

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA
EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO**

JÚLIO CÉSAR CAMARGO

**BELO HORIZONTE
2013**

JÚLIO CÉSAR CAMARGO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA
EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, na área de concentração de Gestão Estratégica de Organizações, na linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Dra. Cristiana Fernandes De Muylder

**BELO HORIZONTE
2013**

C172g Camargo, Júlio César.
Gestão do conhecimento e alinhamento estratégico da tecnologia da informação: análise da percepção dos gestores de uma empresa do setor farmacêutico. / Júlio César Camargo. – Belo Horizonte, 2013

94 f : il. ; 30 cm.

Orientadora: Cristiana Fernandes De Muylder.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento – Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico - Estudo de casos. I. Muylder, Cristiana Fernandes de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

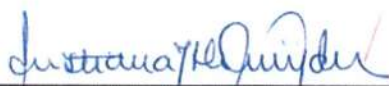
CDU: 65.01:001

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



196216

Dissertação intitulada "**Gestão do Conhecimento e Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação: análise da percepção dos gestores de uma empresa do setor farmacêutico**" de autoria de Júlio César Camargo aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:




Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder- Universidade FUMEC
(Orientadora)



Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira – Universidade FUMEC



Prof. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio – Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 16 de abril de 2013.

Dedico este trabalho aos meus pais, Zé Camargo e Dona Santa, que, apesar da simplicidade, sempre acreditaram e investiram em educação e conhecimento como valores para a vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por mais esta conquista que tanto me alegra e me permite a realização de um sonho. *Porque o Senhor dá a sabedoria; da sua boca é que vem o conhecimento e o entendimento.*

Aos meus pais, que sempre estão presentes, pelo incentivo, apoio e, principalmente, por plantarem as sementes da crença, da perseverança e do amor nos corações de nossa família.

Aos meus queridos irmãos e demais familiares que conviveram com os meus pedidos de desculpas por não poder estar presente em todos os eventos e datas importantes, pela compreensão e paciência.

À professora doutora Cristiana Fernandes De Muylder, minha orientadora, pela dedicação ao trabalho realizado, pelo incentivo e pela oportunidade do aprendizado.

Aos profissionais que participaram diretamente desta pesquisa como entrevistados, pela colaboração e presteza com que atenderam à solicitação de apoio.

Ao caríssimo profissional Demétrio Costa, conhecedor das técnicas estatísticas, pelo auxílio e dedicação em compartilhar o conhecimento.

A todos com quem convivi durante o Mestrado, pelo incentivo e por terem participado, de alguma forma, de momentos importantes dessa trajetória, meu muito obrigado!

RESUMO

O estudo sobre os processos da gestão do conhecimento (GC) dentro das organizações tem se tornado cada vez mais evidente, ao mesmo tempo que o estudo sobre o alinhamento estratégico da Tecnologia da Informação (TI). A gestão do conhecimento auxilia organizações na utilização do conhecimento como um ativo que promove o desenvolvimento e, portanto, entende-se que os resultados da GC devem ser diretamente relacionados ao desempenho organizacional (CARVALHO, 2003). Por sua vez, a falta do alinhamento estratégico da TI tem sido apontada por pesquisas como a razão do insucesso das empresas em relação ao cumprimento de seus objetivos, devido aos investimentos realizados em TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REZENDE; ABREU, 2002; BRODBECK *et al.*, 2005). Portanto, o objetivo deste trabalho foi de verificar a percepção dos gestores das áreas de Negócio e de TI em relação aos processos de gestão do conhecimento e do alinhamento estratégico da TI, com foco no desempenho organizacional. Utilizou-se como base para esta pesquisa o modelo e o instrumento de pesquisa de GC de Terra (2000), o modelo e o instrumento de pesquisa de Alinhamento Estratégico da TI de Luftman (2000) e o instrumento de pesquisa de Desempenho organizacional de Prybutok e Spink (1999). O estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor de varejo farmacêutico e classificado, portanto, como descritivo. Os resultados apontam que há uma distinção significativa entre as percepções dos gestores das áreas de Negócio e de TI em relação à GC e ao Alinhamento Estratégico da TI, apesar de os gestores das duas áreas concordarem com o bom desempenho da empresa no mercado. Os resultados também indicam que a dimensão Estrutura Organizacional, relacionada à GC, e a dimensão Comunicação, relacionada ao Alinhamento Estratégico da TI, configuram-se como fatores críticos para a empresa investigada.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico de TI. Desempenho organizacional. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The study about the processes of knowledge management (KM) inside the organizations has become increasingly evident, at the same time of that of the study about strategic alignment of Information Technology (IT). The knowledge management helps organizations in the usage of knowledge as an active that promotes the development and, therefore, it's understood that the results of KM must be directly related to the organizational performance (CARVALHO, 2003). On the other hand, the lack of strategic alignment of IT has been pointed by researches as the reason for the non-success of companies in relation to the accomplishment of its objectives, given the investments made on IT (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REZENDE; ABREU, 2002; BRODBECK et al., 2005). Therefore, the objective of this work is to verify the perception of the managers of Business and IT areas in relation to the knowledge management processes and to the strategic alignment of the IT, with focus on the organizational performance. It was used as base for this research the model and the instrument of research of KM from Terra (2000), the model and the instrument of research of strategic Alignment of IT from Luftman (2000), and the organizational Performance instrument of research from Prybutok and Spink (1999). The study of case was realized in a company from the pharmaceutical retail sector and labeled, therefore, as descriptive. The results point that there is a meaningful distinction between the perception of managers from the Business and IT areas in relation to the KM and to the strategic alignment of IT, although the managers of both areas agreeing with the good performance of the company in the market. The results also indicate that the dimension Organizational Structure, related to the KM and the Communication dimension, related to the strategic alignment of IT configure themselves as critical for the company investigated.

Keywords: IT Strategic Alignment. Organizational Development. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão do Conhecimento: planos e dimensões	19
Figura 2 – Dimensões de avaliação da GC.....	24
Figura 3 – Modelo de Alinhamento dos Planos de Negócio e TI.....	30
Figura 4 – Critérios de maturidade do alinhamento de Luftman (2000).....	32
Figura 5 – Desenho da pesquisa	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de agrupamento das notas por tempo de trabalho	46
Gráfico 2 – Percentual de agrupamento das notas por grau de formação	47
Gráfico 3 – Notas das dimensões do grupo de GC	49
Gráfico 4 – Notas das dimensões do grupo de GC por área de atuação	51
Gráfico 5 – Notas das dimensões do grupo de AETI	53
Gráfico 6 – Notas das dimensões do grupo de AETI por área de atuação	55
Gráfico 7 – Notas da empresa por grupo de análise	57
Gráfico 8 – Notas por grupo de análise e área de atuação	58
Gráfico 9 – Percentual de agrupamento das notas por grupo de análise e área de atuação	59
Gráfico 10 – Notas das áreas de atuação por grupos de análise.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grupos de análises e suas respectivas questões	37
Tabela 2 – Questões de maiores divergências entre as áreas	64
Tabela 3 – Questões de baixo grau de concordância	65
Tabela 4 – Questões de alto grau de concordância	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
AETI	Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BSI	<i>British Standards Institute</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CFF	Conselho Federal de Farmácia
CIO	<i>Chief Information Officer</i> (Gerente de TI)
CMA	<i>Canadian Management Accountants</i>
COST	<i>Customers, Organization, Suppliers and Technology</i>
CRF	Conselho Regional de Farmácia
GC	Gestão do Conhecimento
IMC	<i>Intellectual Management Capital Group</i>
PEE	Planejamento Estratégico empresarial
PETI	Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação
RH	Recursos Humanos
SNGPC	Sistema Nacional para o Gerenciamento de Produtos Controlados
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	13
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	13
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	13
1.2	Justificativa	14
1.3	Estrutura do trabalho	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Gestão do Conhecimento	17
2.2	Métodos de avaliação de Gestão do Conhecimento	23
2.3	Alinhamento Estratégico de TI	28
2.4	Métodos de avaliação de Alinhamento Estratégico de TI	31
3	METODOLOGIA	34
3.1	Unidade de análise e população	35
3.2	Coleta de dados	35
3.3	Análise de dados	40
3.4	Desenho e método da pesquisa	41
4	CONTEXTO DO SETOR FARMACÊUTICO	42
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
5.1	Análise das notas por características dos gestores	45
5.2	Percepções sobre Gestão do Conhecimento	48
5.3	Percepções sobre Alinhamento Estratégico da TI	52
5.4	Percepções sobre Desempenho organizacional	56
5.5	Percepções sobre impactos no desempenho do Negócio	58
5.6	Resultado geral da pesquisa	60
5.7	Síntese do questionário	63
5.8	Análise de conteúdo das entrevistas realizadas com CEO e CIO	67
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

O estudo dos processos ligados a criação, armazenamento, compartilhamento e proteção da informação dentro das organizações tem se tornado cada vez mais evidente com o decorrer dos anos, e a comprovação desse fato se dá pela publicação de diversas pesquisas relacionadas ao tema nas últimas décadas (SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; TERRA, 2000; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001; OLIVEIRA, 2002; CARVALHO, 2003; WEILL; ROSS, 2006; TERRA, 2012).

Com o avanço das pesquisas, a discussão sobre o tema e a criação de teorias relacionadas, o termo Gestão do Conhecimento (GC) foi adotado para definir o conjunto de processos para criação, armazenamento, compartilhamento e proteção da informação das organizações.

De acordo com a afirmação de Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.19), entende-se como gestão do conhecimento “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”.

Segundo Carvalho (2003, p. 31), a gestão do conhecimento procura “desenvolver mecanismos que auxiliem as organizações a gerenciar o conhecimento como um ativo que promova o desenvolvimento organizacional”. Portanto, entende-se que, na visão do autor, os resultados da GC devem ser diretamente relacionados ao desempenho organizacional.

Como afirma Terra (2000), “é inegável que [...] avanços na informática, como Internet, novas interfaces gráficas, técnicas como *data mining* [...] tendem a elevar o poder de encontrar conhecimento [...]”, mas o “[...] *input* de informação [em sistemas informatizados] não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento [...]” (TERRA, 2000, p. 149). Isso significa que mesmo diante de tamanha evolução tecnológica, os processos de identificar, armazenar, disseminar e atualizar o conhecimento não podem ser confundidos com a simples utilização das soluções de tecnologia da informação (TI), principalmente quando utilizadas para simplesmente armazenar dados.

Pode-se ainda, dizer que a gestão do conhecimento não se limita às funcionalidades das ferramentas computacionais da tecnologia da informação. As funcionalidades dessas ferramentas “apenas suportam a gestão” (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p. 22), mesmo diante da constatação de que a tecnologia da informação “se tornou o principal facilitador das atividades empresariais [...]” (TURBAN; RAINER JR.; POTTER, 2005).

Esta constatação do uso abrangente da TI por parte das organizações, apesar de refletir o cenário atual das empresas modernas, já havia sido identificada no fim do século passado. No início deste século, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) afirmaram que a sociedade já estava há cerca de vinte anos diante de um dinamismo crescente na atualização da tecnologia disponibilizada e adotada no mercado. Assim, como consequência desse avanço tecnológico, inovações significativas chegaram ao mercado, alterando a forma como as organizações concorriam e, até mesmo, negociavam com seus clientes, parceiros e fornecedores (CASTELLS, 1999). Desde então, os objetivos das empresas com a utilização da tecnologia da informação tornaram-se estratégicos.

Segundo Laudon e Laudon (2009, p. 6), os objetivos de uma organização ao investir em TI são: “excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócios; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência”. Contudo, certamente, nem todas as empresas tem alcançado esse sucesso.

Na tentativa de investigar a razão do insucesso das empresas em relação ao cumprimento desses objetivos listados por Laudon e Laudon (2009), dados os investimentos realizados em TI, várias pesquisas foram realizadas nas últimas décadas.

Alguns pesquisadores (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REZENDE; ABREU, 2002; BRODBECK *et al.*, 2005) afirmam, por meio dos resultados de suas pesquisas, que a dificuldade das organizações em obter retornos esperados com os investimentos em TI deve-se à falta de alinhamento da TI e de suas ferramentas com as estratégias de negócio.

Segundo a visão de Luftman (2000, p. 2), o Alinhamento Estratégico trata das “atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização com o objetivo de alcançar suas metas através da coordenação de várias áreas funcionais

[...]”, o que inclui a área de TI, além das áreas de finanças, recursos humanos, marketing, vendas, entre outras.

Também, segundo a visão de Luftman (2000), o Alinhamento Estratégico de TI deve tratar da eficiência e da eficácia, ou seja, deve garantir a utilização adequada dos recursos, a qualidade das entregas e o alcance dos objetivos e das necessidades do negócio. Esta última visão inclui a avaliação dos possíveis impactos da atuação da TI na operação e estrutura da organização.

Guimarães (2000) afirmou em sua pesquisa sobre estratégias competitivas adotadas por empresas de TI que estas precisam “reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, ampla autonomia para tomada de decisões em relação à tarefa” (GUIMARÃES, 2000, p. 21).

Nesse sentido, para que as ferramentas de TI auxiliem de maneira efetiva os processos de GC e que, por meio dos investimentos em TI, a organização possa usufruir de benefícios que se tornem diferenciais competitivos, é preciso que haja o alinhamento da TI aos objetivos do negócio e que as pessoas estejam envolvidas, qualificadas para executar suas tarefas e tenham condições e apoio para trabalharem a informação e o conhecimento também de acordo com os objetivos estratégicos definidos pela organização.

Percebe-se, então, que a relação entre gestão do conhecimento e Alinhamento Estratégico da TI pode ser fator gerador de vantagem competitiva.

Portanto, apresenta-se como problema de pesquisa deste trabalho: **como os gestores percebem os processos de gestão do conhecimento e do alinhamento da TI, com foco no desempenho organizacional?**

Para responder à questão apresentada, foram adaptados os instrumentos de Terra (2000), Luftman (2000) e Prybutok e Spink (1999) relacionados à GC, Alinhamento Estratégico da TI e desempenho organizacional, respectivamente. O novo instrumento de pesquisa criado a partir das adaptações dos modelos citados foi submetido aos gestores de uma empresa do setor farmacêutico, agrupando-os por área de atuação: de Negócio ou de TI. A forma de agrupamento foi adotada para atender ao objetivo da pesquisa de descrever a percepção dos dois grupos de gestores separadamente, permitindo a distinção e a comparação dos resultados durante as análises.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como os gestores de Negócio e de TI percebem os processos de gestão do conhecimento e de Alinhamento Estratégico da TI, com foco no desempenho empresarial.

1.1.2 Objetivos específicos

Especificamente, pretende-se:

- identificar o grau de concordância da percepção dos gestores de Negócio e gestores de TI em relação à gestão do conhecimento;
- identificar o grau de concordância da percepção dos gestores de Negócio e gestores de TI em relação ao Alinhamento Estratégico da TI;
- identificar o grau de concordância da percepção dos gestores de Negócio e gestores de TI em relação ao desempenho organizacional;
- analisar os impactos percebidos no desempenho do negócio frente às ações de gestão do conhecimento e de alinhamento da TI.

1.2 Justificativa

O tema proposto nesta pesquisa justifica-se mediante a necessidade de se discutir o conhecimento adquirido pela academia e pelas organizações sobre a relação dos processos de tratamento da informação organizacional e da atuação alinhada da TI aos objetivos de negócio com o desempenho alcançado no mercado.

Considera-se, atualmente, o Alinhamento Estratégico da TI como um dos fundamentos para se obter melhores retornos sobre o investimento realizado em novas tecnologias, ao mesmo tempo que a informação é tratada como insumo estratégico para que as organizações continuem competindo no mercado (MANCINI NETO, 2004).

No modelo de Alinhamento Estratégico de TI e Negócio proposto por Luftman (2000) que foi utilizado nesta pesquisa, existe, entre os seis elementos que representam as práticas de gestão das organizações relacionadas a TI, um elemento denominado Comunicação. Neste elemento estão relacionadas as práticas de gestão definidas para o tratamento informação e do conhecimento existentes na organização como, por exemplo, práticas de compartilhamento do conhecimento.

Esse vínculo direto entre os processos de GC com os processos de alinhamento de TI identificada no modelo de Luftman (2000) evidencia a necessidade de se ampliar a compreensão sobre essa relação.

A busca por avaliar a percepção dos gestores de Negócio e de TI distintamente colabora com a evolução das pesquisas sobre o alinhamento da TI e a gestão do conhecimento, pois possibilita a identificação da existência de divergências relevantes entre as opiniões dos dois grupos. Essa identificação poderá também garantir aos gestores informações que possibilitem melhorias nos processos de gestão do conhecimento e de alinhamento da TI focadas no desempenho.

A relevância na identificação da percepção dos grupos justifica-se, ainda, pela afirmação de Weill e Ross (2006) de que a responsabilidade de garantir o alinhamento da TI aos objetivos do negócio não deve ser atribuído somente à própria área de TI, mas, antes, deve ser compartilhado com os gestores das áreas de Negócio e deve fazer parte dos objetivos da alta gerência.

