, percebe-se pelas ações do dia a dia de alguns atores (ex. gestor da área de segurança e usuário-chave do R.H.) a tentativa de alinhar os esforços em prol dos dois projetos (portal e ERP), pois são complementares.

Os interesses individuais acabam moldando a ferramenta para o atendimento de necessidades operacionais, não contribuindo para o AE. Alguns gestores possuem uma visão alinhada com o presidente no nível estratégico, mas estão afastados do projeto do portal (ex. Meio Ambiente e T.I.). Essa situação é agravada com a falta do gestor como figura conhecedora da estratégia corporativa e alinhador de objetivos e ações.

Todo o trabalho de análise de desenho, implantação e validação foi feito pela empresa terceira e por equipes operacionais, com exceção do departamento de segurança o qual todo o processo foi coordenado pelo seu gestor.

A negociação dos interesses é feita entre a área em questão e a empresa terceira que afirma ser ou não possível de atender às solicitações e mediada pelo pessoal de T.I. que controla o destino das horas contratadas junto a empresa terceira para a implementação.

Durante várias reuniões os funcionários do setor traziam necessidades essencialmente operacionais, sem explorar sua abrangência estratégica. Devido à experiência da empresa terceira, a preparação para funcionalidades mais estratégicas eram desenvolvidas. A falta de visão estratégica e disseminação dos planos para a área operacional condicionaram este comportamento.

Para alinhar os interesses eram feitas em torno de três reuniões, sendo algumas coletivas e outras marcadas por conversas individualizadas. Apesar de ser praxe de a empresa terceira conversar com a maioria dos usuários do setor, esse profissional que conduzia as reuniões, também possui uma visão mais operacional.

Identificou-se que dentro de um mesmo departamento há percepções diferentes em relação às potencialidades e ao possível sucesso do portal, ficando a cargo da empresa terceira, identificar um conjunto de funcionalidades que possa atender a área.

Através da observação do portal, das declarações dos gestores e usuários, pode-se afirmar que a implantação no departamento de segurança é considerada a única, dos departamentos analisados, que possui objetivos estratégicos e pode-se afirmar que suporta o negócio da empresa como um todo. Já na área de R.H. o portal serve apenas como uma forma de comunicação de “mão única” e mais recentemente com alguns processos automatizados (ex. requerimento de treinamentos). Longe de ser um repositório de conhecimento e um canal efetivo de comunicação. Na área do meio ambiente, o portal está sendo utilizado como um sistema de arquivamento de documentos um pouco mais elaborado do que o arquivamento em pastas da rede (restrito ao setor). Também se encontra distante de um portal que possa dar suporte ao negócio (principalmente no que refere-se à gestão de projetos – acompanhamento e colaboração).

A falta de um relacionamento mais ativo entre as áreas e a T.I. (gestores de cada área) fragiliza a comunicação interna e o alinhamento entre as expectativas, mantendo os objetivos individuais soberanos no processo. O que se percebeu durante todo o tempo de campo foram afirmações com o seguinte conteúdo: “Esse projeto do portal é invenção da T.I. e eles são os responsáveis pelo mesmo!” (informante 09) e ainda “[...] se der errado a culpa é da T.I.”.

Esse tipo de afirmação constata que o relacionamento entre as áreas e a T.I. poderia ser melhorado e a T.I. assumiria um papel consultivo e de suporte. Consoante com as colocações acima descritas está o baixo grau de mobilização das equipes e das áreas.

Essa análise pode ser feita, pois quando se verifica o relacionamento entre o departamento de segurança e T.I., constata-se uma proximidade maior, resultando na exploração de mais potencialidades do portal.

Nas áreas de RH e Meio Ambiente, pode-se afirmar que utilizam em média somente 30% do potencial das funcionalidades segundo o analista da empresa terceira.

Ao acompanhar o dia a dia dos atores envolvidos na implantação do portal, algumas peculiaridades em relação à prática e às *práxis* durante o fluxo de atividades foram reveladas e analisadas.

A experiência do dia a dia dos atores, em relação ao seu trabalho, molda, ou melhor, determina as ferramentas e funcionalidades do portal, em uma tentativa de reproduzir as mesmas práticas atualmente executadas.

A colaboração dos usuários-chave inicialmente é alta, mas reduz-se substancialmente quando o nível exigido de trabalho para “popular” de informações a nova ferramenta aumenta. Conforme colocou um dos atores: “É, até aqui estava bom, mas se tivermos que importar tudo isso manualmente, isso nunca vai ficar pronto...” (informante 08). Soma-se a essa afirmação a entrada de novos projetos na área o que resulta no enfraquecimento da participação.

A falta de uma posição de cobrança da alta administração dá espaço para que o portal fique sempre em segundo plano na ordem das prioridades estabelecidas pelas áreas. Essa situação é agravada pela falta de um comitê de governança corporativa para discussão do portal, sendo que até já existe um deste para o projeto do ERP que está na fase inicial.

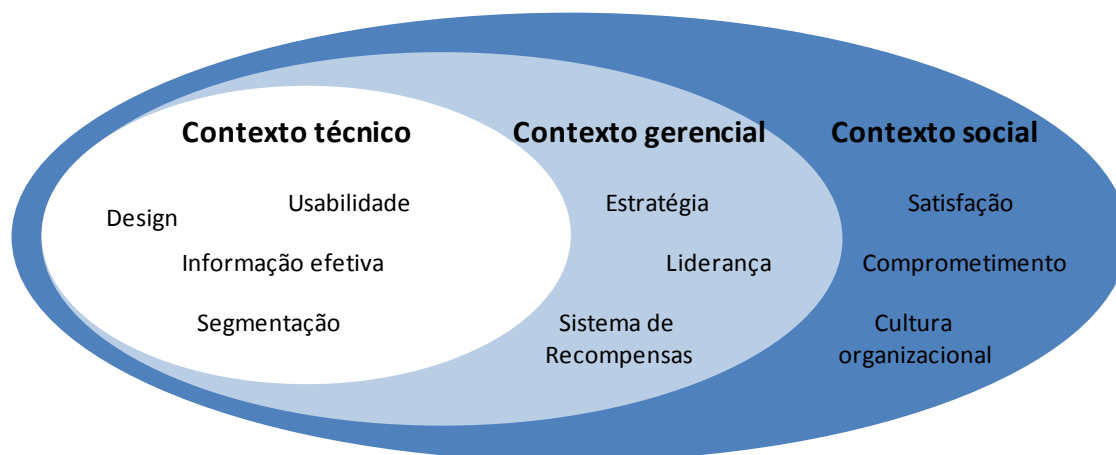
Na área de R.H. como existe uma funcionária responsável pelo portal, sempre que foi agendada alguma reunião ela esteve presente. Mas por também possuir outras atividades (responsável pela área de treinamento e desenvolvimento) muitas das informações que constam na página do R.H. ficaram desatualizadas por muito tempo. O gestor da área afirma que faltam pessoas na área para essa atualização.

Dentre os três departamentos estudados, o fluxo de atividades foi semelhante e com a alocação de horas proporcionais. As ferramentas de comunicação utilizadas foram as mesmas, e o auxílio prestado pela empresa terceira pode-se considerar similar para todas as áreas. A grande diferença na estruturação da ferramenta repousa na falta de uma estratégia formalizada o que impactou diretamente nas *práxis* (envolvimento) dos atores.

Apesar de o processo de implementação estar a cargo de uma empresa terceira que utilizava a mesma metodologia nos diversos departamentos, foram constatados resultados bem distintos. Isso nos leva a constatar que de acordo com

os elementos da dimensão social, adaptações na metodologia precisam ser realizadas para que os resultados finais objetivados sejam atingidos.

A figura 8 apresenta os principais fatores que afetam o uso dos portais corporativos:



**Figura 8 – Fatores que afetam o uso dos portais corporativos**

Fonte: Benbya; Passiante e Belbaly (2004, p. 215)

Através da figura acima percebe-se a preocupação com o contexto técnico relacionado ao *design* e a usabilidade. Esses fatores técnicos são mais controláveis e seu gerenciamento é possível através da flexibilidade das ferramentas existentes, principalmente o Sharepoint. Percebe-se que dentre os três contextos o técnico também configura-se como o menor de todos. Conforme já foi analisado nos outros elementos, o contexto gerencial e social tem um impacto muito maior na implantação, uso e disseminação do portal dentro da empresa.

