

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TULIO KLÉBER VICENZI

**O ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA DA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)**

BLUMENAU

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

TULIO KLÉBER VICENZI

**O ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA DA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Maria José Carvalho de Souza
Domingues, Dr^a.

BLUMENAU

2006

**O ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA DA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE
REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)**

POR

TULIO KLÉBER VICENZI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora formada por:

Presidente: Prof^a. Maria José Carvalho de Souza Domingues, Dr^a. - Orientadora, FURB

Prof. Leonel Cezar Rodrigues, Dr., UNINOVE

Prof^a. Amélia Silveira, Dr^a. FURB.

BLUMENAU, 2006

Dedico este trabalho a minha querida mãe, Zenilda Vicenzi, que, com sua perseverança e alegria, deu-me forças para concluir mais esta fase de minha vida, para meu pai, Itamar Vicenzi, e meus irmãos, Juarez Willian Vicenzi e Eloá Cicera Vicenzi, que compartilharam de mais esse grande passo de minha jornada, e a Deus que me deu força de vontade e saúde para seguir em busca de meus ideais.

AGRADECIMENTOS

Ao Centro Universitário de Jaraguá do Sul - UNERJ - pela ajuda financeira concedida para a realização do Mestrado em Administração.

A Prof^ª. Dr^ª. Maria José Carvalho de Souza Domingues e a Prof^ª. Dr^ª. Amélia Silveira pela paciência e disponibilidade na orientação do projeto de estudo.

Ao professor Dr. Leonel Cezar Rodrigues, membro externo da banca examinadora da dissertação, pelas suas sugestões e orientações.

A Universidade Regional de Blumenau - FURB - por disponibilizar seus funcionários e professores para responder à entrevista e ao questionário propostos pela pesquisa.

Aos colegas mestrados com quem compartilhei momentos felizes e que me apoiaram nos momentos difíceis em que os problemas foram superados com trabalho de equipe e dedicação

E, finalmente, agradeço a todos os professores e colegas de trabalho da UNERJ que ajudaram na realização desse projeto de dissertação, compartilhando as experiências adquiridas ao longo do tempo.

RESUMO

A utilização da tecnologia da informação se faz cada vez mais presente em organizações, em especial nas instituições educacionais, pois além de disponibilizar dados que auxiliam nos processos decisórios e na gestão dos negócios, ela tem assumido um papel acentuadamente estratégico dentro das organizações. Estudos sobre Estratégias de Negócio e Estratégias de Tecnologia da informação têm sido uma constante em vários eventos e na literatura da área. No entanto, poucos são os trabalhos que abordam o alinhamento entre ambas. Para tanto, o presente trabalho identifica o alinhamento entre a Estratégia de Negócio e as estratégias de tecnologia da informação na Universidade Regional de Blumenau/FURB, em Santa Catarina. A pesquisa utilizou-se dos métodos qualitativo e exploratório, coletando dados a partir de questionário e entrevista. Para a análise das respostas e para cada levantamento de elementos dos instrumentos da pesquisa, empregou-se o cálculo, a média aritmética simples e o desvio padrão das respostas. De modo geral, pôde-se inferir que a universidade pesquisada possui um nível médio no que diz respeito à Estratégia de Negócio; não possuiu estratégias de TI que a diferencie das demais Instituições de Ensino Superior e não possui alinhamento entre a Estratégia de Negócio e a Estratégia de Tecnologia da informação, o que sugere que a TI vem servindo apenas como suporte operacional, não sendo utilizada como uma estratégia para obter vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Alinhamento estratégico. Estratégia de universidades. Tecnologia da Informação. Universidade.

ABSTRACT

The use of information technology is even more present in organizations and especially in the educational ones. Besides making available data that may aid in the decision process and in the business administration, the technologies of information has been assuming a strong strategic paper inside of the organizations. Studies about alignment of Business Strategy and Information Technology Strategies have been a constant in several events and in the literature of the strategy area. However, few are the works that approach the alignment between business strategy and information technology strategies in educational organizations. So the present work identifies the alignment between the Business Strategy and the Information Technologie Strategies in the Universidade Regional de Blumenau/FURB - Santa Catarina. Qualitative and exploratory methods were used in this research, collecting data from questionnaire and interview. In order to analyze the answers and for each data collecting of research instruments, it was used the calculation, the simple arithmetic average and the standard deviation of the answers. In general, it can be inferred that the researched university has a medium level in the Business Strategy area. Relating the IT (Information Technology) strategies , it was possible to verify that researched university had no elements that could differentiate it of the other Higher Education Institutions. It may be observed that the studied university is not alignment between Business Strategy and Information Technology Strategy of Technology of the information. It suggests that IT has not been used as a strategy to reach competitive advantage, but serving only as operational support.

KEY-WORDS: Strategic alignment – university strategies – information technology - university

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - IES e Tecnologia de Informação	29
Figura 2 - IES e a Classificação dos Sistemas de Informação.	30
Figura 3 - Estrutura Administrativa Para Gestão de Tecnologia da Informação.....	32
Figura 4 - Modelo <i>Balanced Scorecard</i> de Execução da Estratégia	35
Figura 5 - Modelo de Mapa Estratégico da Área de Tecnologia da Informação.....	36
Figura 6 - Modelo de Alinhamento Estratégico Entre Negócios e TI.....	37
Figura 7 - O Modelo Conceitual da Pesquisa	40
Figura 8 - Metodologia da Pesquisa	47
Figura 9 - Modelo de Alinhamento Estratégico de TI.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Agressividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	71
Gráfico 2 - Análise da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	72
Gráfico 3 - Defensividade Externa da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	73
Gráfico 4 - Defensividade Interna da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	74
Gráfico 5 - Perspectiva Futura da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	75
Gráfico 6 - Inovação da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	76
Gráfico 7 - Pró-Atividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	77
Gráfico 8 - Aversão a Riscos da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	78
Gráfico 9 - Alinhamento STROBE X STROIS – FURB.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Caracterização da universidade como uma organização complexa	18
Quadro 02 - Proposições sobre formação de estratégias em universidades	20
Quadro 03 - Natureza da Estratégia.....	22
Quadro 04 - Vantagens e Desvantagens da Estratégia	23
Quadro 05 - Modelos de Estratégias Corporativas.....	26
Quadro 06 - Fases para o Alinhamento	34
Quadro 07 - Operacionalização dos Construtos em Variáveis	41
Quadro 08 - Análise do Alinhamento Estratégico.....	45
Quadro 09 - Instrumentos de Medidas e os Respondentes.....	48
Quadro 10 - Constructo	51
Quadro 11 - Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE).....	52
Quadro 12 - Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE).....	53
Quadro 13 - Dimensão de Efetividade de TI (STROIS)	54
Quadro 14 - Dimensão de Estratégia de TI Realizada (STROIS).....	55
Quadro 15 - A Escola do Design	116
Quadro 16 - A Escola do Planejamento.....	117
Quadro 17 - A Escola do Posicionamento.....	118
Quadro 18 - A Escola Empreendedora	119
Quadro 19 - A Escola Cognitiva	120
Quadro 20 - A Escola do Aprendizado.....	121
Quadro 21 - A Escola do Poder	122
Quadro 22 - A Escola Cultura	123
Quadro 23 - A Escola Ambiental	124
Quadro 24 - A Escola Configuração	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Respondentes Totais da Pesquisa	51
Tabela 02 - Totais de Respondentes dos Instrumentos dos Apêndices A e B.....	52
Tabela 03 - Totais Respondentes dos Instrumentos do apêndice C e D.....	54
Tabela 04 - Resultado dos Elementos - Estratégia de Negócio Executado	60
Tabela 05 - Resultado dos Elementos - Desempenho do Negócio.....	63
Tabela 06 - Resultado dos Elementos – Efetividade de Tecnologia da Informação	65
Tabela 07 - Resultado dos Elementos – Estratégia de Tecnologia Realizada.....	67
Tabela 08 - Agressividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI	71
Tabela 09 - Análise da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	72
Tabela 10 - Defensividade Externa da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	73
Tabela 11 - Defensividade Interna da Estratégia de Negócio e Suporte de TI.....	74
Tabela 12 - Perspectiva Futura da Estratégia de Negócio e Suporte de TI	75
Tabela 13 - Inovação da Estratégia de Negócio e Suporte de TI	76
Tabela 14 - Pró-Atividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI	77
Tabela 15 - Aversão a Riscos da Estratégia de Negócio e Suporte de TI	78
Tabela 16 - Resultado dos Elementos do Alinhamento Estratégico.....	79

ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAFE	-	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
EAD	-	Educação a Distância
IES	-	Instituição de Ensino Superior
EC	-	Estratégia Corporativa
EN	-	Estratégia de Negócios
ETI	-	Estratégia de Tecnologia da Informação
FURB	-	Universidade Regional de Blumenau
MEC	-	Ministério da Educação
PTI	-	Planejamento de Tecnologia da Informação
PEN	-	Planejamento de Estratégia de Negócio
STROBE	-	Strategic Orientation of Business Enterprises
STROIS	-	Strategic Orientation of Information Systems Applications
TI	-	Tecnologia da Informação
UNISINOS	-	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNIVATES	-	Universidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior
UNIJUI	-	Universidade de Ijuí

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	OS MODELOS DE UNIVERSIDADE.....	18
2.2	TRABALHOS SOBRE ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADES	19
2.3	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	21
2.3.1	Estratégia de Negócio	21
2.3.1.1	Estratégia Corporativa	24
2.3.2	Estratégia de Tecnologia da Informação.....	27
2.3.2.1	A Gestão da Tecnologia da Informação na Instituição de Ensino Superior	29
2.4	ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	32
2.4.1	Abordagens Sobre o Alinhamento Entre Estratégia de Negócio e Estratégia da Tecnologia da Informação	37
2.4.1.1	O Modelo de Chan.....	39
2.4.1.2	Pesquisa Realizada Por Fernandes (2003).....	42
2.4.1.3	Pesquisa Realizada Por Josemin (2006)	44
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	46
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA	46
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	47
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	48
3.3.1	Estratégia de Negócio Executada.....	51
3.3.2	Desempenho do Negócio	53
3.3.3	Efetividade de Tecnologia da Informação	53
3.3.4	Estratégia de Tecnologia da Informação Realizada	55
3.3.5	Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação	56
3.4	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	57
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	58
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA.....	58
4.2	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EXECUTADA	60
4.2.1	Agressividade	60
4.2.2	Análise	61
4.2.3	Defensividade Interna	61
4.2.4	Defensividade Externa	61
4.2.5	A Perspectiva Futura.....	61
4.2.6	A Pró-Atividade.....	61
4.2.7	Aversão a Riscos.....	62
4.2.8	Inovação.....	62
4.3	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA – DESEMPENHO DE NEGÓCIO.....	63
4.3.1	Crescimento do Mercado	63
4.3.2	Desempenho Financeiro	63
4.3.3	A Inovação de Produtos e Serviços	64
4.3.4	A Reputação	64

4.4	DENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - EFETIVIDADE DE TI.....	64
4.4.1	Satisfação com os Serviços e a Equipe de Tecnologia da Informação	65
4.4.2	Satisfação Com os Produtos de Tecnologia da Informação	65
4.4.3	Satisfação com o Conhecimento e Envolvimento do Usuário Final	66
4.4.4	Contribuição de Tecnologia da Informação para Eficiência Operacional	66
4.4.5	Contribuição de Tecnologia da Informação para a Efetividade Gerencial.....	66
4.4.6	Contribuição de Tecnologia da Informação Para o Estabelecimento de Ligação Com o Mercado	66
4.4.7	Contribuição de Tecnologia da Informação Para a Criação e Aperfeiçoamento de Produtos e Serviços	67
4.5	ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA - ETI REALIZADA	67
4.5.1	Suporte de Tecnologia da Informação para a Agressividade	68
4.5.2	Suporte de Tecnologia da Informação para a Análise	68
4.5.3	Suporte de Tecnologia da Informação para a Defensividade Interna	68
4.5.4	Suporte de Tecnologia da Informação para a Defensividade Externa	68
4.5.5	Suporte de Tecnologia da Informação Para a Perspectiva Futura.....	69
4.5.6	Suporte de Tecnologia da Informação para a Pró-Atividade	69
4.5.7	Suporte de Tecnologia da Informação para a Aversão a Riscos	69
4.5.8	Suporte de Tecnologia da Informação para s Inovação	70
4.6	ANÁLISE DETALHADA DOS ELEMENTOS DO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	70
4.6.1	Agressividade da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	70
4.6.2	Análise da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação.....	72
4.6.3	Defensividade Externa da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	73
4.6.4	Defensividade Interna da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	74
4.6.5	Perspectiva Futura da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	75
4.6.6	Inovação da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	76
4.6.7	Pró-Atividade da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	77
4.6.8	Aversão a Riscos da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação	78
4.7	ANÁLISE GLOBAL DO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	79
5	CONCLUSÃO.....	82
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICE A - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS EXECUTADA.	92
	CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS	92
	QUESTIONÁRIO A - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS EXECUTADA.....	93
	APÊNDICE B - DESEMPENHO DO NEGÓCIO	100
	CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS	100
	QUESTIONÁRIO B - DESEMPENHO DO NEGÓCIO.....	101
	APÊNDICE C - EFETIVIDADE DE TI	104
	CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS	104
	QUESTIONÁRIO C - EFETIVIDADE DE TI.....	105
	APÊNDICE D - ESTRATÉGIA DE TI REALIZADA	109
	CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS	109
	QUESTIONÁRIO D – ESTRATÉGIA DE TI REALIZADA.....	110
	ANEXOS A.....	115
	AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS	116
	ANEXOS B.....	126
	ORGANOGRAMA DA FURB.....	127

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os serviços educacionais, em especial de instituições privadas, estão inseridos em um contexto de grande turbulência e competitividade, necessitando de imediata reestruturação, reorganização, flexibilização, adaptação e modificação em seus aspectos políticos, sociais, ambientais e econômicos para continuarem atuantes no mercado (REZENDE, 2003).

A utilização da informação se faz cada vez mais presente nas organizações, favorecendo o surgimento de oportunidades, disponibilizando dados que auxiliam nos processos decisórios e na gestão dos negócios, além de transformar a adequação da Estratégia de Tecnologia da Informação à Estratégia de Negócios em uma operação cotidiana e comum, podendo haver chances reais e efetivas de sucesso (REZENDE; ABREU, 2000).

Luftman e Meador (1997) ponderam que os recursos de Tecnologia da Informação podem aprimorar os serviços prestados por instituições educacionais através da reestruturação das informações que devem ser disponibilizadas para o compartilhamento de conhecimentos organizacionais personalizados tornando-as mais competitivas.

Apesar da insuficiência de estruturas fundamentais¹ que permitam o entendimento do seu real potencial, a Tecnologia de Informação, tradicionalmente vista como uma função meramente tática, tem assumido um papel acentuadamente estratégico dentro das organizações, confirmando, assim, a importância de seu alinhamento ao Planejamento de Negócios. (HENDERSON E VENKATRAMAN, 1993).

Luftman e Carruthers (2000) consideram essencial para as organizações que o alinhamento estratégico dos serviços educacionais esteja ligado a uma ferramenta de gestão. Pois, para esses autores, muitos são os fatores humanos, comportamentais, sociais, culturais, políticos, ambientais, organizacionais, sistêmicos e tecnológicos que, em conjunto, levam ao sucesso dessa atividade. Salienta-se, entretanto, que a busca constante por uma vantagem competitiva pode acarretar em inúmeros sacrifícios, dentre esses, o corte de pessoal, de orçamento e de investimento em estrutura. Um modelo de gestão se apresenta como uma

¹ Estratégia de negócio, tecnologia, estratégia de informática, infra-estrutura organizacional e processos.

ferramenta de auxílio para mudanças, porém, sozinho, não é suficiente para promover uma reestruturação organizacional eficiente. É preciso levar em conta que, além dos fatores internos e externos a organização, o alinhamento entre o planejamento estratégico e o modelo de gestão exigirá amplos recursos de Tecnologia de Informação.

Conforme Rezende (2003), a adoção de uma metodologia que privilegie a Tecnologia da Informação - alinhando os recursos tecnológicos e de negócios aos serviços prestados e à educação profissional - requer exercícios práticos, embasados em uma sólida fundamentação teórica, que estabeleçam relações com atividades cotidianas, dinâmicas e inteligentes do planejamento estratégico da organização. Tais atividades devem ser elaboradas de forma integrada e estruturadas com base em informações oportunas e conhecimentos personalizados, fatores, esses, essenciais à gestão inteligente de instituições prestadoras de serviços educacionais.

Nesse contexto, as Instituições de Ensino têm demonstrado dificuldades em identificar o momento adequado para promover a integração e o alinhamento entre a Estratégia da Tecnologia da Informação e a Estratégia de Negócios, de forma que esse processo resulte em vantagens competitivas, crie um diferencial e mensure o nível de interação entre os gestores da Instituição.

Baldrige (1971) alerta para o fato de que a organização das instituições de ensino ou acadêmicas são tão diferentes das demais que as teorias tradicionais da Administração não podem ser aplicadas a elas sem se considerar cuidadosamente se funcionam, ou não, nesse contexto.

Posto que as IES possuem um modelo gerencial atípico e poucos são os estudos sobre alinhamento estratégico em organizações universitárias, faz-se necessário esclarecer que, para efeito deste trabalho, o termo Estratégia de Negócios será considerado como a Estratégia global da Universidade que é definida em nível de Reitoria e Pró-Reitorias, afetando a Instituição como um todo. A Estratégia serve de parâmetro e orientação para as demais estratégias da universidade.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Devido às grandes transformações tecnológicas, a sociedade vem atravessando um período de grandes mudanças. Não há como negar papel relevante que a Tecnologia da Informação tem assumido nas universidades e nas instituições em geral, pois o emprego desses recursos permite a otimização da distribuição de tarefas e, por consequência, a viabilização de estratégias capazes de gerar vantagens competitivas e um diferencial proporcional ao nível de desenvolvimento da organização.

Surge, assim, um novo desafio para as organizações universitárias: identificar em que ponto o alinhamento estratégico - baseado em desempenho econômico e diretamente relacionado à habilidade administrativa - pode conquistar posições estratégicas para que a instituição mantenha-se competitiva e sustentada por uma estrutura de gestão apropriada em uma arena de produto-mercado (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Ao que parece, apesar da constante busca por formas de gestão inovadoras e de sucesso, muito pouco se tem falado a respeito do alinhamento entre a Estratégia de Tecnologia da Informação e a Estratégia do Negócio nas Universidades. Assim sendo, utilizando os modelos conceituais de Hederson e Venkatraman (1993), com algumas modificações aplicadas por Chan *et al.* (1997), Fernandes (2003) e Josemin (2006), pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Existe alinhamento entre a Estratégia de Negócio e a Estratégia de Tecnologia da Informação na Universidade Regional de Blumenau (FURB)?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos voltam-se para:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar se existe alinhamento entre a Estratégia de Negócio e a Estratégia de Tecnologia da Informação na Universidade Regional de Blumenau (FURB).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar se existe ou não Estratégia de Negócios e Estratégia de Tecnologia da Informação.
- b) Identificar se existe alinhamento entre a Estratégia de Negócio e a Estratégia da Tecnologia da Informação.
- c) Analisar as características que podem ser consideradas diferenciadas nas questões do alinhamento entre Negócios e Tecnologia da Informação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A questão proposta pressupõe que ao integrar-se e alinhar-se à Estratégia de Negócios, a Tecnologia de Informação traz grandes transformações para as organizações, criando estratégias que favoreçam a obtenção de vantagens competitivas, melhorando o desempenho mediante a concorrência e conquistando cada vez mais espaço no mercado de produtos e serviços. A identificação desse alinhamento acontece em uma estrutura organizacional quando o uso da Tecnologia da Informação está aliado à busca contínua por recursos e investimentos apropriados, avaliados pela capacidade de funcionalidade tecnológica e de procedimentos, principalmente quando há uma adequação dessa nova proposta à estratégia da empresa.

Estudos sobre alinhamento entre a Tecnologia de Informação e a Estratégia de Negócios na Universidade Regional de Blumenau contribuirão para verificar se a referida Instituição possui, ou não, esse diferencial e de que forma esses diferenciais corroboram para o aperfeiçoamento da gestão, para o crescimento e para a competitividade de seus serviços. Cabe lembrar que este estudo faz parte do Núcleo de Gestão em Instituições de Ensino Superior, na linha de pesquisa em Competitividade de Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPGAD/FURB).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as características organizacionais da universidade, a Estratégia de Negócio e a Estratégia da Tecnologia da Informação nas organizações, modelos para alinhamento estratégico entre Tecnologia da Informação e Estratégia de Negócios e os resultados de pesquisas sobre esse alinhamento em universidades.

2.1 OS MODELOS DE UNIVERSIDADE

As universidades são consideradas como organizações complexas e conceituá-las não é tarefa fácil, uma vez que existem diversas categorias e dimensões a serem consideradas, além das peculiaridades que a diferenciam dos demais tipos de organização.

Pela ambigüidade de objetivos, mesmo quando os objetivos formais normalmente girem em torno da geração e disseminação do conhecimento baseado no tripé do ensino, pesquisa e extensão.
Por um núcleo operacional altamente profissionalizado.
Por decisão colegiada que torna o processo decisório mais lento e conflituoso.
Pelo elevado grau de diversificação horizontal, baseado na diversidade de áreas do conhecimento.
Por um processo produtivo que envolve pessoas e não insumos.
Por uma forte ação política presente nas diversas coalizões internas decorrentes, principalmente, do processo eletivo para preenchimento de postos gerenciais, geralmente, com participação da comunidade acadêmica.

Quadro 01 - Caracterização da universidade como uma organização complexa

Fonte: MACHADO, Nelson Santos. O RELACIONAMENTO ENTRE ESTRUTURA, PODER E ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS: A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. Tese de doutorado. UFSC. 2002.

Machado (2002) alerta para fato de que, além da complexidade intra-organizacional, o ambiente é considerado complexo e dinâmico, pois as universidades operam com variados graus de autonomia. Existem diversos *stakeholders* ou agentes do ambiente externo, dentre eles, governos federal, estadual e municipal, partidos políticos, associações profissionais, empresas e outros.

Outro aspecto a considerar é a personalidade jurídica. As universidades podem ser públicas ou privadas. Quando pública, pode estar vinculada à União, a um Estado ou Município. Como universidade privada, pode ser do tipo:

- **Confessional:** Vinculada a uma ordem religiosa.
- **Comunitária:** Criada para atender aos anseios de uma comunidade regional.
- **Empresarial:** Gerada como um investimento de pessoas ou grupos identificados.

Estudos sobre o ambiente universitário apresentam um conjunto de modelos de universidade que mostram o caráter complexo desse tipo de organização.

Andrade (2000) discute os estes vários modelos conforme as seguintes características:

- Várias e indefinidas metas institucionais;
- Organização caracterizada por profissionais;
- Dificuldade em padronizar a tecnologia existente;
- Estrutura organizacional descentralizada;
- Tomada de decisão colegiada.

Trabalhos como de Baldrige (1971), Hardy (1983), Cohen, March e Olsen (1972), Birnbaum (1989), Childers (1981) dão conta da complexidade que envolve as organizações universitárias. Talvez, por isso, os estudos organizacionais em universidades e, de forma específica, sobre alinhamento estratégico não sejam tão freqüentes quanto em outros tipos de organização.

2.2 TRABALHOS SOBRE ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADES

Hardy (1983) argumenta que as estratégias adotadas em universidades podem ser deliberadas como emergentes, pois, nesse contexto, a estratégia é muito mais do que uma prévia articulação de propósitos, ela resulta das ações e decisões que emergem na organização. Portanto, a estratégia pode existir sem esforços de agentes centrais, a sua formulação não precisa necessariamente preceder sua implantação, assim como elas não precisam ser explícitas (MACHADO, 2002).

Proposições Gerais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muitos são os agentes que estão envolvidos no processo de formação de estratégias nas universidades. ✓ Algumas estratégias afetam toda a universidade e outras afetam partes específicas. ✓ Existe fragmentação nas estratégias adotadas por universidades. ✓ O controle sobre uma estratégia pode residir sobre professores, individualmente, sobre a estrutura administrativa ou sobre a coletividade.
Proposições sobre o Julgamento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As missões estratégicas da universidade são, em grande parte, agregadas de estratégias pessoais perseguidas pelos professores, baseadas no julgamento profissional. ✓ Muitas estratégias pessoais são influenciadas por treinamentos e afiliação profissional. ✓ Muitas estratégias importantes associadas com a missão adentram as universidades a partir de uma série de influências profissionais mais amplas que ultrapassam a esfera institucional.
Proposições sobre Determinações da Administração Central	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administradores centrais impõem estratégias deliberadas para toda a universidade. ✓ Administradores centrais exercem influência sobre outras esferas mediante a adoção de estratégias "guarda-chuva" e processuais. ✓ Crises aumentam o poder dos administradores centrais sobre a formação de estratégias. ✓ Algumas estratégias são, de fato, impostas por influenciadores externos.
Proposições sobre Escolhas Coletivas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Em um extremo, processos interativos podem encorajar coesão em atividades fragmentadas, guiadas por negociação departamental ou por estratégias amplas da universidade. ✓ Em outro extremo, processos interativos podem produzir temas fortes e consistentes, guiados por uma penetrante estratégia ideológica. ✓ Entre esses extremos, processos interativos criam consistência por meio de procedimentos formais e hábitos implícitos, guiados por estratégias planejadas ou consensuais.
Proposições Conclusivas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias universitárias tendem a apresentar um notável grau de estabilidade, desencorajando qualquer forma de estratégia revolucionária, justamente porque a responsabilidade sobre as estratégias está dividida entre muita gente. ✓ Mudanças nas estratégias universitárias ocorrem, constante e gradativamente, em lenta reação às forças do ambiente, guiadas por julgamento profissional, determinadas pela administração central, assim como em processos coletivos políticos, colegiados ou analíticos. As universidades são, paradoxalmente, extremamente estáveis nos níveis mais amplos e estão em permanente mudança nos níveis mais restritos. ✓ Estratégias abundam nas universidades. A partir da compreensão de estratégias como realizações, ao invés de intenções, e considerando os diversos padrões para formar estratégias, pode-se dizer que as universidades estão inundadas de estratégias.

Quadro 02 - Proposições sobre formação de estratégias em universidades

Fonte: MACHADO, Nelson Santos. O RELACIONAMENTO ENTRE ESTRUTURA, PODER E ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS: A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. Tese de doutorado. UFSC. 2002.

O quadro 2 mostra as várias proposições sobre formação de estratégias nas universidades, que envolve desde os aspectos ligados ao estilo de liderança dos gestores até o forte caráter político das ações no ambiente universitário.

Vahl (1991) apud Zanelli (1998) considera que, em suas últimas décadas de história, as universidades brasileiras foram levadas a assumir estruturas organizacionais padronizadas “sem considerar o porte, as necessidades de cada instituição e as características e contextos regionais” (p. 132). A maioria das universidades adotou os conselhos universitários de curadores e de ensino, pesquisa e extensão como órgãos superiores deliberativos. A reitoria tornou-se o órgão superior executivo, dirigida pelo reitor e composta pelas pró-reitorias, diretorias das unidades administrativas e órgãos de apoio e de assessoria. Os conselhos departamentais e coordenações didáticas dos cursos surgiram como órgãos deliberativos setoriais das unidades acadêmicas; tendo os órgãos executivos setoriais - os centros, as faculdades, institutos ou escolas (adotados pela maioria das universidades, embora a legislação tenha tornado seu uso opcional) - geridos por um diretor e composto por um conjunto de departamentos das áreas de conhecimentos afins; os departamentos, geridos por um chefe e compostos pelos professores vinculados à respectiva área de conhecimento e às coordenações dos cursos ZANELLI (1998).

2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Esse item apresenta os conceitos básicos obtidos na revisão de literatura, propondo modelos de estratégias para organizações universitárias, identificando a Estratégia Corporativa (EC), a Estratégia de Negócio (EN) e a Estratégia de Tecnologia da Informação (ETI), sendo que, deste parágrafo em diante, as duas últimas serão designadas por suas respectivas siglas.