Além disso, a tentativa de relacionar os impactos no desempenho do negócio percebidos pelos gestores frente às ações de gestão do conhecimento e de alinhamento da TI pode, em mais uma oportunidade, validar as teorias de que a informação é realmente insumo estratégico para a competição da organização no mercado e de que o alinhamento da TI é fundamental para melhorar potencialmente os retornos obtidos pelas organizações com os investimentos em novas tecnologias.

Segundo Earl e Scott (2004), “Em uma época de mudanças rápidas e de incertezas, as empresas necessitam criar conhecimento novo, alimentá-lo e disseminá-lo pela organização [...] incorporá-lo às tecnologias, produtos e serviços” (EARL; SCOTT, 2004, p. 202). Percebe-se, portanto, que o bom funcionamento dos processos de criação e compartilhamento da informação e do conhecimento e a atuação alinhada da TI aos objetivos do negócio podem garantir bons resultados para as empresas por meio de novos produtos, serviços, além de garantir retorno por meio do investimento em tecnologia.

Na pesquisa realizada por Pereira, De Muylder e La Falce (2011), com o objetivo relacionado ao desta pesquisa, dois modelos de avaliação do impacto da TI na estratégia empresarial foram comparados, sendo um modelo criado no ano de 2003 e outro no ano de 2008. Como um dos resultados da pesquisa, os autores evidenciaram o princípio da mutabilidade das teorias ao longo dos tempos. Os autores também afirmaram “que o Alinhamento Estratégico dos negócios e da área de TI passou a ser um ponto relevante a ser estudado e observado nas organizações” (PEREIRA, DE MUYLDER; LA FALCE, 2011, p. 3).

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo esta introdução, onde se apresentam os objetivos, geral e específico, a justificativa, além deste tópico sobre a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico em que se fundamenta a pesquisa realizada e está subdividido em quatro tópicos, sendo: conceituação da gestão do conhecimento, apresentação de métodos para avaliação da gestão do conhecimento, conceituação do alinhamento estratégico da TI e, por fim, apresentação de métodos para avaliação do alinhamento estratégico da TI.

No terceiro capítulo, apresentam-se as metodologias utilizadas para a coleta de dados, definição da unidade de análise e população da pesquisa e análise de dados. Apresenta-se também no terceiro capítulo, com intuito de facilitar a compreensão a cerca do trabalho realizado, o desenho que ilustra as etapas percorridas para aplicação das metodologias e o cumprimento dos objetivos propostos.

Com o objetivo de esclarecer o contexto do setor farmacêutico, do qual faz parte a empresa investigada, o quarto capítulo apresenta algumas informações do setor relacionadas, principalmente, com os temas abordados por este trabalho.

No quinto capítulo do trabalho, apresentam-se os resultados obtidos, sendo que este capítulo está subdividido em oito tópicos. No primeiro tópico, apresenta-se a análise da percepção dos gestores de acordo com suas características, como tempo de trabalho na empresa e grau de formação. A seguir, do segundo ao quinto tópico, apresentam-se as percepções dos gestores relacionados à gestão do conhecimento, alinhamento estratégico da TI, desempenho organizacional e impactos no desempenho do negócio. No sexto tópico, apresenta-se o resultado geral da pesquisa e, no sétimo tópico, apresenta-se uma síntese das respostas do questionário. Por fim, no oitavo tópico, apresenta-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com o CEO e o CIO da empresa investigada.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais sobre o trabalho de pesquisa realizado, indicações e sugestões para trabalhos futuros relacionados aos temas desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico abordará os principais fundamentos conceituais desta pesquisa, que são Gestão do Conhecimento e Alinhamento Estratégico de TI.

2.1 Gestão do Conhecimento

Por ser considerada uma disciplina nova, quando comparada às tradicionais disciplinas da administração, assim como ocorre com a disciplina de estratégia, não é tarefa simples eleger uma conceituação para a gestão do conhecimento que seja aceita sem restrições por grande parte dos pesquisadores. Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001), o tema emergiu na década de noventa do século passado, para despontar como um assunto polêmico e pouco compreendido.

Certamente, como resultado da evolução das pesquisas, a questão de maior convergência entre as várias definições encontradas na literatura é que o conhecimento organizacional deve estar voltado para gerar diferencial competitivo e inovação nas organizações. Como afirma Choo (2006, p. 31): “A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza”.

Na mesma linha de autores que buscam relacionar a GC com o desempenho organizacional, Carvalho (2003) afirma:

Sem a devida gestão dos ativos do conhecimento, uma empresa não consegue crescer eficazmente. A informação é perdida, não se aprende nada, prolonga-se o trabalho, repetem-se as tarefas, as tendências passam despercebidas e o trabalho é refeito (CARVALHO, 2003, p.33).

Buscando-se, ainda, uma definição, pode-se afirmar, analisando a obra de Nonaka e Takeuchi (1997), que a gestão do conhecimento trata da competência e dos processos desenvolvidos por uma organização na construção do conhecimento organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), gestão do conhecimento é a união de processos relacionados a geração, codificação e transferência do conhecimento em uma organização.

Segundo Terra (2005),

A Gestão do Conhecimento se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e de infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos (TERRA, 2005, p. 2).

Ainda para Terra (2005, p. 2), a GC envolve também a utilização de uma série de novos métodos como a gestão por competência, por exemplo, além do uso de novas ferramentas de TI. Isso, segundo o autor, traz para as organizações o desafio de articular uma grande quantidade de ferramentas gerenciais e tecnológicas, com o objetivo de aprimorar os processos de gestão do conhecimento.

É importante destacar, como afirmam Oliveira (2002) e Terra (2005), que o conhecimento não existe sem pessoas e, conseqüentemente, não poder ser gerenciado sem as mesmas. Os processos definidos pela gestão, bem como as ferramentas de TI só se tornam úteis quando utilizados devidamente pelas pessoas dentro das organizações. Terra (2005) afirma: “Do ponto de vista da organização, o que importa são as manifestações do conhecimento de cada indivíduo que, com suas ações e decisões, agregam valor aos processos de que participa” (TERRA, 2005, p.2).

Como afirmam Fleury e Oliveira Jr. (2001), a visão dos gerentes das organizações é a de “que sua habilidade de maximizar o valor para os seus clientes depende da eficácia com que a tecnologia da informação é usada para alavancar, integrar e transferir conhecimento e habilidades a seus funcionários” (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2001, p. 29).

Percebe-se, portanto, que para uma empresa obter vantagem no mercado a partir dos investimentos na GC, uma série de requisitos relacionados aos ambientes interno e externo da empresa precisam ser atendidos. Esses requisitos vão desde a competência e o interesse do indivíduo para agir e decidir, de acordo com o conhecimento que possui, passando pela eficácia do uso da tecnologia, chegando até a gestão das relações externas que favorecem o aprendizado e a inovação por parte da empresa. Nesse sentido, Terra (2000) afirma:

A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (TERRA, 2000, p.70).

A necessidade e a importância de se integrar às diversas áreas da empresa na busca por atender a todos os requisitos, tanto internos quanto externos, que conferem a ela a capacidade de gerir o seu conhecimento, são avaliadas no modelo proposto por Terra (2000), denominado modelo das sete dimensões do conhecimento, que está representado na Fig. 1.

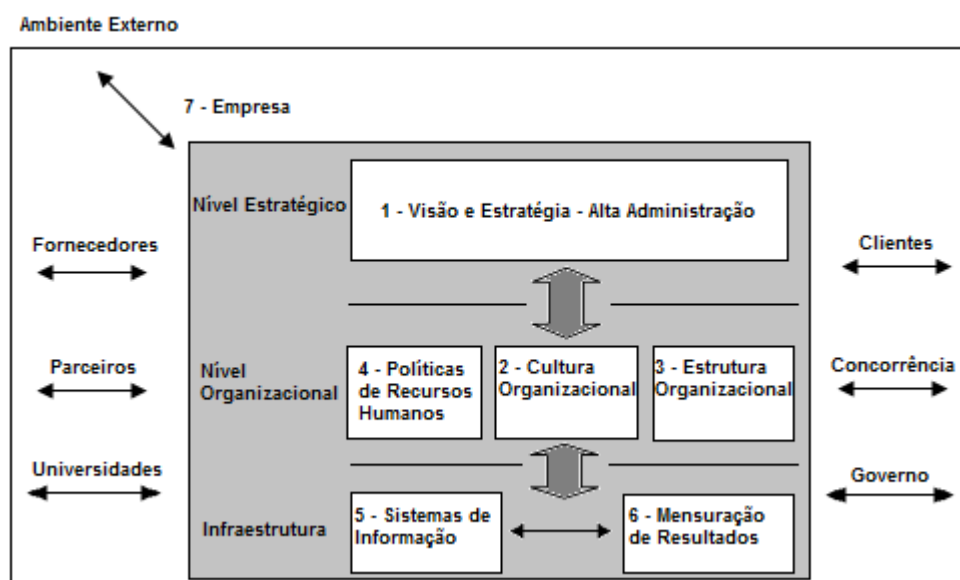


Figura 1 – Modelo de Gestão do Conhecimento: planos e dimensões
Fonte: TERRA, 2000, p. 71

De acordo com o modelo conceitual apresentado Terra (2000, p. 70), a GC “implica a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais”. As sete dimensões do modelo são agrupadas pelos planos com que se relacionam.

Na primeira dimensão do modelo, “Visão e Estratégia – Alta Administração”, a alta administração da empresa tem o papel de definir os campos do conhecimento de interesse para exploração da empresa. Também é papel da alta administração criar um permanente senso de direção, urgência e inovação, bem como definir

metas desafiadoras, além de esclarecer a estratégia da organização para os funcionários.

Dentro dessa primeira dimensão, Terra (2000) esclarece também que os aspectos relacionados como de responsabilidades da alta administração, certamente, não são os únicos dentro de uma empresa, mas ressalta que a definição de práticas gerenciais para atenderem aos aspectos relacionados nesta dimensão afeta diretamente o direcionamento das demais.

Na segunda dimensão, “Cultura Organizacional”, estão os aspectos de cultura e valores organizacionais. Segundo Terra (2000, p. 102) a cultura organizacional “pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado”. Funciona neste cenário à medida que consolida o estímulo da organização ao aprendizado contínuo, à inovação e à postura estratégica que privilegia tática, ação com tolerância ao erro e alavancagem baseada em habilidades centrais e pessoais.

A relação da alta administração com essa dimensão é percebida diretamente, à medida que há ou não interesse desse grupo da empresa em definir e, até mesmo, em participar do desenvolvimento cultural de seu entorno. Para uma empresa que busca eficiência na GC, acredita-se ser fundamental a participação da alta administração para a definição de práticas gerenciais que direcionem aspectos como a gestão de tempo investido em inovação, espaços de trabalho que valorizem e estimulem a criatividade e o aprendizado.

A dimensão “Estrutura Organizacional” trata dos aspectos burocráticos relacionados à estrutura da empresa. Segundo Terra (2000, p. 115), “a burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo, e o status ou nível hierárquico é fundamental”, mas as empresas que buscam gerir o seu conhecimento e, conseqüentemente, alcançar a inovação “tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade da *expertise* ou dos relacionamentos” (TERRA, 2000, p. 115).

Dentro dessa dimensão a alta administração deve direcionar ações e práticas gerenciais que valorizem a existência de equipes de alto desempenho capazes de trazer resultados expressivos para a empresa, pois “com a crescente necessidade de gerar novos conhecimentos e inovar rapidamente isto é ainda mais premente” (TERRA, 2000, p. 122).

Também dentro dessa dimensão, sobre a estrutura, Terra (2000, p. 124) afirma que as empresas estão sendo levadas a investir em modelos de gestão com “novos padrões de relacionamento entre a alta administração, média gerência e demais funcionários e tem levado as empresas a questionar velhas premissas administrativas, a flexibilizar suas estruturas e a experimentar novas práticas”.

Na dimensão “Políticas de Recursos Humanos”, as práticas gerenciais voltam-se para melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter profissionais com competências que adicionam valor ao negócio, de estimular comportamentos que promovam o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento e também incentivar a remuneração baseada nas competências individuais e no desempenho de curto e longo prazos.

Segundo a afirmação de Terra (2000), “o recrutamento e seleção está, cada vez mais, sendo destacado como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de Recursos Humanos”. Ele completa: “Pode-se mesmo dizer que as empresas concorrem, de fato, em dois mercados, o de clientes e o de funcionários” (TERRA, 2000, p. 129).

Em relação ao aprendizado, Terra (2000) afirma que as empresas precisam migrar do modelo tradicional de treinamento para o modelo de aprendizado. Com essa mudança, as empresas deixam de ter como principal responsabilidade, nessa área, a definição das habilidades e competências de cada departamento ou funcionário. A principal responsabilidade das empresas passa a ser fornecer recursos e ambientes que promovam a busca por novos conhecimentos e, conseqüentemente, o crescimento profissional.

Contudo, para sustentar o novo modelo baseado em aprendizado organizacional, as empresas precisam definir bem os cargos dos funcionários, estimular a busca por conhecimento de outras áreas e definir formas de recompensar o crescimento individual e em grupo.

A dimensão “Sistemas de Informação” relaciona os aspectos da informação, da comunicação e do compartilhamento do conhecimento. As práticas gerenciais tratadas dentro dessa dimensão devem aprimorar os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento organizacional.

Nesse contexto, os sistemas de informações baseados em tecnologia auxiliam na descoberta de novos conhecimentos oriundos de informações armazenadas pelas empresas e também são úteis para os processos de

compartilhamento de informações ou conhecimentos, sobrepondo barreiras como a distancia, por exemplo.

Deve-se, ainda nessa dimensão, atentar para que a ênfase não seja dada apenas às ferramentas tecnológicas; antes, questões como o excesso de informações, o acesso livre a informações e o tratamento do indivíduo no processo de GC devem ser definidas com bastante critério, garantindo integração entre as práticas gerenciais.

Segundo Terra (2000), as empresas precisam investir em ações de GC “privilegiando sistemas que forcem o contato pessoal e redesenhando suas práticas gerenciais e sistemas de avaliação para incentivar a troca pessoal de informação” (TERRA, 2000, p. 55). Percebe-se, portanto, que as pessoas devem ser o elemento mais incentivado a participar dos processos de aprendizado e geração do conhecimento organizacional, pois, apesar da contribuição da tecnologia dos sistemas, “a criação do conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, [...], da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico” (TERRA, 2000, p. 157).

É importante destacar que os sistemas de informação baseados em tecnologias não terão êxito se percebidos pelos funcionários como ferramenta de controle por parte das empresas. Terra (2000) afirma: “controlar é um verbo que está associado à Era Industrial, enquanto facilitar está associado à Era do Conhecimento” (TERRA, 2000, p. 155).

Na sexta dimensão, “Mensuração de Resultados”, estão aspectos ligados à mensuração do capital intelectual e à divulgação dos resultados aos funcionários. As empresas precisam utilizar indicadores que permitam avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, para que as relações sistêmicas fiquem explícitas. Precisam também estabelecer medidas que lhes deem sinais de evolução em relação à eficiência e aos esforços de inovação.

Nessa dimensão, a alta administração deve preocupar-se em “[...] engajar a organização em esforços contínuos de aprendizado baseados nos critérios estabelecidos de mensuração” (TERRA, 2000, p. 171). Caso este engajamento não ocorra, a empresa terá apenas mais dados armazenados, mais informações e mais burocracia, sem ter adicionado nenhum novo conhecimento.

A sétima dimensão, “Aprendizado com o Ambiente”, está relacionada com os aspectos de gestão de alianças e absorção de novas perspectivas para o

conhecimento organizacional. As práticas gerenciais ligadas a essa dimensão devem favorecer o relacionamento da empresa com institutos de pesquisas, fornecedores, universidades ou até mesmo concorrentes, para que empresa possa aprender continuamente e, evoluindo o conhecimento que possui, tenha condições de inovar em seu mercado.

Segundo Terra (2000), “Empresas que aprendem estimulam (*sic*) seus funcionários a adquirirem e explorarem novas perspectivas facilitam e promovem o trabalho em equipes multifuncionais, multirregionais e multi-empresariais (*sic*)” (TERRA, 2000, p. 198).

Ainda de acordo com Terra (2000), esta dimensão do aprendizado com o ambiente “está diretamente vinculada a todas as outras dimensões do [...] modelo de Gestão do Conhecimento” (TERRA, 2000, p. 198).

É importante destacar que a presença das práticas gerenciais apresentadas pelo modelo das sete dimensões do conhecimento em uma empresa não a torna, automaticamente, uma empresa capaz de gerir eficientemente o seu conhecimento, aprender e inovar em seu mercado.

2.2 Métodos de avaliação de Gestão do Conhecimento

Diante da crescente discussão sobre GC, já citada anteriormente, foram criados métodos – alguns serão apresentados adiante – para análise dos resultados obtidos ou da eficiência dos processos de gestão das empresas, com a finalidade de auxiliar na investigação do tema e criar condições para que as empresas consigam informações sobre a relação que possuem com a GC.

A importância de métodos para gerir o conhecimento ou mensurar os resultados obtidos é uma “alternativa para avaliação, controle e melhoria do desempenho organizacional, além de permitir uma análise do alinhamento das ações com as estratégias corporativas” (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010, p. 3).