Ao analisar o projeto do portal na empresa TESLA, através dos relatos já apresentados e a observação direta, constatou-se uma preocupação muito grande da empresa terceira e do coordenador do projeto (área de T.I.) voltada para o contexto técnico. Em várias reuniões sobre a estrutura do portal, reuniões essas que não envolviam os departamentos estudados, essa preocupação era muito evidente. Um dos analistas da empresa terceira disse: “Temos que pensar em como vai ficar o layout da tela e também nos aspectos de usabilidade ... como o usuário vai encontrar a informação”.

Em relação ao contexto gerencial, a mudança de foco dos gestores dos departamentos e a falta de suporte do presidente da TESLA resultou em uma liberdade muito grande de negociação entre os atores operacionais e a empresa terceira, deixando o objetivo estratégico se perder ao longo do processo. A aplicação



estratégica e ampla do portal, bem como seu impacto inter e intradepartamentais, ficaram limitados devido a essa deficiência de gestão durante o processo. Pode-se afirmar que essa gestão mais estratégica só ocorreu no departamento de segurança com resultados mais abrangentes.

Quando se analisa o contexto social, percebe-se a falta de comprometimento dos atores envolvidos. Essa falta de comprometimento é reflexo da ausência do gestor no processo e também da ausência de instrumentos de cobrança (governança).

É importante atentar que mesmo com a mudança no contexto da empresa, os projetos que estavam alinhados, seguiram alinhados até a parte final da implementação, como foi o caso do departamento de segurança. Os demais por estarem somente focados nas ações operacionais seguiram desalinhados, tornando a ferramenta suporte aos indivíduos e não ao negócio.

Constata-se ainda que apesar de o contexto ser extremamente mutável, se houver um entendimento compartilhado da estratégia e do gerenciamento do contexto, não se perde o AE. Pode-se ainda afirmar que o alinhamento pode ser alcançado se ambas as áreas (negócios e TI) tiverem o mesmo entendimento do contexto relevante (ambiente) e se os atores envolvidos fizerem referências similares do contexto de interpretação.

Finalmente vale ressaltar que este trabalho analisou os elementos da dimensão social no processo de alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I. através do dia a dia dos atores. Pode-se perceber através das práticas e das *práxis* o *drifting* ocorrido e os diferentes estágios de alinhamento. Os resultados oriundos dos três departamentos estudados podem ser utilizados como experiências e um guia de implantação do portal para os outros departamentos da empresa e também como referência para outras empresas e tecnologias na busca do AE.

## 5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma pela qual se constrói o alinhamento estratégico em seu campo teórico, incluindo seu processo e as informações necessárias para esta construção, compõe grande parte dos estudos, quando se relaciona a estratégia com a tecnologia da informação. Buscando compreender este fenômeno, vários pesquisadores em seus estudos elaboraram modelos geométricos para serem aplicados no dia a dia corporativo. Apesar dos avanços nesta seara, os modelos não conseguiram avançar na explicação do porque o alinhamento ocorre ou deixa de ocorrer, bem como quais fatores afetam o AE.

Quando se analisam os elementos da dimensão social presentes nos principais modelos de AE (quadro 05), verifica-se que mesmo que a predominância seja social, os elementos figuram de forma coadjuvante não permitindo explicações adicionais sobre o fenômeno do alinhamento e frequentemente envolvem apenas altos executivos, desconsiderando os níveis operacionais. Essas limitações podem levar a uma interpretação errônea sobre o conhecimento compartilhado pelos atores envolvidos no processo de alinhamento. Quando a dimensão predominante é estrutural, os elementos sociais não estão presentes nos modelos.

Surgindo como um contraponto no campo, a corrente crítica, que estuda o AE, formada por pesquisadores, como Ciborra; Avgerou; Land; Chan; Sabherwal; Theatcher; Gaye; entre outros, questionou essa posição mecanicista e sugeriu novas vertentes para o estudo do AE. Para pontuar a linha de pensamento dessa corrente, a afirmação de Ciborra (1997, p.70) ilustra bem:

[...] pesquisadores dão privilégios aos modelos geométricos, nos quais linhas conectam conceitos abstratos em um modelo, permanecendo, assim, desconhecido ou escondido o motivo dessas conexões. Após a construção dos modelos os pesquisadores iniciam uma difícil jornada de volta ao mundo real e encontram dificuldades na aplicação dos modelos.

Este estudo buscou complementar este campo, abordando o processo de alinhamento estratégico relacionando com os elementos da dimensão social sob a ótica da estratégia enquanto prática. Dentre os objetivos, destaca-se compreender como os elementos de dimensão social estão presentes nos diferentes níveis

hierárquicos da organização e nos diferentes estágios do processo de implantação de uma solução tecnológica, neste caso, o portal corporativo.

Foi adotada como linha de pesquisa a corrente crítica na qual se procurou viver o dia a dia dos atores sociais envolvidos no processo de implantação de uma solução tecnológica que serviria como suporte ao negócio da empresa estudada. Durante todo o tempo em campo foi possível observar além dos atores envolvidos, as mudanças contextuais e ambientais, o envolvimento das pessoas, fatores ligados a tecnologia e a formação de relacionamentos e redes entre os atores.

A escolha do processo de implantação de uma nova solução de tecnologia na empresa se justifica, pois é nesse processo que se podem observar os elementos de dimensão social agindo, decidindo, impactando e sendo impactados pelas decisões. Desta forma foi escolhido o estudo empírico do processo de implantação do portal corporativo na empresa TESLA, sendo o estudo realizado em três departamentos internos da empresa, objetivando encontrar características emergentes e ou contrastantes dos elementos da dimensão social.

Para prosseguir a discussão, retomemos a questão central que orientou este estudo: **como a dimensão social está presente no processo de alinhamento estratégico, sob a ótica da estratégia enquanto prática?**

Analisando o processo de implantação do portal nos três departamentos estudados é possível afirmar que este está alinhado estrategicamente no departamento de segurança e não alinhado estrategicamente nos departamentos de R.H. e Meio Ambiente.

Uma vez que os elementos de tecnologia (artefato) e o contexto vivido pela empresa foram os mesmos para os três departamentos estudados, por que um departamento conseguiu obter o alinhamento e os outros dois não conseguiram? Essa resposta repousa nos outros três elementos da dimensão social: atores, relacionamentos, práticas e *práxis*.

Quando se analisam os ATORES SOCIAIS envolvidos no processo de implantação do portal, dentre os três departamentos estudados, identificou-se que somente em uma área houve uma participação ativa do gestor do departamento, e a ausência total do presidente da empresa neste processo. A ausência da figura do presidente durante todo o processo foi sentida e relatada pelos gestores, bem como, pelos usuários-chave. Essa ausência traduziu-se na falta de um objetivo estratégico único, declarado e disseminado e também a inexistência de instrumentos de controle

e mensuração do projeto. Isso também se constituiu uma barreira no processo de AE.

Esta constatação nos permite concluir que a falta de uma figura integradora desencadeou uma compreensão heterogênea dos objetivos esperados do portal. A falta de um objetivo alinhado à estratégia fez com que muitas funcionalidades implantadas no portal fossem apenas operacionais, não suportando o negócio da empresa (departamento de R.H. e meio ambiente).

Verificou-se também que a experiência anterior com tecnologia parecida não é determinante para a obtenção do alinhamento, uma vez que nenhum departamento detinha conhecimento prévio de uma ferramenta parecida. O que realmente impacta na busca do alinhamento é uma visão sistêmica da área e da empresa por parte dos envolvidos e a compreensão da estratégia. A simples visão operacional gera a implantação somente de funcionalidades operacionais.