2.3.1 Estratégia de Negócio

O conceito de estratégia envolve objetivos, metas, táticas e ações, remontando princípios militares. Um estudo realizado por Ansoff (1990) fez com que o termo passasse a ser relacionado às políticas e ações organizacionais, entretanto, ainda existem divergências associadas à busca de posicionamento no mercado (PORTER, 19984) e de padrões de comportamento (MINTBERG, 1987). Segundo Ansoff (1990), “Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização”.

Day e Reibsten (1999) definem estratégia como a busca constante por uma vantagem competitiva que fortaleça a organização mediante as concorrentes ao mesmo tempo em que diminui a erosão das vantagens atuais. À medida que essas vantagens tornam-se temporárias, os gerentes trocam a busca de uma vantagem estática incontestável pela busca contínua de novas fontes de vantagens.

Porter (1984) afirma que não existe uma receita ou definição para uma estratégia singular e valiosa, pois uma posição de liderança no mercado não é única, ao contrário, a estratégia ideal seria conhecida por todas as organizações que, conseqüentemente, se revezariam na posição de líderes.

Mintzberg (1985) classifica as ações estratégicas em cinco grupos: plano (método consciente), manobra (ação específica, dirigida), padrão (histórico de comportamento, consciente ou não), posição (em relação ao mercado) e perspectiva (visão de um todo). Esses segmentos e grupos de estratégia demonstram como o processo é categorizado, podendo e devendo encaixar-se em um modelo ou outro. Contudo, as organizações não assumem características tão facilmente distinguíveis. Para Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia tem várias formas e, mesmo não sendo facilmente definida, há alguns pontos comuns sobre sua natureza, conforme apresentado no quadro 3.

NATUREZAS	CONCEITOS
A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente	A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes
A essência da estratégia é complexa	A essência da estratégia permanece não estruturada, não programada, não rotineira e não repetitiva.
A estratégia afeta o bem-estar geral da organização	Decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem estar geral da organização.
A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo	O estudo da estratégia inclui as ações empreendidas, o conceito de estratégia e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas.
As estratégias não são puramente deliberadas	Os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem deferir entre si.
As estratégias existem em níveis diferentes	As empresas têm estratégias corporativas (em que negócio estar?) e estratégias de negócios (como competir em cada negócio?)
A estratégia envolve vários processos de pensamento	Envolvem exercícios conceituais e analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica, mas a maioria afirma que o coração da formulação da estratégia é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

Quadro 03 - Natureza da Estratégia

Fonte: Adaptado MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000 p. 21.

A discussão sobre estratégia pode levar a caminhos distintos, pois há uma desvantagem para cada vantagem a ela associada. Mintzberg *et al.* (2000) identificou quatro vantagens e desvantagens sobre a estratégia, conforme demonstra o quadro 4.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
O principal papel da estratégia é mapear um caminho para a organização.	A estratégia fixa a direção. Seguir um caminho pré-determinado em águas desconhecidas é a maneira mais fácil de colidir com um <i>iceberg</i> . Embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar, um pouco por vez, olhando com cuidado para frente e para os lados, podendo mudar de curso de acordo com o comportamento do mar.
A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem ela para focalizar os esforços, os indivíduos caminham em direções divergentes e sobrevém o caos.	O “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se demasiadamente embutida no tecido da organização.
A estratégia propícia às pessoas uma forma taquigráfica para conhecerem sua organização, o que ela produz e o que a distingue das demais.	Definir a organização com excesso de exatidão pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes ao ponto de estereotipá-la, perdendo-se a rica complexidade do sistema.
A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e manter a ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação.	A criatividade floresce na insistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que como teoria, toda estratégia é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade, não são reais, apenas representações (ou abstrações) da realidade na mente das pessoas. Nunca ninguém as viu ou tocou, elas podem ter distorções, verdadeiras ou falsas, como efeito de informação. Esse é o preço de se ter uma estratégia

Quadro 04 - Vantagens e Desvantagens da Estratégia

Fonte: Adaptado MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000 p. 22.

Mintzberg *et al.* (2000) conclui que as estratégias são para as organizações aquilo que os antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam uma visão periférica.

2.3.1.1 Estratégia Corporativa

Para Porter (1999), a estratégia corporativa abrange situações, naturais e inevitáveis, características da diversificação da organização, as quais, se ignoradas, podem levar toda a estratégia de uma empresa, organização ou instituição ao fracasso. Essas situações têm como premissas: a competitividade que ocorre em determinados níveis e a diversificação que acarreta custos e limitações para as organizações. Gupta (1999) define EC como o grau mais elevado da estratégia, que trata de questões mais abrangentes como em que áreas atuar e como aproveitar as sinergias entre as unidades de negócio.

No contexto da EC, a diversidade representa o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas pelas organizações que atuam em um único setor: em negócios não relacionados (conglomerado) é motivada pelo desejo de capitalização das oportunidades; em negócios relacionados leva em conta a atuação em empreendimentos que se assemelham ou complementam em importantes dimensões estratégicas, resultando geralmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A EC, dependendo das condições e do porte da empresa, pode ser considerada como a mais importante no âmbito da organização, em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem, dentre as quais, a determinação do rumo e dos objetivos da organização.

Apesar da importância das estratégias corporativas, Porter (1999) afirma que não existem evidências disponíveis que comprovem, de forma satisfatória, o êxito ou o fracasso que essas apresentam, uma vez que a maioria dos estudos que abordam a questão, o faz por meio da análise e da avaliação das fusões e aquisições no mercado.

Segundo Christensen (1999), grande parte dos estudos sobre diversificação corporativa demonstra que, salvo algumas exceções, essas produziram muito menos valor do que o previsto e que boa parte das organizações que adotaram a diversificação não criou valor econômico, ao contrário, o destruiu.

A EC contém decisões abrangentes como a definição das fronteiras da corporação, o direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio e a determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação. Entre esses métodos estão: as fusões, aquisições e incorporações. (CHRISTENSEN, 1999).

Christensen (1999) acrescenta que o delineamento do escopo corporativo envolve três dimensões: no escopo produto-mercado determina-se que bens/serviços e/ou público a organização deve trabalhar por meio de um processo lógico ou do acaso das oportunidades; no escopo geográfico determinam-se as fronteiras geográficas dos mercados atendidos pela corporação, as quais podem ser regionais, nacionais, internacionais; no escopo vertical, determina-se em que estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próxima da produção de matérias-primas ou se mais próxima dos consumidores finais.

Cada um desses tipos de EC permite que empresa diversificada crie valor de diferentes formas. O objetivo dos dois primeiros modelos é agregar valor por meio dos relacionamentos da organização com cada unidade autônoma. A corporação assume o papel de selecionador, banqueiro e interventor. Os dois últimos modelos exploram os inter-relacionamentos entre os negócios.

Christensen (1999) denomina a EC de “Métodos para a Mudança do Escopo”. Segundo esse autor, uma organização pode optar por uma das estratégias de expansão ou de contração. A escolha do método mais adequado de expansão depende dos recursos, das capacidades das organizações e da compatibilidade entre elas; já a escolha do método de contração é mais direta, pois a maximização do retorno via diminuição do investimento é a principal consideração. Opta-se pelo método que proporcione o retorno mais elevado ou, em alguns casos, o que implique em menor perda financeira.

Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam que uma organização pode adotar uma estratégia corporativa de:

- a. Crescimento quando dispõe de recursos ou tem oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado e o valor da empresa;
- b. estabilidade quando visa concentrar forças na melhoria da produtividade, na inovação das empresas existentes, apresentando custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor;
- c. redução, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa.

Porter (1999), ainda, destaca que, para transformar os princípios da estratégia corporativa em diversificação bem-sucedida, a empresa deve efetuar uma análise objetiva dos atuais negócios e do valor agregado pela corporação por meio de um programa de ação que envolveria as seguintes etapas: identificação dos inter-relacionamentos; seleção dos negócios essenciais; criação de mecanismos organizacionais horizontais; busca de oportunidades de diversificação que permitam o compartilhamento de atividades; busca da diversificação por meio da transferência de habilidades; adoção da estratégia de reestruturação e pagamento de dividendos. Porter (1999) destaca quatro conceitos de estratégia corporativa, descritos no quadro 5.

MODELOS DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA	
ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DEFINIÇÃO - EXECUÇÃO
GESTÃO DE PORTFÓLIO	A mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente do serviço ou produto com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia dos setores.
REESTRUTURAÇÃO	A organização se transforma em uma reformadora ativa dos setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as organizações, as quais permanecem autônomas.
TRANSFERÊNCIA DE ATIVIDADES	Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captações dos benefícios dos relacionamentos entre os setores, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. Permanecendo autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador.
COMPARTILHAMENTO DE ATIVIDADES	Os benefícios do compartilhamento superam os custos; utilizam novos produtos e serviços para ingressar em novos mercados e promovem a integração dos setores que são incentivados a compartilhar atividades, a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

Quadro 05 - Modelos de Estratégias Corporativas

Fonte: Adaptado PORTER, M. E. **Competições: estratégias competitivas essenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

2.3.2 Estratégia de Tecnologia da Informação

A importância da estratégia de TI tem aumentado com o crescente interesse das organizações em empregá-la para melhorar a eficiência e para obter vantagem competitiva. Assim, os fatores de sobrevivência e o sucesso das organizações justificam que a TI seja planejada, adequada e adaptada com flexibilidade e efetividade (MARKUS e BENJAMIN, 1997).

Diversas pesquisas (GALLIERS *et al*, 1994; NIEDERMAN *et al*, 1991; INDEX GROUP, 1988) demonstraram que a ETI tem sido constantemente classificada como uma das maiores preocupações dos gestores de negócios e de TI. (NIEDERMAN *et al.*, 1991; BRANCHEAU *et al.*, 1996).

No atual ambiente de alta produtividade, a ETI é um elemento que tem muito a contribuir para os objetivos estratégico-corporativos, constituindo-se em fatores críticos para o sucesso da organização, principalmente, naquelas cujos produtos e serviços dependem especificamente de *softwares* (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Neste contexto, considerando a importância da TI e da EN, é útil examinar os fatores críticos de sucesso com o objetivo de aumentar as chances de êxito do alinhamento entre ambas (ROCKART, 1979). Um dos principais aspectos a serem considerados é a complexidade das atuais ferramentas de TI em comparação ao tradicional processamento de dados. A grande diversidade de recursos de *hardware* e de *software* tem explicitado a necessidade de uma ETI efetiva.

Assim, faz-se necessário o tratamento dos impactos e mudanças advindos das novas tecnologias nas ETI, orientando-os para aplicações mais eficazes e integradas ao processo de desenvolvimento e ao crescimento organizacional. Em um cenário que põe em jogo a sobrevivência da organização, a dependência da TI faz com que a busca pelo seu uso adequado seja a base para elaboração de uma ETI.

A ETI deve ser tratada como uma extensão da estratégia da organização. É importante que o planejamento de uso dos recursos de TI seja dirigido a questões estratégicas da organização. O objetivo é traçar uma estratégia de ação para a utilização dos recursos de TI

de acordo com a missão da organização. A ETI é um dos diversos mecanismos que podem ser utilizados para realizar essa coordenação ou ligação (REICH e BENBASAT, 1996).

Uma maior sofisticação do gerenciamento de TI caracteriza-se pela conscientização dos gestores sobre a importância de planos estratégicos de longo prazo (LEDERER e MENDELOW, 1987; SABHERWAL e KIRS, 1994). Da mesma forma, espera-se que a alta gerência tenha maior participação na ETI (LEDERER e MENDELOW, 1987; SABHERWAL e KING, 1992).

A ETI pode ser definida como “o processo de identificar um *portfólio* de aplicações baseadas em computador que assistirá uma organização na execução de seus planos de negócios e na realização de seus objetivos de negócios” (LEDERER e SALMELA, 1996 *apud* SIMONSEN, 1998, p. 2), ou ainda, como o processo de identificação de infra-estrutura² e de aplicações³ que auxiliem nas operações, contribuindo para o atendimento dos objetivos organizacionais (TORRES, 1994; LEDERER e SETHI, 1996). De forma mais abrangente, Rezende (2003, p. 70) conceitua a ETI como:

Um roteiro ou guia dinâmico para planejamento estratégico, tático e operacional das informações e dos conhecimentos organizacionais, da tecnologia da informação e seus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicação e gestão de dados e informação), dos sistemas de informação, das pessoas envolvidas e da infra-estrutura necessária para o atendimento das decisões e ações da organização.

A evolução da TI é um fenômeno que tem merecido estudos cada vez mais frequentes nas organizações e no mundo acadêmico. Tem influenciado nos aspectos de competitividade e nas estratégias das organizações (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1999). As organizações passaram a planejar e a criar estratégias direcionadas para o futuro, tendo a ETI como uma das suas principais bases em virtude dos impactos sociais que essa apresenta (ALBETIN, 2001b).

As organizações estão se transformando de uma maneira imprevisível e, por vezes, contraditória. Algumas das forças que têm acelerado essas mudanças estão relacionadas ao crescimento da competitividade entre instituições não tradicionais, dentre essas forças encontram-se: as novas tecnologias de informação, o declínio dos custos de processamento e a diminuição das restrições da regulamentação governamental (MURAKAMI, 2003).

² Hardware, software básico e comunicação.

³ Bancos de dados, sistemas e automação de escritórios.

2.3.2.1 A Gestão da Tecnologia da Informação na Instituição de Ensino Superior

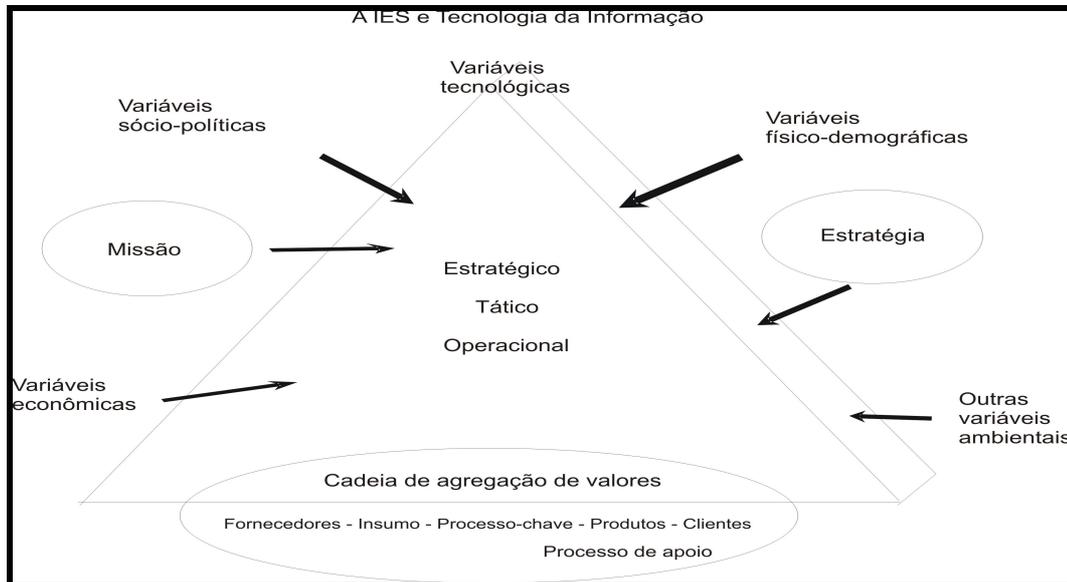


Figura 1 - IES e Tecnologia de Informação

Fonte: TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas. São Paulo: Atlas 2003 p. 169

Na figura 1, identifica-se uma gestão de Tecnologia de Informação relevante como modelo de gestão para IES, possibilitando uma aplicação da análise ambiental e infra-organizacional, obtendo os seguintes resultados (TACHIZAWA, 2001):

- ✓ Identificação dos processos-chave.
- ✓ Orientação da IES para o mercado, a partir de uma análise de fora para dentro da instituição.
- ✓ Possibilidade de redução de níveis hierárquicos com o achatamento da pirâmide organizacional a partir da análise dos processos e da Instituição de Ensino, de cima para baixo.
- ✓ Possibilidade de otimizar as comunicações em nível lateral/horizontal, bem como em nível vertical.
- ✓ Enriquecimento dos cargos *empowerment*, com o alargamento vertical e horizontal das tarefas, concedendo maior autonomia decisória às pessoas em seu respectivo posto de trabalho, ao longo dos diferentes níveis organizacionais.

O *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão. O novo paradigma está focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação. (HERRENKOHL, JUDSON e HEFFNER, 1999; CUNNINGHAM e HYMAN, 1999; WILKINSON, 1997; PFEIFFER e DUNLOP, 1990).

Nesta nova filosofia da estratégia para o novo modelo de sistemas de informação da IES, procura-se evitar a simples informatização das atividades existentes, ou seja, desenvolve-se um novo modelo de gestão proposto para, apenas depois, proceder a sua informatização. A Figura 2 apresenta um modelo de gestão dos sistemas de informação de uma Instituição de Ensino Superior, no que se refere às aplicações acadêmicas, que são as que estão diretamente relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem.

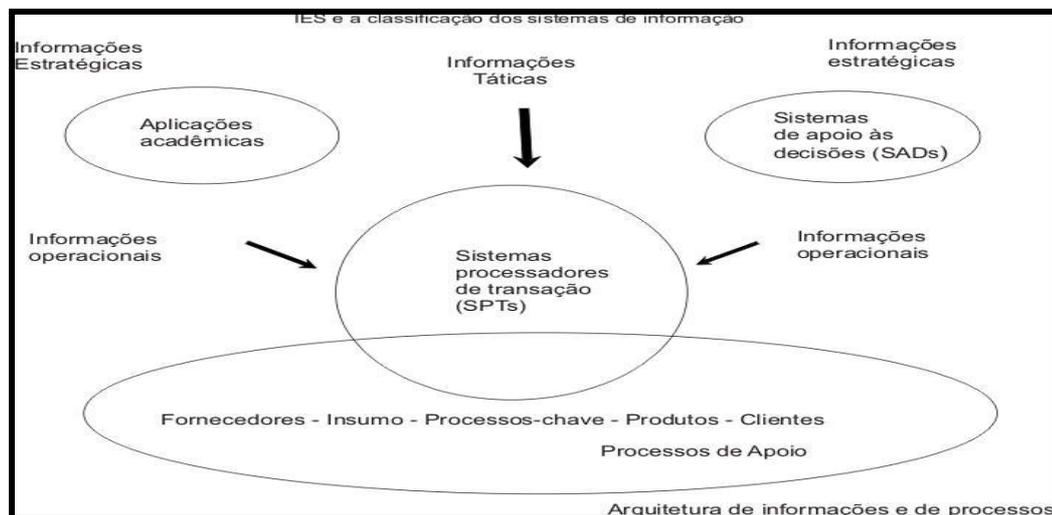


Figura 2 - IES e a Classificação dos Sistemas de Informação.

Fonte: TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de instituições de ensino. 2, ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 173.

A seguir, as principais ferramentas para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem por meio da utilização da Tecnologia da Informação:

- ✓ Sistemas multimídia voltados para o atendimento de alunos, como quiosques eletrônicos para obtenção de informações sobre matrículas, históricos escolares e dados cadastrais equivalentes.
- ✓ Sistema de aulas interativas.
- ✓ Bibliotecas virtuais, consultas em bibliotecas eletrônicas (CD-ROM) e redes a distância, interligando acervos de outras bibliotecas.

- ✓ Sistema de comunicação entre professores, alunos e Instituição por meio de recursos da Internet e/ou da rede local.
- ✓ Rede a distância ou intranet, conectando a IES a outras unidades acadêmicas, instituições de ensino conveniadas, organizações empresariais e demais instituições da comunidade.
- ✓ Sistema de reconhecimento como, por exemplo, a identificação biométrica para identificação, controle de frequência e de acesso de alunos e funcionários no âmbito interno das Instituições de Ensino.

Depois de identificados os sistemas de informação, podem ser traçadas estratégias específicas para que a organização utilize os *softwares* existentes, aperfeiçoe e desenvolva novos *softwares* como um diferencial na gestão da tecnologia da comunicação e da informação.

O grande desafio para os gestores, segundo Tachizawa *et al.* (2003), é o aumento da produtividade da mão-de-obra para melhor atender aos clientes, pois é constante a pressão dos concorrentes que, cada vez mais, estão investindo em diferenciais compatíveis com questões ambientais e de responsabilidade social para conquistar o mercado.

Pode-se aceitar que a informação, com qualidade e no tempo certo, seja vital para as organizações. Porém, a pergunta mais comum é: como garantir a qualidade e a pontualidade necessárias para essa informação? Segundo Foina (2001), a resposta é simples, ou seja, o uso adequado da TI - que engloba as atividades da área de informática - é um conjunto de métodos e ferramentas que, mecanizadas ou não, propõe-se a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha das organizações.

Para conseguir atingir a essa pontualidade e qualidade, Foina (2001) sugere os seguintes pontos para os gestores:

- ✓ Definir conceitualmente os termos e vocábulos usados nas empresas;
- ✓ estabelecer o conjunto de informações estratégicas;
- ✓ atribuir responsabilidades pelas informações;
- ✓ identificar, otimizar e manter o fluxo de informações corporativas;
- ✓ mecanizar os processos manuais;
- ✓ organizar o fluxo de informações para o apoio às decisões gerenciais.

Segundo Arantes (1998), não existe uma estrutura do sistema de gestão empresarial, padrão e única, que possa ser indistintamente aplicável a todas as organizações, ou seja, todas as empresas comportam diferentes subsistemas institucionais, tecnológicos e humano-comportamentais, inclusive empresas que atuam no mesmo negócio e oferecem os mesmos produtos aos mesmos mercados. A figura 3 apresenta um modelo de estrutura administrativa para a gestão de TI e de Estratégias das Instituições de Ensino Superior.

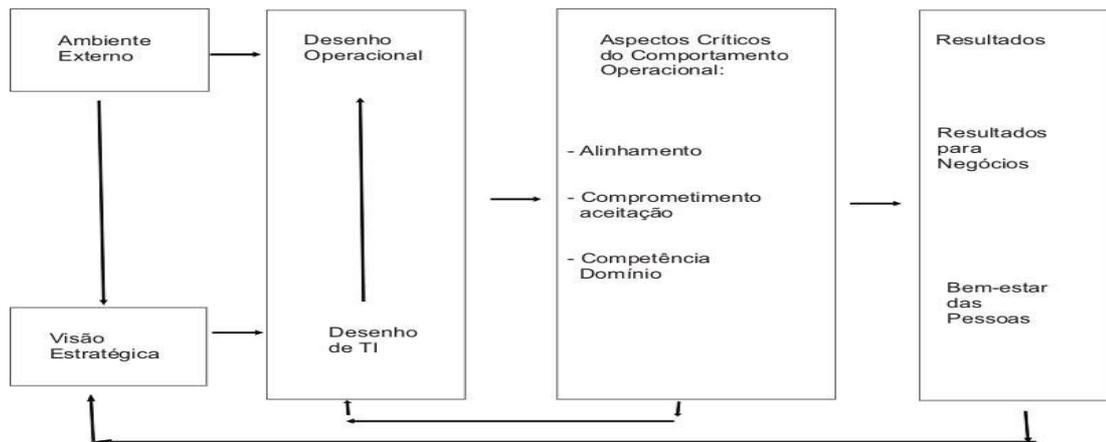


Figura 3 - Estrutura Administrativa Para Gestão de Tecnologia da Informação.

Fonte: WALTON, Richard E. Tecnologia de informação. O uso da tecnologia da informação pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. p. 24.

No estudo sobre o uso da TI pelas empresas como vantagem competitiva (figura 3) Walton (1998) defende que um sistema de organização deve ser administrado como um sistema aberto, adaptando sua visão estratégica aos sucessos, falhas de desempenho e aos fatores ambientais, tais como iniciativas dos competidores, mudanças na estrutura da indústria e descobertas ou invenções técnicas.

2.4 ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

São muitas as variáveis que influenciam os ambientes - interno e externo - de uma organização, resultando em conceitos de alinhamento estratégico que diferem de um autor para outro. Brodbeck e Audy (2003) consideraram que a EN e a ETI servem para adequar as estratégias e os objetivos do negócio às funções de TI, agregando valor ao negócio e resultando em maiores vantagens. Para King, (1978); Lederer e Mendelow, (1989), o

alinhamento entre PEN e PETI é alcançado quando o conjunto de estratégias de SI - composto por sistemas, objetivos, obrigações e estratégias - deriva do conjunto estratégico organizacional composto por missão, objetivos e estratégias. O elo entre EN e ETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e as estratégias de TI refletem e são comportados pela missão, pelos objetivos e pelas Estratégias de Negócios (REICH, 1992).

Já Synnott (1987) e Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que o alinhamento estratégico entre EN e ETI corresponde à adequação estratégica e à integração funcional entre os ambientes externo (mercados) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), de forma que resultem no desenvolvimento das competências e maximizem o desempenho organizacional. Na visão de Chan *et al.* (1997) e Prahalad e Krishnan (2002), o alinhamento entre EN e PETI é a adequação entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica de TI. De maneira clara, Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que o conceito de alinhamento estratégico está baseado em dois aspectos específicos: o ajuste estratégico e a integração funcional, além do reconhecimento da necessidade de estratégias em domínios internos e externos.

Em uma seqüência para o alinhamento, o processo começa quando a administração corporativa, que é a proposta de valor da organização, destina-se criar sinergias entre as unidades operacionais, as unidades de apoio e os parceiros externos. As unidades de apoio contribuem para as sinergias organizacionais quando alinham suas atividades às prioridades de negócio e da corporação. Embora essa observação pareça óbvia, estas unidades não trabalham bem na tentativa de promover tal alinhamento (KAPLAN *et al.*, 2006).

As unidades precisam promover e desenvolver estilos de gestão que promovam parcerias e alinhamento com seus fornecedores (clientes internos da organização). Os objetivos de processos internos quase sempre podem ser englobados em três temas estratégicos: o primeiro representa o fornecimento de serviços básicos não diferenciados, de baixo custo, confiáveis e de alta qualidade; o segundo trata da construção de parceiros com as unidades de negócio e o terceiro enfatiza a criação e a prestação de serviços inovadores que ajudem as unidades de negócio a serem bem sucedidas em suas estratégias (KAPLAN *et al.*, 2006).

Ainda segundo Kaplan *et al.* (2006), as unidades de negócio precisam explorar aplicativos de TI que possibilitem uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz para, em lugar de convergir o foco sobre os clientes, concentrar-se na eficiência funcional, oferecendo soluções que agreguem valor e transformem os clientes em parceiros de negócio. No quadro

06, pode-se visualizar a proposta de Kaplan *et al.* (2006) para o desenvolvimento da criação do alinhamento em organizações. Os processos de alinhamento abrangentes e gerenciados ajudam a corporação a alcançar sinergias por meio da integração.

Proposta de valor da corporação	A sede corporativa define as diretrizes para moldar as estratégias nos níveis mais baixos da organização.
Alinhamento entre o conselho de administração.	O conselho de administração revê, aprova e monitora a estratégia corporativa.
Alinhamento entre a sede corporativa e as unidades de apoio centrais.	A estratégia corporativa é traduzida em políticas corporativas - como práticas padronizadas, gestão de riscos e compartilhamento de recursos - que serão administradas por unidades de apoio corporativas.
Alinhamento entre a sede corporativa e as unidades de negócio.	As prioridades corporativas são desdobradas para as estratégias das unidades de negócio.
Alinhamento entre unidades de negócio e as unidades de apoio.	As prioridades estratégicas das unidades de negócio são incluídas nas estratégias das unidades de apoio funcional.
Alinhamento entre as unidades de negócio e os clientes.	As prioridades da proposta de valor para o mercado são comunicadas aos clientes-alvo e incluídas em procedimentos específicos de <i>feedback</i> e em indicadores de desempenho referentes aos clientes.
Alinhamento entre as unidades de negócio, fornecedores e parceiros.	As prioridades comuns para fornecedores, prestadores de serviços terceirizados e outros parceiros externos se refletem nas estratégias das unidades de negócio.
Alinhamento entre as unidades de apoio dos negócios e as unidades de apoio corporativas.	As estratégias das unidades de apoio de negócio absorvem as prioridades de apoio corporativas.