Na pesquisa realizada por Gonçalves, Junges e Borges (2010) sobre modelos de avaliação da GC, os pesquisadores identificaram duas dimensões nas quais subdividiram os modelos de avaliação pesquisados. A primeira dimensão foi com foco em indicadores de desempenho dos processos de GC e a segunda com foco nos níveis de maturidade de GC que busca avaliar a capacidade da organização em converter o conhecimento em vantagem competitiva.

De acordo com Gonçalves, Junges e Borges (2010), os modelos mais comumente encontrados na literatura foram classificados em relação à taxonomia proposta por eles, como está demonstrado na Fig. 2 e no detalhamento a seguir.

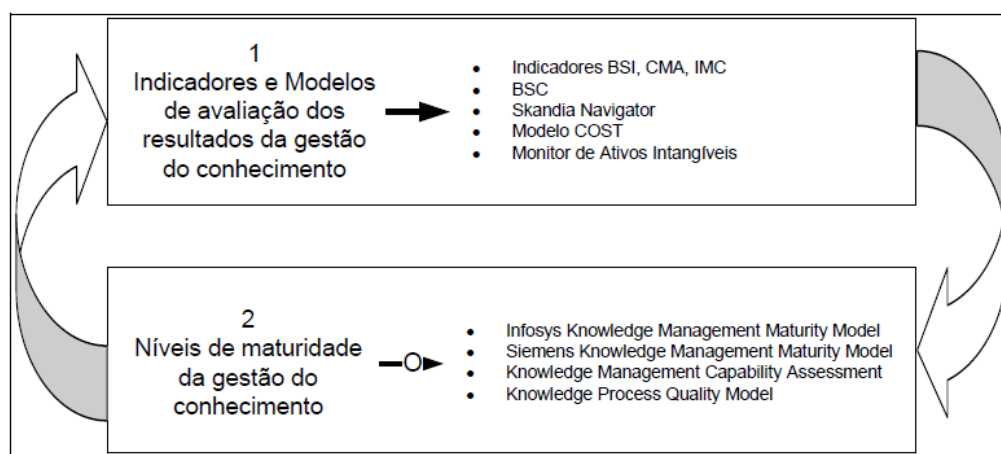


Figura 2 – Dimensões de avaliação da GC
Fonte: GONÇALO, JUNGES e BORGES, 2010

Relacionados à dimensão de Indicadores e Modelos de avaliação dos resultados da GC, estão os seguintes modelos de avaliação:

Como afirmado por Gonçalves, Junges e Borges (2010), indicadores do *British Standards Institute* (BSI), do *Canadian Management Accountants* (CMA) e do *Intellectual Management Capital Group* (IMC) são modelos com foco na medição dos resultados obtidos por meio das ações de GC em detrimento da avaliação dos processos do ciclo de vida do conhecimento organizacional. Em geral, esses indicadores buscam medir o número de novos produtos, serviços e clientes, processos revisados e melhorados, além de novas ideias colocadas em prática.

O *Balanced Scorecard* (BSC), conforme Gonçalves, Junges e Borges (2010), é considerado ferramenta de apoio à administração estratégica e possui, originalmente, uma dimensão de análise de aprendizado e conhecimento que permite a avaliação dos resultados das práticas de GC.

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), afirmaram que as empresas da era da informação seriam bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais e que o BSC trata-se de um mecanismo capaz de integrar medidas derivadas da estratégia atual da empresa para mensurar a capacidade de desempenho financeiro da empresa no futuro.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), entre as medidas consideradas pelo BSC estão as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento, que são, por meio de um esforço consciente e rigoroso, traduzidos da estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

O *Skandia Navigator*, segundo Gonçalo, Junges e Borges (2010), permite uma avaliação dos recursos financeiros e não financeiros da organização, sendo o conhecimento considerado recurso crítico. Indicadores apontam os resultados econômicos alcançados pela organização, além da capacidade de transformar o conhecimento em resultados.

Segundo afirmado por Edvinsson e Malone (1998), o *Skandia Navigator* avalia áreas de foco da empresa, como clientes, processos e inovação ao invés de categorias de capital. Desta forma, o instrumento avalia o capital intelectual da empresa por meio do esforço realizado pela empresa para competir em seu ambiente.

O modelo *COST* avalia como a GC contribui com a organização e interage com as perspectivas que dão nome ao modelo na língua inglesa, que são os clientes (*Customers*), a organização (*Organization*), os fornecedores (*Suppliers*) e a tecnologia (*Technology*), de acordo com Gonçalo, Junges e Borges (2010).

Ainda segundo Gonçalo, Junges e Borges (2010), o monitor de ativos intangíveis avalia a habilidade da organização em relação a três perspectivas: crescimento/renovação; eficiência e estabilidade, sendo medida em relação aos ativos não financeiros (competência das pessoas); e estruturas interna e externa.

Mas como afirmado por Stewart (1998), a existência de tantas medidas não financeiras possíveis cria o risco de utilização excessiva dessas medidas por parte das empresas, gerando monitoramento, controle e, conseqüentemente, grande conhecimento sobre o que não é importante em detrimento do que realmente é importante para a estratégia da empresa.

Relacionados à dimensão Níveis de maturidade da GC, os modelos possuem uma estrutura de classificação de maturidade baseada em cinco níveis que, em

geral, parte da definição de padrão ou inicial e atinge a escala máxima no quinto nível definido como otimizado ou compartilhado. A exceção é o modelo *Knowledge Management Capability Assessment* que possui seis níveis, sendo o primeiro definido como não possível e o sexto como continuamente melhorado. Portanto, a principal diferença entre os modelos é a relação de dimensões que são avaliadas para definir o grau de maturidade, de acordo com análise de Gonçalves, Junges e Borges (2010).

Infosys Knowledge Management Maturity Model considera três estágios do ciclo de vida do conhecimento, sendo (1) criação do conhecimento; (2) compartilhamento/disseminação; e (3) utilização do conhecimento, segundo Gonçalves, Junges e Borges (2010). O modelo define a maturidade ou a eficiência de cada um dos três estágios definidos pelo modelo.

Siemens Knowledge Management Maturity Model define oito áreas-chave para a GC: (1) estratégias e objetivos do conhecimento; (2) ambiente e parcerias; (3) pessoas e competências; (4) colaboração e cultura; (5) liderança e apoio; (6) estruturas e formas de conhecimento; (7) tecnologia e infraestrutura; e (8) processos e papéis. A avaliação do nível de maturidade está relacionada com as práticas de GC em cada uma dessas áreas (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Knowledge Management Capability Assessment diferencia-se dos demais por possuir um nível a mais de definição da maturidade da organização em relação à GC. São considerados, portanto, seis níveis que são avaliados sob duas perspectivas: avaliação perceptiva e avaliação de infraestrutura. Em cada nível de maturidade são avaliadas quatro capacidades de GC: (1) lições aprendidas, (2) *expertise*, (3) dados e (4) conhecimento estruturado, como analisado por Gonçalves, Junges e Borges (2010).

Knowledge Process Quality Model avalia a maturidade da organização mediante quatro dimensões: (1) estágio de maturidade, (2) atividade do conhecimento, (3) área do conhecimento e (4) estrutura de avaliação. (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Em sua pesquisa sobre ferramentas de TI aplicadas a GC, Carvalho (2003) criou uma tipologia para as ferramentas de GC com o objetivo de auxiliar as organizações a selecionar o *software* adequado para suas necessidades de GC. Essa tipologia, apesar de não tratar as novas ferramentas disponíveis no mercado, pode ser utilizada para identificar em quais categorias as ações de GC existentes

nas organizações estão concentradas, independentemente das ferramentas de TI utilizadas. As categorias consideradas na tipologia são: ferramentas voltadas para internet, sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos, sistemas de *groupware*, sistemas de *workflow*, sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento, *Business Intelligence*, mapas de conhecimento, apoio a inovação, inteligência competitiva e portais corporativos.

Também em sua pesquisa sobre a GC em empresas brasileiras, Terra (2000) criou um instrumento para avaliar o grau de concordância dos gestores das empresas em relação aos processos de GC. O instrumento baseia-se nas sete dimensões do modelo de GC proposto pelo pesquisador, já apresentado anteriormente, para realizar a coleta e análise dos dados. Esse modelo diferencia-se dos demais relacionados neste trabalho por ser criado em conformidade com a realidade das empresas brasileiras.

2.3 Alinhamento Estratégico de TI

De maneira geral, o conceito de estratégia pode ser definido como um padrão de administração sistemático, com o objetivo de orientar a organização e seus membros em relação ao posicionamento e à adequação ao ambiente (SIMON, 1965; ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Segundo afirma Simon (1965), uma teoria de administração deve ocupar-se tanto de princípios que assegurem decisões corretas, como de princípios que assegurem uma ação efetiva. Nessa mesma abordagem teórica, Luftman (2000), no início deste século, definiu Alinhamento Estratégico como:

Atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização, com o objetivo de alcançar suas metas através da coordenação de várias áreas funcionais, tais como: Tecnologia da Informação, Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Manufatura, etc. (LUFTMAN, 2000, p. 2)

É justamente por ser vista como uma área capaz de gerar vantagem competitiva para as empresas modernas, principalmente pelos avanços tecnológicos dos últimos anos, que a TI tem ganhado foco nas discussões sobre o Alinhamento Estratégico organizacional. Segundo afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2013, p.11), “Um importante resultado dessas mudanças é que a capacidade de acesso e uso da informação de forma eficaz e eficiente tornou-se uma importante fonte de vantagem competitiva em praticamente todas as indústrias”.

Contudo, grande parte da discussão sobre o Alinhamento Estratégico com foco na TI tem sido na tentativa de buscar entender porque as decisões e ações das empresas, em relação à sua utilização estratégica de maneira eficiente e eficaz, não tem obtido êxito. Os pesquisadores Brodbeck *et al.* (2005) e Souza (2008) afirmaram que a falta de habilidade das empresas em obter retornos satisfatórios dos investimentos feitos em TI deve-se à falta de alinhamento entre os planos estratégicos de negócio e os planos estratégicos de TI.

As empresas buscam administrar com eficiência, posicionando e adequando ao ambiente vários recursos, como pessoas e dinheiro, mas segundo afirmação de Weill e Ross (2006), “a informação e as tecnologias que coletam, armazenam e disseminam [...] talvez sejam os ativos que lhes causem maior perplexidade” (WEILL; ROSS, 2006, p. 1). Essas incertezas e complexidades em relação à

utilização da TI fazem com que muitos administradores renunciem “à responsabilidade por garantir que seu pessoal utilize com eficiência a Tecnologia da Informação” (WEILL; ROSS, 2006, p. 1).

Ainda segundo a afirmação de Weill e Ross (2006), “a unidade de TI não pode ser a única – nem a principal – responsável pelo uso efetivo da informação e da Tecnologia da Informação” (WEILL; ROSS, 2006, p. 2). Assim, essa responsabilidade deve ser compartilhada entre as diversas unidades e, principalmente, deve fazer parte da realidade da alta gerência da organização.

Como afirma Souza (2008), o Alinhamento Estratégico de TI vem recebendo maior atenção das empresas e de parte da academia, e diversos modelos de Alinhamento Estratégico de TI, baseados em teorias relacionadas à estratégia organizacional, já foram propostos, assim como modelos para avaliação do cenário em que a empresa se encontra em relação ao Alinhamento Estratégico de TI. Alguns desses modelos propostos foram identificados durante a pesquisa bibliográfica realizada para este trabalho. Entre eles, destacaram-se como relevantes para esta pesquisa os modelos de Henderson e Venkatraman (1993), Brodbeck e Hoppen (2000), Luftman (2000), Rezende e Abreu (2002) e Souza e Joia (2008).

A utilização de um desses modelos, por parte das empresas, busca garantir o alinhamento entre os objetivos de negócio e os objetivos da TI na utilização de seus recursos e da informação (SOUZA, 2008). Já Brodbeck e Hoppen (2000) afirmam que grande parte dos modelos propostos não chegou a ser utilizada pelas empresas e que um fator complicador seria a indisponibilidade dos modelos para tratar a etapa de implementação do plano de TI, elaborado durante a fase de formulação da estratégia para um determinado período de tempo.

Após investigar o comportamento das empresas nessa fase de implementação dos planos estratégicos, Brodbeck e Hoppen (2000) propuseram um modelo que trata do alinhamento nos dois momentos do Planejamento Estratégico: de formulação e implementação.

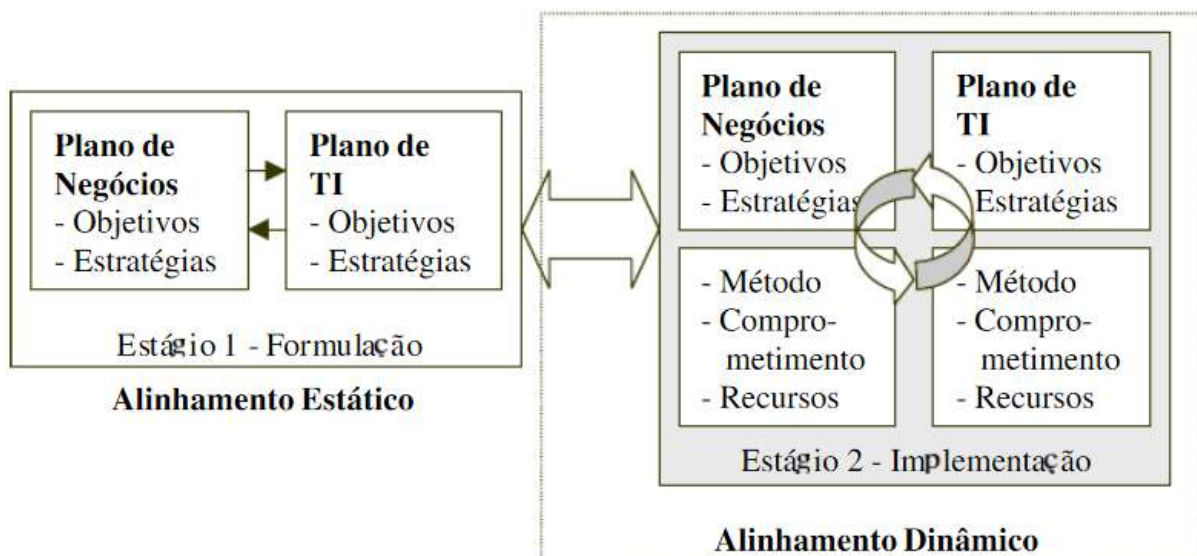


Figura 3 – Modelo de Alinhamento dos Planos de Negócio e TI
 Fonte: BRODBECK; HOPPEN, 2000, p. 12

De acordo com a proposta do modelo, no estágio de formulação, o alinhamento é promovido uma única vez por meio de adequação dos itens dos planos de negócio e de TI. No estágio de implementação, o alinhamento deverá ocorrer várias vezes, em pontos de controle de atingimento das metas estabelecidas. Nesses pontos de controle, deverão ser ajustados os itens dos planejamentos de Negócio e de TI. Os autores também destacam a importância da utilização de um método que auxilie no controle da execução do planejamento.

Segundo Weill e Ross (2006, p. 3), “Todas as empresas têm uma Governança de TI”, o que significa que todas as organizações buscam alinhar a utilização da TI às suas estratégias de Negócio, independentemente da utilização de um modelo de alinhamento próprio ou de outro modelo difundido no mercado. A distinção está naquelas organizações que conseguem fazê-lo com eficiência e eficácia. Ainda de acordo com Weill e Ross (2006) “A boa governança melhora a tomada de decisões e o desempenho da TI. Formular a governança consiste em fazer com que as pessoas certas tomem as decisões de TI e monitorem seu desempenho” (WEILL; ROSS, 2006, p. 222).

Percebe-se, portanto, a relevância dos modelos para a avaliação do cenário em que a empresa se encontra em relação ao Alinhamento Estratégico de TI. Segundo Luftman (2000), esta avaliação traz benefícios para a organização uma vez que “[...] fornece um meio para avaliar onde a organização está e para onde ela

pode caminhar de forma a obter e sustentar o alinhamento entre Negócio e TI” (LUFTMAN, 2000, p. 2).

Na pesquisa realizada por Weill e Ross (2006) sobre a governança da TI realizada por duzentas e cinquenta organizações espalhadas pelo mundo, concluiu-se “que as empresas de melhor desempenho têm retornos sobre os investimentos em TI até 40% maiores que suas concorrentes”. Portanto, avaliar o nível de Alinhamento Estratégico de TI e aproveitar oportunidades de melhorias é tão necessário quanto obter os retornos esperados por meio dos investimentos realizados.

2.4 Métodos de avaliação de Alinhamento Estratégico de TI

Embora a maioria das organizações ainda encontre inúmeras dificuldades no Planejamento Estratégico de TI, não se tem conhecimento de uma metodologia universal para que elas sigam e consigam obter sucesso (MANCINI NETO, 2004). Percebe-se ainda na literatura sobre Alinhamento Estratégico de TI uma escassez de modelos criados originalmente com o objetivo principal de avaliar o nível de maturidade alcançado pelas organizações.