O posicionamento ativo dos gestores durante o projeto pode auxiliar no movimento de alinhamento, como percebido no departamento de segurança. Embora os gestores possam não ter tempo de participar efetivamente no projeto, eles são os responsáveis em fixar os grandes objetivos e cobrar por esses objetivos. A simples implantação de um comitê de governança corporativa poderia auxiliar a disseminar os objetivos centrais do portal, as expectativas da alta gestão e trabalhar no alinhamento com os objetivos setoriais e não permitir o surgimento de objetivos individuais (LATOUR, 2001).

Outro ponto analisado em relação aos atores sociais é a importância que cada um atribui ao processo de implantação da ferramenta. Essa importância refletiu-se no grau de prioridade e também no envolvimento (engajamento) com o projeto. Identificou-se que quando o foco dos atores está alinhado com o projeto (dep. de segurança), gera um maior engajamento e conseqüentemente movimento na busca pelo AE. É importante lembrar que todo este processo de engajamento está imbricado nas práticas dos atores, ou seja, para eles é algo que ocorre sem que percebam.

A falta de um papel consultivo pelo departamento de T.I. também constituiu como uma barreira na obtenção do alinhamento. Sempre que o coordenador do projeto esteve presente, assumiu uma postura mais técnica (ex.: controlando alocação de banco de horas) do que uma postura de consultiva (ex.: integração entre as funcionalidades das áreas). Isso deve-se também pela sua origem na área

técnica e operacional de T.I. O que se percebe aqui, e durante todo o processo, é a preocupação com os fatores estruturais e com foco no processo, negligenciando os fatores sociais, semelhante às preocupações dos modelos de AE encontrados na literatura (ver quadro 07).

O outro elemento da dimensão social que auxilia a responder a pergunta é constituído pelos RELACIONAMENTOS existentes entre os diversos atores envolvidos. Os relacionamentos buscam inicialmente a negociação entre os objetivos pessoais e corporativos objetivando homogeneizar interesses, atribuir papéis e mobilizar os atores envolvidos (CALLON, 1986). É através dos relacionamentos que se formam as redes sociais e que a implantação realmente ocorre. Porém quando se analisam os três departamentos estudados, percebem-se diferenças na forma dos relacionamentos entre os atores.

Durante o processo de implantação, vários foram os momentos de negociação entre os envolvidos. Como se pode perceber no capítulo de análise dos dados, várias mudanças ocorreram em relação aos objetivos iniciais, fruto de reajustes e coalizões entre os atores envolvidos.

Dentre os três departamentos estudados, somente aquele (segurança) que possuía um relacionamento mais ativo com a T.I. e a empresa terceira conseguiu uma implantação com benefícios corporativos, além dos benefícios departamentais. A falta de um relacionamento ativo entre os departamentos e a T.I. fragiliza a comunicação interna e o alinhamento entre as expectativas dos envolvidos, mantendo os objetivos individuais soberanos no processo. A intensidade dos relacionamentos está diretamente ligada ao engajamento dos atores durante o processo de implantação.

Durante os momentos de negociação, alguns atores não tinham a ideia clara dos objetivos tampouco de como seria o portal. Devido a esse desconhecimento em vários momentos a empresa terceira e os usuários-chave determinaram as principais funcionalidades existentes em cada *site* departamental. A falta de participação ativa da T.I. (principalmente do gestor da área) refletiu-se no resultado do portal.

Durante o processo de implementação, uma constatação ficou evidente: faltaram mais reuniões em cada departamento envolvendo todos os integrantes que pertenciam àquele departamento, objetivando discutir as potencialidades da ferramenta. O processo de comunicação entre a T.I., o departamento e a empresa

terceira ficou aquém do necessário. Muitos atores disseram que uma apresentação foi feita, mas eles não lembravam aonde poderia se chegar com as funcionalidades.

O departamento de T.I. poderia atuar de maneira mais pró-ativa e não reativa. Essa postura pró-ativa seria mais consultiva e integradora entre os departamentos, disseminando as melhores práticas e incentivando a participação. Há uma grande diferença entre o discurso de intenção da TI em ser mais consultiva e as práticas observadas no dia a dia.

Essa deficiência poderia ser contornada destinando-se mais tempo para o planejamento da implantação e contando com uma “figura integradora” conhecedora das rotinas do departamento e que ao mesmo tempo possua uma visão sistêmica da empresa. Porém sem essa figura integradora, ficou esse papel para a empresa terceira que procurava atender às necessidades individuais.

Conclui-se que maior comunicação e relacionamento entre os departamentos envolvidos (T.I., empresa terceira, departamento) auxiliam os processos de negociação e a mobilização dos atores. Esse movimento em relação aos relacionamentos atua como facilitador do AE (conforme foi visto no departamento de segurança) e o inverso também se mostra verdadeiro (observados nos outros dois departamentos).

As PRATICAS e as PRÁXIS se constituem como o terceiro elemento da dimensão social analisado. Através das lentes da Teoria do Ator-Rede (MONTEIRO, 2004) e da Estratégia enquanto Prática (JARZABKWOSKI; SPEE, 2009), buscou-se compreender na prática como os objetivos e intenções são transformados em ações e quais os seus resultados.

Nota-se claramente que a experiência do dia a dia dos atores em relação ao seu trabalho, determina as ferramentas e as funcionalidades que serão implantadas no portal, sendo uma tentativa de reproduzir as mesmas práticas atualmente executadas. Isso pode ser percebido quando os usuários pediam para a empresa terceira deixar o ambiente do portal semelhante as planilhas que eles já utilizavam. Já a *práxis* (engajamento e visão) dos atores está diretamente ligada ao conhecimento da estratégia corporativa e departamental.

Pode-se afirmar que a formalização da estratégia em alguns departamentos é um primeiro movimento em busca de um compartilhamento de informações. Percebe-se então a importância de formalizarem-se os planos estratégicos e criar

formas eficientes de disseminação desses planos. O papel da estratégia como guia de ação foi percebido quando se contrastam os resultados obtidos.

Apesar da rotina de implantação seguida pela empresa terceira e a T.I. nos três departamentos estudados ter sido a mesma, percebe-se diferença nas *práxis* entre os três departamentos. Percebeu-se que a colaboração dos usuários-chave inicialmente é bastante alta, mas reduz-se substancialmente quando se deparam com o trabalho de “popular” a ferramenta com as informações iniciais. A participação dos gestores também diminuiu com o progresso da implantação em alguns departamentos.

Identificou-se que durante o processo de contratação, os três níveis hierárquicos estavam presentes e com o passar do tempo, restou para implantação somente o nível operacional. É importante ressaltar que os objetivos estratégicos esperados com o portal pelos gestores não foram comunicados ao nível operacional. Esse fator foi importante, pois a ferramenta foi implementada em alguns departamentos levando-se em consideração somente os objetivos individuais.

Quando se analisam as práticas e as *práxis*, integrando-se todos os elementos da dimensão social, é possível evidenciar os efeitos do *drifting* ocorrido durante o processo de implantação do portal. Este *drifting* oriundo dos elementos da dimensão social altera os objetivos inicialmente planejados.

Dentre os três departamentos pesquisados, somente um manteve seu resultado alinhado com os objetivos iniciais (departamento de segurança), no qual o *drift* auxiliou a reforçar o alinhamento. Com isso pode-se inferir que o *drift* pode atuar como um promotor ou inibidor do alinhamento das organizações. Conclui-se ainda que a análise do *drift* durante o processo de implantação auxilia a ajustar a metodologia empregada neste processo. Esse ajuste visa alinhar as práticas dos atores na busca os objetivos estratégicos inicialmente definidos para a ferramenta.

É evidente que o movimento em direção ao AE necessariamente é controlado pelos atores internos da organização e muitas vezes não pelo nível hierárquico estratégico, nem tático, mas pelo nível operacional. Mesmo com a presença de atores externos, qualificados e comprometidos, as *práxis* e o entendimento dos atores internos se sobrepõem à experiência dos atores externos. Reforça-se aqui a visão já apresentada por muitos estudos de alinhamento, retratando o processo de alinhamento como dinâmico.

A análise dos três departamentos nos revela que apesar das mudanças contextuais que ocorreram, se houver um entendimento compartilhado da estratégia, não se perde o alinhamento (ex. departamento de segurança). A mudança contextual não atua como um movimento contrário ao AE, mas configura-se como mais um obstáculo neste processo.