Quadro 06 - Fases para o Alinhamento

Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Alinhamento. Rio de Janeiro Campus. 2006 p. 279.

O alinhamento exige cooperação ao longo das fronteiras organizacionais, devendo ser gerenciado de maneira pró-ativa e, de preferência, por um indivíduo ou unidade organizacional que seja responsável pelo seu sucesso. A responsabilidade e a prestação de contas pela eficácia do processo de alinhamento organizacional é a nova tarefa da Unidade de Gestão Estratégica, que pode coordenar os vários processos de planejamento e garantir que,

ao menos uma vez por ano, todos os pontos de verificação do alinhamento sejam atingidos (KAPLAN *et al.* 2006).

A figura 4 descreve um modelo de gestão para implementação de estratégia. O *Balanced Scorecard*, como é chamado, transformou-se em uma peça central para o planejamento estratégico de uma organização. Kaplan (2006) diz que esse modelo decorre de dois atributos simples: a habilidade de traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos mapas estratégicos) e a habilidade de conectar a estratégia com um sistema de gestão (a contribuição dos *Balanced Scorecards*). O resultado final é a habilidade de alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização a sua própria estratégia.

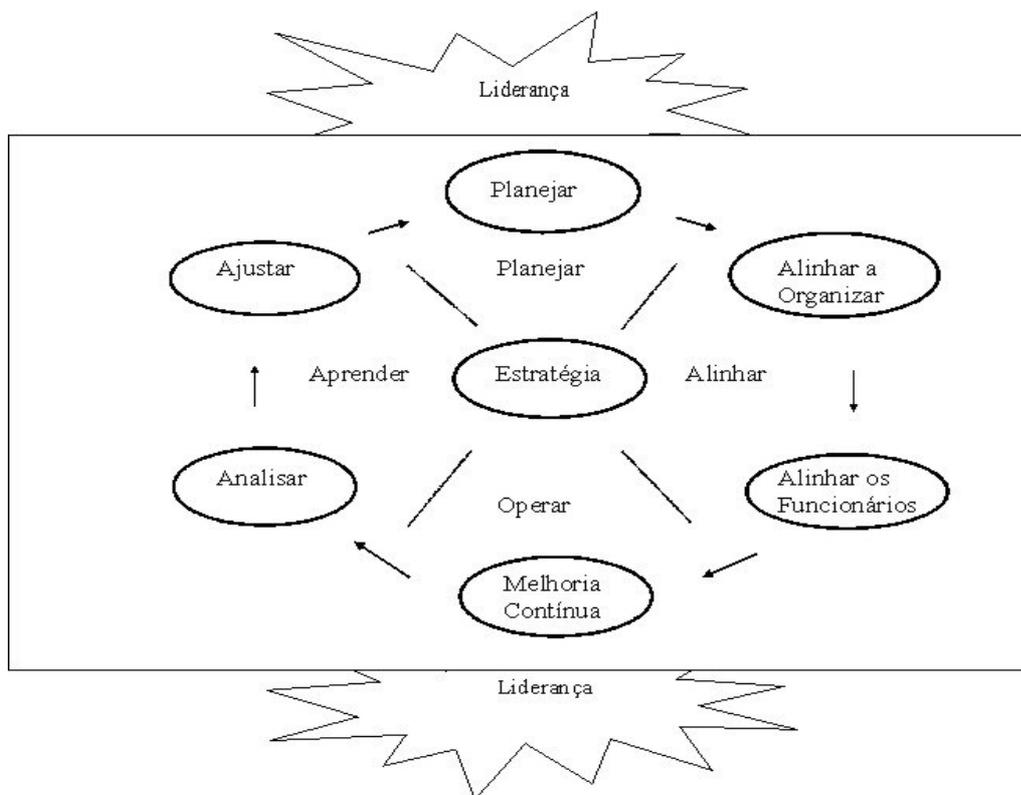


Figura 4 - Modelo *Balanced Scorecard* de Execução da Estratégia

Fonte: Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Alinhamento. Rio de Janeiro Campus. 2006 p. 29.

O modelo apresentado na figura 4 simplifica a gestão da estratégia de alinhamento, adicionando atributos importantes ao clássico processo de “planejar-fazer-verificar-agir”. A estratégia é claramente considerada como um ponto focado do modelo de gestão (em posição a “qualidade”). O alinhamento é identificado como uma parte explícita do processo de gestão. A execução da estratégia exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe entre

unidades organizacionais e seus processos, a liderança executiva é uma condição necessária para o sucesso na efetivação da mesma. Gestão estratégica é sinônimo de gestão de mudança. Sem uma forte liderança executiva, não é possível uma mudança construtiva (KAPLAN *et al.* 2006).

Na figura 5, um modelo de mapa estratégico ilustra o equilíbrio a ser mantido pela organização de TI, a competência nos serviços básicos indispensáveis e o desenvolvimento das capacidades para colaborar com as unidades de negócio, oferecendo soluções, serviços e tecnologias personalizadas, embora, exista um posicionamento que desloca o debate de quanto gastar para o de quanto investir em TI (KAPLAN *et al.* 2006).

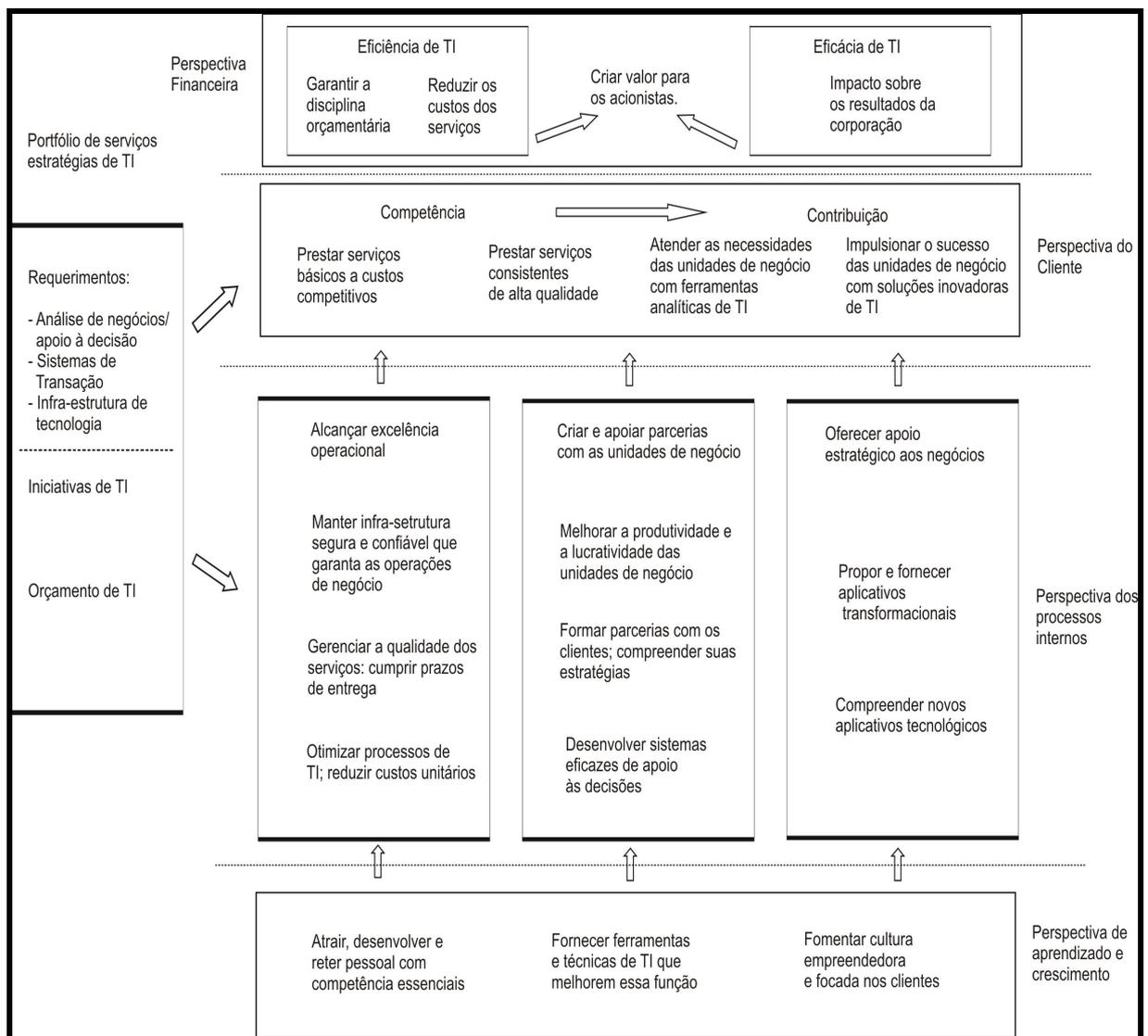


Figura 5 - Modelo de Mapa Estratégico da Área de Tecnologia da Informação

Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Alinhamento. Rio de Janeiro Campus. 2006 p. 165.

Segundo Kaplan *et al.* (2006), o sucesso no fornecimento dos serviços de infraestrutura de TI é medido sob perspectiva dos clientes, em dois níveis: o primeiro é o da competência básica que envolve a prestação de serviços de TI confiáveis, de alta qualidade, a custos competitivos; o segundo é o nível de contribuição de negócio que abrange opções mais produtivas e lucrativas que se tornam componentes vitais para o sucesso das estratégias e para a diferenciação das unidades de negócio. Segundo Rezende (2002), na prática, há um atraso na utilização estratégica da TI, pois o alinhamento entre a EN e a ETI é um processo contínuo e complexo que exige a combinação de atividades e de diferentes fatores para o sucesso.

2.4.1 Abordagens Sobre o Alinhamento Entre Estratégia de Negócio e Estratégia da Tecnologia da Informação

O modelo de alinhamento estratégico, apresentado na figura 6, identifica dois modelos de integração entre negócios e domínios de TI. O primeiro diz respeito à integração entre a estratégia empresarial e a estratégica de TI, que reflete os componentes externos, especialmente, a capacidade do funcionamento de TI como instrumento de apoio estratégico empresarial. Essa capacidade é importante e serve de vantagem competitiva para a organização. O segundo refere-se à integração entre a estratégia operacional e as transações com os domínios internos correspondentes, isto é, a ligação entre a infra-estrutura organizacional e a infra-estrutura de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN (1993).

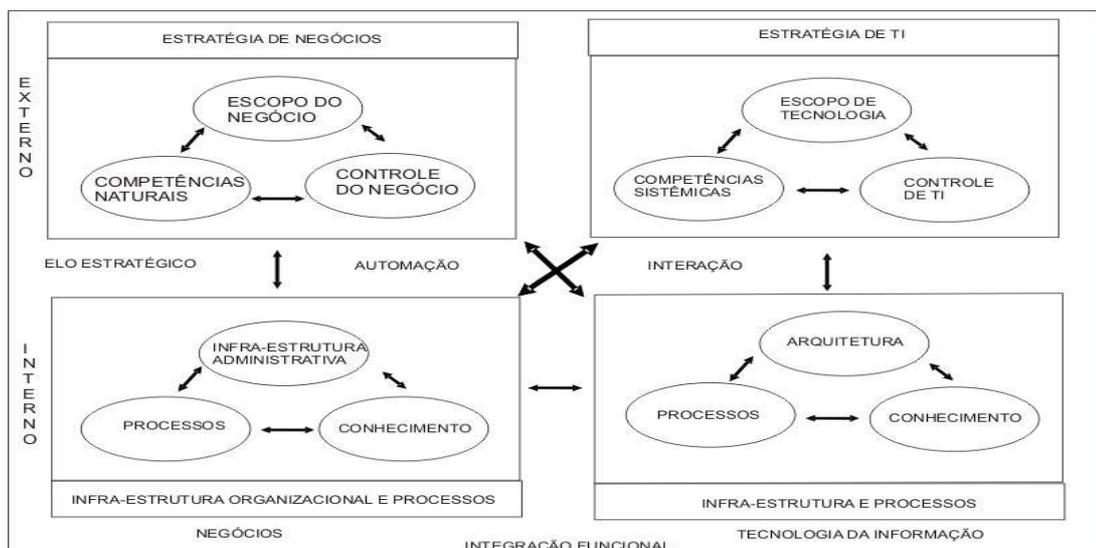


Figura 6 - Modelo de Alinhamento Estratégico Entre Negócios e TI

Fonte: HENDERSON, J. C.; VENKATRAMANN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n.1, p.4-16, 1993.

Uma terceira premissa a ser considerada é a lógica do alinhamento estratégico em que a administração efetiva de TI requer um equilíbrio entre as escolhas feitas por todos os quatro domínios. (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Os doze componentes do alinhamento, citados na figura 6, estão detalhados a seguir.

Alinhamento de Estratégia de Negócio:

1. Escopo do negócio: inclui todo o ambiente externo, como mercados, produtos, serviços, grupos de clientes, de consumidores, locais onde a empresa compete e os competidores potenciais que afetam a estabilidade do ambiente de negócio.
2. Competências naturais: é o fator crítico de sucesso e a competência central que fornece uma vantagem competitiva como potencial, incluindo a marca, serviços, pesquisa, fabricação e desenvolvimento de produtos, custos e estrutura de preços e venda de canais de distribuição.
3. Controle do negócio: é o modo com que a empresa estabelece as regras e o relacionamento entre o corpo gerencial, os gestores, os comitês e o conselho de administração.

Infra-estruturas organizacionais e processos:

1. Infra-estrutura administrativa: é a forma com que a empresa se organiza.
2. Processos: é o modo com que as atividades da empresa são realizadas pelos funcionários.
3. Conhecimento: considerações sobre recursos humanos, bem como o desenvolvimento e o treinamento do indivíduo para efetuar a administração da infra-estrutura.

Alinhamento de Estratégia de TI:

1. Escopo de tecnologia: é a tecnologia aplicada para moldar as iniciativas estratégicas.

2. Competências sistêmicas: é a capacidade de acesso às informações que são importantes para a iniciativa ou para a realização das estratégias empresariais que contribuem para a vantagem competitiva sobre a concorrência.
3. Controle de TI: o uso de mecanismos - como empreendimentos conjuntos com os gestores; alianças estratégicas compartilhadas com novos parceiros; pesquisa em comum e desenvolvimento de TI - para obter a competência exigida sobre os recursos, riscos, resolução de conflitos e a responsabilidade pela TI.

Infra-estrutura e processos de TI:

1. Arquitetura: leva em conta as prioridades tecnológicas, políticas e decisões que permitem a aplicação da configuração de *hardware*, *de software* na comunicação e no gerenciamento de dados, definindo a infra-estrutura técnica.
2. Processos: é o conjunto de práticas e atividades executadas para desenvolver as operações da infra-estrutura, bem como a manutenção, monitoramento e controle do sistema.
3. Conhecimento: considera os recursos humanos de TI, assim como o desenvolvimento e o treinamento do indivíduo para efetuar a administração da infra-estrutura.

2.4.1.1 O Modelo de Chan.

O modelo de Chan *et al.* (1997) utiliza as contribuições realizadas por Venkatraman (1985, 1989) na área de tecnologia, aplicando um exame para verificar as relações entre estratégia e desempenho, tanto no âmbito da TI quanto no âmbito corporativo.

Venkatraman (1989) propôs e achou suporte empírico para hipótese de que a orientação estratégica de negócio ou a estratégia de negócio executada influencia diretamente o desempenho do negócio. O mesmo autor, em 1985, definiu '*Strategic Orientation of Business Enterprises*' (STROBE) como;

[...] os padrões gerais dos vários meios empregados para alcançar os objetivos de negócio, com uma ênfase particular no nível da unidade de negócios da hierarquia organizacional. (VENKATRAMAN, 1985, p. 25)

Para dar continuidade à pesquisa proposta, Chan *et al.* (1997) criou um novo instrumento chamado *Strategic Orientation of Information Systems Applications* (STROIS), projetado para ser um paralelo de STROBE. Esse instrumento avalia até que ponto a TI é utilizada como facilitadora de ações agressivas, analíticas, defensivas internas e externas, com perspectivas futuras, pró-ativas e que evitem o risco inerente à inovação nas unidades de negócios.

É preciso ressaltar que do mesmo modo que a STROIS foca as atividades de TI, a STROBE foca atividades típicas da empresa e as estratégias de negócios, ou seja, ambas não levam em consideração os planos e as intenções de negócios ou TI.

O modelo conceitual de Chan *et al.* (1997) pode ser mais bem observado na figura 7.

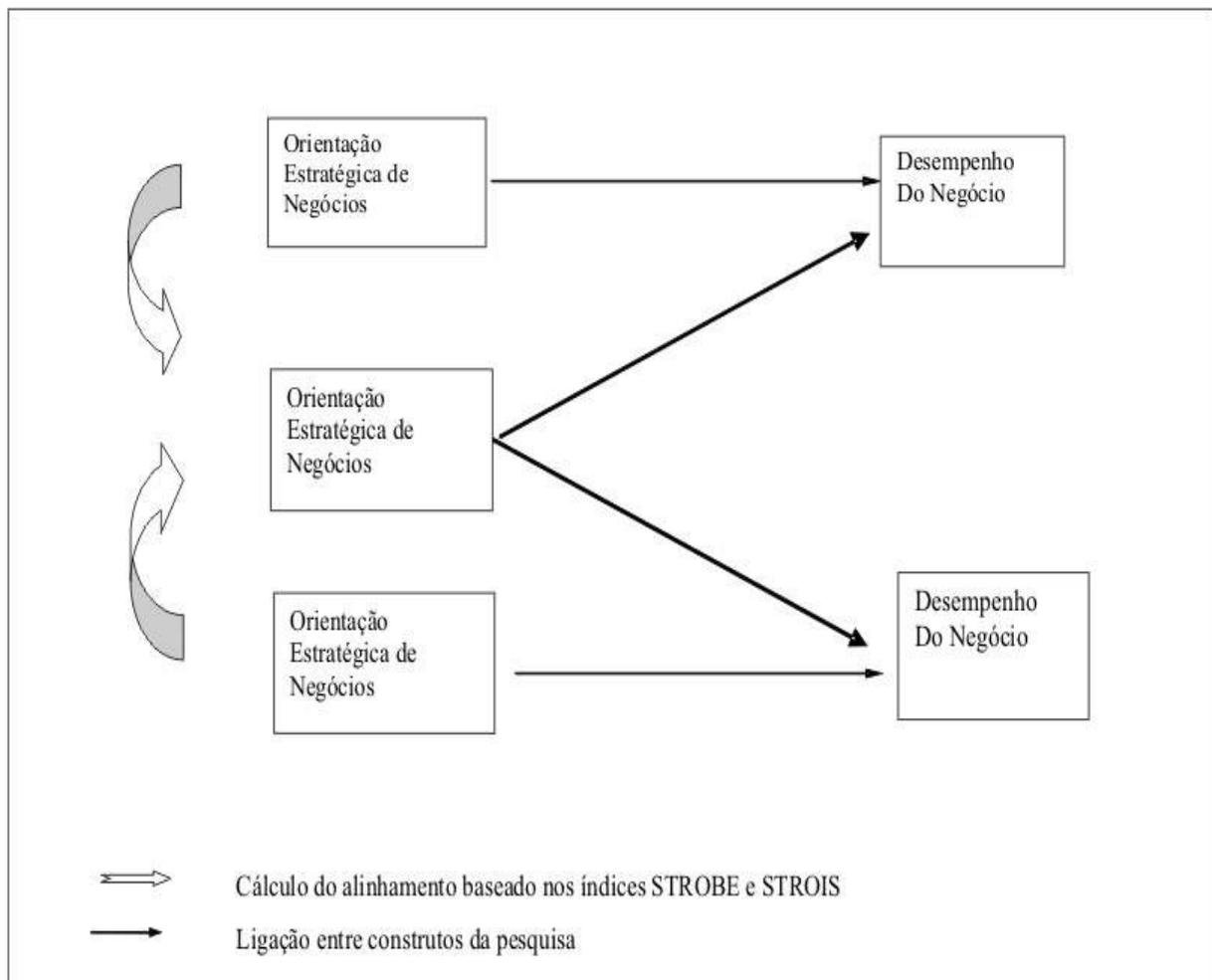


Figura 7 - O Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. p. 33.

O modelo apresentado na figura 7 supõe que a implementação de estratégias afeta a efetividade de TI, isto é, tem influência sobre o valor percebido e sobre o sucesso da Tecnologia de Informação da organização. A referida figura retrata, também, a proposição de que o ajuste entre a orientação EN e a orientação estratégica de TI estão diretamente relacionados à efetividade de TI. O alinhamento também está relacionado ao desempenho organizacional ou à efetividade global da organização.

O quadro 7 apresenta os conceitos de instrumentos de pesquisa utilizados por Fernandes (2003). Cabe ressaltar que esses instrumentos trabalham somente com percepções, opiniões subjetivas e valores pessoais sobre EN e ETI (FERNANDES, 2003).

Dimensão de estratégia de negócio executada (STROBE)	<ul style="list-style-type: none"> • Agressividade da companhia • Análise da companhia • Defensividade interna da companhia • Defensividade externa da companhia • Perspectiva futura da companhia • Pró-atividade da companhia • Aversão da companhia aos riscos • Inovação da companhia
Dimensão de desempenho do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento no mercado • Desempenho financeiro • Inovação de produtos e serviços • Reputação da companhia
Dimensão de efetividade da TI	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com os serviços e a equipe de TI • Satisfação com os produtos de TI • Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final • Contribuição de TI para a eficiência operacional • Contribuição de TI para a efetividade gerencial • Contribuição de TI para o estabelecimento de ligações com o mercado • Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços
Dimensão de estratégia de TI realizada (STROIS)	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte de TI para a agressividade da companhia • Suporte de TI para a análise da companhia. • Suporte de TI para a defensividade interna da companhia • Suporte de TI para a defensividade externa da companhia • Suporte de TI para a perspectiva futura da companhia • Suporte de TI para a pró-atividade da companhia • Suporte de TI para a aversão a riscos da companhia • Suporte de TI para a inovação da companhia

Quadro 07 - Operacionalização dos Construtos em Variáveis

Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. p. 34.

2.4.1.2 Pesquisa Realizada Por Fernandes (2003)

Adaptando alguns dos instrumentos desenvolvidos e validados por Chan *et al.* (1992), Fernandes (2003) desenvolveu uma pesquisa sobre alinhamento na Universidade do Vale dos Sinos - Instituição de Ensino Superior da cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul - escolhida por ser de grande porte, com mais de 30.000 alunos, e por fazer grandes investimentos na área de TI.

Algumas das referidas adequações foram questionadas por diversos estudiosos que consideraram imprópria a utilização de termos como margem, cliente, fornecedor ou rentabilidade, considerando que tais instrumentos são mais adequados a organizações e empresas com fins lucrativos. Além dos comentários verbalizados, alguns desses críticos escreveram “é difícil ler a universidade no contexto das demais organizações”, “questionário inadequado ao tipo de negócio da unidade”, “muitas questões fogem bastante do horizonte cultural de uma universidade”.

Em seu trabalho, Fernandes (2003) assinalou as dificuldades de entendimento do alinhamento entre a EN e a ETI, bem como a existência de alinhamento entre as duas estratégias. A adaptação do instrumento aplicado por Chan *et al.* (1997) em empresas com fins lucrativos ao ambiente acadêmico, acarretou em dificuldades de respostas por parte dos gestores das IES, que consideraram algumas perguntas não condizentes ao ambiente universitário.

Fernandes (2003) utilizou os instrumentos de Chan *et al.* (1997) para medir os valores de orientação estratégica de negócio (STROBE) e a orientação estratégica da tecnologia da informação (STROIS). O autor explica que um alto valor entre os dois instrumentos está associado a um bom desempenho de pico da organização. Por outro lado, um valor baixo de STROBE e STROIS acarreta em um significado muito diferente em termos de desempenho da organização.

Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), os valores obtidos através dos instrumentos de STROBE e STROIS possuíam valores médios na organização. Isso quer dizer que ambos devem estar alinhados para a obtenção desse alinhamento estratégico. A ocorrência de um STROBE alto e um STROIS baixo, ou vice-versa, configuraria uma deficiência no suporte de TI para uma estratégia importante ou um suporte de TI forte para um aspecto estratégico de menor importância.

Levando-se em consideração as conclusões do estudo realizado por Fernandes, pode-se afirmar que existe um grau de alinhamento entre EN e ETI na UNISINOS. Na análise da pesquisa, uma das respostas que aborda a estratégia corporativa (questionário A) sugere pontos relativamente altos em inovação, defensividade interna e análise e um valor baixo no que diz respeito à agressividade da instituição. Isso pode ser explicado pelo tipo de negócio (universidade), pelo perfil dos gestores (tempo de casa e formações adversas), por ser uma organização sem fins lucrativos e não possuir uma concorrência forte e por, possivelmente, adotarem uma estratégia mais conservadora.

Outro fator que chamou a atenção foi a dispersão presente nas respostas da pesquisa, visível pelo alto valor de desvio padrão, podendo ser interpretada como um sinal de desconhecimento da estratégia corporativa.

Outra análise realizada pelo autor (questionário D – em relação à Tecnologia da Informação) apontou um grande desvio padrão, levando a crer que a dispersão das respostas pode ser interpretada como falta de conhecimento de uma estratégia de TI, resultante, provavelmente, da falta de divulgação e comunicação interna. Outra conclusão indicou que o entendimento da área de TI é mais percebido como operacional do que como estratégico, resultando em desinteresse nos aspectos de ETI.

No questionário C (produtos e serviços de TI), os pontos de destaque foram os valores, relativamente altos, obtidos em relação à contribuição de TI tanto para eficiência operacional e gerencial, quanto para a criação e o aperfeiçoamento de produtos e serviços. Esse resultado demonstra a importância do setor de TI para o desenvolvimento e suporte dos sistemas operacionais e para retaguarda da administração universitária, bem como o suporte aos laboratórios e serviços de TI à comunidade.

Outro grande desvio padrão identificado pela pesquisa é a baixa contribuição da TI para o estabelecimento de ligações com o mercado. Segundo o autor, essa questão apontou opiniões muito conflitantes entre os gestores.

Dessa forma, concluiu-se que para aumentar o grau de alinhamento estratégico entre a TI e as EN da UNISINOS, faz-se necessária a elaboração de um planejamento de TI adequado e um maior peso ao suporte das orientações estratégicas de negócio, principalmente quando os recursos são escassos. Segundo o autor, não existe uma única forma de vencer. Portanto, deve-se buscar a sinergia entre PEN e PETI para obter uma TI eficiente e um bom desempenho do negócio.

Outro aspecto relevante da pesquisa apontou o desconhecimento dos gestores em relação ao desenvolvimento de um sistema, ao tipo de envolvimento e às responsabilidades dos diversos personagens no processo, tornando interessante a perspectiva de se trabalhar esse aspecto com os gestores da universidade em trabalhos futuros.

A dificuldade encontrada na UNISINOS é acentuada pela elevada senioridade dos gestores, com mais de 20 anos de casa. Esse fator reflete aspectos bons e ruins. Bons, porque todos se conhecem e conhecem a Instituição como um todo; ruins porque limitam a busca por estratégias de inovação. Fernando (2003) conclui que, provavelmente, os benefícios de TI precisam ser examinados de forma holística e não apenas em relação a uma unidade específica de negócios.

2.4.1.3 Pesquisa Realizada Por Josemin (2006)

Josemin (2006), também, desenvolveu uma pesquisa para medir o alinhamento entre a EN e a ETI em duas Instituições de Ensino Superior, empregando métodos qualitativos e quantitativos embasados nos instrumentos do modelo de Chan *et al.* (1992).

Para identificar os atributos previamente definidos pelas EN⁴, Josemin (2006), também levou em consideração os atributos dos tipos das EN e de SI. Segundo o autor, é importante levar em conta que o esquema das tipologias estratégicas - defensoras, analisadoras e prospectoras - restringem as análises e comparações entre grupos. Por isso, antes de sugerir que uma organização adota uma dessas estratégias, é importante lembrar que ela pode não se enquadrar em nenhuma tipologia.