Um dos modelos de alinhamento dos planos de Negócio e TI propostos é o de autoria de Brodbeck e Hoppen (2000), que também criaram um instrumento para avaliação do grau de Alinhamento Estratégico dos planos de Negócio e de TI nos dois estágios do processo: um na fase de formulação e outro na fase de implementação da estratégia.

De acordo com o modelo proposto por Rezende e Abreu (2002), denominado Modelo de alinhamento do PETI (Planejamento estratégico da TI) ao PEE (Planejamento estratégico empresarial), é possível medir a utilização dos recursos sustentadores do Alinhamento Estratégico que são: tecnologia da informação; sistemas de informação e do conhecimento; pessoas e recursos humanos; contexto organizacional.

Como modelo de maior referência para avaliação do nível de maturidade do alinhamento de TI encontrado na literatura destaca-se o modelo de Luftman (2000), representado na Fig. 4:

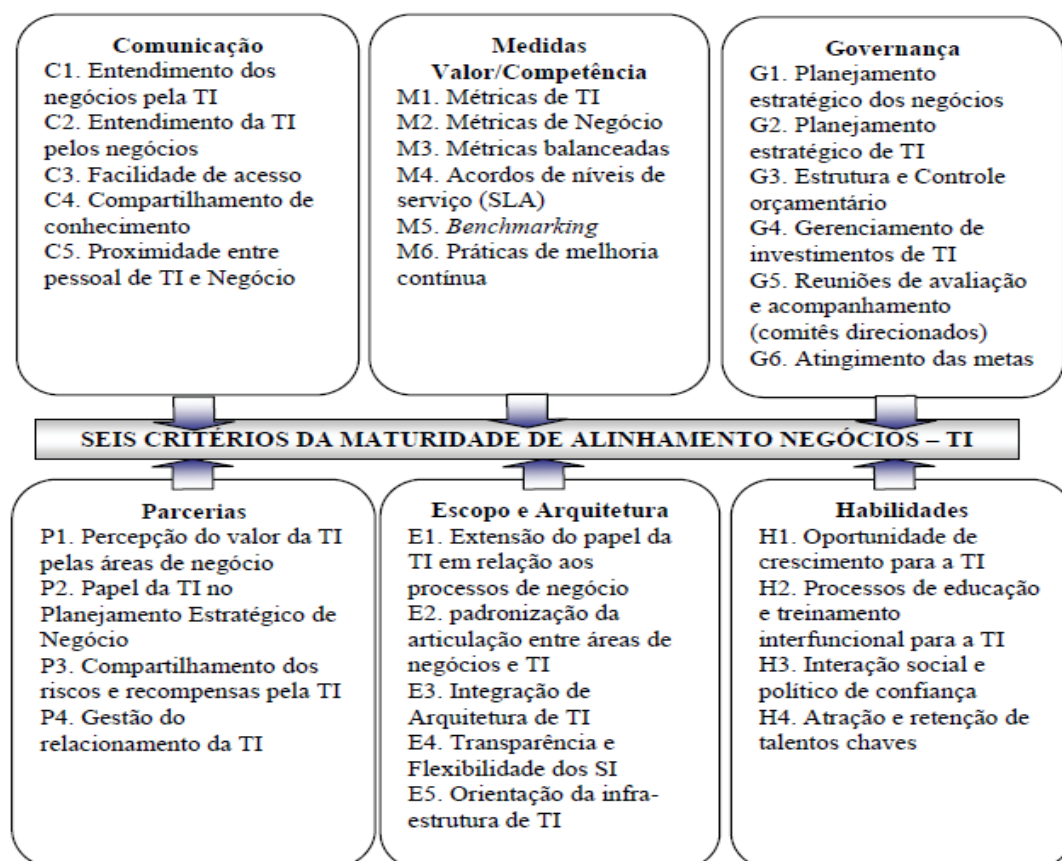


Figura 4 – Critérios de maturidade do alinhamento de Luftman (2000).
Fonte: BRODBECK, RIGONI e CANEPA, 2007, p. 4

O modelo de Luftman (2000) busca avaliar o grau de maturidade do alinhamento obtido pela organização a partir de seis critérios ou dimensões, apresentados na Fig. 4. O modelo utiliza uma escala de cinco níveis de maturidade para classificar cada dimensão. O primeiro nível dessa escala, denominado processo inicial, é justificado pela falta de ações que garantam uma estratégia alinhada entre Negócios e TI. O segundo nível, denominado processo comprometido, garante que há iniciativas de alinhamento entre Negócio e TI, mas que não são alavancadas pela organização. O nível três, processo estabilizado e focado, representa uma TI que se insere nos Negócios. No nível quatro, processo gerenciado ou melhorado, a TI é vista pela organização como um contribuinte

estratégico para o sucesso da organização. Por fim, no quinto nível, processo otimizado, os ativos de TI são alavancados para toda a cadeia de valor do Negócio, envolvendo clientes, fornecedores e parceiros.

Na dimensão da “Comunicação”, são avaliadas práticas que garantam o compartilhamento de informação e do conhecimento entre as áreas de Negócio e TI. O foco da avaliação está no entendimento mútuo das áreas e da proximidade existente no relacionamento entre elas.

Na dimensão “Medidas de Valor e Competência”, são avaliadas as ações que garantam a medição dos resultados obtidos por meio dos investimentos em TI e a busca na melhoria contínua nos processos executados por parte da TI.

A dimensão da “Governança” trata das práticas gerenciais que envolvem a integração dos planejamentos estratégicos de Negócio e TI e das práticas gerenciais que visam à gestão dos investimentos realizados em TI e avaliação dos cumprimentos das metas estabelecidas.

A dimensão “Parcerias” relaciona os métodos de gestão que favorecem a visão do valor e da importância da participação da TI, por parte das áreas de Negócio, incluindo o envolvimento no plano estratégico.

Na dimensão “Escopo e Arquitetura”, são avaliadas ações que buscam definir o papel da TI nos processos de negócio da empresa e também o grau de impacto das arquiteturas de TI nos planos e nas atividades desempenhadas pelas áreas de Negócio.

Já na dimensão “Habilidades”, são avaliadas as práticas de gestão de pessoas da empresa, como treinamento, oportunidade de crescimento para os profissionais de TI e práticas que promovam a confiança no relacionamento entre as áreas de Negócio e a área de TI.

Definir um nível exato de maturidade para uma empresa torna-se tarefa difícil por meio da utilização do modelo, pois em cada dimensão analisada, a empresa pode se enquadrar em um nível distinto de maturidade comparando-se às demais dimensões (BRODBECK; SACCOL, 2004).

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, foi utilizada a estratégia de estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso apresenta-se como estratégia preferencial quando as questões de pesquisa colocam-se “do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19).

Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa classifica-se como descritiva. De acordo com Gil (2002), “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Ainda segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm como uma de suas características a utilização de questionários padronizados como técnica de coletas de dados, que é o caso desta pesquisa.

Como Gil (2002) salienta, algumas pesquisas definidas como descritivas por seus objetivos, acabam servindo para proporcionar nova visão de um mesmo problema, o que as aproxima de uma pesquisa exploratória. No caso da pesquisa em questão, buscou-se exatamente apresentar uma nova visão para o problema do Alinhamento Estratégico de TI ao Negócio, já estudado em outros cenários por pesquisadores como Brodbeck *et al.* (2005), Mancini Neto (2004), Rezende e Abreu (2002) e Souza (2008).

Por adequação do método de pesquisa ao objetivo pretendido, este estudo utiliza a abordagem quantitativa para sua primeira fase e a abordagem qualitativa para a segunda fase. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 147), “nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas todos que forem necessários ou apropriados [...]”.

3.1 Unidade de análise e população

A definição da empresa pesquisada levou em consideração a sua importância no mercado de varejo farmacêutico na região em que atua. Tal empresa foi fundada em 1906 e, portanto, tem mais de cem anos de atuação em seu mercado. A empresa tem ocupado a posição de liderança há vários anos seguidamente, segundo informação divulgada pela revista Mercado Comum, e conta com cerca de seis mil funcionários, atualmente.

A definição de uma única empresa para investigação torna esta pesquisa um estudo de caso único. Segundo Gil (2002), utiliza-se “um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles” (GIL, 2002, p. 139). Este cenário, mais uma vez, determina a classificação desta pesquisa como descritiva.

Já a definição dos respondentes seguiu apenas os critérios de atuação do profissional dentro das áreas de Negócio ou de TI da empresa e a ocupação de um cargo de gestão dentro de umas das duas áreas. Portanto, não houve equilíbrio entre o número de respondentes das duas áreas. A proporção foi de 40% dos respondentes representando a área de TI e 60% dos respondentes representando a área de Negócio. O número total foi de 38 respondentes, como já mencionado anteriormente.

3.2 Coleta de dados

Esta pesquisa não teve entre seus objetivos a intenção de determinar a natureza da relação entre as variáveis, mas buscou verificar a percepção dos gestores sobre os impactos no desempenho do negócio pelas ações da GC e do Alinhamento Estratégico da TI. Portanto, a coleta de dados ocorreu em duas etapas.

Na primeira etapa da pesquisa, realizou-se a coleta de dados por meio de questionário aplicado em meio eletrônico, em todos os quarenta e três gestores das áreas de atuação de interesse desta pesquisa na empresa investigada, sendo dezessete profissionais de TI e vinte e seis profissionais das áreas de Negócio

(Apêndice A). O questionário foi o instrumento utilizado para atender aos objetivos específicos deste trabalho de identificar o grau de concordância em relação à percepção dos gestores de Negócio e dos gestores de TI.

Após a análise dos resultados obtidos por meio da coleta eletrônica, foram realizadas duas entrevistas, uma com o CEO (Gestor responsável pelas áreas de Negócio) e outra com o CIO (Gestor responsável pela área de TI) com a finalidade de compreender o fenômeno observado. Dessa forma, apresentou-se também uma abordagem explicativa, ou qualitativa, relacionada à análise.

O roteiro da entrevista executada na segunda fase de coleta de dados foi elaborado após a obtenção e análise dos resultados da primeira fase de coleta de dados (Apêndice B). O roteiro de entrevista foi o instrumento utilizado para atender ao objetivo de analisar os impactos percebidos no desempenho do Negócio frente às ações de gestão do conhecimento e de alinhamento da TI.

O questionário estruturado para a primeira fase de coleta dos dados foi baseado em três outros instrumentos já testados anteriormente, compostos de três grupos de variáveis a serem analisadas: maturidade de GC, alinhamento da TI e desempenho organizacional. O primeiro grupo, sobre a maturidade de GC, está baseado no modelo proposto por Terra (2000), por ser considerado um modelo adequado à realidade das empresas brasileiras frente às ações de GC. O segundo grupo será baseado no modelo de Luftman (2000), por ter sido originalmente criado para medir o nível de maturidade do Alinhamento Estratégico de TI. O terceiro grupo, sobre desempenho organizacional, está baseado no modelo de Prybutok e Spink (1999). Na Tab. 1 está a relação dos grupos de análises e suas respectivas questões.

Os questionários propostos originalmente nos três modelos foram adaptados para se adequar à utilização em um estudo de caso único (Apêndice A). As versões originais dos questionários foram utilizadas em estudos de múltiplos casos e algumas perguntas não apresentavam relevância para esta pesquisa, como por exemplo, o setor de atuação da empresa.

Também se fez necessário adaptar os questionários originais para a utilização de uma escala única, pois apesar de todos os questionários utilizarem uma escala numérica, não havia padrão de numeração entre eles. Convencionou-se, portanto, para esta pesquisa a utilização de uma escala de cinco pontos, variando de 1 a 5, em que o respondente poderia pontuar desde sua discordância total até sua

concordância total com cada questão, representadas pelos números 1 e 5 da escala, respectivamente.

Um e-mail contendo o link para questionário, disponibilizado por meio da ferramenta Google Drive, foi enviado para os gestores de Negócio e de TI no dia sete de dezembro de 2012. O questionário ficou disponível on-line para os respondentes até o fim do dia quatorze de dezembro de 2012. Nesse período, quinze gestores da área de TI responderam ao questionário, representando 88% de retorno dessa área e vinte e três gestores da área de Negócio responderam ao questionário, representando 88% de retorno dessa área. No total, foram 38 respostas das duas áreas de um total de 43 solicitações enviadas. Isso representa um percentual de 88% de retorno em relação ao número geral, contemplando as duas áreas de atuação. É importante destacar que esse foi o mesmo número de questionários validados estatisticamente.

Já a entrevista com o CEO ocorreu no dia vinte e cinco de fevereiro de 2013 e a entrevista com o CIO ocorreu no dia vinte e seis de fevereiro de 2013.

Tabela 1 – Grupos de análises e suas respectivas questões

Grupo Análise	Pergunta
Alinhamento de TI	Acordos de nível de serviço são utilizados em toda a empresa.
	Existe treinamento interfuncional por toda empresa.
	Existem processos formais de integração das métricas de negócio e de TI.
	Riscos e recompensas sempre são compartilhados entre as áreas de negócio e TI.
	Há oportunidades regulares de crescimento para o pessoal da TI, por toda a empresa.
	O compartilhamento do conhecimento ocorre de modo formal e institucionalizado.
	A aprendizagem organizacional é monitorada, visando à efetividade.
	As métricas de negócio são estendidas aos parceiros externos.
	Benchmarking é realizado rotineiramente.
	As métricas de TI são estendidas aos parceiros externos de serviços.
	Planejamento Estratégico de TI envolve a área de negócio.
	Existe gestão do relacionamento entre as áreas de negócio e TI, buscando a melhoria contínua.
	As arquiteturas de TI promovem integração interna e externa com os parceiros de negócio.
	Existe comitê executivo de TI formal, com reuniões regulares.
	Os projetos de TI são tratados como investimento.
O conhecimento de TI é exigido de toda equipe pela área de negócio.	
A área de negócio percebe a TI como parceira confiável.	
O conhecimento sobre o negócio é exigido de toda equipe pela área de TI.	

	TI é pró-ativa e antecipa-se às mudanças.
	O poder sobre a TI é distribuído entre executivos de negócio e de TI.
	TI e negócio trabalham em conjunto e integrados ao Planejamento Estratégico de Negócio.
	Planejamento Estratégico de Negócio envolve a TI.
	As arquiteturas de TI são flexíveis.
	Avaliações e revisões formais dos investimentos de TI são executadas rotineiramente.
	Práticas de melhoria contínua em TI são executadas rotineiramente.
	O padrão interno de conduta da empresa valoriza a inovação e empreendedorismo.
	A área de TI segue padrões interorganizacionais, unindo empresa e parceiros de negócios.
	Existe facilidade de construção de relacionamento entre as áreas de negócio e TI.
	Existe acesso de modo informal, flexível e mútuo entre as áreas de negócio e TI.
	A priorização de projetos ocorre em conjunto por negócio e TI.
	O gerenciamento da TI é baseado no relacionamento com as áreas de negócio.
	Os investimentos em TI são vistos como geradores de valor para os negócios.
	A área de negócio percebe a TI como parceira na criação de valor para a empresa.
	A área de TI é viabilizadora das estratégias de negócios.
	O Diretor Executivo é patrocinador da TI.
	O Diretor de TI reporta-se ao Diretor Executivo.
Gestão do Conhecimento	Existe participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.
	As informações e os dados podem ser acessados por todos os funcionários da empresa.
	A empresa adota espaços abertos para discussões e reflexões sem referência à níveis hierárquicos.
	Existe planejamento de carreira para os funcionários.
	A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais.
	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa.
	A comunicação é eficiente entre os diferentes níveis da empresa.
	A evolução dos salários está associada à aquisição de competências.
	Os cargos tem responsabilidades explícitas.
	O processo decisório não está baseado em tarefas burocráticas.
	O processo de seleção da empresa é bastante rigoroso.
	Os funcionários reconhecem as alianças realizadas para atender as necessidades estratégicas de aprendizado.
	Existe preocupação em documentar o conhecimento da empresa.
	A empresa investe em treinamentos que ampliam o conhecimento dos funcionários.
	Há um baixo índice de desligamentos na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.
Os treinamentos ocorrem de acordo com as necessidades estratégicas da	

	empresa.
	A empresa divulga os resultados internamente.
	Os funcionários sabem quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
	A empresa permite tentar e falhar em ações novas.
	Os créditos relacionados ao desempenho são compartilhados com a equipe.
	A empresa valoriza equipes multidisciplinares, independente da estrutura formal.
	A empresa estimula os contatos pessoais, como incentivo ao aprendizado.
	Características individuais relacionadas à experiência e criatividade são valorizadas em processo seletivo.
	Os funcionários focam além de suas tarefas e se preocupam com a empresa.
	A missão e valores da empresa são promovidos por ações.
	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
	Reuniões informais são adotadas para a realização de brainstorms.
	A empresa preocupa-se em aprender com seus clientes.
	A empresa comemora conquistas com seus funcionários.
	A empresa altera processos para adaptar-se às demandas do mercado competitivo.
	Ocorrem usos de equipes temporárias "não-formais" em projetos de inovação.
	Os funcionários tem orgulho de trabalhar na empresa.
	O tempo é recurso importante para o processo de inovação.
	Existe premiação por resultados.
	A empresa valoriza novas ideias.
	A empresa tolera piadas e humor.
	Os funcionários tem foco nos problemas de curto prazo.
	Existe uma grande preocupação em medir resultados.
	A alta administração estabelece metas desafiadoras para mudar a realidade da empresa.
	O programa de participação nos lucros envolve a maior parte dos funcionários.
Desempenho organizacional	Em relação a empresa, o nível atual de satisfação dos empregados é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de desenvolvimento e do bem estar dos empregados é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de desenvolvimento educacional é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de cidadania ambiental é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de produtividade é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de estímulo ao desenvolvimento econômico é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de desempenho dos fornecedores e parceiros é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de controle de crime é semelhante a média do mercado.