Também podemos inferir que com o tempo o portal estará sujeito a um processo de maturação no qual as pessoas se acostumarão com a ferramenta e buscarão novas funcionalidades. É possível no longo prazo atingir-se o AE no qual o portal servirá de suporte para o negócio. Resta-nos uma pergunta: será que esse alinhamento tardio, advindo da maturação, não será tarde demais para a empresa? Essa resposta só o tempo nos trará!

A estratégia enquanto prática permitiu analisar os elementos da dimensão social presentes no processo de implantação do portal nos três níveis hierárquicos envolvidos (estratégico, tático e operacional). Essa análise foi enriquecida com a observação de múltiplos grupos de atores agregados e suas diferentes *práxis* (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Contribuiu ainda para se analisar o relacionamento destes grupos com os praticantes extraorganizacionais (empresa terceira) nos vários níveis das *práxis*.

A análise integrada dos resultados permite compreender como os gestores constroem seus *links* entre suas microatividades e as macroestruturas de suas organizações e os impactos do contexto. Os resultados permitiram ainda fornecer conceitos teóricos úteis para compreender como os gestores “estrategizam” durante o processo de alinhamento. Dentre os conceitos analisados ressalta-se a importância de lidar com os aspectos sociais imbricados no fazer estratégia.

Percebe-se que o AE, na prática, não pode ser concebido apenas sob uma lente essencialmente técnica e econômica, mas revestido de elementos e fenômenos sociais. Isto pode ser percebido na implementação do portal no qual se evidenciaram os objetivos (compartilhados ou não), as visões dos atores e seus interesses pessoais, a interferência de atores externos, muitas vezes alheios a resultados meramente técnicos ou econômicos.

Apesar de todo o movimento acadêmico chamar atenção para os aspectos sociais, a dualidade da estrutura (JONES; KARSTEN, 2008), a análise das redes sociais (CIBORRA, 2002; LATOUR, 2001), percebe-se na prática o pouco interesse empregado pelos gestores na busca do entendimento desses elementos. O



aprisionamento aos aspectos técnicos fica evidente durante todo o processo de implantação do portal, reduzindo a efetividade na obtenção do AE.

As abordagens utilizadas e a discussão e análise dos resultados sugerem direções para um possível incremento no entendimento do alinhamento, trazendo à reflexão a importância dos atores, suas práticas, a compreensão do locus do alinhamento e seus relacionamentos.

## 5.1 AVANÇOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

A contribuição teórica deste trabalho repousa primeiramente no fato de analisar os elementos da dimensão social no processo de alinhamento estratégico. O processo de alinhamento foi por muito tempo estudado através de modelos geométricos e fechados e as pesquisas qualitativas analisavam somente aspectos técnicos ou ainda em níveis hierárquicos definidos (geralmente o nível tático ou estratégico). A pesquisa, utilizando por base o dia a dia dos atores situados em três diferentes níveis, permitiu analisar o fenômeno do alinhamento de maneira mais completa e sistêmica, permitindo identificar nuances sutis do processo. O entendimento do contexto e seu impacto em cada nível hierárquico envolvido no processo foram determinantes para compreensão do processo de alinhamento.

A segunda contribuição teórica foi o uso da estratégia enquanto prática associada ao processo de AE em empresas brasileiras, realidade essa ainda pouco explorada. Soma-se a isso o uso da abordagem estruturacionista como lente de observação do campo. Pode-se depreender ainda que a forma de se analisar um processo estratégico de alinhamento se constitui uma contribuição. Vários estudos apontam o alinhamento como um processo mas nenhum deles apresentou uma análise de um processo de alinhamento.

A terceira contribuição teórica, que poderíamos denominar acadêmica, é o uso da observação participante para se analisar o processo de AE. Fica aqui o incentivo para que os pesquisadores, que puderem embrenhar-se em uma empresa por um período de tempo mais longo, possam descobrir os benefícios desta metodologia de coleta de dados.

Após as análises dos dados, as contribuições práticas foram:

- a) Compreender como cada fator da dimensão social atua durante o processo de implementação de uma ferramenta tecnológica. Através deste entendimento, os gestores podem criar planos de ação que visem à busca do alinhamento estratégico entre o negócio e a T.I..
- b) Apresentar a importância da mensuração e a participação dos gestores (linha hierárquica tática e estratégica) durante o processo de implantação da ferramenta. Esta participação garante o entendimento compartilhado dos objetivos inicialmente delimitados.
- c) Mostrar os pontos de atenção ou de perda de alinhamento durante o processo de implantação da ferramenta. Apesar de parecer sutil o processo pode estar alinhado, mas se perde ao longo do processo de implantação. Alguns pontos deste processo merecem uma visão mais aprofundada dos gestores.
- d) Identificar que em diferentes departamentos e em diferentes contextos, as práticas de implementação da ferramenta devem ser adaptadas, minimizando problemas de comunicação e aumentando o engajamento dos participantes.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quando se propõe desenvolver uma pesquisa de abordagem essencialmente qualitativa, alguns pressupostos da própria metodologia empregada se constituem como limitadores da pesquisa.

A maior crítica inserida na observação participante é a potencial perda da objetividade, pois o pesquisador não é um observador independente, mas sim um participante. A noção de observador participante pressupõe um grau de distanciamento do assunto e uma clara noção da sua condição de pesquisador (IACONO; BROWN; HOLTHAN, 2009). Conforme já discutido na seção 3.5, Serva e Jaime Júnior (1995) apontam para o viés do pesquisador, na coleta e análise dos dados que ocorre de maneira não intencional como uma primeira limitação.

Compreendo que o elemento da subjetividade também está presente no processo de coleta, pois, enquanto a visão do pesquisador foi enriquecida pelas experiências dos praticantes, as análises não são totalmente neutras.

Nessa pesquisa a subjetividade foi minimizada através da:

- a) incorporação de elementos práticos do dia a dia dos envolvidos, deixando o fato/acometimento pesquisado ficar evidente ao pesquisador;
- b) análise do fenômeno sobre diferentes aspectos quando estudado em três diferentes departamentos;
- c) utilização de múltiplas fontes de evidência.

Um ponto importante a ser citado como limitação é que as minhas experiências profissionais influenciaram o processo de pesquisa desde a escolha do tema a ser pesquisado, da estratégia de coleta a ser utilizada e da análise e interpretação dos dados.

Uma limitação que pode ser incluída é meu próprio papel como pesquisador e observador participante. Por ter participado de várias reuniões em diversas ocasiões, era questionado sobre o resultado da reunião ou ainda, segundo o meu ponto de vista, como estava o andamento do processo. Por diversas vezes consegui esquivar-me das respostas. Mas em alguns momentos não consegui evitar e acabei tecendo algumas considerações sobre o processo. Essas informações de certa forma condicionavam o conteúdo e a discussão das próximas reuniões.

Sabemos ainda que a observação participante requer um investimento de tempo e esforço significativo. Apesar de estar em campo durante onze meses e depois ainda manter relacionamento com a empresa na busca de informações complementares, sabemos que a implantação de um portal requer mais tempo. Alguns aspectos poderiam ser mais bem entendidos caso eu tivesse ficado mais tempo em campo, acompanhando a maturação da ferramenta nos departamentos.

### 5.3 AGENDA FUTURA DE PESQUISA

Durante uma caminhada sempre vislumbramos novas possibilidades de aprendizado e investigação, principalmente quando se explora o dia a dia dos atores

envolvidos no processo. No início, apenas avistamos uma árvore e depois descobrimos que estamos na verdade em uma floresta com vários caminhos que podem ser escolhidos. A nossa escolha nos leva em uma direção, mas sempre ficamos intrigados em saber o que existia nas outras direções. Assim, para aqueles que quiserem se aventurar nas outras direções deixo algumas sugestões para pesquisas futuras.

A primeira delas é estudar os elementos de dimensão social em processos de implementação de outras tecnologias tais como sistemas de gestão, sistemas de inteligência de negócios ou ainda em projetos mais curtos que envolvam implantações de módulos de tecnologia (ex. sistema para força de vendas). Cada tipo de sistema revela uma interação diferente entre os recursos e os atores envolvidos.