Os resultados obtidos na pesquisa de Josemin (2006) demonstram algumas defasagens nos sistemas de suporte a decisões estratégicas na UNIJUI e nos sistemas para suporte operacional na UNIVATES, os quais, recebendo novas implementações, poderão proporcionar melhor suporte para suas estratégias. Em ambas IES foi identificado que a terceirização do desenvolvimento de SI exige uma maior atenção dos seus gestores.

Na análise das estratégias de negócio, as duas IES apresentam uma estratégia defensora, entretanto, foram identificadas características prospectoras e analisadoras para os dois casos: ambas as instituições apresentaram um elevado grau de defensividade e perspectiva futura; a UNIJUI apresentou um baixo nível de agressividade e a UNIVATES

⁴ Agressividade, análise, defensividade, proatividade, perspectiva futura, inovação e aversão a riscos.

apresentou um nível médio; A UNIJUI apresentou um grau médio de análise e proatividade, enquanto UNIVATES apresentou médias altas nesses mesmos quesitos.

Já na estratégia de SI, os resultados da pesquisa de Josemin (2006) sugerem que a UNIJUI adota uma estratégia predominantemente defensora e que a UNIVATES utiliza-se de uma estratégia defensora analisadora. Os sistemas de suporte para decisões estratégicas da UNIJUI apresentaram intensidade média ao passo que o tipo defensor exige intensidade alta. Já os sistemas de suporte operacional da UNIVATES não se enquadram numa categoria. Em suma, se decidissem praticar Estratégias de Negócios estritamente defensoras, ambas teriam que investir – em diferentes níveis de intensidade - em Sistemas de Informação para obter um melhor alinhamento estratégico.

Na pesquisa, Josemin (2006) analisou, ainda, o alinhamento estratégico entre Negócios e Sistemas de Informação. Na UNIJUI, predominou a característica defensora; na UNIVATES percebeu-se a incidência de características defensoras e analisadoras. No quadro 8, pode-se observar o grau de alinhamento para cada elemento.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	UNIJUI			UNIVATES	
	Intensidade	Defensor	Intensidade	Defensor	Analisador
Agressividade	Baixa		Média	X	X
Análise	Média	X	Alta		X
Defensividade	Alta	X	Alta	X	
Perspectiva Futura	Alta	X	Alta	X	
Proatividade	Média		Alta		
Aversão a Riscos	Média		Média		
ESTRATÉGIAS DE SI	Intensidade	Defensor	Intensidade	Defensor	Analisador
Sistemas Suporte operacional	Alta	X	Média		X
Sistemas de Informação de Mercado	Baixa	X	Baixa	X	
Sistemas Decisões Estratégicas	Média		Alta	X	X
Sistemas Interorgarnizacionais	Alta	X	Alta	X	X

Quadro 08 - Análise do Alinhamento Estratégico

Fonte: JOSEMIN, Gilberto Clóvis. **Aprendizagem organizacional e alinhamento das estratégias de negócios e de SI: o caso da UNIVATES E UNIJUI.** 2006. 179. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006

Em suma, segundo a pesquisa realizada por Josemin (2006), A UNIVATES e a UNIJUI necessitam de mais investimentos na área de Sistemas de Informação; seus gestores ainda não reconhecem que o SI constitui-se em um diferencial capaz de gerar vantagem competitiva e que a TI serve para agilizar procedimentos e dar maior suporte aos negócios, principalmente se alinhada a EN e ao SI.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de descrever o delineamento de pesquisa, as técnicas e os procedimentos adotados para efetuar a coleta de dados, bem como discorrer a respeito da população e amostra da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Gil (1999), o método de uma pesquisa científica pode ser definido como o caminho para se chegar ao fim de um determinado trabalho. Segundo o autor, a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Demo (1996) concebe a pesquisa como atividade cotidiana, uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo que deve manter um diálogo permanente com a realidade em sentido teórico.

Método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha fixado de antemão de modo refletido e deliberativo (MARCONI, LAKATOS, 2004).

Conforme Marconi e Lakatos (2004), método científico, também, pode ser definido como um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais (a) se propõe os problemas científicos e (b) colocam-se a prova as hipóteses científicas.

Essa pesquisa aborda aspectos de descrição, registro, análise e de interpretação dos recursos sustentadores do alinhamento estratégico entre os planejamentos de ETI e EN, assumindo, assim, características de uma pesquisa qualitativa.

Gil (1999) afirma que pesquisa exploratória visa proporcionar uma visão geral, aproximada, acerca de determinado fato. Essa forma de investigação é realizada, especialmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele.

Desse modo, tendo em vista que a literatura é escassa e poucos estudos foram efetuados, essa pesquisa também assume um caráter exploratório, utilizando um questionário

padronizado, observações sistemáticas e, ainda, relatando características e práticas comuns a organizações que elaboram planejamento de ETI e EN (GIL, 1999).

Assim, para atender aos objetivos propostos nessa pesquisa, o problema foi abordado como um estudo de cunho qualitativo, calçado tanto na literatura como na experiência da organização envolvida (GIL, 1999).

A pesquisa pauta-se, principalmente, nos trabalhos realizados por Fernandes (2003) e Josemin (2006). O delineamento do estudo pode ser visualizado na figura 8.



Figura 8 - Metodologia da Pesquisa

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Poder-se-ia considerar como população todas as IES do sistema ACADE de Santa Catarina. No entanto, devido à escassez de literatura, ao reduzido número de trabalhos sobre o tema e ao o tempo que demandaria o estudo de um maior número de instituições, essa pesquisa – de método qualitativo e exploratório – limitar-se-á a uma única IES, a Fundação Universidade Regional de Blumenau.

Essa escolha deve-se ao fato de que, além de sediar-se em uma região de elevado padrão sócio-econômico e figurar dentre as mais antigas instituições do Estado de Santa Catarina, a FURB faz intensivo uso da TI e a competitividade é crescente na Instituição que

oferece: biblioteca com auxílios tecnológicos para pesquisas e um grande acervo, freqüentes inovações, ensino 20% a distância, aulas em laboratório de informática, micro computador ligado a internet e a um projetor multimídia na sala de aula, o Ambiente Virtual de Aprendizagem que permite a comunicação, troca de materiais e atividades interativas *on line*, entre outros recursos de TI.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Por se ajustarem aos objetivos desta pesquisa, quatro questionários com questões fechadas - adaptadas de Fernandes (2003) e anteriormente validados em pesquisa de campo - foram aplicados aos respondentes-chaves da universidade no período compreendido entre junho e julho de 2006, conforme descrito no quadro 9.

Objetivando-se aprimorar a qualidade das repostas, uma lista com questões abertas sobre alinhamento de negócios e TI, adaptados de Josemin (2006), foi utilizada como pauta em uma entrevista com os respondentes-chaves em novembro de 2006.

INSTRUMENTO DE MEDIDA	RESPONDENTES
Estratégia de Negócio Executada (Apêndice A)	Membros da Reitoria Diretores de Centro
Desempenho do Negócio (Apêndice B)	Membros da Reitoria Diretoria Econômico-financeira
Efetividade de TI (Apêndice C)	Diretores de Centro Biblioteca Diretoria atividades-meio Coordenadores de Curso Coordenadores de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> e especialização próprios
Estratégia de TI realizada (Apêndice D)	Diretores de Centro Biblioteca Diretores atividade meio Coordenadores de Curso de graduação Coordenadores de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> e especialização

Quadro 09 - Instrumentos de Medidas e os Respondentes

Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios:** o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.p. 43.

A Seguir, as perguntas feitas a cada gestor integrante da universidade pesquisada, o significando do item para compreensão do funcionamento da gestão e se essa possui EN.

- ✓ **Item Agressividade:** Algumas organizações têm uma atuação que se caracteriza por inovação de produtos e serviços, desenvolvimento de mercados e altos investimentos para melhorar sua participação competitiva no mercado.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação a questões como rentabilidade, fluxo de caixa, participação no mercado e preços? (Adaptado Josemin, 2006).

- ✓ **Item Análise:** As organizações possuem atuação que se caracteriza por pesquisas aprofundadas das causas dos problemas, busca por soluções alternativas possíveis, análises abrangentes, consistência na alocação de recursos e utilização de TI para o controle.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação a questões como coordenação entre as diversas áreas funcionais, o uso de TI para tomada de decisão, análise de situação para decisões fundamentais, usos técnicas de planejamento, planejamento de utilização de recursos humanos e avaliação de desempenho? (Adaptado Josemin, 2006).

- ✓ **Item Defensividade Interna e Externa:** As organizações têm uma atuação que se caracteriza por preservação e defesa de seus produtos, serviços, mercados, tecnologias, busca por eficiência e redução de custos.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação à questão como modificações da tecnologia de “manufatura”, uso de sistemas de controle de custo e desempenho, uso de técnicas de gerenciamento de produtividade e qualidade de produtos e serviços? (Adaptado Josemin, 2006)

- ✓ **Item Perspectiva Futura:** As organizações têm uma atuação que se caracteriza por ênfase relativa nos critérios de eficiência de eficácia, ênfase na previsão de vendas de seus produtos e serviços e preferências dos consumidores, acompanhamento formal das tendências futuras do ambiente.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação a questões como critérios para alocação de recursos (curto ou longo prazos),

estudos que propiciem vantagens competitivas futuras, previsão de indicadores operacionais chave, acompanhamento de tendências análises “o que, se...” de questões críticas? (Adaptado Josemin, 2006).

- ✓ **Item Pró-atividade:** As organizações têm uma atuação que se caracteriza por participação em indústrias emergentes, pesquisas contínuas de oportunidades de mercado, experimentações com questões potenciais para mudar as tendências do ambiente.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação a questões como a procura de novas oportunidades para operações atuais, introdução de novas marcas, produtos ou serviços no mercado (entre os primeiros), atenção a negócios que possam ser adquiridos, expansão de capacidades (antecipação à concorrência), operações nos últimos estágios do ciclo de vida? (Adaptado Josemin, 2006).

- ✓ **Item Aversão a Riscos:** As organizações têm uma atuação que se caracteriza pela aversão a riscos nas tomadas de decisão relacionadas à escolha de produtos, serviços e mercados.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação ao grau de risco das operações da organização de novos produtos ou serviços? documentada, não documentada, passo a passo ou não aprovação de projetos, certeza ou não do retorno, operações de negócios com base em métodos testados e aprovados ou não? (Adaptado Josemin, 2006).

- ✓ **Item Inovação:** As organizações têm uma atuação que se caracteriza pela inovação, criatividade, transformação e experimentação de forças.
 - **Pergunta:** Como é percebida a atuação de sua instituição com relação a questões como inovação e criatividade nos produtos e serviços oferecidos aos clientes? (Adaptado Josemin 2006).

A seguir, na tabela 1, está especificada a população respondente dos questionários enviados.

Tabela 01 - Respondentes Totais da Pesquisa

UNIVERSIDADE PESQUISADA	QUANTIDADE ENVIADA	QUANTIDADE RECEBIDAS
FURB	40	26

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No quadro 10, pode-se visualizar um resumo do procedimento e de seus objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS	INSTRUMENTOS DA PESQUISA
Identificar se existe EN e ETI	A - IX, B - IV, C - 5, D - 5	EN e ETI
Identificar se existe alinhamento entre o EN e ETI	Apêndice A – I, II e III Apêndice D – I, II, e III	Alinhamento
Analisar as características que podem ser consideradas diferenciadas nas questões do alinhamento entre EN e ETI	Apêndice A – IV, V, VI, VII, VIII e IX Apêndice B – I, II e III Apêndice C – I, II, III e IV Apêndice D – IV	Características

Quadro 10 - Constructo

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006).

3.3.1 Estratégia de Negócio Executada

O instrumento A (apêndice A) refere-se às dimensões: agressividade, análise, defensividade interna, defensividade externa, perspectiva futura, pró-atividade, aversão a risco e inovação. Esta mais detalhado no quadro 11.

DIMENSÃO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EXECUTADA (STROBE)	
ELEMENTOS	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS
Agressividade da IES	Crescer no mercado com novos cursos, mesmo que para isto tenha de sacrificar preços.
Análise da IES	Confiança em estudos detalhados, orientados em números antes de agir.
Defensividade Interna da IES	Ênfase em redução de custos e eficiência na área operacional e administrativa.
Defensividade Externa da IES	Formação de alianças mercadológicas fortes com consumidores, fornecedores e/ou distribuidores, como, por exemplo, escolas de 2º grau, escolas técnicas e agências de emprego.
Perspectiva Futura da IES	Olhar além, ter foco de longo prazo.
Pró-atividade da IES	Primeira a introduzir novos produtos e serviços; um passo à frente da concorrência (Cursos de pós-graduação <i>Latu Sensu</i>)
Aversão a Riscos da IES	Relutância em embarcar em projetos arriscados.
Inovação da IES	Criatividade e experimentação, Infra-estrutura, ensino a distância.

Quadro 11 - Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE)

Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS**. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

Na tabela 02, os respondentes dos instrumentos do quadro 11.

Tabela 02 - Totais de Respondentes dos Instrumentos dos Apêndices A e B

RESPONDENTES	ENVIADOS	RETORNO
FURB	15	8

Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor (2006)

3.3.2 Desempenho do Negócio

O instrumento B (apêndice B) avalia o desempenho do negócio considerando as seguintes dimensões: crescimento de mercado, lucratividade, inovação de produtos e serviços e reputação da empresa, pode-se melhor visualizar no quadro 12.

DIMENSÃO DE DESEMPENHO DE NEGÓCIO	
ELEMENTOS	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS
Crescimento no Mercado	Participação no mercado com serviços de ensino, crescimento de novos cursos.
Desempenho financeiro	Retorno de investimentos sobre os custos dos serviços, criação de cursos, atividades de pesquisas e de extensão
Inovação de produtos e serviços	Criatividade no desenvolvimento produtos e serviços voltados ao ensino
Reputação da IES	Reputação perante os maiores segmentos do mercado.

Quadro 12 - Dimensão de Estratégia de Negócio Executada (STROBE)

Fonte: Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

Na tabela 02, os respondentes dos instrumentos do quadro 12.

3.3.3 Efetividade de Tecnologia da Informação

Para medir a satisfação do usuário com relação a efetividade de TI, utilizou-se o instrumento C (apêndice C) que contempla duas dimensões básicas: satisfação do usuário, impacto organizacional, eficiência das soluções e a interatividade, pode-se melhor visualizá-las no quadro 13.

DIMENSÃO DE EFETIVIDADE DE TI (VALOR ATUAL E CONTRIBUIÇÃO AO NEGÓCIO DA TI)	
ELEMENTOS	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS
Satisfação com os serviços e a equipe de TI.	Cooperação e ajuda recebida, comunicação com o pessoal de TI
Satisfação com os produtos de TI.	Qualidade dos relatórios e informações disponíveis on-line
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final.	Desenvolvimento de sistemas de informação na organização
Contribuição da TI para a Eficiência operacional.	Melhoria da eficiência interna das operações da companhia atribuídas aos serviços de TI
Contribuição de TI para a efetividade gerencial.	Melhoria da tomada de decisão gerencial, planejamento e amplitude de controle atribuída à TI.
Contribuição de TI para estabelecimento de ligações com o mercado.	Criação de ligações eletrônicas com clientes, fornecedores e distribuidores.
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços.	Modificações do conteúdo de informações de produtos e serviços existentes

Quadro 13 - Dimensão de Efetividade de TI (STROIS)

Fonte: Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

Na tabela 03, os respondentes dos instrumentos de pesquisa do quadro 13.

Tabela 03 - Totais Respondentes dos Instrumentos do apêndice C e D

RESPONDENTES	ENVIADOS	RETORNO
FURB	25	18

Fonte: Pesquisa realizada pelo ator (2006)

3.3.4 Estratégia de Tecnologia da Informação Realizada

O instrumento D (apêndice D) é usado para determinar a natureza dos sistemas de informação utilizados pelo pessoal da unidade de negócio por um ano ou mais. Os elementos estão detalhados no quadro 14.

DIMENSÃO DA ESTRATÉGIA DE TI REALIZADA (STROIS)	
ELEMENTOS	DIMENSÃO DOS ELEMENTOS
Suporte de TI para a agressividade da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade quando busca realizar ações agressivas no mercado.
Suporte de TI para a análise da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade quando realiza análises de situações de negócio.
Suporte de TI para a defensividade interna da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade para melhorar a eficiência operacional da Companhia.
Suporte de TI para a defensividade externa da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade para reforçar as ligações com o mercado.
Suporte de TI para a perspectiva futura da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade para fins de previsão e antecipação.
Suporte de TI para a pró-atividade da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade para acelerar a introdução de produtos ou serviços.
Suporte de TI para a aversão a riscos da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade para realizar avaliações de risco de negócios.
Suporte de TI para a Inovação da IES.	Soluções de TI usadas pela unidade para facilitar a criatividade e a exploração.

Quadro 14 - Dimensão de Estratégia de TI Realizada (STROIS)

Fonte: FERNANDES, Alceu Filho. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

Na tabela 03, os respondentes dos instrumentos do quadro 14.

3.3.5 Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

Para a identificação do alinhamento, é utilizada a abordagem ‘moderada’ ou de produto de índices com pesos, utilizada por Fernandes (2003).

A figura 9 apresenta um modelo de alinhamento estratégico de TI.

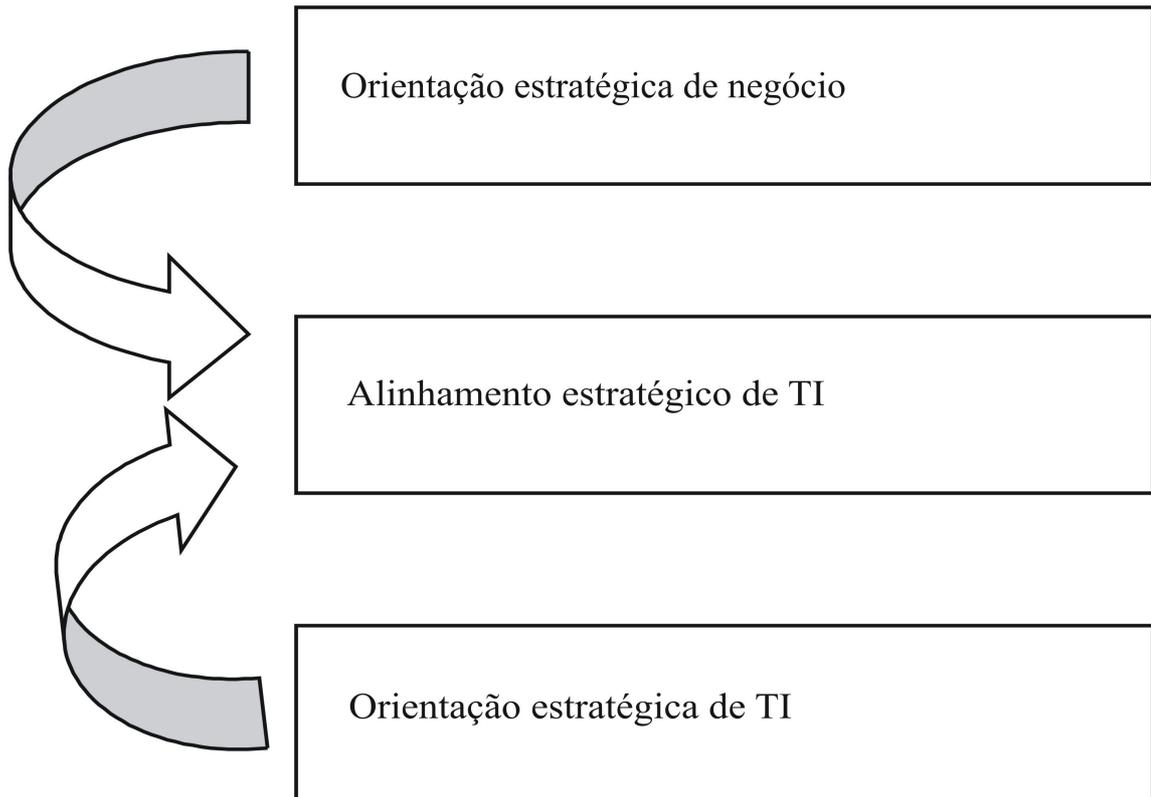


Figura 9 - Modelo de Alinhamento Estratégico de TI

Fonte: Adaptado de FERNANDES, Alceu Filho. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

A credibilidade dos construtos e instrumentos do modelo de cálculo utilizado por Chan *et al.* (1992) é sustentada por uma pesquisa realizada em 170 empresas de diferentes ramos e mercados.

Segundo Chan *et al.* (1997), sob o ponto de vista de identificação do alinhamento, foi utilizada uma abordagem moderada ou índices com pesos para os produtos. A proposição é

que a STROIS modera a relação entre a STROBE e o desempenho organizacional. De uma forma similar, a STROBE modera a relação entre STROIS e a efetividade dos SI. O mais importante é a combinação, a sinergia entre STROBE e STROIS, embora alguns autores tenham obtido resultados adequados com a abordagem *matching* ou de cálculos de diferenças dos resultados de Venkatraman (1989).

O escalograma de *Likert* compõe uma escala que, de acordo com Marconi e Lakatos (2002), constitui um instrumento de mensuração da intensidade das atitudes e opiniões. Avaliar cada item de um questionário pelo peso, também é uma forma de se avaliar a qualidade de um produto ou serviço. As escalas do tipo *Lickert*, representam um contínuo bipolar em que a escala inferior representa uma resposta negativa e a superior positiva, permitindo aos respondentes serem mais específicos, dando respostas em graus variados.

Os instrumentos de pesquisa e seus resultados, as questões das respostas numéricas empregam a escala *Likert*, podendo variar de zero a cinco. Conforme a estrutura do questionário, o valor zero indica: *não sei* ou *não se aplica*. As demais respostas do questionário variam de acordo com o contexto das perguntas. O valor um pode indicar: *discordo plenamente, ocasionalmente utilizado, raramente verdadeiro, muito desfavorável, muito pior que a concorrência, muito insatisfeito, pouco importante* ou *ocasionalmente importante*. O valor cinco já pode significar: *concordo plenamente, extensivamente utilizado, quase sempre verdadeiro, muito favorável, muito melhor que a concorrência, plenamente satisfeito, extremamente importante* ou *quase sempre importante*.

Para a análise das respostas e para cada levantamento de elementos dos instrumentos da pesquisa, empregou-se o cálculo, a média aritmética simples e o desvio padrão das respostas, no programa da *Microsoft Office Excel.5*.

3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A primeira limitação da pesquisa é o universo pesquisado que se restringe somente as Instituições de Ensino Superior do Sistema ACAFE, SC. A segunda se deve ao fato de os gestores considerarem a ETI apenas como um meio operacional, ignorando as vantagens competitivas que seu uso pode gerar.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados dos dados obtidos pela aplicação dos instrumentos da pesquisa realizada na universidade do Sistema ACADE: FURB. A análise do alinhamento obtido é uma comparação com os resultados obtidos por uma pesquisa já realizada por Fernandes (2003) e Josemin (2006).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA

Por volta de 1953, a União Blumenauense de Estudantes, os clubes de serviço, a imprensa e os vereadores, dentre outros membros da população do vale do Itajaí, deram início ao movimento em prol da implantação de uma Unidade de Ensino Superior em Blumenau. A ausência de apoio político e técnico da capital – privilegiada pela existência da Universidade Federal de Santa Catarina – fez com que os partidários do movimento buscassem auxílio em Universidades dos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Em 1963, motivado pelos apelos da comunidade, o vereador Martinho Cardoso da Veiga apresentou à Câmara Municipal e ao então prefeito, Hercílio Deeke, o Projeto que, promulgado pela Lei Municipal 1233 em 1964, deu origem a Faculdade de Ciências Econômicas de Blumenau. Trinta dias após, o Conselho Estadual de Educação autorizava o curso e a aula Magna foi ministrada pelo Professor Alcides de Abreu no Auditório do Colégio Santo Antônio. Em 1964, a instituição teve sua primeira sede na Escola Básica "Barão do Rio Branco". Posteriormente, em 1965, passou a funcionar na Escola Básica "Júlia Lopes de Almeida" e na sede dos "Cursos Dr. Blumenau".

Em 20 de dezembro de 1967, promulgaram-se as Leis Municipais 1458 e 1.459, a primeira instituía a Fundação Universitária de Blumenau como entidade mantenedora dos cursos superiores existentes, a segunda criava e integrava as faculdades de Filosofia, Ciências, Letras e Ciências Jurídicas à recém criada Fundação. O número de alunos cresceu e, com ele, emergiu o movimento comunitário pró - sede própria.

A Comissão Pró Ensino pediu apoio ao LIONS Clube que convocou presidentes de Clubes de Serviços, entidades de classes patronais e empregados para uma assembléia, na

qual decidiu-se arrecadar - através de rifas e doações - fundos para a construção de uma sede para a Instituição. Em 1969, o empenho da comunidade transformou o sonho em realidade e, em um terreno desapropriado na Rua Antônio da Veiga, onde até hoje situa-se o campus I, ergueram-se os três primeiros Blocos da Fundação, que foram inaugurados em 02 de agosto de 1969. Nessa época, o Hospital Santo Antônio, o Hospital Infantil e o Museu Fritz Muller faziam parte do patrimônio da Universidade que os devolveu ao município posteriormente.

Em 1974, foi promulgada a Lei 2016 que alterava a denominação da instituição para Fundação Educacional da Região de Blumenau. O artigo 3º da citada Lei previa que, após o reconhecimento do MEC, restabelecer-se-iam plenamente os dispositivos da Lei Nº 1.557 que a denominava Universidade. Em 1982, a Câmara Municipal sancionou a Lei Nº 2876 que consolidou a Legislação referente à Fundação Educacional da Região de Blumenau, o Regimento Unificado e o início do processo para transformação em Universidade. Em 1986, o Ensino Superior mantido pela FURB é reconhecido e credenciado pelo Ministério da Educação como Universidade, passando, novamente, a Mantenedora a denominar-se Fundação Universidade Regional de Blumenau, conforme previsto no Art. 3º da Lei 2.016. Em 1995, através da Lei Complementar Municipal 80, a Universidade Regional de Blumenau passou a figurar como uma Instituição de Ensino Superior criada e mantida pela Fundação Universidade Regional de Blumenau.

A partir de 21 de março de 1995, pela Lei Complementar Municipal Nº 80, a Universidade Regional de Blumenau figura como uma Instituição de Ensino Superior criada e mantida pela Fundação Universidade Regional de Blumenau. A Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB é incluída como órgão autônomo na estrutura administrativa do Poder Executivo Municipal, uma instituição oficial de direito público. A FURB possui autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, conforme os seus Estatutos e Regimento Geral. (FURB, 2007)

Atualmente, a universidade abriga cerca de 12.000 estudantes e oferece 34 cursos de graduação, distribuídos em sete centros de ensino: Centro da Educação, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Exatas e Naturais, Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Ciências Tecnológicas e Centro de Ciências Sociais Aplicadas, no qual está inserido o Programa de Pós Graduação em Administração.

A visão da FURB é ser uma universidade reconhecida por sua excelência, consolidada em nível regional, com vistas à construção de uma sociedade justa e solidária. A missão é promover o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural com vistas ao bem-estar e à valorização do homem. O anexo b apresenta o cronograma organizacional da Instituição.

4.2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO EXECUTADA

A tabela 04 apresenta os resultados numéricos dos elementos da pesquisa sobre a Estratégia Executada.

Tabela 04 - Resultado dos Elementos - Estratégia de Negócio Executado

FURB		
ELEMENTOS	MÉDIA %	D. PADRÃO %
Agressividade da IES	2,91	1,48
Análise da IES	3,13	1,26
Defensividade Interna da IES	3,16	1,59
Defensividade Externa da IES	2,34	1,68
Perspectiva Futura da IES	3,23	1,10
Pró-atividade da IES	2,00	1,46
Aversão a Riscos da IES	2,96	1,49
Inovação da IES	3,22	1,45

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.2.1 Agressividade

Em uma escala de 1 a 5, a FURB ficou com 2,91 em agressividade, enquanto, nesse mesmo quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS - estruturalmente parecida - obteve a média de 2,70. Pode-se inferir que ambas não sacrificam os valores das mensalidades dos cursos oferecidos e nem se caracterizam pela inovação de produtos e serviços, assumindo, portanto, uma postura de baixa agressividade perante o mercado.