	Em relação a empresa, o nível atual de conformidade legal é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de qualidade é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de valor percebido do cliente é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de lealdade do cliente é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de resultados financeiros é semelhante a média do mercado.
	Em relação a empresa, o nível atual de satisfação do cliente é semelhante a média do mercado.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 Análise de dados

A análise dos dados coletados ocorreu na primeira fase da pesquisa de forma descritiva, computando as médias e as frequências das notas dadas pelos gestores da empresa investigada para as questões objetivas que compuseram o questionário utilizado como instrumento.

Para a análise dos dados coletados na segunda fase da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, uma vez que a entrevista foi realizada com os gestores responsáveis pelas áreas de Negócio e de TI com a utilização de um gravador. Trechos da sequência dos diálogos foram analisados e transcritos para composição dos resultados obtidos por meio da pesquisa.

Nessa segunda fase, buscou-se identificar a opinião dos responsáveis pelas áreas de Negócio e de TI em relação aos impactos percebidos no desempenho do Negócio, frente às ações de gestão do conhecimento e de Alinhamento Estratégico da TI, diante dos resultados obtidos na primeira fase, por meio da avaliação das percepções de seus gestores subordinados.

3.4 Desenho e método da pesquisa

Para facilitar a compreensão acerca do raciocínio lógico elaborado para a aplicação da metodologia descrita, a fim de que este trabalho cumprisse com seus objetivos, os passos necessários para a execução e a conclusão do trabalho de forma bem sucedida estão descritos a seguir.

O desenho da pesquisa, conforme Fig. 5, apresenta o trabalho subdivido em três fases, sendo a primeira composta do passo de criação do instrumento de pesquisa para coleta de dados com os gestores das áreas de Negócio e de TI, seguido dos passos de coletar e analisar os dados e avaliar os resultados obtidos. A segunda fase, por sua vez, composta do passo de construção do instrumento de pesquisa para entrevista dos gestores responsáveis pela área de Negócio e de TI e, em sequência, do passo de coletar e analisar os dados das entrevistas e avaliar os resultados obtidos. Por último, a terceira fase, é composta pelos passos de analisar conjuntamente os resultados obtidos na primeira e na segunda fase e concluir a pesquisa, apresentando o resultado final.

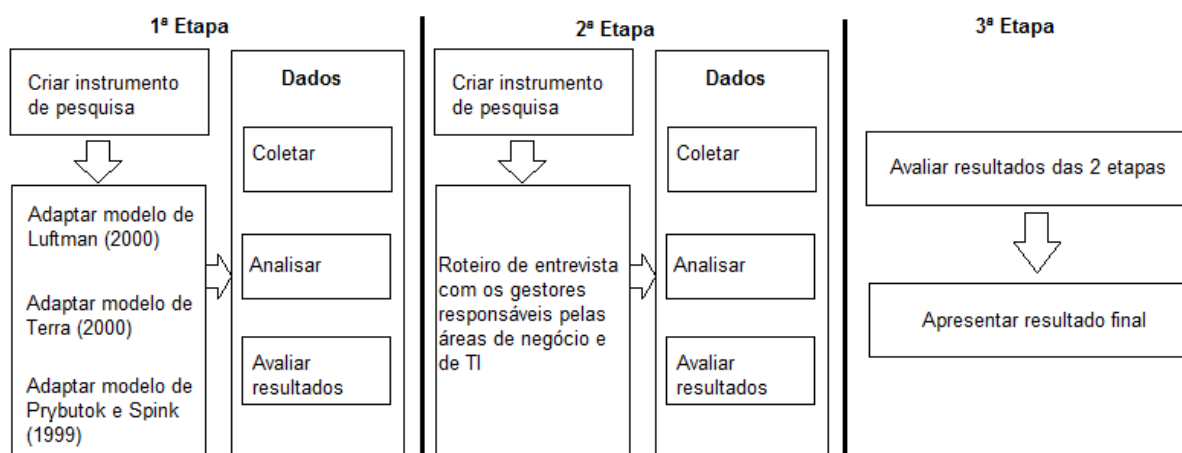


Figura 5 – Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4 CONTEXTO DO SETOR FARMACÊUTICO

O setor farmacêutico no Brasil tem seu mercado amplamente regulamentado e auditado por diversos órgãos ligados aos governos em várias esferas, como as Secretarias Municipais de Vigilância Sanitária e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), além de outros órgãos como os Conselhos Regionais de Farmácia (CRFs) e o Conselho Federal de Farmácia (CFF). Este cenário faz com que grande parte das atividades deste mercado seja controlada e fiscalizada rotineiramente e, como consequência, que as empresas atuantes neste mercado se preocupem com o relacionamento que mantém com esses órgãos, além das relações comumente conhecidas em outros mercados, com clientes, fornecedores e competidores. É importante também destacar que, a partir do ano de 1999, o governo brasileiro optou pela retomada da política de administração de preços de medicamentos que havia sido extinta no início da década de noventa do século passado.

Algumas ações do governo brasileiro, nos últimos anos, como a lei de Patentes sobre medicamentos, de 1997, e a lei de Medicamentos genéricos, de 1999, trouxeram benefícios para esse mercado que era dominado pelas empresas multinacionais especializadas na criação de novos medicamentos. Tais benefícios permitiram a criação de “uma indústria nacional forte e competitiva” (SILVA; NASCIMENTO FILHO; MENDONÇA, 2006, p. 2). Ainda segundo Silva, Nascimento Filho e Mendonça (2006), o Brasil representava, no ano de 2006, o nono maior mercado do mundo em faturamento.

Segundo informações da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA), as vendas totais realizadas pelas farmácias e drogarias somaram mais de vinte e cinco bilhões de reais no ano de 2012. Ainda segundo a ABRAFARMA, este setor empregou mais de cento e duas mil pessoas, também em 2012.

Estes números tornam-se mais expressivos, considerando-se a divisão clara no setor farmacêutico entre as empresas que atuam na indústria e as empresas que atuam no varejo. O setor da indústria é marcado pelo mercado monopolizado ou oligopolizado por empresas norte-americanas ou europeias, segundo afirmativa de Silva, Nascimento Filho e Mendonça (2006). Já o setor de varejo é marcado pelo

mercado mais pulverizado, sem a presença de grandes multinacionais, o que torna as drogarias atuantes no varejo, fundamentais para as estratégias de competição das líderes no setor da indústria.

Em Minas Gerais, mais especificamente, o mercado de varejo farmacêutico possuiu, atualmente, três dos principais *players* que figuram na lista das empresas atuantes nesse mercado no Brasil, ocupando entre o primeiro e o quinto lugares em relação ao faturamento anual, de acordo com levantamento realizado pela ABRAFARMA, em 2012.

Para garantir seu diferencial competitivo e, até mesmo, a permanência no mercado, as empresas desse varejo precisam atender às necessidades de processamentos de informações para prestação de contas com os órgãos reguladores do governo, como o Sistema Nacional para o Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC), da ANVISA; outros programas de convênio, como o programa do governo federal “Aqui tem Farmácia Popular”, além dos convênios com empresas privadas.

Erros de procedimentos ou nos processamentos dos dados que gerem informações incorretas para comunicados no mercado podem ocasionar prejuízos que vão desde o descredenciamento da empresa para comercialização de categorias de medicamentos controlados ou, até mesmo, a dissolução de parcerias, como com o programa de Farmácia Popular do Brasil que, segundo dados divulgados em 2012 pela ABRAFARMA, obteve um aumento de mais de oitenta e seis por cento nas vendas no período de janeiro a abril de 2011, comparado ao mesmo período do ano de 2010.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise dos dados coletados, das formas descritas anteriormente, segue, neste tópico, a apresentação dos resultados obtidos tanto na primeira, quanto na segunda fase da pesquisa.

Inicialmente, apresentam-se análises das notas de acordo com as características dos gestores, como tempo de trabalho na empresa e formação. Em seguida, apresentam-se os resultados obtidos por meio do questionário, na coleta de dados da primeira fase, juntamente com as opiniões dos gestores responsáveis pelas áreas de Negócio e TI, capturadas por meio de entrevistas realizadas na segunda fase de coleta de dados, seguindo a ordem: (1) apresentação dos resultados por objetivos específicos da pesquisa; (2) apresentação do resultado geral da pesquisa; e (3) apresentação da análise detalhada do questionário.

Relacionados aos resultados obtidos por meio das coletas de dados das duas fases, apresentam-se análises de questões específicas do questionário que auxiliam na avaliação da distinção da percepção dos gestores de Negócio e de TI, bem como a opinião do CEO e do CIO, como foi objetivo deste trabalho.

Por último, apresenta-se a análise de conteúdo realizada e fundamentada no material gerado após as entrevistas realizadas com o CEO e o CIO, na segunda fase de coleta de dados deste trabalho de pesquisa.

Importa-se destacar, anteriormente a apresentação dos resultados, que algumas convenções foram adotadas para a análise dos dados, de acordo com a escala utilizada no questionário desta pesquisa.

Ressaltando que a escala utilizada foi de cinco pontos, de 1 a 5, representando o grau de concordância de cada gestor com as questões relacionadas. A nota 1 representou a discordância total e a nota 5 representou a concordância total com a questão julgada por cada gestor. Como, matematicamente, a nota 3 representa a média da escala utilizada, convencionou-se que a nota 3 representa indefinição nas respostas dos gestores. Pelo mesmo princípio matemático, convencionou-se que as notas 1 e 2 representam tendência de discordância dos gestores e as notas 4 e 5 representam tendência de concordância dos gestores com a questão julgada. Portanto, este foi o critério utilizado para

agrupamento das notas durante a análise dos resultados, como na análise das notas por características dos gestores.

Já para obtenção de uma única nota dos gestores agrupados por grupo de análise, por dimensão de grupo de análise, área de atuação ou mesmo para consolidar a nota da empresa realizou-se o cálculo da média simples das notas dadas, individualmente, por cada gestor. Neste caso, convencionou-se que a nota até 3, resultante do cálculo da média simples, representa tendência de discordância e a nota acima de 3 representa tendência de concordância dos gestores com a questão julgada, como nas análises das percepções dos gestores apresentadas neste capítulo.

5.1 Análise das notas por características dos gestores

Buscando-se enriquecer a análise sob as percepções dos gestores de Negócio e de TI da empresa investigada, realizaram-se duas análises relacionadas às características dos respondentes. A primeira foi em relação ao tempo de trabalho na empresa e a segunda, em relação ao grau de formação; ambas considerando o grupo de gestores que participaram da primeira fase de coleta de dados, por meio do questionário eletrônico.

A análise relacionada ao tempo de trabalho na empresa demonstrou que os gestores com maior tempo de trabalho dedicado à empresa, acima dos vinte anos, especificamente, tendem a concordar em maior número com as práticas gerenciais adotadas por ela, com relação aos construtos discutidos neste trabalho. O percentual de concordância entre esses gestores está próximo de 70%. Entre os gestores dos grupos de zero a nove anos e de dez a dezenove anos de trabalho dedicados à empresa, não foi identificada alteração de comportamento, apesar do percentual de concordância entre esses gestores estar acima de 50%. O Graf. 1 apresenta o agrupamento das notas dadas pelos gestores, sendo: na cor vermelha, as notas 1 e 2; na cor amarela, a nota 3; e na cor verde, as notas 4 e 5.

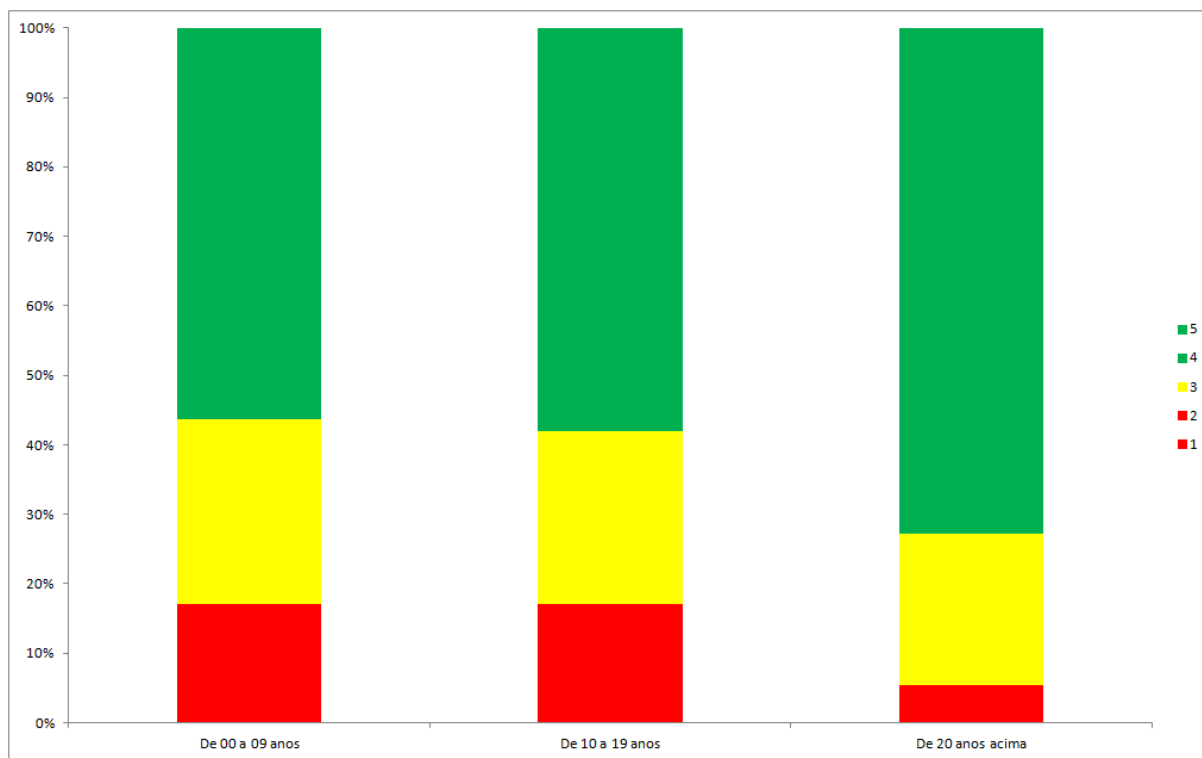


Gráfico 1 – Percentual de agrupamento das notas por tempo de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

A análise relacionada ao grau de formação dos gestores, baseada nos dados da pesquisa, demonstrou uma pequena queda no percentual de concordância para pouco menos de 50% entre os gestores com títulos de Mestres, enquanto que o índice percentual para a tendência de concordância está próximo de 60% entre os gestores com títulos de graduação ou especialização.

Diante dessa análise, não foi possível afirmar que há uma alteração de comportamento em relação à concordância com as práticas gerenciais existentes na empresa à medida que há aumento no grau de formação dos gestores, mas certamente, pode-se afirmar que há um índice maior de discordância entre os gestores com um grau de formação mais elevado.

É possível que este cenário encontrado na empresa investigada reflita a realidade das demais empresas do varejo farmacêutico, uma vez que elas possuem foco somente na comercialização dos medicamentos e, portanto, possuem um número reduzido de funcionários no grupo dos profissionais com maior grau de formação, ao contrário das empresas da indústria farmacêutica que dependem diretamente das inovações e descobertas de produtos para se manterem vivas no mercado. O Graf. 2 apresenta o agrupamento das notas dadas pelos gestores,

sendo: na cor vermelha, as notas 1 e 2; na cor amarela, a nota 3; e na cor verde, as notas 4 e 5.