Outra sugestão repousa sobre o objeto de pesquisa. Analisar em tipos diferentes de empresas, portes diferentes e ramos diferentes. Uma possibilidade de análise seria atuar como consultor em duas empresas menores buscando identificar a dinâmica da dimensão social em cada empresa, contrastando com o segmento e até com os modelos de gestão utilizados (ex. orientação estratégica). Ou ainda explorar a parte de gestão de conhecimento ao longo do processo de alinhamento.

A terceira sugestão refere-se a um assunto vasto: a metodologia empregada. Apesar de se ter utilizado uma metodologia ainda pouco explorada no Brasil na área de Sistemas de Informação, acredita-se que ainda haja muito para se explorar nesta seara. Poder-se-ia ainda utilizar como método de pesquisa não a observação participante, mas sim a *grounded theory*, por exemplo.

Por fim, acredita-se ainda que iniciativas que busquem desenvolver pesquisas cruzando os elementos de dimensão social com fatores culturais, de poder, de estilos de gestão ou gestão do conhecimento possam contribuir ainda mais com o campo de pesquisas em Alinhamento Estratégico.

## REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N; RIGONI, E. A dimensão social no processo de Alinhamento Estratégico da Informação. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 16., 2010, Lima, Peru. **Proceedings...** Lima, Peru: AIS Electronic Library, 2010. p. 1-11.

\_\_\_\_\_; BULGACOV, S.; AMORIM, A. L. M. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 333-352, set./dez. 2007.

AVGEROU, C. The significance of context in information systems and organizational change. **Information Systems Journal**, v. 11, n. 1, p. 43-63, Jan. 2001.

\_\_\_\_\_. Information systems: what a sort of science is it? **Omega**, London, UK, v. 28, n. 5, p. 567-579, Oct. 2000.

\_\_\_\_\_; CIBORRA, C.; LAND, F. **The social study of information and communication technology**: Innovation, actor and contexts. Oxford, USA: Oxford University Press, 2004.

BAETS, W. Some empirical evidence on IS strategy alignment in banking. **Information & Management**, New York, NY, v. 30, n. 4, p. 155-177, July 1996.

BAKSHI, S. Crisis in the Information systems discipline: a reflection. **Social Science Research Network**. June, 2006, Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=921787](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=921787)>. Acesso em: 13 maio 2008.

BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of practice perspective. **Human Relations**. Special Issue, v. 60, n. 1, 2007.

\_\_\_\_\_; HUFF; A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the Metodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 1, p. 197-224, Jan. 2003.

BECKER, H. S.; GEER, B. Participant Observation and Interviewing: a comparison In: McCALL, G. J.; SIMMONS J. L. (Eds.). **Issues in participant observation**. Mass.: Addison-Wesley, p. 322-331, 1969.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN v.11, n.3, p. 369-386, Sept. 1997.

BENBYA, H.; PASSIANTE, G.; BELBALY, N. A. Corporate portal: a tool for knowledge management synchronization. **International Journal of Information Management**, v. 24, p. 201-220, 2004.

BOAR, B. H. **Aligning information technology with business strategies**. New York: John Wiley and Sons, 1994.

BRAA, J.; MONTEIRO, E.; SAHAY, S. Network of action: sustainable health information systems across developing countries. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 28, n. 3, p. 337-363, Sept. 2004.

BIJKER, W. E.; HUGHES, T. P.; PINCH, T. J. **The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology**. Massachusetts: MIT Press, 2001.

BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. 2001. 332 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n.3, p. 9-33, jul./set. 2003.

BROWN, C. V.; MAGILL, S. L. Alignment of the IS Functions with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v.18, n.4, p. 371-402, Dec. 1994.

CAMPBELL, B. Strategic alignment: a dynamic process. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS. 18., 2007, Toowoomba... **Proceedings...** Toowoomba: AIS Electronic Library, 2007, p. 27-37.

\_\_\_\_\_, B.; KAY, R.; AVISON, D. Strategic alignment: a practitioner's perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, Bradford, UK, v.18, n. 6, p. 653-664, 2005.

CALHOUN, K. J.; LEDERER, A. L. From strategic business planning to strategic information systems planning: the missing link. **Journal of Information Technology Management**, Baltimore, MD, v. 1, n. 1, 1990, p. 1-5.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In: LAW, J. (Ed.). **Power, action and belief: a new sociology of knowledge**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986.

CAREY, D. Innovative thinking gets a kick in the pants: CIOs share ideas to encourage innovation with senior management, including leveraging vendor knowledge and alignment with business strategy. Sept. 05 2008. **CIO Canada**. Disponível em: <[http://www.cio.com/article/447866/Innovative\\_Thinking\\_Gets\\_a\\_Kick\\_in\\_the\\_Pant](http://www.cio.com/article/447866/Innovative_Thinking_Gets_a_Kick_in_the_Pant)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T.; CHOO, C. W. Evoluindo da intranet para o portal corporativo: as trilhas para a gestão do conhecimento. **Revista Fonte**, Belo Horizonte, v. 5, p. 54-64, 2007.

CHAN, Y. Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organizational structure, **MIS Quarterly Executive**, Bloomington IN, v. 1, n 2, June 2002.

\_\_\_\_\_; REICH, B. H. IT alignment: what have we learned? **Journal of Information Technology**, Houndmills, Basingstoke, UK, v. 22, p. 297-315, Sept. 2007.

\_\_\_\_\_; SABHERWAL, R.; THATCHER, J. B. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, St. Louis, MO, v. 53, n. 1, p. 27-47, Feb. 2006.

\_\_\_\_\_ *et al.* Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, Hanover, MD, v. 8, n. 2, p. 125-150, June 1997.

CIBORRA, C. The mind or the heart? It depends on the (definition of) situation. **Journal of Information Technology**, Houndmills, Basingstoke, UK, v. 21, n. 3, p. 129-139, Sept. 2006.

\_\_\_\_\_. **The labyrinths of information**. Challenging the wisdom of systems. Oxford: Oxford University Press, 2002.

\_\_\_\_\_. **From control to drift**: the dynamics of corporate information infrastructures. Oxford: Oxford University Press, 2001.

\_\_\_\_\_. A critical review of the literature on management of corporate information infrastructure. In: CIBORRA, C. *et al.* (Eds.). **From control to drift**. The dynamics of corporate information infrastructures. Oxford: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_. De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. Scandinavian. **Journal of Information Systems**, v. 9, n. 1, p. 67-82, Dec. 1997.

\_\_\_\_\_. **Teams, markets and systems**: business innovation and information technology. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

CLAUSEN, C.; KOCH, C. The role of space and occasions in the transformation of information technologies – lessons from the social shaping of IT systems for manufacturing in Danish context. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 11, n. 3, p. 463-482, 1999.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.

COAKLEY, J. R. *et al.* An approach to assess the degree of integration between an organization's is and business strategies. In: ASSOCIATION OF INFORMATION SYSTEMS (AIS) NATIONAL CONFERENCE, 1995, **Proceedings...** 1995. p. 220-222.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CUNLIFFE, A. L. Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practices. **Journal of Management Studies**, Durham, UK, v. 38, p. 351-371, May 2001.



DENIS, J.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**. v. 27, n. 4, p. 597-636, 2003.

ELLIOT, N.; LAZENBATT, A. How to recognize a “quality” grounded theory research study. **Australian Journal of Advanced Nursing**. v. 22, n. 3, p. 48-52, Mar./May 2005.

EVANS, B. Global CIO: Stop “Aligning IT with the Business”. **InformationWeek**. 14 Jan. 2009. Disponível em: <<http://www.informationweek.com/news/management/careers/showArticle.jhtml?articleID=212900465>>. Acesso em: 12 Jan. 2009.

EZINGEARD, J. N.; McFADZEAN, E.; BIRCHALL, D. Mastering the art of corroboration: A conceptual analysis of information assurance and corporate strategy alignment. **Journal of Enterprise Information Management**, Bradford, UK, v. 20, n. 1, p. 96-118, 2007.