4.2.2 Análise

Com relação ao elemento de análise, a universidade pesquisada apresentou um grau de 3,13, sendo considerado médio. Percebe-se que a instituição coordena as diversas funções e analisa previamente suas ações.

4.2.3 Defensividade Interna

No elemento defensividade interna, a FURB obteve 3,16, grau médio, enquanto, nesse mesmo quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISSINOS obteve 3,58. Pode-se perceber que há uma busca – ainda não muito focada - pela redução de custos e pelo aumento da eficiência nas operações.

4.2.4 Defensividade Externa

Já em relação à defensividade externa, a FURB obteve 2,34, enquanto, nesse mesmo quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISSINOS obteve 2,78. Pode-se concluir que a instituição não busca alianças mercadológicas fortes com consumidores, fornecedores, outras Instituições de Ensino Superior e escolas particulares e/ou públicas.

4.2.5 A Perspectiva Futura

A FURB obteve 3,23, um grau médio no quesito perspectiva futura, enquanto, nesse mesmo elemento, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISSINOS obteve 3,14. Isso sugere que - com certa frequência - a instituição busca ter foco de longo prazo, mas que esse ainda não é seu maior objetivo.

4.2.6 A Pró-Atividade

No elemento Pró-atividade da IES, a FURB obteve 2,00, grau baixo, demonstrando um possível desinteresse em ser a primeira a introduzir novos produtos e serviços no mercado.

Nesse quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,82, que não é considerado como um grau médio, mas supera a média obtida pela FURB.

4.2.7 Aversão a Riscos

Nesse quesito, a FURB obteve 2,96, o que sugere que a instituição reluta em investir em projetos arriscados e, possivelmente, não possui estratégias para criar e pôr tais projetos em prática. Nesse elemento, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,87, que a enquadra no mesmo patamar da FURB no que diz respeito à aversão a riscos.

4.2.8 Inovação

Nesse item, a FURB obteve 3,22, ao passo que, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISSINOS obteve 3,73 que é considerado um grau médio alto na busca freqüente da criatividade e da experimentação.

Nessa pesquisa, as repostas obtiveram pouca dispersão. Aparecem pouquíssimas respostas do tipo: *não sei* ou *não se aplica* e, em uma escala de 1 a 5, a média do desvio padrão pode ser considerada baixa.

Nas pesquisas realizadas por Fernandes (2003) e Josemin (2006), ambos afirmam que os gestores acadêmicos ainda não estão adequadamente preparados ou não gostam de lidar com os aspectos empresariais da Instituição. Segundo os autores, esses gestores estão mais cientes do processo de planejamento e de negócios, porém, ainda existe uma grande distância entre o conhecimento de um gestor acadêmico e de um gestor de empresas com fins lucrativos.

Na pesquisa atual, assim como nas pesquisas de Fernandes (2003) e de Josemin (2006), identifica-se certa distância entre os modelos de gestores de uma organização empresarial e de uma organização acadêmica.

4.3 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA - DESEMPENHO DE NEGÓCIO

A tabela 05 apresenta a descrição dos elementos e os resultados numéricos dos elementos da pesquisa - Desempenho de Negócio.

Tabela 05 - Resultado dos Elementos - Desempenho do Negócio

FURB		
ELEMENTO	MÉDIA %	D. PADRÃO %
Crescimento no Mercado	2,98	1,18
Desempenho financeiro	2,36	1,58
Inovação de produtos e serviços	3,53	0,92
Reputação	4,56	0,73

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.3.1 Crescimento do Mercado

A FURB obteve 2,98 no elemento crescimento de mercado. Segundo os gestores, a instituição vem perdendo mercado para Instituições de Ensino Superior que praticam mensalidades mais baixas. Isso sugere que os ganhos de participação são poucos. Nesse quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,57 que é considerado um grau médio alto.

4.3.2 Desempenho Financeiro

Com relação ao desempenho financeiro a pesquisa mostra que a FURB obteve 2,36 grau médio baixo, ou seja, há pouco retorno de investimentos e liquidez. Nesse mesmo

quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,75, que também é considerado um nível baixo.

4.3.3 A Inovação de Produtos e Serviços

A FURB obteve 3,53 em inovação de produtos e serviços. Nesse elemento, na pesquisa Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,36, o que sugere que até existe certa inovação, mas que essa não é sustentada.

4.3.4 A Reputação

No que diz respeito à reputação, os gestores da FURB, com uma média de 4,56, consideram que a instituição é bastante reconhecida perante os maiores segmentos do mercado, sendo constantemente lembrada pelos serviços que oferece. Nesse quesito, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve de 4,14, o que nivela as duas instituições no que diz respeito a esse elemento.

Muitos gestores da área de ensino não possuem muito conhecimento de fluxo de caixa e de fatores do tipo produto, qualidade, mercado e outros, apesar de tais processos serem típicos de empresas tradicionais. Nesse aspecto, os resultados da pesquisa também se assemelham aos obtidos por Fernandes (2003). Os gestores de instituições de ensino superior demonstram dificuldades no que diz respeito ao entendimento do desempenho financeiro de negócio.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - EFETIVIDADE DE TI

As informações que seguem referem-se aos resultados da pesquisa em relação à efetividade da TI.

Tabela 06 - Resultado dos Elementos – Efetividade de Tecnologia da Informação

FURB		
ELEMENTO	MÉDIA %	D. PADRÃO %
Satisfação com os serviços e a equipe de TI	2,78	1,22
Satisfação com os produtos de TI	2,99	1,41
Satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final	2,30	1,17
Contribuição de TI para a eficiência operacional	3,13	1,89
Contribuição de TI para a eficiência gerencial	4,04	1,35
Contribuição de TI para o estabelecimento de ligação com o mercado	3,69	1,67
Contribuição de TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços	4,00	1,44

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.4.1 Satisfação com os Serviços e a Equipe de Tecnologia da Informação

A FURB obteve 2,78, grau baixo, em relação à satisfação com os serviços e a equipe de TI. Pode-se perceber que os serviços que a equipe de TI oferece aos gestores estão quase satisfatórios. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,20, um grau médio, recebendo cooperação e ajuda normais, além de ter uma boa comunicação com pessoal de TI.

4.4.2 Satisfação Com os Produtos de Tecnologia da Informação

Com relação à satisfação com os produtos de TI que são oferecidos para adquirir vantagem competitiva, a FURB obteve média 2,99 e a UNISINOS 3,45 (FERNANDES, 2003). Isso sugere que a qualidade dos relatórios e informações disponibilizados *online* satisfazem aos gestores das áreas.

4.4.3 Satisfação com o Conhecimento e Envolvimento do Usuário Final

A FURB obteve 2,30, grau médio baixo, no que diz respeito à satisfação com o conhecimento e envolvimento do usuário final. Os dados parecem revelar que há pouca comunicação e treinamento para utilização dos sistemas. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,09 de média, ou seja, é considerado satisfatório o envolvimento e conhecimento dos usuários no desenvolvimento de sistemas.

4.4.4 Contribuição de Tecnologia da Informação para Eficiência Operacional

Na contribuição de TI para eficiência operacional, a FURB obteve 3,13, grau médio, o que parece sugerir que há um satisfatório potencial para a melhoria da eficiência interna das operações dos serviços de TI, porém o conhecimento ainda é um pouco prematuro para os gestores de outras áreas. Na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 4,29, um grau alto, ou seja, os gestores dessa IES consideram-se muito satisfeitos e reconhecem a eficiência do sistema operacional.

4.4.5 Contribuição de Tecnologia da Informação para a Efetividade Gerencial

A FURB obteve 4,04, grau alto, no que diz respeito à contribuição da TI para a efetividade gerencial. Pode-se perceber uma significativa melhora da tomada de decisão gerencial, do planejamento e da amplitude de controle atribuída à TI. Na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,81, um grau alto, ou seja, os serviços de TI estão ajudando muito os gestores nas tomadas de decisão.

4.4.6 Contribuição de Tecnologia da Informação Para o Estabelecimento de Ligação Com o Mercado

A FURB obteve 3,69, grau alto, no que se refere à contribuição de TI para o estabelecimento de ligação com o mercado. Pode-se inferir que, com ajuda da TI, a instituição busca criar ligações eletrônicas com clientes e fornecedores para que o fornecimento dos

dados sejam precisos a ponto de agilizar as decisões. Na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,95.

4.4.7 Contribuição de Tecnologia da Informação Para a Criação e Aperfeiçoamento de Produtos e Serviços

A universidade pesquisada obteve 4,00, grau alto, no que diz respeito à contribuição da TI para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços. Pode-se inferir que a TI permite agregar um ótimo volume de conteúdo e informações aos produtos e serviços oferecidos pela universidade para satisfazer a seus clientes. Na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,83, grau considerado alto.

O desvio padrão foi considerado baixo em todos os elementos da pesquisa realizada. Isso sugere que os gestores têm interesse de participar do processo de desenvolvimento de sistemas e de destinar mais verbas para a área, mas ainda existe muita divergência quando o assunto envolve investimentos em TI.

4.5 ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA - ETI REALIZADA

Tabela 07 - Resultado dos Elementos – Estratégia de Tecnologia Realizada

ELEMENTOS	FURB	
	MÉDIA %	D. PADRÃO %
Suporte de TI para a agressividade	1,92	1,89
Suporte de TI para a análise	2,69	1,87
Suporte de TI para a defensividade interna	2,67	1,85
Suporte de TI para a defensividade externa	2,32	1,97
Suporte de TI para a perspectiva futura	2,11	1,94
Suporte de TI para a pró-atividade	2,12	1,98
Suporte de TI para aversão a riscos	2,11	1,86
Suporte de TI para a inovação	2,24	1,61

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.5.1 Suporte de Tecnologia da Informação para a Agressividade

No que se refere ao suporte de TI para a agressividade, a FURB obteve 1,92, grau baixo. Pode-se inferir que os respondentes não consideram que a TI seja um suporte para a agressividade de crescimento no mercado ou que não desenvolve ações agressivas para uma competitividade adequada. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve uma 2,68 e, segundo o autor, nessa instituição, a TI oferece algum suporte para ações agressivas.

4.5.2 Suporte de Tecnologia da Informação para a Análise

A Universidade pesquisada obteve 2,69, grau médio, no que diz respeito ao suporte de TI para análise. Pode-se inferir que a TI oferece soluções para a análise de situações de negócio, ajudando com alguns tipos de sistemas, estudos efetuados para pesquisar os clientes e o mercado, o que parece ser satisfatório para os gestores. Nesse quesito, na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,37, considerado um grau médio alto.

4.5.3 Suporte de Tecnologia da Informação para a Defensividade Interna

No item Suporte de TI para Defensividade Interna, a FURB obteve 2,67, grau médio. Isso sugere que, mesmo fornecendo determinado suporte, a TI oferece poucas soluções para reforçar e melhorar a eficiência operacional interna da Instituição. Esse resultado também pode indicar falta de conhecimento por parte dos gestores. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,41, grau alto, o que sugere que a TI oferece soluções razoáveis para a melhoria da eficiência operacional da Instituição.

4.5.4 Suporte de Tecnologia da Informação para a Defensividade Externa

A FURB obteve 2,32, grau baixo, no que diz respeito ao suporte de TI para a defensividade externa. Pode-se inferir que as soluções dadas pela TI para reforçar as ligações com o mercado e fornecedores não estão sendo satisfatórias para os gestores. Ao que parece,

pouco tem sido feito para que esse suporte se transforme em uma vantagem competitiva. A UNISINOS obteve 2,82, segundo Fernandes (2003), a instituição conta com algum suporte de TI para reforçar suas ligações externas.

4.5.5 Suporte de Tecnologia da Informação Para a Perspectiva Futura

Com relação ao suporte de TI para perspectiva futura, a FURB obteve 2,11, grau médio baixo. Pode-se inferir que a TI oferece poucas soluções para fins de previsão e antecipação. No entendimento dos gestores, há poucas ferramentas que possam auxiliar nessa perspectiva. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,85, considerado um grau médio que, segundo o autor, sugere que a TI dessa instituição oferece soluções adequadas para tais previsões.

4.5.6 Suporte de Tecnologia da Informação para a Pró-Atividade

A FURB obteve 2,12, grau médio baixo, no que se relaciona ao suporte de TI para a pró-atividade. Isso sugere que há pouco desenvolvimento de soluções de TI para acelerar a introdução de produtos e serviços no mercado. No entendimento dos gestores, há certa dificuldade para que esse suporte se torne uma estratégia para vantagem competitiva. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,68, grau considerado médio.

4.5.7 Suporte de Tecnologia da Informação para a Aversão a Riscos

Com relação ao suporte de TI para aversão a riscos, a FURB obteve 2,11, grau médio baixo. Pode-se inferir que a TI oferece poucas soluções para realizar avaliações de riscos de negócios, ou seja, possui poucos instrumentos para mensurar certas situações relacionadas ao mercado, clientes e fornecedores. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 2,91, grau médio que, segundo o autor, sugere que a TI dessa instituição oferece soluções para avaliação de riscos de negócios.

4.5.8 Suporte de Tecnologia da Informação para a Inovação

A FURB obteve 2,24 no que diz respeito ao suporte de TI para a inovação. Pode-se perceber que há pouco desenvolvimento de soluções para facilitar a criatividade e a inovação. Na opinião dos gestores, a TI demonstra certa ineficiência para gerar tais soluções. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve 3,32, o que, segundo o autor, sugere que os gestores consideram que a TI desenvolve algumas soluções para facilitar a criatividade e a inovação.

Pode-se, ainda, levar em consideração que a falta de investimentos justifica-se pela idéia de que o suporte de TI não traz competitividade e vantagens estratégicas para a instituição. Algumas dessas particularidades evidenciaram-se, também, na pesquisa de Fernandes (2003). A UNISINOS apresenta uma estrutura bastante parecida com a da FURB em alguns dos quesitos pesquisados, inclusive na aparente falta de conhecimento dos gestores sobre desenvolvimento e operações de TI.

4.6 ANÁLISE DETALHADA DOS ELEMENTOS DO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Neste item apresenta-se a análise dos valores de STROBE - *Strategic Orientation of Business Enterprises* e STROIS - *Strategic Orientation Of Information Systems Applications* - da instituição pesquisada, a FURB. O alinhamento ocorre quando as linhas dos valores STROBE e STROIS se alinham, podendo ser considerado alinhamento mesmo quando a linha não sobrepõe totalmente os valores, desde, é claro, que não haja grande distância.

4.6.1 Agressividade da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Os questionários citados nas tabelas a seguir estão no apêndice desse trabalho.

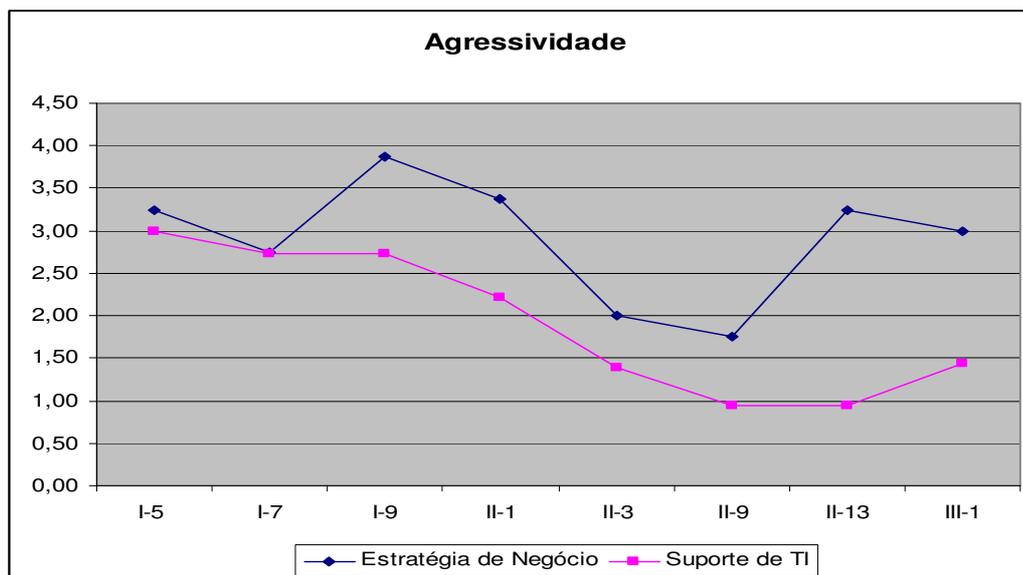
Na tabela 08, pode-se verificar a percentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas I-9, II-1, II-13 e III-1.

Tabela 08 - Agressividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

AGRESSIVIDADE - DADOS EXPOSTOS EM %								
Perguntas	I-5	I-7	I-9	II-1	II-3	II-9	II-13	III-1
Estratégia de Negócio	3,25	2,75	3,88	3,38	2,00	1,75	3,25	3,00
Suporte de TI	3,00	2,72	2,72	2,22	1,39	0,94	0,94	1,44

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 1, conforme os dados da tabela 08, é possível verificar, com maior facilidade, a distância entre a EN e a ETI. “A Universidade procura figurar entre as três primeiras do mercado, busca constantemente estar à frente da competição, possui fluxo de caixa saudável para sustentar ganhos de participação de mercado e atuar de forma agressiva?” Nas questões que apresentam maior distância de alinhamento entre a EN e a ETI, segundo os gestores, o suporte de TI não está oferecendo ferramentas ou desenvolvendo algum tipo de sistema capaz de ajudar nesses quesitos.

**Gráfico 1 - Agressividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI**

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.2 Análise da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Observando-se a tabela 09, verifica-se a percentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece na pergunta III-4.

Tabela 09 - Análise da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

ANÁLISE - DADOS EXPOSTOS EM %			
Perguntas	I-16	I-18	III-4
Estratégia de Negócio	3,13	2,88	3,38
Suporte de TI	3,11	3,11	1,83

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 2, conforme os dados da tabela 09. “Tendemos a ser altamente analíticos em nossas tomadas de decisões, porém a TI não possibilita o uso de um sistema adequado que permita executar as análises necessárias e detalhadas para se tomar alguma decisão.” Segundo os gestores, ainda falta um instrumento para fazer esse tipo de análise.

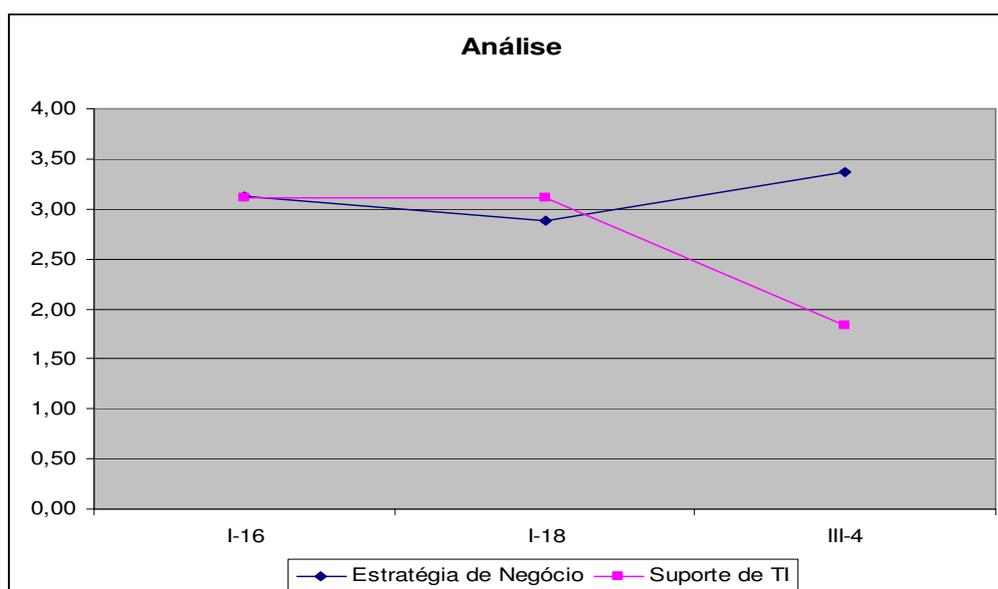


Gráfico 2 - Análise da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.3 Defensividade Externa da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Na tabela 10, pode-se verificar a porcentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas I-14, I-15 e III-8.

Tabela 10 - Defensividade Externa da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

DEFENSIVIDADE EXTERNA - DADOS EXPOSTOS EM %								
Perguntas	I-2	I-12	I-13	I-14	I-15	I-17	II-10	III-8
Estratégia de Negócio	3,63	2,88	3,25	1,50	1,50	1,13	1,63	3,25
Suporte de TI	3,44	2,39	3,00	2,67	2,56	1,83	1,06	1,61

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 3, conforme tabela 10. “São desenvolvidos fortes relacionamentos com os nossos fornecedores, distribuidores e clientes.” A média dos gestores ficou abaixo das do suporte de TI, ou seja, existe um sistema, mas, ou os gestores não estão sabendo utilizar ou não têm conhecimento da existência de tais instrumentos. Já na pergunta III-8, os gestores enfatizam a necessidade desse relacionamento, porém o suporte de TI não atende a essas informações. Nessa análise houve um grande desvio padrão na respostas.

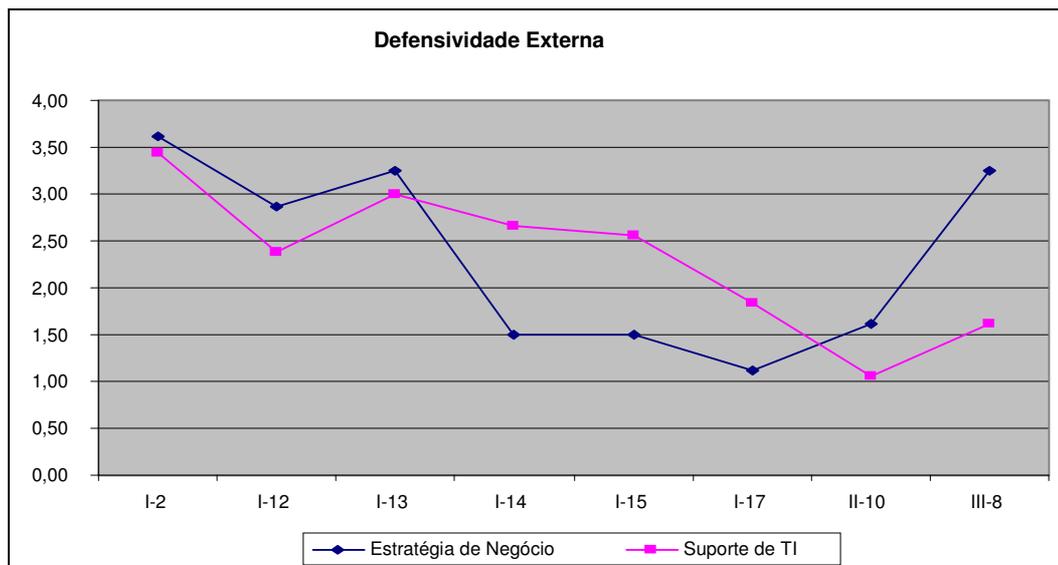


Gráfico 3 - Defensividade Externa da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.4 Defensividade Interna da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Na tabela 11, pode-se verificar a porcentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas II-4 e III-7.

Tabela 11 - Defensividade Interna da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

DEFENSIVIDADE INTERNA - DADOS EXPOSTOS EM %				
Perguntas	I-6	I-19	II-4	III-7
Estratégia de Negócio	2,88	2,75	3,75	3,25
Suporte de TI	3,33	2,28	3,00	2,06

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 4, conforme os dados da tabela 11. “Existe uma busca constante em melhorar a eficiência operacional e atenção para melhorar a eficiência da operação do nosso negócio.” A média ficou alta, o que sugere que existem esses instrumentos internos, mas que, talvez, ainda não sejam corretamente utilizados. Já na pergunta III-7, a distância ficou maior, ou seja, a média para a EN ficou alta e a média para o suporte de TI ficou baixa, podendo-se inferir que o sistema para facilitar as operações não está sendo utilizado de forma eficaz.

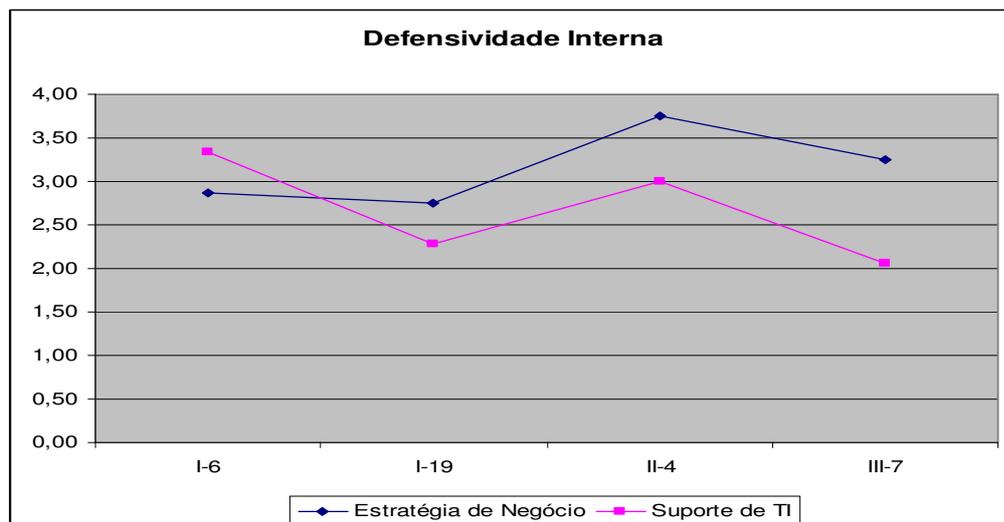


Gráfico 4 - Defensividade Interna da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.5 Perspectiva Futura da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Na tabela 12, pode-se verificar porcentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas I-8, II-12 e III-5.

Tabela 12 - Perspectiva Futura da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

PERSPECTIVA FUTURA - DADOS EXPOSTOS EM %					
Perguntas	I-8	I-10	II-7	II-12	III-5
Estratégia de Negócio	3,75	2,63	3,00	3,38	3,38
Suporte de TI	2,78	2,72	2,39	1,17	1,50

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 5, conforme os dados da tabela 12. “Critérios para dotações orçamentárias geralmente refletem metas de curto prazo, há maior ênfase em pesquisas com o retorno em longo prazo, orientadas para o futuro, do que em pesquisas com retorno em curto prazo (foco em longo prazo)”. Pode-se verificar que houve uma grande distância nas duas últimas respostas, isso sugere um planejamento para longo prazo, porém não existe um instrumento para auxiliar nesta perspectiva futura. É possível que o instrumento exista e não seja utilizado por desconhecimento ou, ainda, que não haja investimentos.

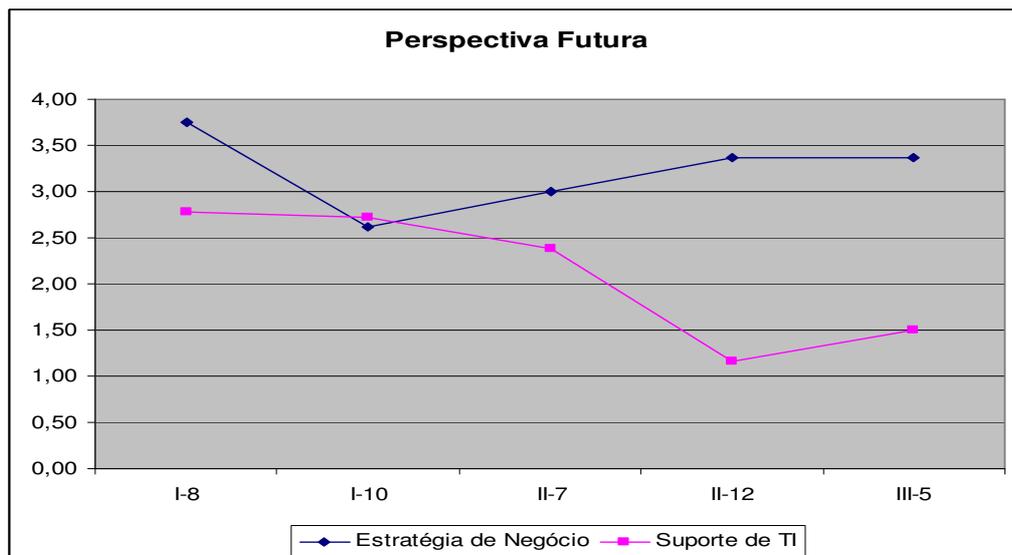


Gráfico 5 - Perspectiva Futura da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.6 Inovação da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Na tabela 13, pode-se verificar a percentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas II-11 e III-3.