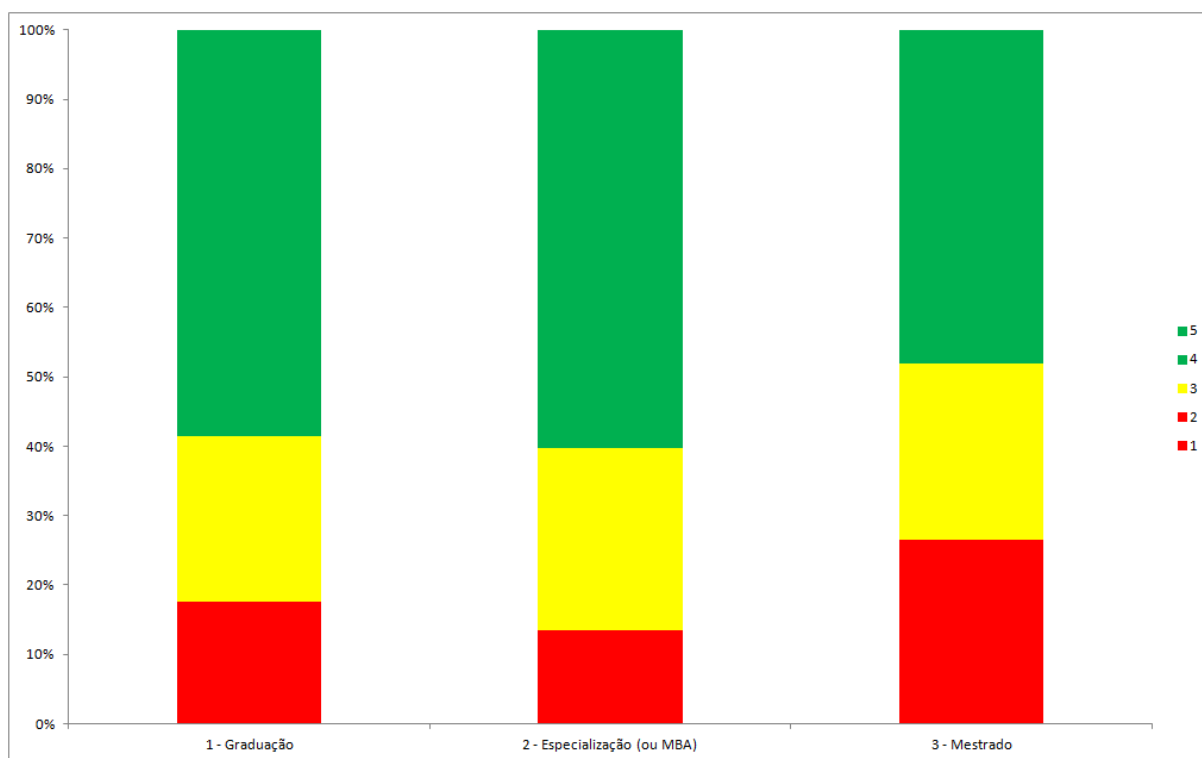


Gráfico 2 – Percentual de agrupamento das notas por grau de formação
Fonte: Dados da pesquisa

O CEO, que foi entrevistado na segunda fase de coleta de dados, dedica-se à empresa há vinte e um anos de trabalho e possui o título de especialista em Administração de Empresas. O CIO, que também foi entrevistado na segunda fase de coleta de dados, dedica-se à empresa há vinte e seis anos de trabalho e possui título de especialista em TI e Logística. Ambos nunca ocuparam o cargo atual em outra empresa.

As próximas seções apresentam os resultados obtidos por objetivo específico estabelecido na pesquisa, seguindo a seguinte ordem:

- percepção dos gestores em relação à gestão do conhecimento;
- percepção dos gestores em relação ao alinhamento estratégico da TI;
- percepção dos gestores em relação ao desempenho organizacional;
- impactos percebidos no desempenho do negócio.

5.2 Percepções sobre Gestão do Conhecimento

As notas dadas pelos gestores, agrupadas por dimensão do grupo de GC, foram analisadas detalhadamente, de acordo com o modelo das sete dimensões, de Terra (2000) que fundamentou esta pesquisa.

Analisando-se a nota dos gestores das áreas de Negócio e de TI, conjuntamente, verificou-se que três das dimensões do grupo de GC obtiveram notas abaixo da média – Ambiente Externo, RH e Sistemas de Informação. Assim, pode-se afirmar que os gestores de Negócio e de TI tendem a discordar das práticas gerenciais da empresa, voltadas para a gestão do relacionamento com instituições externas, como parceiros, institutos de pesquisa e clientes; das práticas gerenciais, voltadas para a seleção e retenção de pessoas, treinamentos e planos de cargos e salários, entre outros processos de RH; e, também, tendem a discordar das práticas gerenciais relacionadas aos sistemas de apoio a documentação e compartilhamento da informação e do conhecimento organizacional.

Ainda analisando as notas dadas pelos gestores das áreas de Negócio e de TI, agrupadas, verificou-se que as outras quatro dimensões do grupo de GC - Cultura, Estratégia, Estrutura e Resultados – obtiveram nota acima da média, destacando-se a dimensão Resultados, que obteve nota 3,9. A dimensão Resultados obteve, portanto, a maior nota média entre todas as dimensões dos dois grupos de análise. É importante salientar que essa dimensão trata das práticas gerenciais relacionadas aos processos de medição e divulgação dos resultados, principalmente dos resultados que apontam para o crescimento do aprendizado organizacional.

O Graf. 3 sintetiza a análise das notas dos gestores, agrupadas pelas dimensões do grupo de análise GC. As notas de valor acima da média da escala estão destacadas de azul e de vermelho estão destacadas as notas de valor abaixo da média da escala, que é a nota 3.

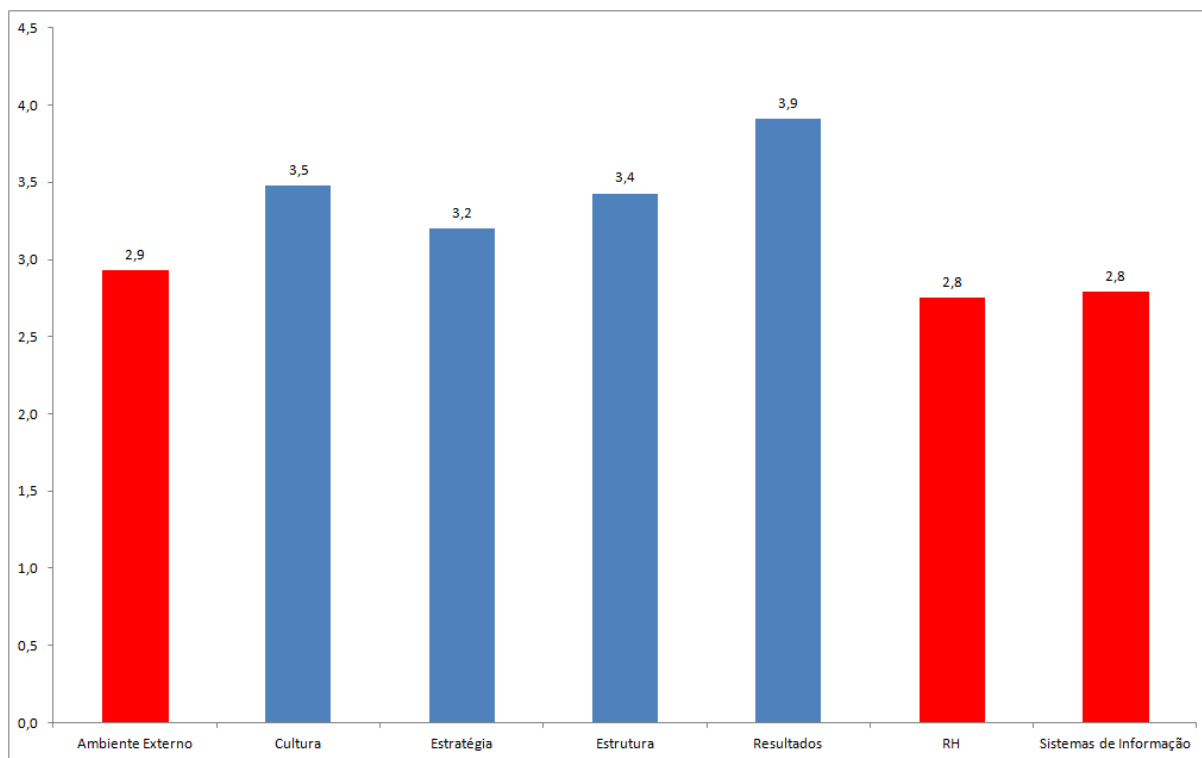


Gráfico 3 – Notas das dimensões do grupo de GC
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a análise do CEO, a baixa nota da dimensão Ambiente Externo está relacionada, principalmente, ao fato de a empresa não tratar as particularidades de seus clientes – trabalhando de forma generalista, uma vez que não há uma base de cadastro de clientes – e a não existência de uma relação com institutos de pesquisa que auxiliem a empresa a conhecer e a aprender com seus clientes. Também de acordo com o CEO, a nota da dimensão Sistemas de Informação justifica-se pelo baixo número de funcionários com acesso às informações da organização. O gestor afirma que os sistemas de informação existem, mas são poucos disseminados. Por fim, segundo o CEO, a nota da dimensão RH reflete a realidade da empresa, pois apenas os funcionários que apresentam bons resultados aos proprietários da empresa são reconhecidos e valorizados. Entretanto, segundo o gestor, a empresa está tomando atitudes para mudar essa realidade, de acordo com o que foi dito em entrevista e transcrito a seguir:

Agora a gente está entrando numa fase de renovação. De buscar uma forma de reconhecer os talentos da empresa. De dar oportunidade. De saber quem é quem. De diferenciar (CEO).

Na avaliação do CIO, a nota da dimensão Ambiente Externo não reflete a realidade da empresa, pois existe gestão do relacionamento com fornecedores por parte da empresa e, apesar da baixa divulgação interna, a empresa investe e utiliza informações e softwares para análise do mercado. Sobre a dimensão RH, o CIO afirma que a empresa enfrenta problemas, como falta de políticas de benefícios, que justificam o resultado. A respeito da dimensão Sistemas de Informação, o gestor afirma que a empresa não tem nenhum sistema de informação voltado para a gestão do conhecimento e, portanto, a nota para essa dimensão deveria ter sido zero.

Em relação à dimensão de RH, Terra (2000) afirma que “quem não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, inexoravelmente, a ter sua posição competitiva diminuída” (TERRA, 2000, p. 147). Portanto, acredita-se que as práticas gerenciais relacionadas à dimensão de RH podem estar afetando diretamente o desempenho da empresa no mercado e, por isso, fica justificada a afirmação do CEO de que a empresa está trabalhando para mudar esta realidade.

Como afirma Terra (2000), em relação à dimensão Sistemas de Informação, “os investimentos em equipamentos e sistemas de informação são absolutamente necessários, mas não suficientes para empresas engajadas em gerir o conhecimento e não apenas dados e informações” (TERRA, 2000, p. 159). Terra (2000) afirma ainda que “o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação” (TERRA, 2000, p. 159).

A visão do CIO de que a nota da dimensão Sistemas de Informação deveria ter sido zero pode estar apoiada na compreensão de que mais investimentos em tecnologias voltadas para a GC são necessários. Por outro lado, como afirmado pelo CEO, não basta investir em tecnologias, pois mesmo com a existência dos sistemas de informação, é preciso investir em disseminação e incentivos para a colaboração e o compartilhamento do conhecimento.

Sobre a dimensão Ambiente Externo, Terra (2000) afirma que “vários estudos mostram que a maior parte das ideias para a inovação se origina da sugestão de clientes” (TERRA, 2000, p. 197). Portanto, “várias empresas de ponta estão fazendo uso intensivo da informática para prever e antecipar necessidades dos clientes e tendências de mercado” (TERRA, 2000, p. 197).

Percebe-se pelas afirmações dos CEO e do CIO, relacionadas à dimensão Ambiente Externo, que um dos pontos fracos da empresa está justamente em não investir no relacionamento e no aprendizado com seu cliente, o que pode estar afetando o desempenho da empresa em seu mercado.

Na análise das percepções dos gestores de Negócio e de TI em relação às dimensões da GC percebe-se, mais uma vez, uma diferença acentuada para a dimensão Resultados, que obteve a melhor nota entre todas as dimensões. O Graf. 4 apresenta estas notas, destacando de vermelho as notas dadas pelos gestores da área de TI e de azul, as notas dadas pelos gestores da área de negócio.

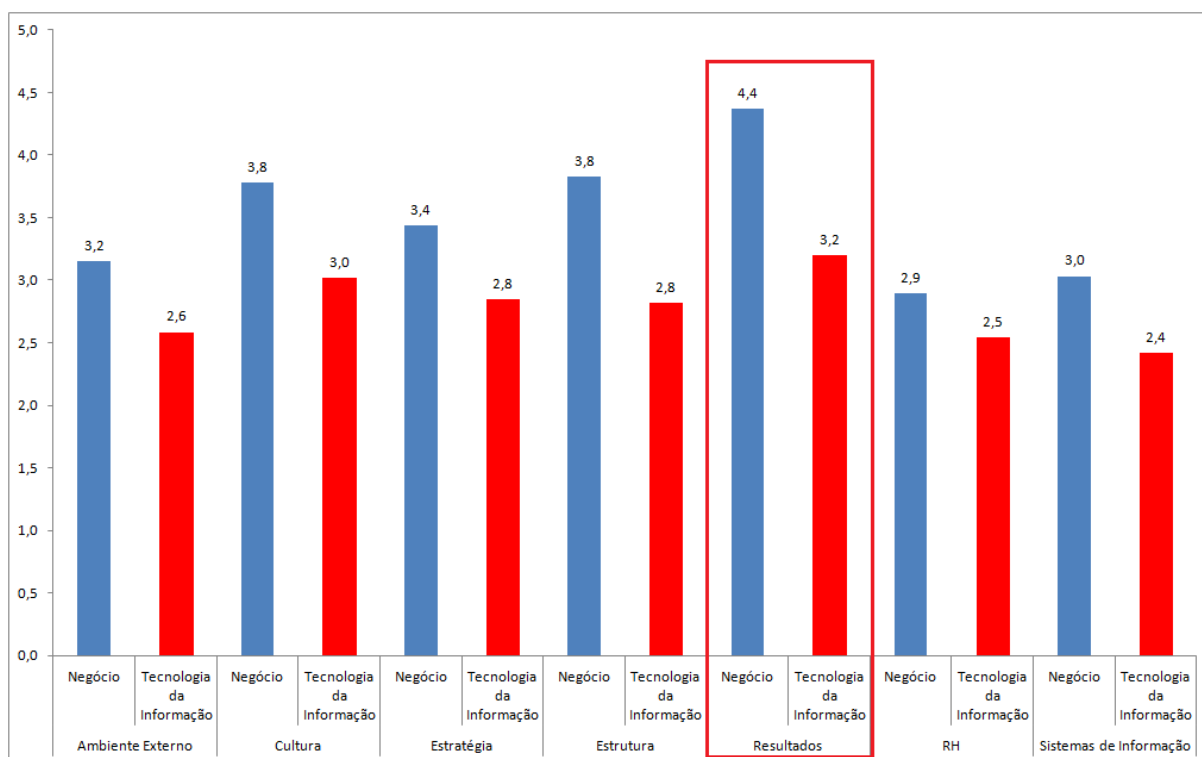


Gráfico 4 – Notas das dimensões do grupo de GC por área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se também nessa análise a constatação de que para todas as dimensões do grupo de GC, os gestores de TI deram notas mais baixas que os gestores da área de Negócio e que apenas para a dimensão Resultado a nota dada pelos gestores de TI ficou um pouco acima da média, representada pela nota três, de acordo com a escala utilizada na pesquisa (de 1 a 5) e como a convenção apresentada anteriormente.

A diferença acentuada entre as percepções dos gestores de Negócio e TI, segundo a avaliação do CEO, deve-se à falta de integração entre as áreas. De acordo com o este gestor, a equipe de TI não sabe para onde a empresa está direcionando-se, não sabe quais são as as necessidades da empresa e não conhece sequer as metas de curto prazo propostas.

O CIO, por sua vez, credita a diferenciação entre as notas dadas pelos gestores para a dimensão Resultado à restrição da metodologia utilizada pela empresa para acompanhamento, medição e divulgação à área de Negócio. O CIO afirmou que:

São duas sistemáticas dentro da empresa muito diferentes e que são utilizadas. Eles têm todo aquele acompanhamento [...] e aqui dentro não tem. Isso é mais restrito. [...] Coisa que, eu acho, a gente tem que mudar (CIO).

Terra (2000) afirma que “empresas engajadas na Gestão do Conhecimento procuram identificar as fontes de aquisição, geração e difusão de conhecimento que lhes são mais relevantes e estabelecem medidas indiretas que buscam sinais de sua evolução” (TERRA, 2000, p. 171). Portanto, de acordo com Terra (2000), essa restrição da metodologia utilizada apenas à área de Negócio pode causar prejuízos para a empresa relacionados à sua eficiência e seus esforços de inovação suportados por tecnologias.

5.3 Percepções sobre Alinhamento Estratégico da TI

Seguindo com a apresentação e discussão dos resultados por dimensões dos grupos de análise, na tentativa de identificar quais são as percepções dos gestores, foram analisadas, na sequência, o grupo de Alinhamento Estratégico da TI. Das seis dimensões descritas no modelo de Alinhamento Estratégico de TI de Luftman (2000), apenas duas dimensões obtiveram uma nota acima da média, analisando conjuntamente as notas dos gestores das áreas de Negócio e de TI; são elas Governança e Parcerias.