FARRELL, I. J. **Aligning IT to corporate objectives: organizational factors in use**. Tese (Doutorado em Administração) - Macquarie University, Sydney, 2003.

GAYE, L. Strategic alignment: a purposeful perspective. In: INFORMATION SYSTEMS FOUNDATIONS: BUILDING THE THEORETICAL BASE CONFERENCE. 2002. Canberra, Austrália. **Proceedings...** Canberra, Austrália: 2002, p. 1-6.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003, 458 p.

\_\_\_\_\_. **The constitution of society: outline of the theory of structuration**. Oxford, UK: Polity Press, 1984, 402p.

GRANT, G. Strategic alignment and enterprise systems implementation: the case of Metalco. **Journal of Information Technology**, Houndmills, Basingstoke, UK, v. 18, n. 3. p. 159-175, Sept. 2003.

\_\_\_\_\_. Reconceptualizing the concept of business and IT alignment: from engineering to agriculture. Editorial. **European Journal of Information Systems**, Basingstoke, UK, v. 19, n. 6, Dec. 2010.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE, 8. ed. p.191-215, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology**, New York, NY, v. 30, n. 4, p. 233-252, Dec. 1982.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, **IBM Systems Journal**, Yorktown Heights, NY, v. 32, n.1, Mar. 1993.

\_\_\_\_\_; SIFONIS, J. G. The value of strategic is planning: understanding consistency validity and is markets. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 12, n. 2, p. 187-200, June 1988.

HU, Q.; HUANG, C. D. Aligning IT with firm business strategies using the balance scorecard system. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON IN SYSTEM SCIENCES. 38., 2005, Big Island, HI, USA. **Proceedings...** Big Island, HI, USA: IEEE Computer Society, 2005. p. 230a-230a.

IACONO, J.; BROWN, A.; HOLTHAN, C. Research methods – a case example of participant observation. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 7, n. 1, p. 39-46, 2009.

JAHNKE, A. Why Is business-it alignment so difficult? **CIO Magazine**, June 2004. Disponível em: <<http://www.cio.com/archive/060104/soundoff.html>>. Acesso em: 19 nov. 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**. v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

\_\_\_\_\_; SEIDL, D. The role of strategy meetings in the social practice strategy. **Organization Studies**. v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.

JEHLE, G. A.; RENY, P. J. **Advanced microeconomic theory**. 2. ed. Boston: Addison Wesley, 2000.

JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's structuration theory and information system research. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 32, n. 1, p. 127-157, Mar. 2008.

JOHNSON, A.; LEDERER, A. L. CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization. **Information & Management**, Amsterdam, The Netherlands, v. 47, n. 3, p. 138-149, Apr. 2010.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro-strategy and strategising. **Journal of Management Studies**, Durham, UK, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, J. D. *et al.* Fields and pathways: contrasting ou complementary views of information seeking. **Information Processing & Management**, v. 26, n. 2, p. 569-582, 2006.

KALLINIKOS, J. Deconstructing information packages: organizational and behavioural implications of large scale information systems. **Information Technology and People**, v. 17, n. 1, p. 8-30, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Managing alignment as a process**. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.

KEARNS, G. S.; SABHERWAL, R. Strategic alignment between business and information technology: A knowledge-based view of behaviors, outcome and consequences. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, NY, v. 23, n. 3, p. 129-162, Jan. 2007.

KING, J. Premier 100 IT leaders 2008: they're simplifying IT and showing the business how to innovate. **Computerworld Management**. 10 Dec. 2007. Disponível em: <<http://computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=305908>>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. *et al.* Institutional factors in information technology innovation. **Information Systems Research**, Hanover, MD, v. 5, n. 2, p. 139-170, June 1994.

KLEIN H. K.; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 23, n. 1, p. 67-93, Mar. 1999.

LATOURE, B. **A esperança de Pandora**. Bauru: EDUSC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Nós nunca fomos modernos. Ensaio de antropologia simétrica**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAW, J. Notes on the theory of the actor network: ordering, strategy and heterogeneity. **Systemic Practice and Action Research**, v. 5, n. 4, p. 379-393, Aug. 1992.

LEDERER, A. L.; SETHI, V. Key prescriptions for strategic information systems planning, **Journal of Management Information Systems**, Armonk, NY, v. 13, n.1, Summer 1996.

\_\_\_\_\_; MENDELOW, A.L. Coordination of information systems plans with business plans. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, NY, v. 6 n. 2, p. 5-19, Fall 1989.

LEE, D. M. S.; TRAUTH, E. M.; FARWELL, D. Critical skills and knowledge requirements of is professionals: a joint academic/industry investigation. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 19, n. 3, p. 313-340, Sept. 1995.

LEE, S. M. *et al.* Developing a socio-technical framework for business IT alignment. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 9, p. 1167-1181, 2008.

LUFTMAN, J. Key issues for It executives 2004. **MIS Quarterly Executive**, Bloomington IN, v. 4, n. 2, p. 269-285, June 2005.

\_\_\_\_\_. Assessing business-IT alignment maturity. **Communications of the Association of Information Systems**, v.4, p. 1-51, Dec. 2000.

\_\_\_\_\_; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley, CA, v. 42, n.1, p. 109-122, Oct. 1999.

\_\_\_\_\_; KEMPAIAH, R.; RIGONI, E. H. Key Issues for IT Executives 2008. SIM-Sponsored Research. **MIS Quarterly Executive**, Bloomington IN, v. 8, n. 3, p. 151-159, 2009.

\_\_\_\_\_; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. **Communications of the Association of Information Systems**, v. 1, n. 1, art. 11, p. 1-33, Mar. 1999.

\_\_\_\_\_; LEWIS, P.R.; OLDACH, S.H. Transforming the enterprise: the alignment of business and Information technology strategies. **IBM Systems Journal**, Yorktown Heights, NY, v. 32, n. 1, p. 198-221, Mar. 1993.

\_\_\_\_\_; BEN-ZVI, T.; KEMPAIAH, R.; RIGONI, E. H. IT Governance: an Alignment Maturity Perspective. **International Journal on IT/Business Alignment and Governance**, v. 1, n. 2, p. 13-25, 2010.

MAES, R. Reconsidering information management through a generic framework, **PrimaVera Working Paper Series 99-15**. Amsterdam, Sept. 1999.

\_\_\_\_\_ *et al.* Redefining business – IT alignment through a unified framework. **PrimaVera Working Paper Series 2000-19**. Amsterdam, June 2000.

MARCHAND, D. A; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D., Information orientation: people, technology and botton line. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 41, n. 4, Summer 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Making the invisible visible**: how companies win with the right information, people and IT. West Sussex: John Wiley and Sons, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Information orientation**: the link to business performance. Oxford: Oxford University Press, 2002.

MASREK, M. N; HUSSEIN, R. The effect of organizational and individual characteristics on corporate intranet utilizations. **Information Management & Computer Security**, v. 16, n. 2, p. 89-112, 2008.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Malden, MA, v. 11, n. 3, p. 171-195, Mar./Apr. 1990.

MONTEIRO, E. Actor network theory and cultural aspects of interpretative studies. In: AVGEROU, C.; CIBORRA, C.; LAND, F. (Eds.). **The social study and communication technology**. New York: Oxford University Press, 2004.

NGWENYAMA, O; LEE, A. Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 21, n. 2, p. 145-167, June 1997.

ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, Hanover, MD, v. 11, n. 4, p. 404-428 July/Aug. 2000.

\_\_\_\_\_. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, Hanover, MD, v. 3, n. 3, p. 398-427, 1992.

\_\_\_\_\_; BARLEY, S. R. Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 25, n. 2, p. 145-165, June 2001.

\_\_\_\_\_; ROBEY, D. Information technology and the structuring of organizations. **Information Systems Research**, Hanover, MD, v. 2, n. 2, p. 143-169, June 1991.

PAPP, R.; LUFTMAN, J. Business and IT strategic alignment: New perspectives and assessments. In: ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS. INAUGURAL AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS. 1995. Pittsburgh, PA. **Proceedings...** Pittsburgh, PA: 1995.