Tabela 13 - Inovação da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

INOVAÇÃO - DADOS EXPOSTOS EM %				
Perguntas	II-5	II-11	II-14	III-3
Estratégia de Negócio	3,00	3,88	2,25	3,75
Suporte de TI	2,94	2,17	2,00	1,83

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 6, conforme os dados da tabela 13. “Procuramos estar entre os primeiros na adoção de inovação, criatividade e ser originais.” Pode-se perceber uma grande distância entre a EN e a ETI. Para que esse alinhamento aconteça, ambos devem estar com suas linhas próximas na questão da inovação. É preciso tecnologia de ponta e maior criatividade por parte da TI, porém, conforme a amostra das respostas, ainda está um pouco longe de isso acontecer, provavelmente, por falta de investimento ou de uma política essencial para planejar os instrumentos de classificação para que aconteça essa inovação e criatividade.

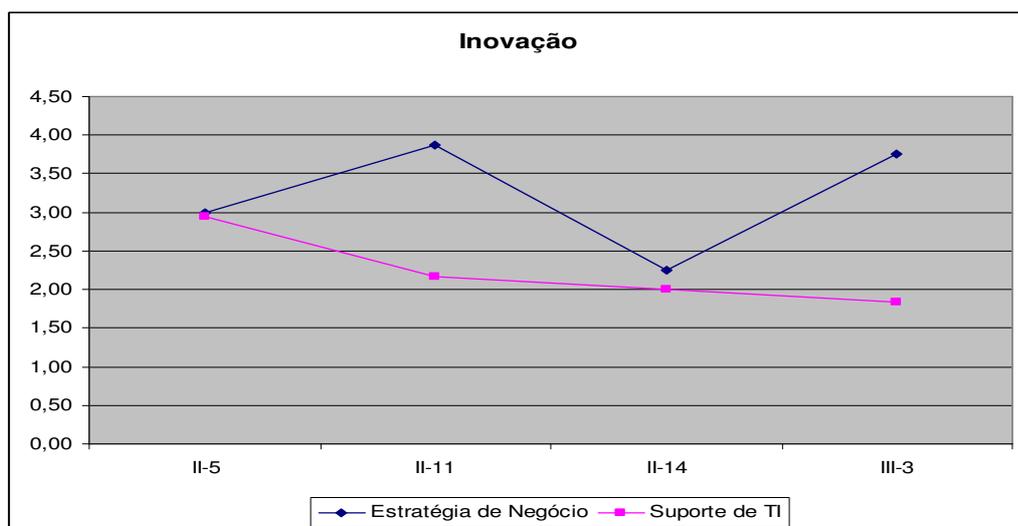


Gráfico 6 - Inovação da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.7 Pró-Atividade da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Na tabela 14, pode-se verificar a percentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas I-22 e III-6.

Tabela 14 - Pró-Atividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

PRÓ-ATIVIDADE - DADOS EXPOSTOS EM %						
Perguntas	I-1	I-4	I-20	I-21	I-22	III-6
Estratégia de Negócio	2,63	2,88	1,13	1,88	0,88	2,63
Suporte de TI	3,11	3,11	1,39	1,78	1,72	1,61

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 7, conforme os dados da tabela 14. “Limitação de operações, nos últimos estágios do seu ciclo de vida (desinvestimentos), sempre estamos procurando explorar novas oportunidades de negócio.” No primeiro caso, a média do suporte de TI ficou maior que da EN, isso sugere que quando algum investimento é feito na área de TI, tenta-se concluir o projeto. Na questão que indica a exploração de novas oportunidades, a média da estratégia de negócio ficou alta, porém o suporte de TI não acompanhou, ou seja, há poucos instrumentos para que se possa explorar novas oportunidades de negócios.

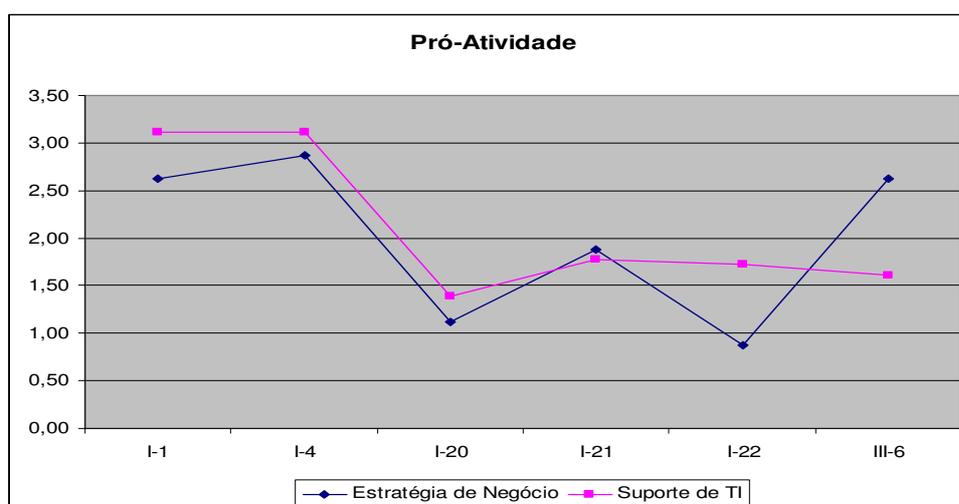


Gráfico 7 - Pró-Atividade da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.6.8 Aversão a Riscos da Estratégia de Negócio e Suporte de Tecnologia da Informação

Na tabela 15, pode-se verificar a percentagem das respostas dadas pelos gestores pesquisados, a maior diferença aparece nas perguntas II-8 e III-2.

Tabela 15 - Aversão a Riscos da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

AVERSÃO A RISCOS - DADOS EXPOSTOS EM %						
Perguntas	I-3	I-11	II-2	II-6	II-8	III-2
Estratégia de Negócio	2,88	3,63	2,63	2,38	3,13	3,13
Suporte de TI	3,11	3,11	1,39	1,78	1,72	1,61

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

No gráfico 8, pode-se verificar, com maior facilidade. “Existe uma forte tendência de, apenas, apoiar projetos com taxas de retorno que pareçam garantidas e tendam a evitar riscos.” Os gestores não estão dispostos a correr riscos, tentam identificar projetos que possam dar garantias para não haver perdas. O suporte de TI ficou com uma média muito baixa, o que identifica que não existe uma ferramenta para trazer garantias de negócio aos gestores, um provável motivo é a falta de investimento para que se possa desenvolver projetos que contribuam para o crescimento para IES.

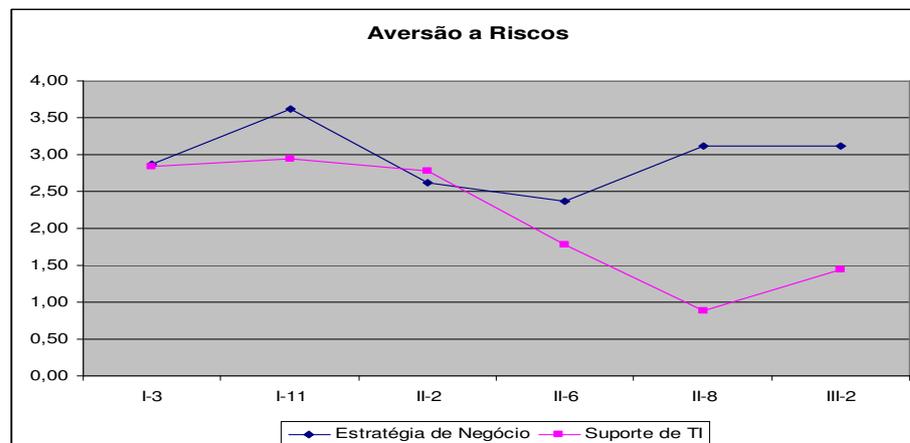


Gráfico 8 - Aversão a Riscos da Estratégia de Negócio e Suporte de TI

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

4.7 ANÁLISE GLOBAL DO ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na tabela 16, pode-se verificar os resultados numéricos do Alinhamento Estratégico de Negócio e do Alinhamento Estratégico de TI para cada um dos elementos.

Tabela 16 - Resultado dos Elementos do Alinhamento Estratégico

FURB		
ELEMENTO	STROBE %	STROIS %
Agressividade da IES	2,91	1,92
Análise da IES	3,13	2,69
Defensividade Interna da IES	3,16	2,67
Defensividade Externa da IES	2,34	2,32
Perspectiva Futura da IES	3,23	2,11
Pró-atividade da IES	2,00	2,12
Aversão a Riscos da IES	2,96	2,11
Inovação da IES	3,22	2,24

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

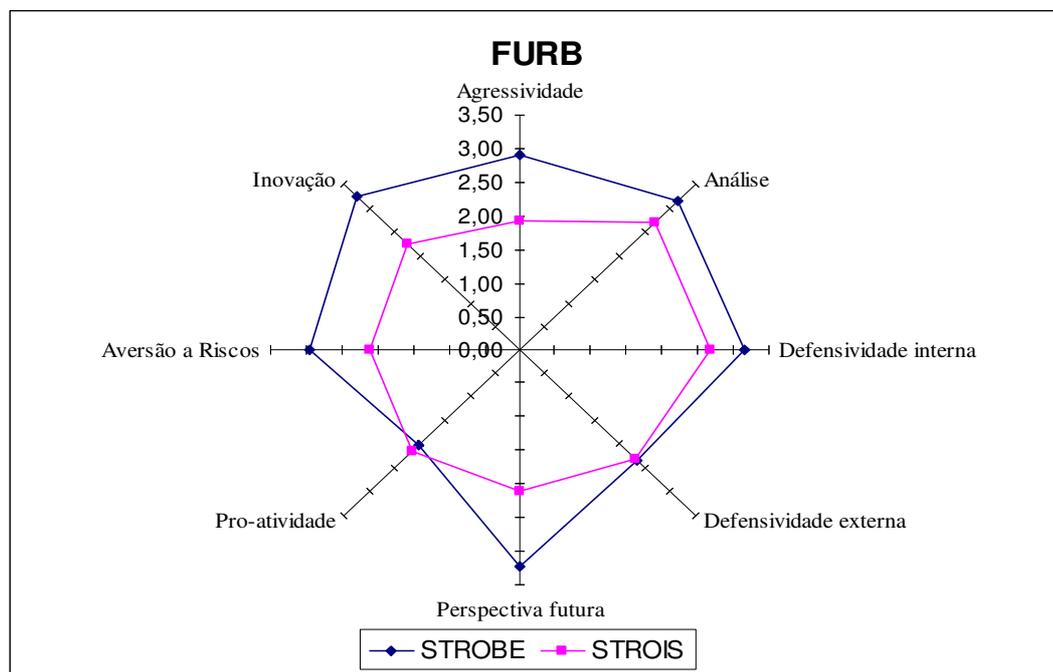


Gráfico 9 - Alinhamento STROBE X STROIS – FURB

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2006)

O gráfico 9 demonstra que há uma grande distância entre STROBE e STROIS.

Para os gestores da FURB, a agressividade é importante para a gestão do plano de estratégia, entretanto, o desenvolvimento de soluções de TI usadas pela unidade, quando essa busca ações agressivas, não está satisfazendo aos administradores da Instituição. Pode-se inferir que: a TI seja deficiente, que o gestor de TI não tenha oportunidade de apresentar soluções agressivas ao mercado ou, ainda, que os gestores do planejamento estratégico não acreditam que a TI possa gerar soluções agressivas e/ou não possuem conhecimento suficiente do potencial da TI.

No elemento análise, no gráfico 9, percebe-se que a confiança em estudos detalhados - orientados por números - é importante para a Instituição antes de realizar algum negócio ou investimento. Ocorre que a universidade não possui um STROIS adequado e os gestores desconhecem a existência de alguma ferramenta de TI que possa auxiliar nessa análise.

No que se refere à defensividade interna, no gráfico 9, a distância entre o STROBE e STROIS é significativa. Novamente os gestores da Instituição estão cientes de que existe a necessidade de redução de custos e deficiências, mas não possuem nenhuma ferramenta de TI para auxiliá-los.

No que diz respeito à defensividade externa, no gráfico 9, há um alinhamento entre STROBE e STROIS. Nesse caso, os gestores reconhecem o papel da TI dentro da Instituição, ponderando que o desenvolvimento de soluções de TI utilizadas pela unidade de negócio melhora a eficiência operacional da organização.

Sobre a perspectiva futura, no gráfico 9, há uma grande distância entre STROBE e STROIS, sugerindo que é importante para a alta administração da Instituição olhar além e ter foco de longo prazo. Porém, mais uma vez, desconhecem que a TI possua alguma ferramenta para desenvolvimento de soluções para fins de previsão e antecipação.

Quanto à pró-atividade da Instituição, no gráfico 9, percebe-se que existe alinhamento, porém, considerado baixo. Os gestores da alta administração não estão dispostos a inserir novos produtos e serviços, sendo que a TI também não está contribuindo com soluções para acelerar esse processo. Pode-se inferir, portanto, que a Instituição não está introduzindo novos produtos e serviços no mercado.

No elemento aversão a riscos, no gráfico 9, aparece uma grande diferença entre STROBE e STROIS, o que sugere uma grande vontade para embarcar em novos projetos por parte da alta administração, no entanto, observa-se que a TI pouco tem contribuído para o desenvolvimento de soluções para avaliações de riscos de negócio.

No gráfico 9, pode-se verificar que não há alinhamento entre STROBE e STROIS no que refere-se à inovação, ou seja, a reputação perante os maiores segmentos do mercado é importante para a alta administração da Instituição; mas as soluções apresentadas pela TI para facilitar a criatividade e a exploração são consideradas insuficientes pelos gestores.

Finalmente, no gráfico 9, é possível constatar que há alinhamento somente entre dois elementos, evidenciando-se, portanto, que a alta administração não está satisfeita com o desenvolvimento das soluções de TI. Nesse caso pode se concluir que: os gestores não possuem conhecimento adequado sobre a função da TI, a TI é ineficiente ou, ainda, que os gestores não acreditam que a TI possa gerar mudanças significativas para o crescimento da Instituição. Pode-se inferir, também, que o plano estratégico da Instituição não está utilizando a Tecnologia da Informação como um diferencial.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta os resultados do estudo, considerando os objetivos e o problema da pesquisa que foi embasada nas pesquisas realizadas por Fernandes (2003) e por Josemin (2006).

O primeiro aspecto analisado foi a existência, ou não, de Estratégias de Negócio e de Tecnologia da Informação na universidade Regional de Blumenau.

No quesito agressividade a FURB obteve uma pontuação média; na pesquisa de Josemin (2006), a UNIVATES foi considerada média e a INIJUÍ baixa; na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS foi considerada média. Isso sugere que as IES pesquisadas ainda não adotaram uma postura agressiva mediante o mercado, não sacrificando preços para atingir a esse objetivo.

No quesito análise, a FURB foi considerada média alta, igualando-se a UNISINOS da pesquisa de Fernandes (2003). Já na pesquisa de Josemin (2006), a UNIVATES obteve média alta e a INIJUÍ média. Isso sugere que todas as IES pesquisadas buscam números detalhados antes de agir ou de entrar em algum novo projeto de produto e/ou serviços. Nesse aspecto, destaca-se UNIVATES, estudada por Josemin (2006), que apresenta uma porcentagem maior que as outras IES citadas no presente estudo.

Na pesquisa de Josemin (2006), a defensividade interna e externa foi considerada como uma única medida, obtendo padrões e médias altas nas duas IES pesquisadas. A FURB obteve uma média alta de defensividade interna e uma média baixa de defensividade externa, aproximando-se dos resultados obtidos na UNISINOS por Fernandes (2003). Ambas possuem ênfase em reduzir custos e eficiência interna, mas não pensam em formar alianças mercadológicas fortes com fornecedores e clientes para prover uma vantagem competitiva. A FURB poderia melhor identificar seus clientes - no caso os alunos - se formasse alianças com fornecedores como, por exemplo, escolas de ensino médio, públicas e particulares.

No quesito perspectiva Futura, a FURB foi considerada média, novamente igualando-se à UNISINOS, pesquisada por Fernandes (2003). Na pesquisa de Josemin (2006), a UNIVATES e INIJUÍ obtiveram média alta. Isso sugere que todas as IES pesquisadas possuem esse foco, mas as duas últimas com maior média de prioridade.

No quesito pró-atividade, a FURB obteve média baixa; na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS foi considerada média; e na pesquisa de Josemin (2006), a UNIVATES obteve uma pontuação média alta e a UNIJUÍ média. De todas as IES estudadas, a

menor pontuação foi a da FURB, ou seja, os gestores não estão criando possibilidades de a Instituição ser a primeira a introduzir produtos e serviços no mercado, possivelmente, perdendo espaço para as outras IES da Região do Alto Vale do Itajaí. Neste ponto, uma maior pró-atividade ajudaria a superar a concorrência.

No quesito aversão a riscos, a pesquisa atual ficou parecida com as duas outras pesquisas realizadas por Fernandes (2003) e por Josemin (2006), todas as IES foram consideradas médias, o que sugere certa relutância em embarcar em projetos arriscados. Essas instituições apóiam-se em pesquisas e focam-se em números para tomar decisões relativas a novos projetos.

No quesito inovação, a FURB obteve pontuação média e, na pesquisa de Fernandes (2003), a UNISINOS alcançou média alta, na pesquisa de Josemin (2006), esse instrumento não foi medido. A UNISINOS possui uma média maior que a FURB, o que sugere que tem um ambiente mais propício à inovação, o que pode gerar vantagens que a tornarão mais competitiva perante a concorrência.

De modo geral, pode-se inferir que a FURB possui um nível médio no que diz respeito à Estratégia de Negócio. Talvez haja certa dificuldade em promover mudanças por causa de sua estrutura hierárquica e da dificuldade de seus gestores para entender planos e estratégias de negócio. É possível que tal dificuldade se deva ao fato de os gestores serem professores com grande conhecimento teórico e pouca, ou nenhuma, experiência em grandes ou pequenas empresas.

Fernandes (2003) destaca a agressividade, a inovação e a defensividade interna e externa como os elementos mais influentes na determinação das orientações gerais da Estratégia de Negócio.

O segundo aspecto analisado foi a utilização da Estratégia de Tecnologia da Informação na universidade pesquisada.

Na análise de dados referentes aos instrumentos que medem a utilização da TI como uma estratégia para o negócio por meio de desenvolvimento de sistemas, as médias obtidas pela FURB foram consideradas médias baixas nos quesitos: suporte de TI para agressividade, análises, defensividade interna e externa, perspectiva futura, inovação, pró-atividade e aversão a riscos. Isso sugere que a Universidade não possui Estratégia de TI para obter vantagens competitivas.

Essa análise leva a hipótese de que os gestores ainda vêem a TI como um suporte operacional, não a considerando como instrumento estratégico para o crescimento da IES. Talvez isso se deva a um precário conhecimento dos gestores sobre as reais possibilidades da

TI ou, ainda, a falta de um comitê da TI para levar aos gestores o conhecimento do verdadeiro papel que a TI pode exercer na criação de vantagens competitivas, de novos produtos, serviços e no processo de inovação.

Através dos dados obtidos nessa pesquisa, pode-se inferir que a FURB não possui estratégias de TI que a diferencie das demais Instituições de Ensino Superior. Na pesquisa realizada por Fernandes (2003), a UNISINOS obteve médias altas no que diz respeito ao conhecimento do papel que a TI no suporte para a EN.

Fernandes (2003) destaca o Suporte de TI para agressividade e o Suporte de TI para a perspectiva futura como os elementos mais importantes. As estratégias podem ser melhor distinguidas pelas diferenças em níveis de suporte da Tecnologia da Informação para ação e para a estratégia do que por diferenças em níveis de suporte de sistemas para análise.

O terceiro aspecto analisado diz respeito à existência, ou não, de Alinhamento entre a Estratégia de Negócios e a Estratégia de Tecnologia da Informação.

Na análise dos instrumentos da pesquisa, pode-se observar que a FURB não possui alinhamento entre ET e ETI. Para obter um alinhamento entre ambas, as linhas STROBE e STROES devem estar alinhadas ou próximas e com médias acima de 3, em uma escala de 1 a 5. Esse alinhamento acontece quando existe uma estrutura que identifica na utilização da TI uma forma de vantagem competitiva, uma estratégia e não apenas um suporte operacional como, aparentemente, vem ocorrendo na instituição.

Apesar de a pesquisa de Fernandes (2003) destacar que existe alinhamento entre a EN e a ETI na UNISSINOS porque as médias de STROBE e STROIS sempre se mantiveram alinhadas, ou quase, o autor ressalta que houve uma dispersão nas respostas, que indicavam desconhecimento dos gestores sobre a existência da Estratégia de Tecnologia da Informação. As questões e interpretações de ambas as IES mostraram-se parecidas, porém a UNISINOS sempre obteve uma média maior que a da FURB. O estudo REALIZADO indicou que existe alinhamento entre a Estratégia de Negócio e Estratégia de Tecnologia da Informação.

Para finalizar, foram analisadas as características que podem ser consideradas diferenciadas nas questões do alinhamento entre EN e TI. Com referência aos instrumentos da pesquisa, é possível destacar algumas hipóteses: o baixo STROBE e STROIS da FURB pode estar relacionado ao fato de a Instituição ser particular com estrutura pública. Outra questão a ser considerada é sua estrutura hierárquica, que impede que uma estratégia de curto prazo seja definida em tempo hábil para se obter vantagem competitiva. De forma geral, pode-se identificar que os recursos para o investimento na área de TI são escassos, ficando sempre em segundo plano. Em caso de necessidade, o primeiro setor a sofrer redução de investimentos é

a área de TI. Isso demonstra a falta de alinhamento estratégico e o pouco conhecimento dos gestores com relação ao potencial da TI. É possível que a alta burocracia dificulte as mudanças internas e externas e a falta de uma missão bem definida leve às baixas médias obtidas em vários dos quesitos analisados nessa pesquisa.

Os gestores da Estratégia de Negócio não estão interessados nos serviços que o desenvolvimento dos sistemas de Tecnologia da Informação pode oferecer, não oferecendo oportunidades para que os gestores de TI apresentem projetos e ampliem suas estratégias. Fernandes (2003) e Josemin (2006) identificam que não existe uma forma única de vencer, portanto, é preciso buscar sinergias entre EN e ETI para obter efetividade de TI e o desempenho estratégico do Negócio.

Os dados obtidos nessa pesquisa sugerem que a FURB precisa vislumbrar a Tecnologia da Informação como suporte para Estratégia de Negócio, ao invés ater-se a subutilização operacional. Seria essencial o conhecimento sobre o desenvolvimento e uso de Estratégias de TI, associadas a estratégias de negócios, para obter as vantagens necessárias para competir no mercado.

Recomenda-se que, em dois ou três anos, essa pesquisa seja reaplicada na mesma Universidade para que se possa verificar as transformações ocorridas e na instituição. Sugere-se que nessa possível pesquisa se faça uma triagem de respondentes porque, em alguns casos, há uma acentuada distância entre gestores acadêmicos e gestores administrativos, podendo haver distorção nas respostas. O ideal seria elaborar questionários diferenciados e direcionados, pois não há necessidade de responder a todas as perguntas para calcular estatisticamente e analisar as características das respostas do questionário sobre alinhamento estratégico.

Espera-se que esta pesquisa contribua para o avanço de novos estudos sobre alinhamento entre as Estratégias de Negócios e de Tecnologia da Informação nas instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Administração de Informática: funções e fatores críticos do sucesso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001b.
- ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: 2 ed. Atlas, 1998.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971
- BERNARDES, José Francisco.; ABREU, Aline Franca. **A contribuição dos sistemas de informação na gestão universitária**. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/completos/Jos%E9%20Francisco%20Bernardes%20-%20A%20Contribui%E7%20E3o%20dos%20Sistemas.doc>> Acesso em: 15 jul. 2006.
- BRANCHEAU, J. C.; JANZ, B. D.; WETHERBE, J. C., Key issues in information systems management: 1994-95 SIM Delphi Results. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 225-242, June 1996.
- BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 26, 2002, SALVADOR. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BRODBECK, Ângela F.; ROSES, Luiz Kalb.; BREI, Vinícius Andrade. Governança de TI: medindo o nível de serviços acordados entre as unidades usuárias e o departamento de sistemas de informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 28, 2004, CURITIBA – PR. **Anais...** Curitiba: AMPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- CAMARGOS, Marcos António de.; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março 2003.
- CARRUTHERS, T. E. Occupational psychology. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 73, p. 380-381, sept. 2000.
- CHAN, Y. E. **Business strategy, information systems strategy, and strategic fit: measurement and performance impacts**. 609f. Tese (Doctor of Philosophy) – School of Business Administration, Faculty of Graduate Studies. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada. 1992.

CHAN, Y. E., HUFF, S. L.; BARCLAY, D. W.; COPELAND, D. G. Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. **Information systems research**, v. 8, n. 2, p. 125-150, June 1997.

CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa**: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construções de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente 2004.

EDVINSSON, L. **Longitude corporativa**. Navegando pela economia do conhecimento. São Paulo: M Books do Brasil, 2003.

FERNANDES, Alceu Filho. **Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios**: o caso da UNISINOS. 2003. 135f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

FINGER, Almeri Paulo. (Org). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: champagnat, 1997.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação**. Planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, H. M. R.; MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: caso aplicados. Porto Alegre: Sphinx Consultoria; Sagra Luzzatto, 2000.

URLAN, J. D. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informações**. São Paulo: Makron Books. 1995.

GALLIERS, R. D.; MERALI, Y.; SPEARING, L. Coping with information technology? How british executives perceive the key issues in the mid-1990's, **Journal of Information Technology**, v. 9, n. 4, p. 223-238, 1994.

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: campus, 1999. p. 100-125.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMANN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n.1, p.4-16, 1993.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMANN, N. Strategic alignment. **IBM Systems Journal**. Vol. 38 n. 238. 1999.

<http://www.furb.br> acesso em 25 de mai. de 2007.

JOSEMIN, Gilberto Clóvis. **Aprendizagem organizacional e alinhamento das estratégias de negócios e de SI: o caso da INIVATES E UNIJUI**. 2006. 179. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus. 2006.

KING, W. R. Strategic planning for MIS. **MIS Quarterly**, v. 2, n. 1, p. 27-37, March 1978.

LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etizione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985.

LIGUORI, Laura M. As novas tecnologias da informação e da comunicação no campo dos velhos problemas e desafios educacionais. In: LITWIN, Edith (Org). **Tecnologia educacional: política, histórias e propostas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. p. 78-87.

LEDERER, A. L., MENDELOW, A. L. Coordination of information systems plans with business plans. **Journal of Management Information Systems**, v. 6, n. 2, p. 5-19, Fall 1989.

LEDERER, A. L.; MENDELOW, A. L. Information resource planning: information systems managers' difficulty in determining top management's objectives. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 388-399, Sept. 1987.

LEDERER, A. L.; SALMELA, H. Toward a theory of strategic information system planning. **Journal of Strategic Information System**, v. 5, n. 3, p. 237-253, 1996.

LEDERER, A. L.; SETHI, V. Key prescriptions for strategic IS planning. **Journal of Management Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 35-62, 1996.

LUFTMAN, J. N. **Competing in the information age: strategic alignment in practice**. England Oxford University, 1996.

LUFTMAN, J. N.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, p. 109-122, Fall 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARKUS, L. M.; BENJAMIN, R. I. The magic bullet theory in IT-enabled transformation. **Sloan Management Review**, p. 55-68, Winter 1997.

MEADOR, L. C. **IT/strategy alignment – identifying the role of information technology in competitive strategy**. (Working paper n. 9403) Disponível em: <<http://www.it-consultancy.com/background/alignment/index.html>> Acesso em: 13 mar. 2006.