As demais dimensões, Arquitetura, Competência, Comunicação e Habilidades obtiveram notas entre 2,8 e 3,0. Essas notas, de acordo com a escala (de 1 a 5)

utilizada no questionário, representam baixa concordância entre as percepções dos gestores. Pode-se afirmar, portanto, que os gestores das duas áreas tendem a concordar com as práticas gerenciais ligadas a gestão dos investimentos em TI, atingimentos de metas e percepção do valor da TI por parte dos gestores de Negócio. Por outro lado, tendem a não concordar com as práticas gerenciais ligadas à gestão do relacionamento entre TI e Negócio, compartilhamento do conhecimento entre as duas áreas, avaliação da competência da TI, treinamento interfuncional, oportunidade de crescimento para os profissionais de TI por toda a empresa, entre outras. Como pode ser verificado no Graf. 5, as dimensões com melhores notas estão destacadas de cor verde. Já as dimensões com notas mais baixas estão destacadas de cor azul.

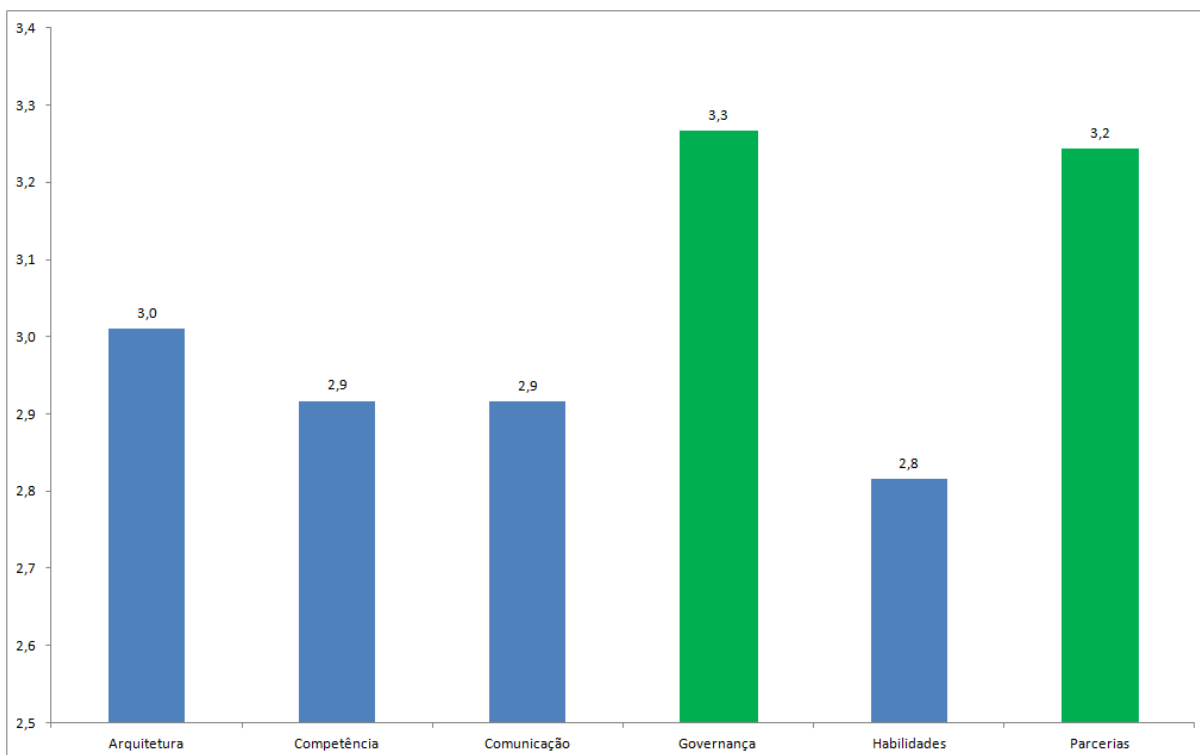


Gráfico 5 – Notas das dimensões do grupo de AETI
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a opinião do CIO, as notas das dimensões Competência e Habilidades não representam a realidade da empresa. Segundo o gestor, os profissionais de TI da empresa são extremamente competentes e, em grande parte das especializações da área de TI, os profissionais são referências no mercado. Ainda segundo esse gestor, o número de profissionais atuantes na área de TI com

grau de formação de especialista ou graduado é alto, o que indica que esses profissionais possuem, no mínimo, um grande conhecimento teórico:

O nível de pessoas que eu tenho aqui com pós-graduação é muito alto e no mínimo, quando não tem pós-graduação, o [profissional] tem curso superior, [o que] indica que a gente sempre traz pessoas com um nível teórico alto. E trabalhamos com pessoas seniores e não tenho nenhum [profissional de perfil] júnior aqui dentro trabalhando. Então, as pessoas que trabalham aqui, em qualquer uma das áreas, são extremamente habilitadas naquilo que fazem, são referências de mercado (CIO).

Ainda de acordo com a opinião do CIO, as notas dadas para as dimensões Comunicação, Governança e Parcerias são justas, principalmente para a dimensão Comunicação, pois, segundo o gestor, essa dimensão por parte da área de TI é ineficiente. O gestor também considerou a nota dada para a dimensão Arquitetura irrelevante, pois os gestores não conhecem o suficiente da infraestrutura da TI para avaliá-la. Especificamente sobre a nota da dimensão Parcerias, o CIO afirmou que o resultado mostra que a área de TI trabalha em conjunto com a área de Negócio.

Na opinião do CEO, as melhores notas dadas para as dimensões de Governança e Parcerias, em relação ao Alinhamento Estratégico da TI, não refletem a realidade da empresa, principalmente ao avaliar a efetividade da parceria da área de TI com a área de Negócio. Segundo a afirmação do gestor, a parceria apresentada pela TI está apenas na vontade de fazer junto, mas não é refletida nos resultados.

A divergência de percepções entre o CEO e CIO sobre a dimensão Parcerias revela uma tendência de baixo envolvimento entre as áreas TI e Negócio, pois segundo Luftman (2000), uma real parceria faz com que os papéis das áreas sejam idênticos na definição das estratégias de Negócio, faz com que haja confiança mútua entre os participantes e envolve partilhamento de riscos e recompensas. Luftman (2000) também afirma que “isso exige ter um bom projeto de negócio, onde o CIO e o CEO compartilhem uma visão claramente definida” (LUFTMAN, 2000, p. 18).

Analisando a percepção dos gestores, agrupados por área de atuação, em relação às dimensões do Alinhamento estratégico de TI, percebe-se que também há uma tendência de desacordo acentuada entre os gestores de TI. No Graf. 6 é possível verificar as notas dadas pelos gestores da área de negócio, na cor azul e as notas dadas pelos gestores da área de TI, na cor vermelha, com exceção da dimensão Arquitetura, em que houve empate entre as notas por área de atuação.

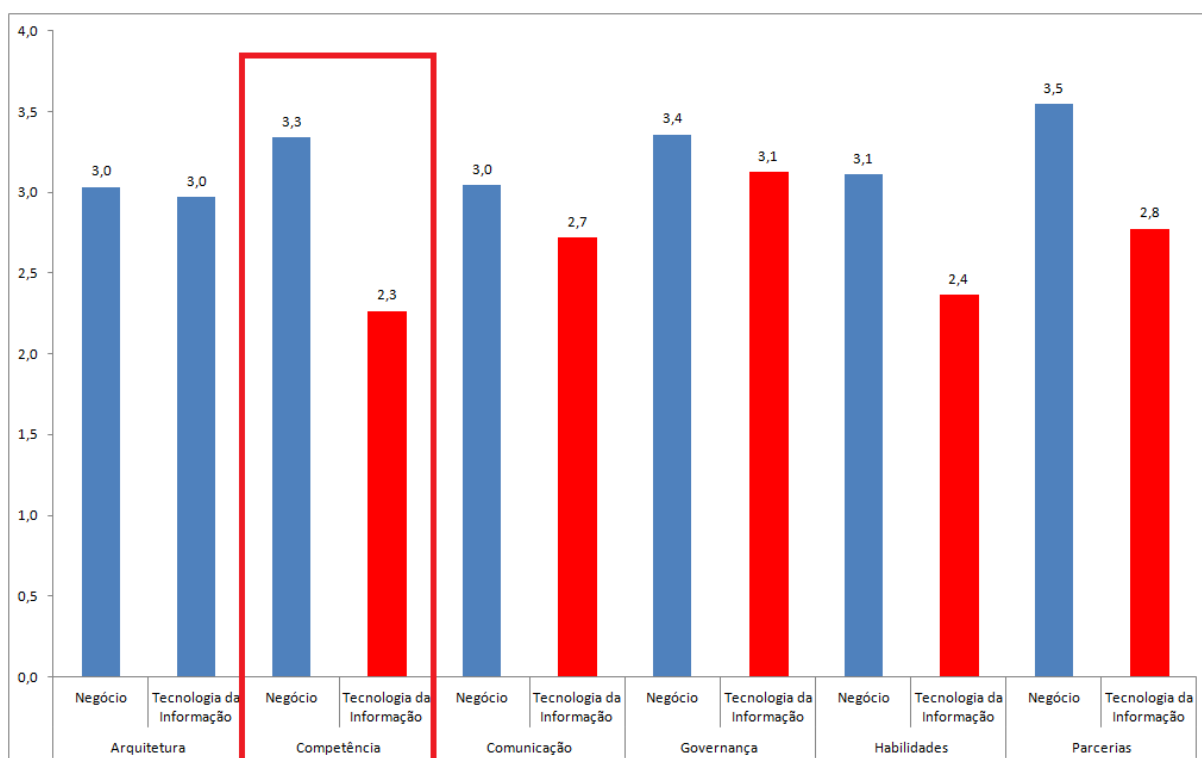


Gráfico 6 – Notas das dimensões do grupo de AETI por área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

Para a dimensão Competência, há diferença de um ponto na escala, o que representa vinte pontos percentuais em relação à nota média da área de Negócio e à nota média da área de TI. Pode-se afirmar que os gestores da área de Negócio tendem a concordar com as práticas gerenciais que avaliam a competência da área de TI, enquanto que os gestores da área de TI tendem a não concordar com a efetividade das práticas gerenciais que tem esse objetivo. Essa constatação também reflete a realidade das dimensões Habilidades e Parcerias, apesar da distância menor entre as notas dadas pelos gestores das duas áreas.

Segundo a visão do CIO, esse resultado é reflexo das deficiências dos processos de gestão da TI, principalmente em relação aos projetos solicitados pela área de Negócio que sofrem interferência contínua da diretoria da empresa que atualmente é quem define a prioridade de atuação da TI e, assim, impede, repetidas vezes, que a área de TI conclua os projetos iniciados. Ainda segundo o CIO, a área de TI convive, atualmente, com uma limitação de recursos que também a impede de atuar efetivamente na busca de soluções para os problemas da empresa.

Na opinião do CEO, a nota dada pelos gestores de TI reflete melhor a realidade enfrentada pela empresa em relação à dimensão Competência. Segundo ele, os gestores da área de Negócio estão, de certa forma, satisfeitos por terem acesso às bases de dados da empresa e, portanto, conseguem insumo para a tomada de decisão, devido ao investimento da empresa em tecnologia de *Business Intelligence*. Contudo, para o CEO, essa satisfação não existe em todas áreas da empresa que dependem dos serviços da área de TI.

De acordo com Luftman (2000), a área de TI precisa comunicar seu valor para a área de Negócio, de forma que seja compreendida e que auxilie a sua aceitação, além de ajustar os acordos de níveis de serviço com a utilização de termos comuns às duas áreas e definir claramente as recompensas e sanções para o cumprimento ou falhas em relação aos objetivos do Negócio. Luftman (2000) também afirma que para trabalhar a Competência é preciso compreender os fatores que levam a falta de critérios para avaliar o retorno obtido ao investir num projeto e que é preciso avaliar o que pode ser aprendido para melhorar o ambiente continuamente.

5.4 Percepções sobre Desempenho organizacional

Verificou-se, após a análise dos dados coletados e considerando a nota média dada pelos os gestores das duas áreas de atuação indistintamente, que a empresa obteve uma nota baixa para os grupos de análise de GC e Alinhamento Estratégico de TI e que apenas o grupo do Desempenho organizacional obteve uma nota acima da média, como pode ser visto na fig. 12.

O resultado das notas da empresa por grupo de análise revela uma possível capacidade da empresa investigada em obter um bom resultado no mercado sem a promoção do alinhamento estratégico da TI ao negócio e sem a utilização da informação e do conhecimento como diferenciais para competir. Isso contrapõe a afirmação de Hitt, Ireland e Hoskisson que diz que (2013): “[...] a capacidade de acesso e uso da informação de forma eficaz e eficiente tornou-se uma importante fonte de vantagem competitiva em praticamente todas as indústrias” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013, p.11).

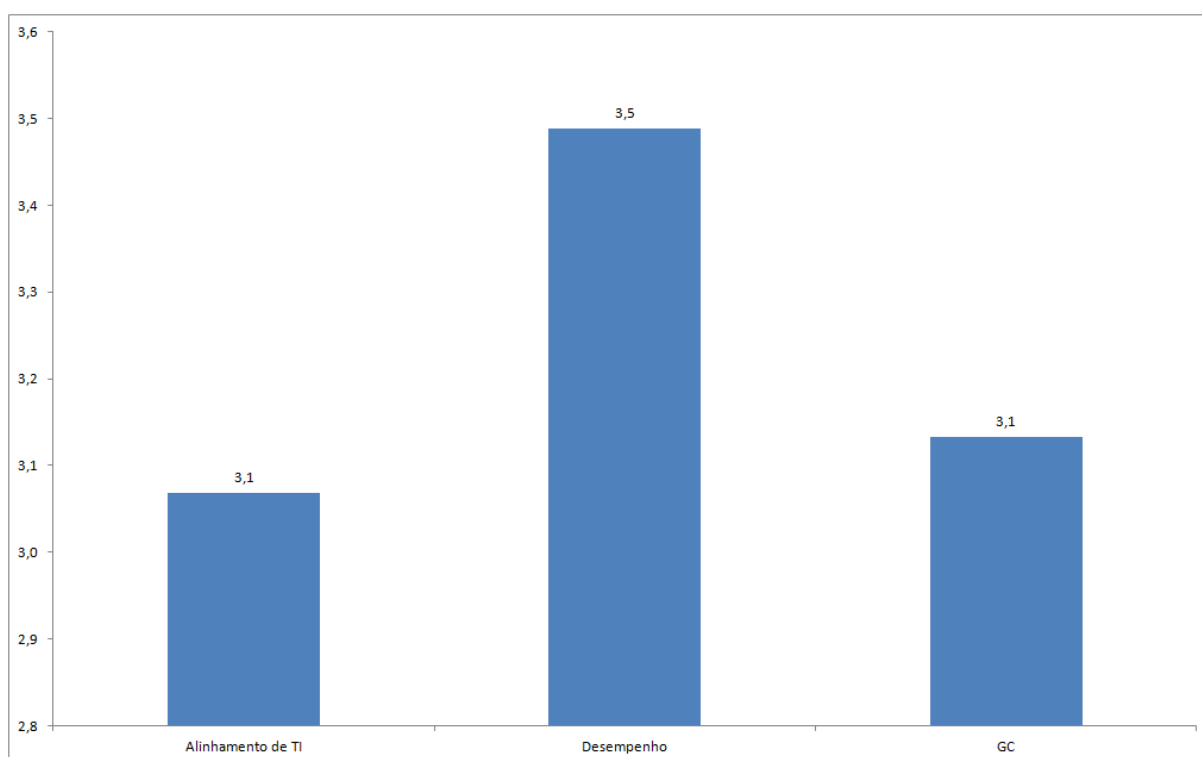


Gráfico 7 – Notas da empresa por grupo de análise
Fonte: Dados da pesquisa

O resultado geral apresentado no Graf. 7 ainda contrapõe a opinião do gestor responsável pela área de Negócio, que afirmou, antes de conhecer o resultado da pesquisa, que o desempenho organizacional é resultado de boas práticas de GC e do Alinhamento Estratégico da TI. Em parte de sua fala, ele declarou:

Eu acho que o desempenho é consequência de uma boa gestão do conhecimento, pois a gente tem que, primeiramente, saber o que a gente quer para depois solicitar para a TI e a consequência disso é o bom desempenho da empresa no mercado (CEO).

5.5 Percepções sobre impactos no desempenho do negócio

Na avaliação dos dados por grupos de análise e área de atuação dos gestores ficou evidente uma tendência de desacordo entre os gestores de TI, principalmente nos dois grupos de análise que obtiveram nota menor na avaliação geral da empresa – GC e Alinhamento Estratégico de TI –, como mostra o Graf. 8, em que as notas dadas pelos gestores da área de negócio estão destacadas pela cor verde e as notas dadas pelos gestores da área de TI estão destacadas pela cor azul.