POOLE, M. S.; DESANCTIS, G. Structuration theory in information system research: methods and controversies. In WHITMAN, M. E.; WOSCCYNSKI, A. (Eds.). **Handbook of information system research**. Hershey, PA: Idea Group, 2004.

PORTER, M.; MILLAR, V. E. How Information gives you Competitive Advantage. In: AUSTER, E.; CHOO, C. W. (Eds.). **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 71-92.

POZZEBON, M.; DINIZ, E.; REINHARD, N. Creating a Brazilian School in International Information Systems Research: opportunities and challenges. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 51, n. 1, p.10-14, jan./fev. 2011.

\_\_\_\_\_; PINSONNEAULT, A. Challenges in Conducting Empirical work using structuration theory: Learning from IT research. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, Sept. 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The structuration theory in IS: usage patterns and methodological issues. Relatório n. HEC-GRES - 00-05. **École des Hautes Études Commerciales de Montreal, Universidade de Montreal**, Montreal, CA, 2000.

\_\_\_\_\_, TITAH, R.; PINSONNEAULT, A. combining social shaping of technology and communicative action theory for understanding rhetorical closure in IT. **Information Technology & People**, v. 19, n. 3, p. 244-271, 2006.

PRESTON, D. S.; KARAHANNA, E. Antecedents os IS strategic alignment: A nomological network. **Information Systems Research**, Hanover, MD, v. 20, n. 2, p. 1-21, June 2009.

PYBURN, P. J. Linking the MIS plan with corporate strategy: an exploratory study. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 7, n. 2, p. 1-14, June, 1983.

RAGHUNATHAN, B.; RAGHUNATHAN, T. S. Planning implications of the information systems strategic grid: an empirical investigation. **Decision Sciences**, Atlanta, GA, v. 21, n. 2, p. 287-300, June 1990.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalis theorizing. **European Journal of Social Theory**. v. 5, n. 2, p. 243-263, May 2002.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 24, n.1, p. 81-113, Mar. 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **Working Paper**, Dec.1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada a inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

RIGONI, E. H. Alinhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação: práticas promovidas em empresas industriais da Região Sul do Brasil. 2006. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2006.

\_\_\_\_\_; DWIVEDI, R.; HOPPEN, N. IT Governance and Business-IT Strategic Alignment Commitment: a Study of Brazilian Firms. **International Journal of Global Management Studies Professional**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2010.

\_\_\_\_\_; HOPPEN, N.; SANTANA, M. Um estudo cross-country da percepção do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO. 1., 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD. 2007.

ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v. 14, n. 1, p. 84-95, Jan./Feb. 1984.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; GOODHUE, D. L. Develop long-term competitiveness through IT assets. **Sloan Management Review**, **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 38 n. 1, p. 31-42 Oct. 1996.

SABHERWAL, R.; CHAN, Y.E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders. **Information Systems Research**, Hanover, MD, v. 12, n. 1, p.1-33, Mar, 2001.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação Participante e Pesquisa em Administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, v. 35, n. 1, p.64-79, 1995.

SIMONSEN, J. How do we Take Care of Strategic Alignment?: Constructing a design approach. **Scandinavian Journal of Information Systems**, Las Vegas, NV, v. 11, n. 2, p. 1-22, 1999.

STAKE, R. **The art of case research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.



STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. California: SAGE, 1998.

STRUM, S.; LATOUR, B. Redefining the social link: from baboons to humans. In: MACKENZIE, D.; WAJCMAN, J. (Eds.). **The social shaping of technology**. Buckingham: Open University Press, 1996. p. 116-125,

SUCHMAN, L. A. **Plans and situated actions: The problem of human-machine communications**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1987.

TALLON, P.; KRAEMER, K. A Process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: Implications for IT business value. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS. 4., 1998. Baltimore, Maryland. **Proceedings...** Baltimore, Maryland: University California, 1998. p. 1-11.

TAN, F. B.; GALLUPE, R. B. Aligning business and information systems thinking: A cognitive approach. **IEEE Transactions of Engineerg Management**, St. Louis, MO, v. 53, n. 2, p. 223-237, May 2006.

TEO, T.S.H.; ANG, J.S.K. Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. **International Journal of Information Management**. v.19, n. 2, p. 173-185, 1999.

\_\_\_\_\_; KING, W. R. Integration between Business Planning and Information systems planning: An evolutionary-contingency perspective. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, NY, v. 14, n. 1, p. 185-214, Summer 1997.

TRAUTH, E. M.; O'CONNOR, B. A study of the interaction between information technology and society: an illustration of combined qualitative research methods In: NISSEN, H. E.; KLEIN, H. K.; HIRSCCHEIM, R. (Eds.). **Information systems research: contemporary approaches & emergent traditions**. Amsterdam: North-Holland, p. 131-144, 1991.

ZVIRAN, M. Relationships between organizational and information systems objectives: some empirical evidence. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, NY, v, 7, n. 1, p. 66-84, Summer 1990.

WALSHAM, G. Cross-cultural software production and use: A structurational analysis. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, v. 26, n. 4, p. 359-380, Dec. 2002.

\_\_\_\_\_. The emergence of interpretivism in IS research. **Information Systems Research**, Hanover, MD, v. 6, n. 4, p. 376-394, Dec. 1995.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. Tradução Edson Luiz Riccio. São Paulo: Atlas, 1993.

WATSON, R. T. *et al.* Key issues in information systems management: An international perspective. **Journal of Management Information System**, v. 13, n. 4, p. 91-116, Spring 1997.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, Set. 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the PracticeTurn in Strategy Research. **Organization Studies**, London, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

\_\_\_\_\_. Strategy as Practice. **Long Range Planning**. London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

\_\_\_\_\_; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. EGOS COLLOQUIUM, 20., 2004. Ljubljana, Slovenia, **Proceedings...** Ljubljana, Slovenia: Organization as a Set of Dynamic Relationships, 2004.

\_\_\_\_\_. *et al.* Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, Dec. 2003.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p.11-20, set. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A - CADERNO DE CAMPO (EXEMPLO)

29/10/10

19

Reunião: 05

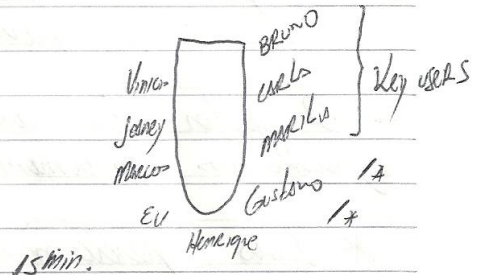
10:00h.

Obj. Apresentação <sup>Inicial</sup> do portal - Mero Ambiente

↳ Arquitetura da informação

Objetivos do Portal

- ↳ Diminuir o Risco Operacional
- ↳ Aumentar o AE
- ↳ Criar um melhor ambiente
- ↳ Aumentar a produtividade



Resumo de Apresentação do Portal

→ Foi questionado o que eles esperam do portal?  
O que pode ser melhorado

→ Silêncio!

O gestor aponta melhoria de controle  
B: Interessante pois há conexão com o Outlook

\* As pessoas acharam a ferramenta interessante pois há conexão com os ferramentas da Microsoft

→ Inicia a parte das funcionalidades (Menus)

→ Quando se apresenta o blog a Carla deu uma risada e falou "que B? necessariamente o contato face-a-face, exerce de TI mas é bom".

\* Pela feição dos ~~participantes~~ participantes, alguns não acreditam que isso terá sucesso.

→ O Bruno disse: "Apesar de bonito a integração não será possível com os sites e alguns usuários!" Só quem tem VPN são os gerentes!"

O Henrique disse: São políticas do Canadá! Estamos revendo isso.

→ O gestor da área afirmou: "Será ótimo para reunirmos documentos!"

\* Visão operacional

A apresentação das funcionalidades durou 13 minutos

\* Ao final da reunião a equipe estava pacífica e não houveram maiores questionamentos.

Concluída a reunião a equipe do mesmo ambiente saiu da sala e a empresa terceira e a TI iniciaram a discussão do cronograma de implantação. A discussão focou aspectos técnicos de TI.

A nova reunião para discussões foi marcada para o dia 06/11 no mesmo horário.