MEISTER, Jeane C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social. teoria, método e criatividade**. 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MINTZBERG, Henry, Strategy formation: Schools of Thought. In FREDERICHON, J. W. **Perspectives in Strategies Management**. Harper Business. Haper&Row. Oxford 1990.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MURUKMI, Milton. **Decisão estratégica em TI**: estudo de caso. 2003. 170 f. Dissertação. (Mestrado de Administração). Universidade de São Paulo. 2003.
- NIEDERMAN, F.; BRANCHEAU, J.; WETHERBE, J. Information Systems Management Issues in the 1990s. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 475-500, Dec. 1991.
- PASTOR, Carmem Alba. Utilização didática de recursos tecnológicos como resposta à diversidade. In: SANCHO, Juana M. (Org). **Para uma tecnologia educacional**. Porto Alegre: ArtMed, 1998. p. 237-356.
- PERITTI, Clélia. As múltiplas faces da universidade. **Revista Diálogo Educacional**. V. 2. n. 4. p. 153-166. jul/dez.2001.
- PORTER, Michael E.; **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- PORTER, M. E. **Competições**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN M. S.; The dynamic synchronization off Strategy and Information Technology. **MITSloan Mangement Review**, v. 43, n. 4, p. 24-33, 2002.
- REICH, B. H. **Investigating the linkage between business objectives and information technology objectives**: a multiple case study in the insurance industry. PhD Dissertation, University of British Columbia, 1992.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.
- REZENDE, Denis A., ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. Recursos sustentadores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao negócio empresarial – proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 26, 2002, SALVADOR. **Anais...** Salvador: AMPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003.
- REZENDE, Denis A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**. v. 32, n. 3 Brasília set./dez.2003. Disponível em <http://www.scielo.br> acesso em 15 de julho de 2006.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-92, Mar./Apr. 1979.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V. Alinhamento entre estratégia corporativa e a estratégia da tecnologia da informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 28, 2004, SALVADOR. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SABHERWAL, R.; KING, W. Decision processes for developing strategic applications of information systems: a contingency approach. **Decision Sciences**, v. 23, n. 4, p. 917-943, 1992.

SABHERWAL, R.; KIRS, P. The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions. **Decision Sciences**, v. 25, n. 2, p. 301-330, 1994.

SANTANA, Neilton. **A formação do administrador universitário**. São Cristóvão, Sergipe. Trabalho Elaborado para o CRB/OUI. 1992.

SILVEIRA, Amélia *et al.* **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SYNNOTT, W. R. **The information weapon**: winning customers and markets with technology. New York: John Wiley and sons, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. 2, ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001, p. 167 a 186.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 248.

TEIXEIRA, A. **Universidade corporativa x educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TEIXEIRA, Francisco Junior. **Alinhamento estratégico entre os negócios e a tecnologia da informação (TI): estudo de caso em uma instituição financeira**. 2003 241 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza. Fortaleza 2003.

TORRES, N. A. **Manual de planejamento de informática empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação**. O uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, J. C. Ações Estratégicas na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes In: 22º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Salvador: AMPAD, 1998. v.1.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS EXECUTADA

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

Formular Estratégias de Negócios efetivas, assim como utilizar a Tecnologia de Informação para dar suporte a essas estratégias, representa um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais de gestão.

Este projeto de pesquisa visa abranger essas duas questões, buscando (1) entender e descrever as diferentes orientações estratégicas da organização e (2) avaliando o uso mais benéfico da tecnologia da informação para essas diferentes orientações estratégicas.

Nós valorizamos muito sua participação. Pedimos que você complete o questionário a seguir. Isto irá tomar uns vinte minutos. A maioria das questões pode ser respondida pela escolha de uma das alternativas fornecidas (escolha simples), fazendo um círculo na resposta que você considere mais adequada. Não há respostas certas ou erradas.

Nós gostaríamos que você respondesse a todas as questões em relação a IES, dentro da perspectiva da unidade de negócio especificada na capa. Não restrinja suas respostas a situações específicas, escolha uma resposta que reflita o padrão geral das operações de sua unidade de negócio.

Nós garantimos que suas respostas serão tratadas com sigilo absoluto. Em nenhum momento você ou sua unidade de negócio serão identificados.

Esperamos que ache este questionário interessante e desafiador. Um relatório descrevendo os resultados agregados deste projeto estará disponível em breve.

Agradecemos sua participação nesta pesquisa.

QUESTIONÁRIO A - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS EXECUTADA

A.I As afirmações a seguir ajudam-nos a compreender a orientação estratégica da sua organização. Assinale o número que, no seu entender, melhor represente o grau e adequação de cada uma das afirmações à unidade de negócio especificada.

AFIRMAÇÕES	Concordo Plenamente	4	3	2	1	Discordo Plenamente	Não sei ou Não se Aplica
1 Nós estamos quase sempre procurando novas oportunidades de negócio	5	4	3	2	1	0	
2 Procuramos consolidar nossa posição no mercado antes de buscar novos mercados	5	4	3	2	1	0	
3 Geralmente nosso modo de operar (nosso modo de fazer negócios) é mais arriscado que o dos nossos concorrentes	5	4	3	2	1	0	
4 Somos usualmente os primeiros a introduzir vários produtos e/ou serviços no nosso mercado	5	4	3	2	1	0	
5 Sacrificamos a lucratividade de curto prazo para ganhar maior participação no mercado	5	4	3	2	1	0	
6 Otimizamos a coordenação entre nossas funções, p.ex., finanças e acadêmico.	5	4	3	2	1	0	
7 Frequentemente reduzimos os preços para aumentarmos nossa participação no mercado	5	4	3	2	1	0	
8 Nossos critérios para dotações orçamentárias geralmente refletem metas de curto prazo	5	4	3	2	1	0	
9 Lutamos para estarmos entre as três primeiras organizações em cada um dos nossos mercados	5	4	3	2	1	0	
10 Realizamos pesquisas de longo prazo que nos fornecem margem de competitividade no futuro	5	4	3	2	1	0	
11 Adotamos uma visão bastante conservadora ao tomar decisões importantes	5	4	3	2	1	0	
12 Adotamos tecnologias completamente diferentes, se necessário, para defender nossa posição no mercado	5	4	3	2	1	0	
13 Desenvolvemos um forte relacionamento com os nossos principais clientes	5	4	3	2	1	0	
14 Desenvolvemos um forte relacionamento com nossos fornecedores (p.ex. os que fornecem serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0	
15 Desenvolvemos um forte relacionamento com nossos distribuidores (p.ex. agentes, corretores, filiais próprias ou independentes e atacadistas)	5	4	3	2	1	0	
16 Necessitamos de uma grande quantidade de informações factuais para a tomada de decisão diária	5	4	3	2	1	0	
17 17-Exercemos um forte poder de barganha em relação aos nossos fornecedores (p.ex. fornecedores de serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0	
18 Quando enfrentamos decisões importantes, nós tipicamente elaboramos uma análise abrangente das situações encontradas.	5	4	3	2	1	0	
19 Temos feito significativas modificações nas tecnologias empregadas nas operações do nosso negócio	5	4	3	2	1	0	
20 Nós regularmente estamos procurando unidades de negócios para adquirir	5	4	3	2	1	0	
21 Geralmente expandimos nossa capacidade antes que nossos competidores	5	4	3	2	1	0	
22 Eliminamos estrategicamente (por ex., desinvestindo) operações nos últimos estágios do seu ciclo de vida	5	4	3	2	1	0	

A.II Várias afirmações descrevendo diversas orientações estratégicas das organizações são apresentadas abaixo. Assinale o número apropriado ao grau que você atribui a cada afirmação de como ela se adapta às operações da unidade de negócio especificada.

AFIRMAÇÕES		Concordo Plenamente	4	Não concordo nem discordo	2	Discordo Plenamente	Não sei ou Não se Aplica
1	Uma constante tentativa de estar a frente da competição	5	4	3	2	1	0
2	A aprovação de novos projetos ocorre etapa por etapa ao invés de uma única aprovação para o projeto como um todo.	5	4	3	2	1	0
3	Forte preferência em estabelecer os preços abaixo dos da concorrência	5	4	3	2	1	0
4	Busca constante em melhorar a eficiência operacional	5	4	3	2	1	0
5	Soluções inovadoras e imaginativas para a maioria dos problemas do negócio	5	4	3	2	1	0
6	Operações do negócio geralmente usando métodos testados e aprovados	5	4	3	2	1	0
7	Ênfase em resultados de curto prazo	5	4	3	2	1	0
8	Forte tendência em apoiar apenas os projetos com taxas de retorno que pareçam garantidas	5	4	3	2	1	0
9	Posição no mercado buscada a custo de fluxo de caixa	5	4	3	2	1	0
10	Considerável poder de barganha em relação aos nossos clientes	5	4	3	2	1	0
11	Estar entre os primeiros na adoção de inovações	5	4	3	2	1	0
12	Maior ênfase em pesquisas com retorno a longo prazo do que em pesquisas com retorno a curto prazo	5	4	3	2	1	0
13	Um fluxo de caixa saudável é mais importante do que ganhos de participação de mercado	5	4	3	2	1	0
14	É permitido aos gerentes errar, desta forma eles podem aprender	5	4	3	2	1	0

A.III As afirmações a seguir ajudam-nos a compreender a orientação estratégica da sua organização. Assinale o número apropriado ao grau que você atribui a cada afirmação de como ela se adapta às operações da unidade de negócio especificada.

Como uma unidade de negócio:

AFIRMAÇÕES		Concordo Plenamente		Não concordo nem discordo		Discordo Plenamente Não sei ou Não se Aplica	
1	Tendemos a atuar de forma agressiva no mercado	5	4	3	2	1	0
2	Tendemos a evitar riscos	5	4	3	2	1	0
3	Tendemos a ser criativos e originais	5	4	3	2	1	0
4	Tendemos a ser altamente analíticos na nossa tomada de decisões	5	4	3	2	1	0
5	Tendemos a ser orientados para o futuro (isto é, mais focados no longo prazo do que no curto prazo)	5	4	3	2	1	0
6	Estamos sempre procurando explorar novas oportunidades de negócio	5	4	3	2	1	0
7	Dedicamos bastante atenção para melhorar a eficiência da operação do nosso negócio	5	4	3	2	1	0
8	Colocamos bastante ênfase na criação de relacionamentos com os principais clientes	5	4	3	2	1	0
9	Colocamos bastante ênfase na criação de relacionamentos com os principais fornecedores (p.ex. fornecedores de serviços essenciais, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0
10	Colocamos bastante ênfase na criação de relacionamentos com os principais distribuidores (p.ex. agentes, corretores, filiais próprias ou independentes, atacadistas)	5	4	3	2	1	0

A.IV As organizações utilizam técnicas administrativas, modelos analíticos e sistemas administrativos adequados à sua realidade. Assinale o número apropriado com o grau que você atribui a cada afirmação de como ela é utilizada nas operações da unidade de negócio especificada. (Estes sistemas e serviços podem ser computadorizados ou não, administrados pelo Departamento de Sistemas de Informação ou por algum outro setor em sua organização).

AFIRMAÇÕES		Escala de Utilização					
		Extensivamente utilizado	Frequentemente utilizado	Ocasionalmente Utilizado	Não sei ou não se aplica		
1	Sistemas de controle de custos	5	4	3	2	1	0
2	Previsão de indicadores - chave das operações organizacionais	5	4	3	2	1	0
3	Acompanhamento da evolução tecnológica externa (p.ex. novos materiais disponíveis, computadores)	5	4	3	2	1	0
4	Sistemas de controle de qualidade de produtos ou serviços	5	4	3	2	1	0
5	Sistemas para planejamento estratégico de negócios	5	4	3	2	1	0
6	Acompanhamento dos movimentos dos principais competidores	5	4	3	2	1	0
7	Técnicas de gerenciamento de projetos (p.ex. PERT/CPM, gráficos de Gantt)	5	4	3	2	1	0
8	Acompanhamento das tendências do ambiente externo (p.ex., mercado)	5	4	3	2	1	0
9	Planejamento da força de trabalho	5	4	3	2	1	0
10	Avaliações de desempenho	5	4	3	2	1	0
11	Estudos “se - então” de casos críticos	5	4	3	2	1	0
12	Análise do modo operacional atual (p.ex. análise de cadeia de valor)	5	4	3	2	1	0
13	Processos para periodicamente atualizar a organização (introduzindo novas formas de realizar negócios)	5	4	3	2	1	0

A.V As afirmações a seguir solicitam que você avalie a importância da estratégia do negócio e da estratégia da tecnologia de informação para o sucesso da organização. Assinale o número apropriado para o grau que você atribui a cada afirmação de como ela descreve a unidade de negócio especificada.

AFIRMAÇÕES	Quase sempre verdadeiro	Ocasionalmente verdadeiro	Raramente verdadeiro	Não sei ou não se aplica
1 A tecnologia da informação é crítica para o nosso sucesso	5	4	3	2 1 0
2 Em nosso ramo de atividade, as organizações devem investir pesadamente em tecnologia de informação se desejarem ser competitivas.	5	4	3	2 1 0
3 Nossos gerentes freqüentemente vêem oportunidades potenciais de negócios criadas pela evolução da tecnologia de informação	5	4	3	2 1 0
4 Nossa estratégia de negócios é claramente definida (p.ex., expressa sem ambigüidades)	5	4	3	2 1 0
5 Nossa estratégia de tecnologia da informação é claramente definida (p.ex., expressa sem ambigüidades)	5	4	3	2 1 0

A.VI As afirmações a seguir solicitam que você avalie o ambiente de trabalho interno de sua organização. Assinale o número apropriado ao grau que você atribui a cada afirmação de como ela se relaciona às operações da unidade de negócio especificada.

AFIRMAÇÕES	Concordo Plenamente	Não concordo Nem discordo	Discordo Plenamente	Não sei ou Não se Aplica
1 Em geral, há um forte sentimento de comunidade (p.ex., um sentimento de interesses e objetivos compartilhados) entre nossos gerentes.	5	4 3	2	1 0
2 Há poucos conflitos entre nossos gerentes	5	4 3	2	1 0
3 Existe muito pouca turbulência política em nossa unidade de negócios	5	4 3	2	1 0
4 Nossos gerentes recebem a cooperação necessária para obter plena vantagem em oportunidades de negócios (p.ex., oportunidades resultantes de novos desenvolvimentos tecnológicos)	5	4 3	2	1 0

A.VII As organizações enfrentam diferentes ambientes externos. Para cada uma das afirmações abaixo, assinale o número que melhor exprime quão favorável foi o ambiente externo da unidade de negócio nos últimos três anos.

AFIRMAÇÕES		Muito Favorável					
		5	4	3	2	1	0
1	Disponibilidade de recursos essenciais (p.ex., serviços, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0
2	Preferência dos clientes e padrões de consumo	5	4	3	2	1	0
3	Mudanças de projeto em produtos e serviços importantes	5	4	3	2	1	0
4	Mudanças tecnológicas	5	4	3	2	1	0
5	Preços dos recursos essenciais (p.ex., serviços, materiais, financiamentos)	5	4	3	2	1	0
6	Influências legais ou regulatórias	5	4	3	2	1	0
7	Surgimento de novos competidores	5	4	3	2	1	0
8	Mudanças da concorrência (p.ex., preços, oferta de produtos)	5	4	3	2	1	0
9	Obsolescência de produtos e serviços	5	4	3	2	1	0
10	Oferta de produtos similares ou substitutos pela concorrência	5	4	3	2	1	0
11	Mudanças no tamanho do mercado	5	4	3	2	1	0
12	Riscos associados ao financiamento dos clientes ou de contas a receber	5	4	3	2	1	0
13	Riscos associados aos investimentos (p.ex., mercado de ações e de fundos)	5	4	3	2	1	0
14	Condições econômicas no ramo de Atividades	5	4	3	2	1	0

A.VIII Para cada uma das afirmações abaixo, assinale o número que melhor exprime sua estimativa de qual a posição ocupada pela sua unidade de negócio em relação aos seus três maiores competidores, em média, nos últimos três anos.

AFIRMAÇÕES		Muito melhor que a concorrência					
		5	4	3	2	1	0
1	Crescimento de receitas	5	4	3	2	1	0
2	Liquidez financeira	5	4	3	2	1	0
3	Desenvolvimentos tecnológicos e/ou outras inovações na condução os negócios	5	4	3	2	1	0
4	Qualidade dos produtos	5	4	3	2	1	0
5	Incremento na participação do mercado	5	4	3	2	1	0
6	Superávit	5	4	3	2	1	0
7	Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
8	Frequência de introdução de novos produtos ou serviços	5	4	3	2	1	0
9	Reputação entre os principais segmentos de clientes	5	4	3	2	1	0
10	Desempenho geral	5	4	3	2	1	0

APÊNDICE B - DESEMPENHO DO NEGÓCIO

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

Formular Estratégias de Negócios efetivas, assim como utilizar a Tecnologia de Informação para dar suporte a essas estratégias, representa um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais de gestão.

Este projeto de pesquisa visa abranger essas duas questões, explorando as ligações existentes entre estratégia de negócios, estratégia de tecnologia da informação, efetividade da tecnologia da informação e o desempenho da organização.

Nós valorizamos muito sua participação nesta pesquisa. Pedimos que complete o questionário a seguir. Isto irá tomar uns quinze minutos. Muitas das questões referem-se ao desempenho organizacional. Elas podem ser respondidas pela escolha de uma das alternativas fornecidas (escolha simples), fazendo um círculo na resposta que você considere a mais adequada. Não há respostas certas ou erradas.

Nós gostaríamos que você respondesse todas as questões em relação à IES, dentro da perspectiva da unidade de negócio especificada na capa.

Nós garantimos que suas respostas serão tratadas com sigilo absoluto. Em nenhum momento você ou sua unidade de negócio serão identificados.

Esperamos que você ache este questionário interessante e desafiador. Um relatório descrevendo os resultados agregados deste projeto estará disponível em breve.

Agradecemos sua participação nesta pesquisa.

QUESTIONÁRIO B - DESEMPENHO DO NEGÓCIO

B.I Por favor, assinale o número apropriado ao grau de satisfação que você atribui a cada afirmação em relação aos resultados da unidade de negócio alcançados, em média, nos últimos três anos. Responda da melhor forma possível. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário.

AFIRMAÇÃO		Plenamente satisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Muito insatisfeito	Não sei ou não se aplica.
1	Participação no mercado	5	4	3	2	1	0
2	Fluxo de caixa	5	4	3	2	1	0
3	Taxa de crescimento das receitas	5	4	3	2	1	0
4	Superávit	5	4	3	2	1	0
5	Retorno sobre faturamento	5	4	3	2	1	0
6	Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
7	Criação de novos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0

B.II Para cada uma das metas que seguem, indique o número que você estima ser o mais apropriado, em média, ao grau de importância da meta para a unidade de negócio.

AFIRMAÇÃO		Extremamente importante		Medianamente importante		Pouco importante	Não sei não se aplica
1	Participação no mercado	5	4	3	2	1	0
2	Fluxo de caixa	5	4	3	2	1	0
3	Taxa de crescimento das receitas	5	4	3	2	1	0
4	Superávit	5	4	3	2	1	0
5	Retorno sobre faturamento	5	4	3	2	1	0
6	Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
7	Criação de novos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0

B.III Para cada uma das próximas afirmações, indique o número que você estima ser o mais apropriado para a posição da unidade de negócio, relativa aos seus principais concorrentes (por exemplo, os três primeiros), em média, nos três últimos anos. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário.

AFIRMAÇÃO		Muito melhor que a concorrência	O mesmo que a concorrência	Muito pior que a concorrência	Não sei não se aplica		
1	Crescimento das receitas	5	4	3	2	1	0
2	Liquidez financeira	5	4	3	2	1	0
3	Desenvolvimentos tecnológicos e/ou outras inovações na operação dos negócios	5	4	3	2	1	0
4	Qualidade dos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0
5	Incremento da participação no mercado	5	4	3	2	1	0
6	Superávit	5	4	3	2	1	0
7	Retorno sobre o investimento	5	4	3	2	1	0
8	Frequência de introdução de novos produtos ou serviços	5	4	3	2	1	0
9	Reputação entre os principais segmentos de clientes	5	4	3	2	1	0
10	Desempenho geral	5	4	3	2	1	0

B.IV Apreciaríamos se fossem fornecidas as informações solicitadas a seguir para nossa análise.

1 Cargo atual (Por favor, preencha): _____

2 Tempo de permanência, em anos, na organização: _____

3 Tempo de permanência, em anos, nesta unidade de negócio: _____

APÊNDICE C - EFETIVIDADE DE TI

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

Formular Estratégias de Negócios efetivas, assim como utilizar a Tecnologia de Informação para dar suporte a essas estratégias, representa um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais de gestão.

Este projeto de pesquisa visa abranger essas duas questões, explorando as ligações existentes entre estratégia de negócios, estratégia de tecnologia da informação, efetividade da tecnologia da informação e o desempenho da organização.

Nós valorizamos muito sua participação nesta pesquisa. Pedimos que complete o questionário a seguir. Isto irá tomar uns vinte minutos. As questões referem-se à efetividade da TI e podem ser respondidas pela escolha de uma das alternativas fornecidas (escolha simples), fazendo um círculo na resposta que você considere a mais adequada. Não há respostas certas ou erradas.

Nós gostaríamos que você respondesse todas as questões em relação a sua experiência na unidade de negócio especificada na capa. Não restrinja suas respostas a sistemas específicos, escolha respostas que descrevam os sistemas de informação em geral utilizados na IES, dentro da perspectiva da unidade de negócio. Concentre-se em sistemas estabilizados, isto é, que já estejam em uso por pelo menos um ano.

Note que nossa definição de sistema de informações é ampla, cobrindo de mainframes a PCs, software, redes, bancos de dados etc. Inclui tanto sistemas centralizados como descentralizados, sistemas automatizados ou manuais, internos ou externos à organização. Por favor, tenha em mente esta definição bem ampla ao responder as perguntas.

Nós garantimos que suas respostas serão tratadas com sigilo absoluto. Em nenhum momento você ou sua unidade de negócio serão identificados.

Esperamos que você ache este questionário interessante e desafiador. Um relatório descrevendo os resultados agregados deste projeto estará disponível em breve.

Agradecemos sua participação nesta pesquisa.

QUESTIONÁRIO C - EFETIVIDADE DE TI

C.I As questões a seguir tentam definir seu grau de satisfação com o suporte do sistema de informações (tanto centralizado como descentralizado) fornecido para a unidade de negócio especificada. Para cada afirmação, assinale o número correspondente ao seu grau de satisfação.

AFIRMAÇÃO	Plenamente satisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Muito insatisfeito Não sei ou não se aplica.	
	5	4	3	2	1	0
1 Relacionamento com o pessoal que fornece suporte de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
2 Procedimentos para realizar mudanças em sistemas já existentes	5	4	3	2	1	0
3 Relevância das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0
4 Confiabilidade (por ex. fidedignidade) das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0
5 Grau de treinamento recebido pelos usuários dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
6 Compreensão dos usuários quanto às características funcionais e técnicas dos sistemas	5	4	3	2	1	0
7 Precisão (isto é, exatidão) da informação fornecida.	5	4	3	2	1	0
8 Integralidade e abrangência da informação fornecida	5	4	3	2	1	0
9 Participação dos usuários no projeto de sistemas	5	4	3	2	1	0
10 Cooperação do pessoal que provê o suporte aos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
11 Atualidade das informações fornecidas (são recentes ou atualizadas)	5	4	3	2	1	0
12 Precisão (por. ex. especificidade e exatidão) das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0
13 Tempo necessário para desenvolvimento de novos sistemas (por ex. tempo entre a explanação da necessidade de um novo sistema e a operação do sistema)	5	4	3	2	1	0
14 Comunicação pelo pessoal que fornece suporte aos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
15 Custo das informações fornecidas	5	4	3	2	1	0

C.II As seguintes proposições pedem que você avalie sua satisfação geral com o planejamento, serviços e uso dos sistemas de informação na unidade de negócio especificada. Por favor, assinale o número correspondente de cada proposição de acordo com seu grau de satisfação.

AFIRMAÇÃO		Plenamente satisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Muito insatisfeito Não sei ou não se aplica.	
1	Envolvimento do usuário na operação dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
2	Participação no desenvolvimento em andamento dos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
3	Suporte e serviços do pessoal de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
4	Conhecimentos técnicos do pessoal em geral de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
5	Habilidade do pessoal de sistemas de informação para adequar (por ex. ajustar) sistemas às necessidades específicas	5	4	3	2	1	0
6	A informação fornecida	5	4	3	2	1	0
7	Envolvimento da alta gerência em desenvolvimentos de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
8	Encorajamento da alta gerência ao uso de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
9	O exemplo dado pela alta gerência com respeito ao uso de computadores PC	5	4	3	2	1	0
10	Verba disponível para desenvolvimento de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
11	Planejamento de tecnologia da informação	5	4	3	2	1	0
12	Consideração do potencial da tecnologia da informação durante a elaboração dos planos de negócio	5	4	3	2	1	0

C.III As proposições a seguir nos ajudam a entender o impacto da tecnologia da informação na operação da unidade de negócio. Assinale o número apropriado ao grau que você atribui a adequação de cada afirmação relativa à unidade de negócio.

As Tecnologias da Informação:

AFIRMAÇÕES		Concordo plenamente		Não concordo e não discordo		Discordo plenamente		Não se aplica
		5	4	3	2	1	0	
1	Aumentam a eficiência de nossas operações organizacionais	5	4	3	2	1	0	
2	Aceleram nossos processos organizacionais (por ex. aceleram nossas operações)	5	4	3	2	1	0	
3	Nos permitem prestar serviços a uma grande variedade de clientes	5	4	3	2	1	0	
4	Melhoram a efetividade gerencial	5	4	3	2	1	0	
5	Permitem-nos a captar eletronicamente os conhecimentos (expertise) de nossos funcionários (por ex. através do uso de sistemas especialistas)	5	4	3	2	1	0	
6	Valorizam nossos produtos e serviços	5	4	3	2	1	0	
7	Permitem-nos entrar em novos mercados	5	4	3	2	1	0	
8	Auxiliam-nos a controlar (por ex. melhorando a coordenação de) nossas operações	5	4	3	2	1	0	
9	Dão suporte a nossos produtos (por ex. fornecendo informação de produto detalhada)	5	4	3	2	1	0	
10	São parte integrante de nossos produtos	5	4	3	2	1	0	
11	Fornecem-nos informação sobre nossos fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0	
12	Fornecem-nos informação sobre nossos distribuidores (por ex. representantes, corretores, filiais e atacados)	5	4	3	2	1	0	
13	Fornecem-nos informações sobre nossos clientes	5	4	3	2	1	0	
14	Fornecem informação para nossos fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0	
15	Fornecem informação para nossos distribuidores (por ex. representantes, corretores, filiais e atacados)	5	4	3	2	1	0	
16	Fornecem informação para nossos Clientes	5	4	3	2	1	0	
17	Armazenam informações que podem ser acessadas diretamente por nossos fornecedores (por ex. através de terminais remotos ou Internet)	5	4	3	2	1	0	
18	Armazenam informações que podem ser acessadas diretamente por nossos distribuidores (por ex. através de terminais remotos ou Internet)	5	4	3	2	1	0	
19	Armazenam informações que podem ser acessadas diretamente por nossos clientes (por ex. através de terminais remotos ou Internet)	5	4	3	2	1	0	
20	Resultam em economia de tempo significativa	5	4	3	2	1	0	
21	Resultam em economia de custo significativa	5	4	3	2	1	0	
22	Melhoram nossa tomada de decisões	5	4	3	2	1	0	
23	Melhoram nosso planejamento	5	4	3	2	1	0	
24	Organizam adequadamente as informações (por ex. entradas, manipulação e saídas) da organização de que necessitamos.	5	4	3	2	1	0	
25	Fornecem suporte administrativo	5	4	3	2	1	0	
26	Fornecem suporte de marketing	5	4	3	2	1	0	
27	Fornecem suporte para a gerência (por ex. apoio à decisão)	5	4	3	2	1	0	

C.IV De várias maneiras, a TI podem influir na eficiência organizacional. Assinale o número apropriado conforme a importância de cada uma para o sucesso das operações da unidade de negócio, na lista abaixo.

AFIRMAÇÃO		Quase sempre importante	Frequentemente importante	Ocasionalmente importante	Não sei não se aplica		
1	Dados fornecidos pelos sistemas de informação da unidade de negócio	5	4	3	2	1	0
2	Equipe e serviços de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
3	Envolvimento do usuário final no desenvolvimento de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
4	Aumento da eficiência nas operações da organização devido aos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
5	Melhoria da eficiência da tomada de decisão da gerência devido aos sistemas de informação	5	4	3	2	1	0
6	Introdução de novos produtos e serviços, baseados em avanços na tecnologia da informação.	5	4	3	2	1	0
7	Estabelecimento de conexões com o mercado (por ex. com clientes, fornecedores e distribuidores) através de sistemas de informação	5	4	3	2	1	0

C.V Apreciaremos se forem fornecidas as informações a seguir, para nossa análise.

1 Cargo atual (Por favor, preencha): _____

2 Tempo de permanência, em anos, na organização: _____

3 Tempo de permanência, em anos, nesta unidade de negócio: _____

4 Indique o grau de utilização que você faz de sistemas de informação (por ex. através de uso de relatórios impressos e consultas on-line). Por favor, marque um X na lacuna mais apropriada:

() AMPLAMENTE

() RAZOAVELMENTE

() NUNCA

() MUITO

() MUITO POUCO

5 Indique o grau de utilização que você faz de sistemas de informação da unidade de negócio (por ex. através de relatórios impressos e consultas on-line). Por favor, marque um X na lacuna mais apropriada:

() AMPLAMENTE

() RAZOAVELMENTE

() NUNCA

() MUITO

() MUITO POUCO

APÊNDICE D - ESTRATÉGIA DE TI REALIZADA

CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS

Formular Estratégias de Negócios efetivas, assim como utilizar a Tecnologia de Informação para dar suporte a essas estratégias, representa um dos maiores desafios enfrentados pelos profissionais de gestão.

Este projeto de pesquisa visa abranger essas duas questões, buscando (1) entender e descrever as diferentes orientações estratégicas da organização, e (2) avaliar o uso mais benéfico da tecnologia da informação para essas diferentes orientações estratégicas.

Nós valorizamos muito sua participação nesta pesquisa. Pedimos que complete o questionário a seguir. Isto irá tomar uns vinte minutos. A maioria das questões explora como os sistemas de informações são utilizados na IES, dentro da perspectiva da unidade de negócio especificada na capa deste questionário.

Pedimos que, ao responder ao questionário, você foque em sistemas que estejam estabilizados, isto é, em uso por pelo menos um ano. Não restrinja suas respostas a situações específicas, mas escolha as respostas que reflitam o padrão geral de sua unidade de negócio. As perguntas geralmente podem ser respondidas pela escolha de uma das alternativas fornecidas (escolha simples), fazendo um círculo na resposta que você considere a mais adequada. Simplesmente responda da melhor forma que conseguir. Não há respostas certas ou erradas.

Nós garantimos que suas respostas serão tratadas com sigilo absoluto. Em nenhum momento você ou sua unidade de negócio serão identificados.

Note que nossa definição de sistema de informações é ampla, cobrindo de mainframes a PCs, software, redes, bancos de dados etc. Inclui tanto sistemas centralizados como descentralizados, sistemas automatizados ou manuais, internos ou externos à organização. Por favor, tenha em mente esta definição bem ampla ao responder as perguntas.

Esperamos que você ache este questionário interessante e desafiador. Um relatório descrevendo os resultados agregados deste projeto estará disponível em breve.

Agradecemos sua participação nesta pesquisa.

QUESTIONÁRIO D – ESTRATÉGIA DE TI REALIZADA

D.I Por favor, assinale o número apropriado ao grau com que você concorda com cada uma das afirmações seguintes em relação aos sistemas de informação disponíveis à unidade de negócio específica. Considere apenas sistemas que têm sido usados por, no mínimo, um ano. Responda da melhor forma que puder. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

AFIRMAÇÃO		Concordo plenamente		Não concordo e não discordo		Discordo plenamente		Não sei não se aplica	
1	Os sistemas utilizados na unidade de negócio auxiliam na identificação de novas oportunidades de negócio	5	4	3	2	1	0		
2	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem informação para defender nossa posição de mercado	5	4	3	2	1	0		
3	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a assumir riscos calculados de negócio	5	4	3	2	1	0		
4	Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a introduzir vários produtos e/ou serviços em nosso mercado (ou mercados)	5	4	3	2	1	0		
5	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a monitorar mudanças em nossa participação de mercado	5	4	3	2	1	0		
6	Os sistemas usados na unidade de negócio apóiam a coordenação efetiva entre os setores (por ex. financeiro e acadêmico)	5	4	3	2	1	0		
7	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a ajustar rapidamente (por ex. recalcular) nossos preços	5	4	3	2	1	0		
8	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem adequar decisões sobre dotações orçamentárias, baseadas em considerações de curto prazo.	5	4	3	2	1	0		
9	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a ser (ou nos tornarmos) uma das melhores organizações em nosso mercado (ou mercados)	5	4	3	2	1	0		
10	Os sistemas usados na unidade de negócio representam investimentos destinados a nos fornecer futuras vantagens competitivas	5	4	3	2	1	0		
11	Os sistemas usados na unidade de negócio fornecem informação suficientemente detalhada para apoiar tomadas de decisão conservadoras	5	4	3	2	1	0		
12	Os sistemas usados na unidade de negócio têm sido, muitas vezes, adotados para defender nossa posição de mercado	5	4	3	2	1	0		
13	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver ligações mais fortes com os principais consumidores	5	4	3	2	1	0		
14	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver ligações mais fortes com os principais fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0		
15	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver ligações mais fortes com nossos distribuidores (por ex. representantes, corretores, filiais e atacados)	5	4	3	2	1	0		
16	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem os fatos e números de que necessitamos para nossas tomadas de decisão diárias	5	4	3	2	1	0		
17	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem exercer um alto grau de poder de barganha com nossos fornecedores (por ex. provedores de serviços-chave, materiais, financiadores)	5	4	3	2	1	0		
18	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem desenvolver análises detalhadas de nossa atual situação de negócios	5	4	3	2	1	0		
19	Os sistemas usados na unidade de negócio têm sido atualizados para refletir as mudanças tecnológicas nos sistemas de nossos concorrentes	5	4	3	2	1	0		
20	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a identificar organizações que possamos estar interessados em adquirir	5	4	3	2	1	0		
21	Os sistemas usados na unidade de negócio permitem-nos acompanhar nossos concorrentes, ajudando a antecipar-nos a eles, se necessário	5	4	3	2	1	0		
22	Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam na identificação de operações (por ex. produtos ou serviços) nos últimos estágios de seus ciclos de vida que deveriam ser estrategicamente eliminadas (por ex. desinvestidos)	5	4	3	2	1	0		

D.II Por favor, assinale o número apropriado ao grau com que você concorda com cada uma das afirmações seguintes em relação aos sistemas de informação disponíveis à unidade de negócio específica. Considere apenas sistemas que têm sido usados por, no mínimo, um ano. Responda da melhor forma que puder. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

AFIRMAÇÃO		Concordo plenamente		Não concordo e não discordo		Discordo plenamente		Não sei não se aplica	
		5	4	3	2	1	0		
1	Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a estar à frente (ou acompanhar) da concorrência	5	4	3	2	1	0		
2	Os sistemas usados na unidade de negócio nos capacitam a monitorar projetos passo a passo	5	4	3	2	1	0		
3	Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam a ajustar nossos preços em relação aos concorrentes	5	4	3	2	1	0		
4	Os sistemas usados na unidade de negócio melhoram a eficiência de nossas operações	5	4	3	2	1	0		
5	Os sistemas utilizados na unidade de negócio auxiliam-nos a gerar soluções inovadoras para problemas de negócio	5	4	3	2	1	0		
6	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem os dados de que necessitamos para evitarmos metas de negócio excessivamente arriscadas	5	4	3	2	1	0		
7	Os sistemas usados na unidade de negócio fornecem-nos mais informações sobre nosso desempenho a curto prazo do que sobre nosso desempenho a longo prazo	5	4	3	2	1	0		
8	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem determinar com bom grau de certeza a taxa de retorno esperada nos negócios	5	4	3	2	1	0		
9	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a expandir nossas operações, mesmo quando nosso fluxo de caixa está baixo	5	4	3	2	1	0		
10	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem um considerável poder de barganha com respeito a nossos clientes	5	4	3	2	1	0		
11	Os sistemas usados na unidade de negócio utilizam tecnologias inovativas e de ponta	5	4	3	2	1	0		
12	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem mais retornos de longo do que de curto prazo	5	4	3	2	1	0		
13	Os sistemas usados na unidade de negócio estão projetados mais para monitoramento de nosso fluxo de caixa do que de nossa participação no mercado	5	4	3	2	1	0		
14	Os sistemas usados na unidade de negócio permitem que os gestores façam experiências com informações (por ex. permitindo que manipulem dados e gerem relatórios em um ambiente seguro)	5	4	3	2	1	0		

D.III Por favor, assinale o número apropriado ao grau com que você concorda com cada uma das afirmações seguintes em relação aos sistemas de informação disponíveis à unidade de negócio específica. Considere apenas sistemas que têm sido usados por, no mínimo, um ano. Responda da melhor forma que puder. Não hesite em contatar outras pessoas dentro da unidade de negócio para colher informações, se necessário. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

AFIRMAÇÃO		Concordo plenamente		Não concordo e não discordo		Discordo plenamente	Não sei não se aplica
1	Os sistemas utilizados na unidade de negócio nos auxiliam a buscar agressivamente maior participação no mercado	5	4	3	2	1	0
2	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem a informação de que necessitamos para minimizar riscos de negócio	5	4	3	2	1	0
3	Os sistemas usados na unidade de negócio são criativos e originais	5	4	3	2	1	0
4	Os sistemas usados na unidade de negócio nos permitem executar análises detalhadas das principais decisões de negócio	5	4	3	2	1	0
5	Os sistemas usados na unidade de negócio nos auxiliam mais no planejamento de longo prazo do que no planejamento de curto prazo	5	4	3	2	1	0
6	Os sistemas usados na unidade de negócio nos fornecem a informação de que necessitamos para agarrar oportunidades que vêm ao nosso encontro	5	4	3	2	1	0
7	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a maximizar a eficiência de nossas operações correntes	5	4	3	2	1	0
8	Os sistemas usados na unidade de negócio nos ajudam a estabelecer fortes ligações com o mercado em geral (por ex. com clientes, fornecedores e distribuidores)	5	4	3	2	1	0
9	Os sistemas usados na unidade de negócio são partes integrantes de nossa estratégia competitiva	5	4	3	2	1	0
10	Os sistemas usados na unidade de negócio tiram vantagem dos pontos fortes de nossa organização	5	4	3	2	1	0
11	Os sistemas usados na unidade de negócio têm apoio da alta direção	5	4	3	2	1	0
12	Os sistemas usados na unidade de negócio têm sido continuamente melhorados	5	4	3	2	1	0
13	Nossa estratégia de negócio e estratégia de sistemas estão intimamente alinhadas	5	4	3	2	1	0

D.IV As organizações utilizam várias técnicas administrativas, modelos analíticos e sistemas administrativos adequados à sua realidade. Por favor, assinale o número apropriado com o grau que você atribui a cada afirmação de como ela se adapta às operações da unidade de negócio especificada. (Estes sistemas e serviços podem ser computadorizados ou não, administrados pela Diretoria de Serviços de Informação ou por algum outro setor em sua organização).

AFIRMAÇÃO		Extensivamente utilizado	Frequentemente utilizado	Ocasionalmente Utilizado	Não sei não se aplica		
1	Sistemas de controle de custos	5	4	3	2	1	0
2	Previsão de indicadores - chave das operações organizacionais	5	4	3	2	1	0
3	Acompanhamento da evolução tecnológica externa (p.ex. novos materiais, computadores)	5	4	3	2	1	0
4	Sistemas de controle de qualidade de produtos e serviços	5	4	3	2	1	0
5	Sistemas de planejamento estratégico de negócio	5	4	3	2	1	0
6	Acompanhamento dos movimentos dos principais competidores	5	4	3	2	1	0
7	Técnicas de gerenciamento de projetos (p.ex. PERT/CPM, gráficos de Gantt)	5	4	3	2	1	0
8	Acompanhamento das tendências externas (p.ex., mercados, regulatórias, políticas)	5	4	3	2	1	0
9	Planejamento da força de trabalho	5	4	3	2	1	0
10	Avaliações de desempenho	5	4	3	2	1	0
11	Estudos “se-então” de casos críticos	5	4	3	2	1	0
12	Análise do modo operacional atual (p.ex. análise de cadeia de valor)	5	4	3	2	1	0
13	Processos para atualizar regularmente a organização (introduzindo novas formas de realizar negócios)	5	4	3	2	1	0

D.IV Apreciaremos se forem fornecidas as informações a seguir para nossa análise.

- 1 Cargo atual (Por favor, preencha): _____
- 2 Tempo de permanência, em anos, na organização: _____
- 3 Tempo de permanência, em anos, nesta unidade de negócio: _____
- 4 Qual dos seguintes itens melhor define suas responsabilidades organizacionais: (por favor, marque um X na lacuna mais apropriada).

<input type="checkbox"/> Sistemas de informação	<input type="checkbox"/> Sistemas de informação & funcional
<input type="checkbox"/> Funcional	<input type="checkbox"/> Outros

Em caso de outros, por favor, explique: _____

- 5 Um comitê diretor (ou equivalente a um comitê de planejamento sênior) para utilização de tecnologia de informação (Por favor, marque um X na lacuna mais apropriada):
- Existe atualmente
 - Existia anteriormente, mas não existe mais
 - Nunca existiu
 - Deveria existir
- 6 Os seus planos de sistemas de informação estão formalmente documentados, ou seja, estão na forma escrita? (Por favor, marque um X na lacuna mais apropriada):
- Sim, está completamente documentada
 - Sim, parcialmente documentada
 - Não está documentada
- 7 Grau de mudanças da organização e equipe (p.ex., centralização versus descentralização) nos serviços de sistemas de informação nos últimos três anos (Por favor, assinale com um x na resposta mais adequada):
- Muitas mudanças
 - Razoáveis mudanças
 - Poucas mudanças
- 8 Grau de mudanças nas tecnologias e metodologias utilizadas pelos serviços de sistemas de informação nos últimos três anos (Por favor, assinale com um x a resposta mais adequada):
- Muitas mudanças
 - Razoáveis mudanças
 - Poucas mudanças

D.V Comentários adicionais que você teria:

ANEXOS A

AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS

Fontes	Selznick, 1957 (e talvez obras anteriores, por exemplo, Newman) e depois Andrews, 1965
Disciplina Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)
Defensores	Professores de estudos de casos (caso especial de Harvard) estudiosos de lideranças, em particular na América
Mensagem pretendida	Adequação
Mensagem recebida	Pensar (formação de estratégia como estudo de caso)
Palavras-chave	Congruência/encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação
Estratégia	Perspectiva planejada, única
Processo Básico	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)
Mudança	Ocasional, quântica
Agente (s) Central (is)	Executivo principal (como “arquiteto”)
Organização	Ordenada, complacente (para “implementação”), fontes de forças e fraquezas
Liderança	Dominante, arbitrária
Ambiente	Expediente (fonte de ameaças ou oportunidades)
Situação (melhor adequação ambiental)	Delineável (em economia, técnica, social, etc.) e estável
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Máquina (centralizada, algo formalizada)
Estágio (mais provável)	Reconcepção

Quadro 15 - A Escola do Design

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Ansoff, 1965
Disciplina Base	(Algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética)
Defensores	Executivos “profissionais”, MBAs, <i>experts</i> de assessoria (muitos de finanças), consultores e <i>controllers</i> de governo; especialmente na França e na América.
Mensagem pretendida	Formalizar
Mensagem recebida	Programar (em vez de formular)
Palavras-chave	Programação, orçamentação, cenários
Estratégia	Planos decompostos em subestratégias e programa
Processo Básico	Formal, decomposto, deliberativo (prescritivo)
Mudança	Periódica incremental
Agente (s) Central (is)	Planejadores
Organização	Estrutura, decomposta, complacente (para programação)
Liderança	Sensível e procedimentos
Ambiente	Complacente (lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados)
Situação (melhor adequação ambiental)	Simple e estável (portanto, previsível), idealmente controlável
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Grande máquina (centralizada, formalizada; também divisionalizada)
Estágio (mais provável)	Programação estratégica

Quadro 16 - A Escola do Planejamento

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados dos anos 70; depois Portes, 1980 e 1985
Disciplina Base	Economia (organização industrial), história militar
Defensores	Como na escola do planejamento, em especial assessores analíticos, boutiques de consultoria e autores militares: em particular na América
Mensagem pretendida	Analisar
Mensagem recebida	Calcular (em vez de criar ou comprometer)
Palavras-chave	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, <i>portfólio</i> , curva de experiência
Estratégia	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras
Processo Básico	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)
Mudança	Aos poucos, freqüente
Agente (s) Central (is)	Analistas
Organização	Fonte de vantagens competitivas, caso contrário incidental
Liderança	Sensível à análise
Ambiente	Competitiva, exigente, mas economicamente analisável, complacente quando compreendido
Situação (melhor adequação ambiental)	Simple, estável e madura (portanto, estruturada e quantificável)
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Grande máquina, de preferência de produção em massa ou (centralizada, formalizada); também divisionalizada e “global”
Estágio (mais provável)	Avaliação

Quadro 17 - A Escola do Posicionamento

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Schumpeter, 1950; Cole, 1959, outros em economia
Disciplina Base	Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam de economistas)
Defensores	Imprensa de negócios, individualistas românticos, pequenos empresários em toda parte, mas mais na América Latina e entre os chineses fora da China
Mensagem pretendida	Pressentir
Mensagem recebida	Pressentir (e depois esperar)
Palavras-chave	Golpe ousado, visão critérios
Estratégia	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho
Processo Básico	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberada (como guarda-chuva, embora específico emergente) (descritivo)
Mudança	Ocasional, oportunista, revolucionária
Agente (s) Central (is)	Líder
Organização	Maleável, simples
Liderança	Dominante, intuitiva
Ambiente	Manobrável, cheio de nichos
Situação (melhor adequação ambiental)	Dinâmica, mas simples (portanto, compreensível pelo líder)
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Empreendedora (simples, centralizada)
Estágio (mais provável)	Início de vida, reformulação, pequeno porte sustentado.

Quadro 18 - A Escola Empreendedora

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958.
Disciplina Base	Psicologia (cognitiva)
Defensores	Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas em outra
Mensagem pretendida	Enquadrar
Mensagem recebida	Preocupar-se ou imaginar (ser capaz de enfrentar em qualquer caso)
Palavras-chave	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo
Estratégia	Perspectiva mental (conceito individual)
Processo Básico	Mental, emergente (dominante ou forçado) (descritivo)
Mudança	Infrequente (enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Agente (s) Central (is)	Mente
Organização	Incidental
Liderança	Fonte de cognição, passiva ou criativa.
Ambiente	Esmagador ou construído
Situação (melhor adequação ambiental)	Incompreensível
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Qualquer uma
Estágio (mais provável)	Concepção original, reconcepção, inércia

Quadro 19 - A Escola Cognitiva

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90
Disciplina Base	Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação) teoria do caos em matemática
Defensores	Pessoas inclinadas para experimentação, ambigüidade, adaptabilidade, em especial no Japão e Escandinávia
Mensagem pretendida	Aprender
Mensagem recebida	Jogar (em vez de seguir)
Palavras-chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial
Estratégia	Padrões, única
Processo Básico	Emergente, informal, confuso (descrito)
Mudança	Contínua, incremental ou pouco a pouco, com critérios quânticos ocasionais
Agente (s) Central (is)	Aprendizes (quem puder)
Organização	Eclética, flexível.
Liderança	Sensível e aprendizado (próprio e dos outros)
Ambiente	Elaborado, imprevisível
Situação (melhor adequação ambiental)	Complexa, dinâmica (e assim imprevisível) nova
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Adhocracia, também profissional (descentralizada)
Estágio (mais provável)	Evolução, em especial mudança sem precedente

Quadro 20 - A Escola do Aprendizado

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Alison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)
Disciplina Base	Ciência política
Defensores	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração; especialmente na França.
Mensagem pretendida	Agarrar
Mensagem recebida	Ocultar (em vez de dividir)
Palavras-chave	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança
Estratégia	Padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas.
Processo Básico	Conflitos, agressivo, confuso, emergente (micro), deliberado (macro) (descritivo)
Mudança	Freqüente, pouco a pouco
Agente (s) Central (is)	Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro)
Organização	Conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro)
Liderança	Franca (micro), não especificada (macro)
Ambiente	Contagioso (micro), complacente ou negociável
Situação (melhor adequação ambiental)	Divisiva, malevolente (em micro), controlável ou cooperativa (macro)
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Qualquer uma, mas em especial adhocracia e profissional (micro), máquina fechada ou adhocracia em rede (macro)
Estágio (mais provável)	Desafio político (micro) obstrução, cooperação (macro)

Quadro 21 - A Escola do Poder

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Rhenman e Normann, final dos anos 60 na Suécia; nenhuma fonte óbvia em outra parte
Disciplina Base	Antropologia
Defensores	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo; em especial no Japão e na Escandinávia
Mensagem pretendida	Aglutinar
Mensagem recebida	Perpetuar (em vez de mudar)
Palavras-chave	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo
Estratégia	Perspectiva coletiva, única
Processo Básico	Ideológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo)
Mudança	Infrequente (enfrenta resistência ideológica)
Agente (s) Central (is)	Coletividade
Organização	Normativa, coesiva
Liderança	Simbólica
Ambiente	Incidental
Situação (melhor adequação ambiental)	Idealmente passiva, pode tornar-se exigente
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Missionária, também máquinas estagnadas
Estágio (mais provável)	Reforço, inércia

Quadro 22 - A Escola Cultura

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Fontes	Hannan e Freeman, 1977; teóricos da contingência
Disciplina Base	Biologia, Sociologia Política
Defensores	Ecologistas populacionais, alguns teóricos de organizações, separadores positivistas em geral; nos países anglo-saxônicos
Mensagem pretendida	Lutar
Mensagem recebida	Capitular (em vez de confrontar)
Palavras-chave	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho
Estratégia	Posições específicas (chamadas nichos, em “ecologia popular”), genéricas
Processo Básico	Passivo, imposto e, por isso, emergente (descritivo)
Mudança	Rara e quântica (em ecologia popular) aos poucos (na teoria de Contingência)
Agente (s) Central (is)	“Ambiental”
Organização	Complacente, simples
Liderança	Impotente
Ambiente	Exigente
Situação (melhor adequação ambiental)	Conveniente, competitiva, delineada
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Máquina (obediente)
Estágio (mais provável)	Maturidade, morte

Quadro 23 - A Escola Ambiental

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

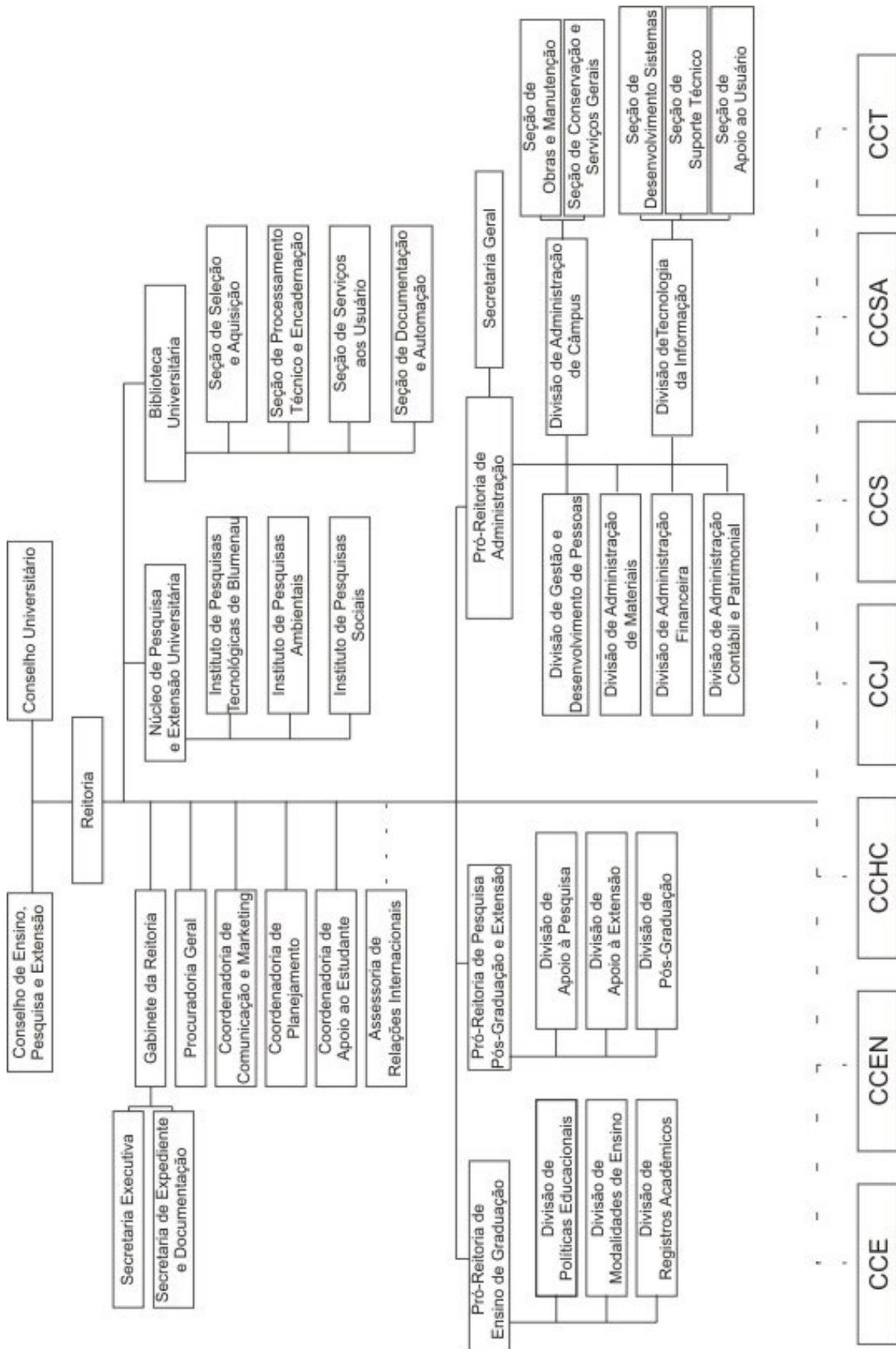
Fontes	Chandier, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)
Disciplina Base	História
Defensores	Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudanças; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA
Mensagem pretendida	Integrar, transformar
Mensagem recebida	Agregar, revolucionar (em vez de adaptar)
Palavras-chave	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, revitalização
Estratégia	Qualquer um à esquerda
Processo Básico	Interativo, episódico, seqüenciado, mais todos aqueles à esquerda, em contexto (descritivo para configurações, deliberativo e prescritivo para transformações)
Mudança	Ocasional e revolucionária (outras vezes incremental)
Agente (s) Central (is)	Qualquer um à esquerda em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo)
Organização	Qualquer uma à esquerda, mudanças periódicas desde que categórica
Liderança	Agente de mudanças periódicas, mais qualquer uma à esquerda, desde que categóricas
Ambiente	Qualquer um à esquerda, desde que categórico
Situação (melhor adequação ambiental)	Qualquer um à esquerda, desde que categórica
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Qualquer um à esquerda, desde que categórica, de preferência adhocracia e missionária para transformação
Estágio (mais provável)	Foco especial em transformação (p.ex., reformulação, revitalização) caso contrário qualquer uma à esquerda, desde que isolável de preferência ordenado em seqüência identificável

Quadro 24 - A Escola Configuração

Fonte: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ANEXOS B

ORGANOGRAMA DA FURB



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)