Era para os usuários deve apresentarem sugestões sobre o site e sanarem dúvidas

## ANEXO B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

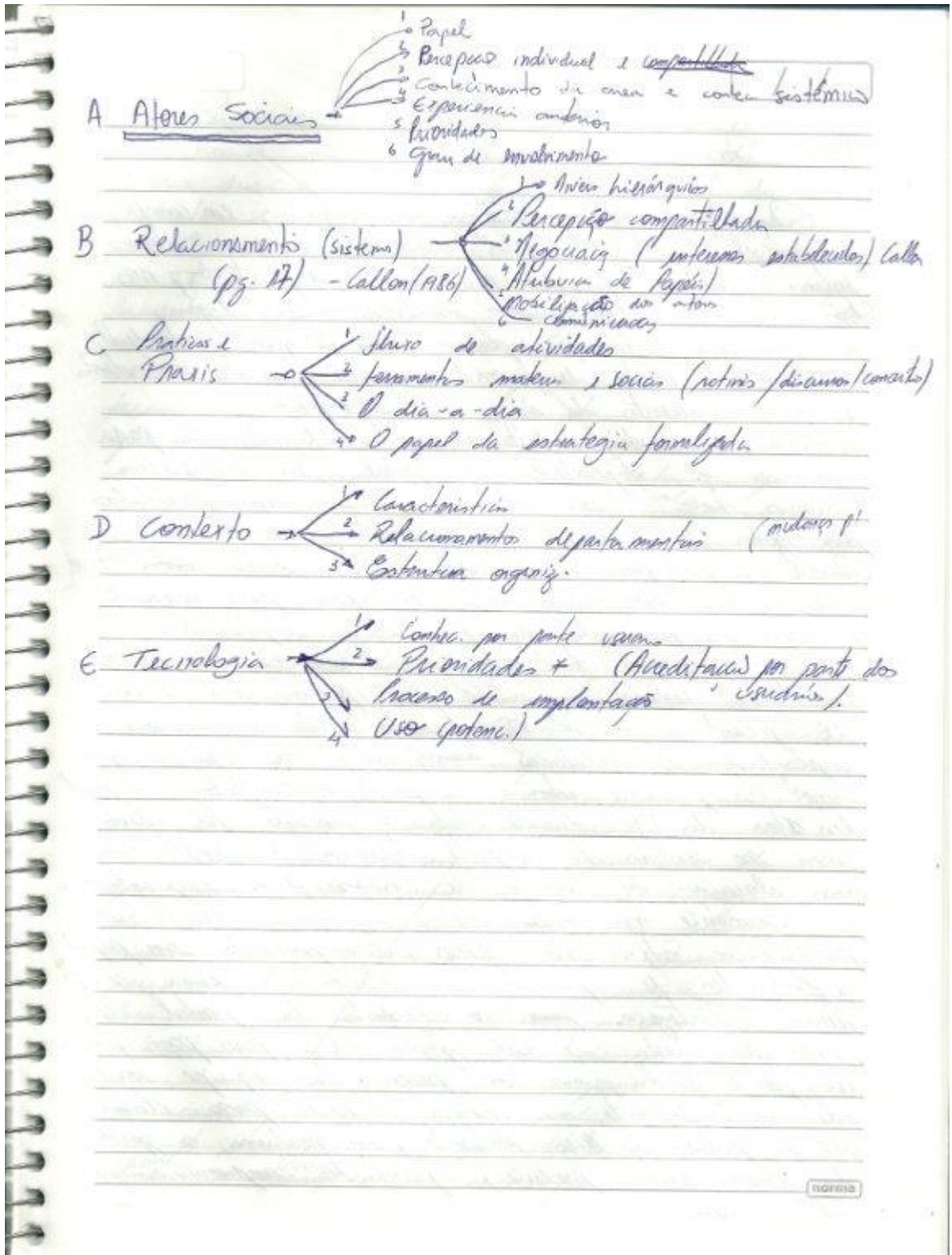
### TESLA (Operacional/Tático)

1. O que você espera do portal?
2. Qual o objetivo do portal segundo seu ponto de vista?
3. Qual a utilidade do portal para sua área?
4. Qual a sua percepção sobre a importância do portal para sua área?
5. Como ocorre o planejamento estratégico na sua área? O que o portal pode auxiliar no planejamento estratégico da empresa?
6. Como o diretor da sua área apóia o uso do portal?
7. Um relacionamento ativo entre a T.I. e o gestor de negócios irá influenciar de maneira positiva a comunicação entre estas áreas e a conexão entre o planejamento de T.I. e o negócio.
8. O seu gestor dá suporte a você e ao trabalho que você executa para colocá-lo no portal?
9. Como é o relacionamento seu com a área de T.I.?
10. Benefícios:
  - Como pode melhorar a comunicação? Entre quem?
  - Como pode suportar os negócios da sua área?
11. Qual o seu domínio da ferramenta (portal)?
12. O planejamento estratégico da sua área é formalizado? E o da empresa é formalizado?

**TESLA (Tática/Estratégica)**

1. Histórico de contratação da internet:
  - Como foi levantada a necessidade?
  - Análise da viabilidade?
  - Como foi escolhido o fornecedor?
  - De quem foi a decisão final de contratação?
  - Como foi apresentado para a equipe?
  - Qual o volume de horas envolvidas na primeira etapa?
  - E na segunda etapa? Como ficou o novo banco de horas?
2. O que você espera do portal depois de um ano em funcionamento?
3. Qual o objetivo do portal segundo seu ponto de vista?
4. Qual a utilidade do portal para sua área?
5. Qual a sua percepção sobre a importância do portal para sua área?
6. Como ocorre o planejamento estratégico na sua área? O que o portal pode auxiliar no planejamento estratégico da empresa?
7. Como o diretor da sua área apóia o uso do portal?
8. Como será/ou é avaliado o projeto do Portal? Com que frequência essa avaliação é feita?
9. Como a matriz enxerga a implantação do ERP? E do Portal?
10. Existe algum comitê de Governança Corporativa para o portal? Por que não?
11. Como vocês pensam em dar seguimento ao projeto do portal?
12. Por que os gestores dos departamentos “saíram” ou melhor, deixaram em segundo plano o projeto do Portal?

ANEXO C - CATEGORIAS DE ANÁLISE



4 col  
15 Lin.

Setores (Setores)

	Sígnomas	RH	Mero Ambiente
RAO / Evidê	Alta participação da empresa. É o principal ebb. para a sede departamental	Nenhuma participação da empresa	Baixa participação da empresa
Estados da portal.	Site departamental completo, abrangendo o <del>departamento</del> conteúdo e design afeto. tem o número de portal dos conteúdos, categorias	Site corporativo mantido pelo RH porém com vários erros em busca (sem conteúdo) e <del>mas</del> mantém conteúdo suficiente	Site corporativo sem conteúdo atualizado, inicialmente se com informações específicas do Ky-con.
Estrela journal	Sim	Não	Não
Participa comissão de site	Sim	Não	Não
Acão no portal	Global <sup>departamento</sup> (corporativo)	Local e <sup>departamento</sup> corporativo mas não totalmente explorado	Local <sup>departamento</sup> departamental
Uso de Excluído para depto	Baixa integração das equipes, acesso da comunidade de informação e divulgação de notícias	Informações gerais, feitas complexas a biblioteca de documentos e com um processo automatizado de aprovação de documentos	Reportagem e documentos de biblioteca para a empresa e o setor.
Alinhamento da estratégia de negócios	Sim	Não	Não
Link de a portal	<sup>link de acesso</sup> Não há	<sup>link de acesso</sup> Não há	<sup>link de acesso</sup> Não há
Apresenta KPI	<sup>link de acesso</sup> Não há	<sup>link de acesso</sup> Não há	<sup>link de acesso</sup> Não há
Blog da gestão	Procedimentos mas não utilizados	Não	Não
Conteúdo de portal depto (e bancos)	Bom/Médio	Baixo	Baixo
Recursos de superfície para depto	Muito importantes	Não é tarefa uma ferramenta importante	Autêntico mas não é indispensável