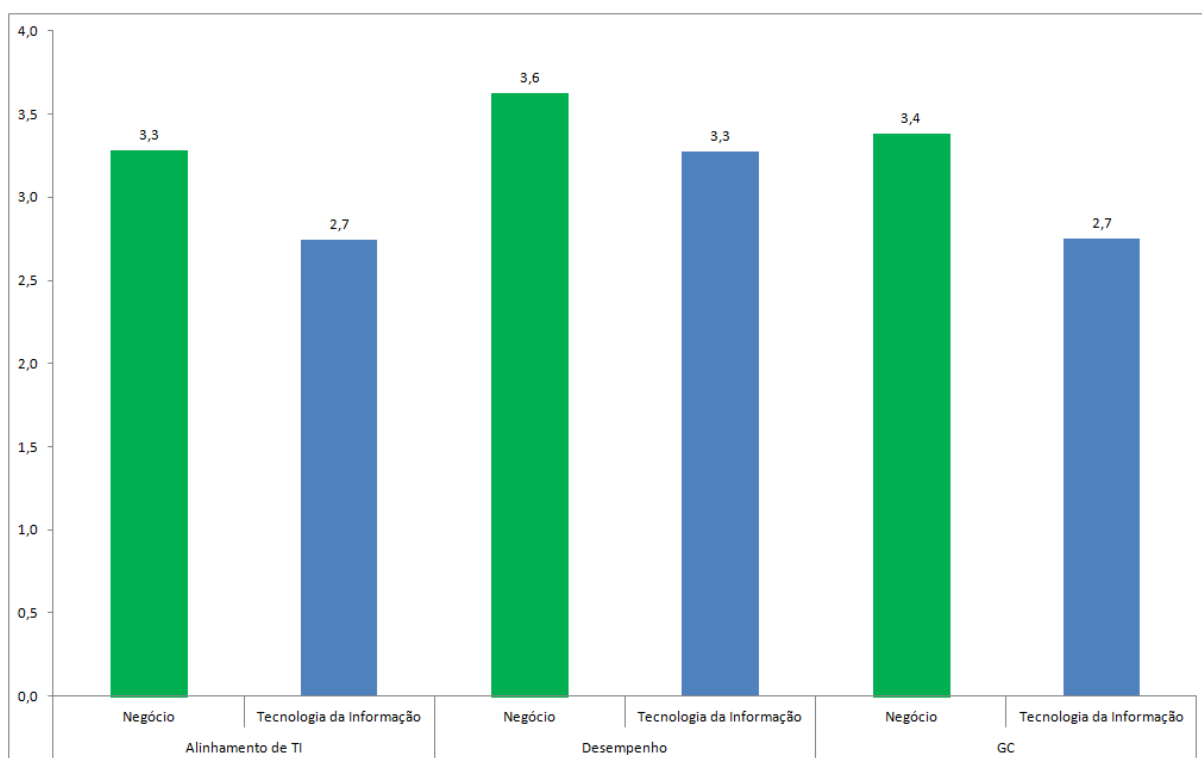


Gráfico 8 – Notas por grupo de análise e área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

Para os gestores responsáveis pelas áreas de Negócio e de TI, essa tendência de discordância é resultado da falta de conhecimento sobre os negócios da empresa por parte dos gestores de TI. O CIO afirmou que os demais gestores da área entrevistados sofrem com a falta de visão total sobre todas as áreas de negócio e, talvez, possuam também uma visão limitada sobre a estratégia da empresa. Já o CEO afirmou que a área de TI está muito isolada e, que, portanto, a TI não sabe

como se faz a gestão do negócio da empresa. Ainda segundo o CEO, esse cenário causa o desalinhamento e dificulta o melhor desempenho da empresa no mercado.

Torna-se relevante destacar, diante das afirmações dos gestores responsáveis pelas áreas de Negócio e TI, que o conhecimento dos negócios por parte da equipe de TI é uma das questões analisadas no modelo de alinhamento estratégico da TI proposto por Luftman (2000), dentro da dimensão Comunicação. Segundo Luftman (2000), “uma efetiva troca de ideias e um entendimento claro do que é preciso para assegurar-se estratégias bem sucedidas estão no topo da lista de ativadores e inibidores do alinhamento” (LUFTMAN, 2000, p. 14).

Na tentativa de validar a identificação da tendência acentuada de desacordo dos gestores de TI em relação à GC e ao Alinhamento estratégico de TI, apesar da tendência de concordância com o Desempenho organizacional, buscou-se verificar a concentração das notas dadas pelos gestores em cada grupo de análise. Essa análise comprovou a constatação da tendência acentuada de desacordo entre os gestores de TI relacionada aos grupos de análise de GC e Alinhamento Estratégico de TI, como mostra o Graf 9.

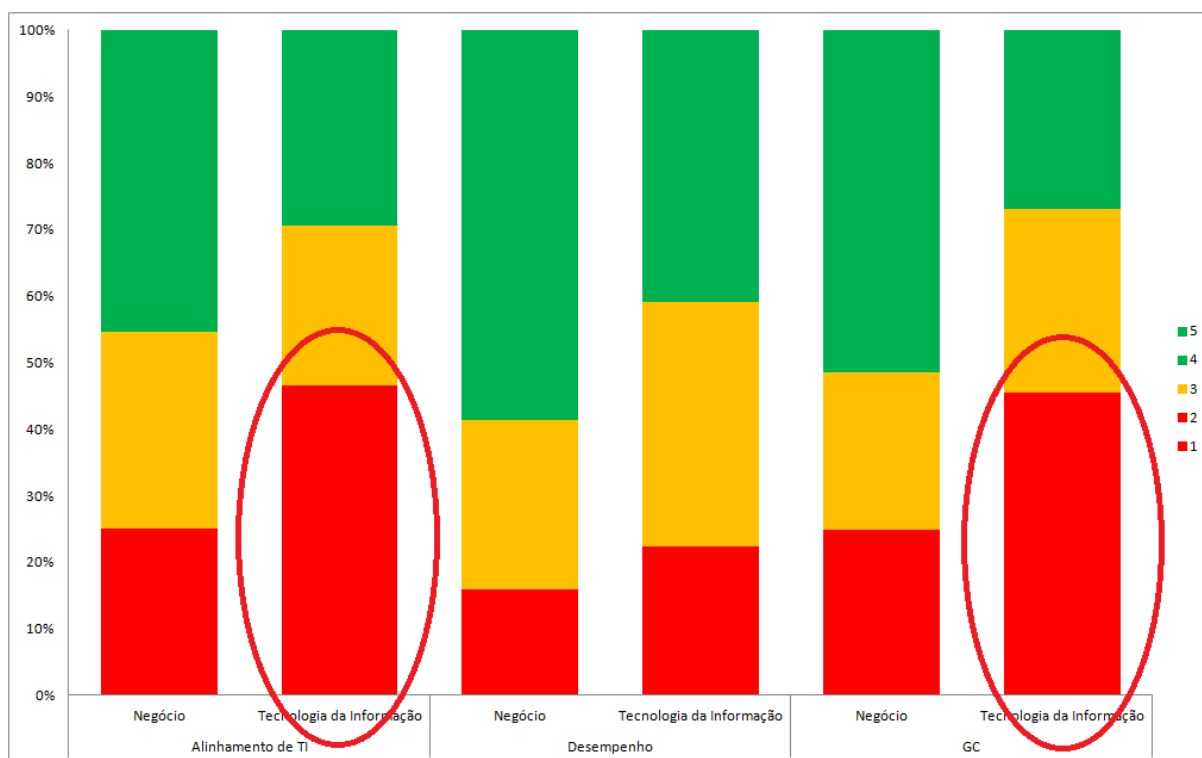


Gráfico 9 – Percentual de agrupamento das notas por grupo de análise e área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a opinião do CIO, essa tendência de discordância dos demais gestores em relação ao Alinhamento Estratégico da área não representa a realidade da empresa, uma vez que a área de TI foi criada, inicialmente, para suprir necessidades críticas de sistemas de informação computacionais que suportassem o plano de expansão da empresa, há mais de duas décadas. Portanto, segundo a visão desse gestor, o Alinhamento Estratégico da TI aos objetivos do Negócio existe desde a criação da própria área, de acordo com a afirmação que fez na entrevista de coletas de dados:

A preocupação [da empresa] desde o início quando eu entrei aqui, há 26 anos atrás (sic), foi colocar um sistema de gestão de estoque que suportasse o crescimento. Você quer alinhamento maior do que esse? (CIO).

Percebe-se, portanto, que, de acordo com a opinião do CIO, a existência do sistema de gestão de estoque que suporta a operação da empresa e seu plano de expansão e que foi planejado desde o início do investimento da empresa em TI comprova o Alinhamento Estratégico da TI ao negócio e a capacidade da empresa em obter retorno por meio do investimento realizado em tecnologia. Como afirmado por Laudon e Laudon (2009), excelência operacional, novos modelos de negócio, melhor relacionamento com fornecedores, vantagem competitiva e sobrevivência estão entre os objetivos da empresa ao realizar investimentos em TI, o que, de alguma forma, valida o raciocínio do CIO.

5.6 Resultado geral da pesquisa

Foi possível verificar, também, após análise das notas dadas pelos gestores de Negócio e TI distintamente, que os gestores de TI tendem a concordar com o bom desempenho da empresa no mercado, mesmo discordando das práticas gerenciais relacionadas aos processos de Alinhamento Estratégico de TI e de GC. De maneira mais otimista, os gestores das áreas de Negócio tendem a concordar com o bom desempenho da empresa no mercado, assim como, mesmo que em menor escala, com as práticas gerenciais relacionadas aos processos de Alinhamento Estratégico de TI e de GC. O que pode ser observado no Graf. 10.

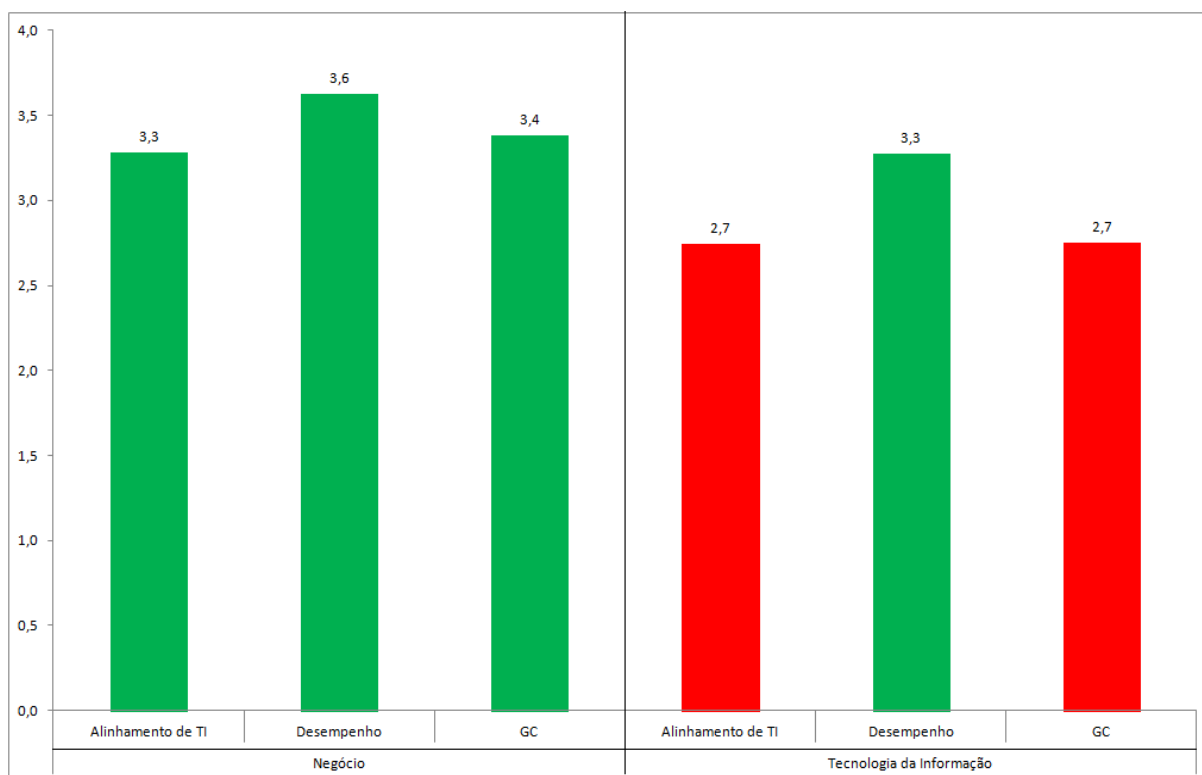


Gráfico 10 – Notas das áreas de atuação por grupos de análise
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a interpretação do CEO, esse resultado representa o baixo Alinhamento Estratégico da TI. Segundo ele, os gestores da TI estão mais insatisfeitos, principalmente com as dimensões de Alinhamento de TI e de GC, por terem consciência de que entregam para a empresa, atualmente, menos do que poderiam entregar, caso a estrutura da empresa incentivasse a integração entre as áreas.

Ainda na visão do CEO, há uma dificuldade de integração entre os profissionais de TI e os da área de Negócio, pois os profissionais de TI valorizam excessivamente o conhecimento técnico que possuem em detrimento do conhecimento do negócio da empresa. Como consequência disso, os profissionais de TI criam uma barreira quase que intransponível, que os mantém alheios às necessidades da área de Negócio, como afirmado pelo CEO:

A maioria dos profissionais de TI são outsourcing [...] e o próprio funcionário também gosta de ser outsourcing. Ele não quer comprometimento com nenhuma empresa porque ele vai travar o conhecimento. [o profissional de TI afirma que] vai ficar desatualizado. [mas] a forma que se programa aprende em qualquer lugar. Agora, o conhecimento do negócio que é o grande lance. E que também o profissional de informática não tem também não. [...] quantos analistas de negócio eu tenho hoje? Pouquíssimos! E a dificuldade que eu tenho para formar um analista de negócio é imensa. [...] como se [o conhecimento técnico] fosse o diferencial do profissional de TI e não é. [...] agora pergunta para o cara lá da TI [...] se ele quer se integrar mais ao negócio. Será que ele quer tá mais dentro do negócio e menos na visão da programação? [...] então, por isso, que eu acho que dá esta grande distorção. É exatamente pela falta do alinhamento e, principalmente na minha opinião, pela distância e pela falta de conhecimento que o profissional de TI tem do negócio (CEO).

O CIO considerou o resultado, principalmente por parte dos gestores de TI, divergente da realidade da empresa. Segundo ele, seria impossível a empresa conseguir bons resultados em seu desempenho, sem a existência do Alinhamento Estratégico da TI. Ainda segundo o CIO, esse alinhamento existe desde o suporte e a garantia dada pela área de TI às rotinas operacionais da empresa até a qualidade da informação disponibilizada diariamente, para que a área de Negócio tome decisões e execute uma gestão eficaz. O CIO creditou a baixa nota dada pelos gestores de TI ao Alinhamento Estratégico da TI à ineficiência na comunicação da área, pois segundo ele, a área de TI desenvolve e entrega projetos extremamente estratégicos, que garantem a sobrevivência da empresa no mercado, mas os gestores não são devidamente comunicados. Isso pode ser visto na transcrição seguinte:

Eu acho que o alinhamento aqui é muito grande também, é muito alto. Nós estamos com dois projetos [...] que são extremamente estratégicos para a gente e de altíssimo retorno, que vão garantir a nossa sobrevivência aí pra frente. Agora isso não é comunicado da forma como deveria ser. [...] a nossa comunicação é muito ruim. Isso que não dá essa [percepção] de se estar tão alinhado. (CIO).

O CIO também discordou das notas dadas pelos gestores para o grupo de GC, pois, segundo a afirmação do gestor, o conhecimento dentro da empresa está totalmente desestruturado, não documentado e concentrado nos indivíduos, em suas experiências. Segundo o CIO, esta é uma questão que deveria ser repensada pela empresa.

5.7 Síntese do questionário

Para auxiliar a compreensão sobre a distinção entre as percepções dos gestores de Negócio e de TI, foi o objetivo deste trabalho, foram analisadas questões específicas do instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados na primeira fase.

Buscou-se, por meio dessa análise, identificar as questões com as maiores divergências entre as percepções dos gestores de Negócio e de TI, as que obtiveram baixo grau de concordância e as que obtiveram maior grau de concordância, de acordo com a percepção das duas áreas de atuação.

Ao identificar as questões com as maiores divergências entre as percepções dos gestores de Negócio e de TI, foi possível constatar a sua concentração nos grupos de Alinhamento Estratégico de TI e de GC, já identificados no resultado da pesquisa com as maiores divergências de notas entre as duas áreas. Algumas questões desses grupos chegaram a apresentar grandes divergências, com mais de 70% de concordância entre os gestores de Negócio e apenas 13% de concordância entre os gestores de TI. Entre essas questões destacam-se a percepção da TI como parceira confiável pela área de Negócio, o tratamento dos projetos de TI como investimentos, a valorização da inovação e do empreendedorismo por parte da empresa, a divulgação dos resultados internamente e a utilização de equipes internas não formais em projetos de inovação. A lista completa das questões identificadas com as maiores divergências entre as percepções dos gestores de Negócio e de TI está apresentada na Tab. 2.

Tabela 2 – Questões de maiores divergências entre as áreas

Grupo Análise	Pergunta	Negócio		Tecnologia da Informação	
		Não concorda	Concorda	Não concorda	Concorda
Alinhamento de TI	A área de negócio percebe a TI como parceira confiável.	13,04%	73,91%	40,00%	13,33%
	Acordos de nível de serviço são utilizados em toda a empresa.	17,39%	39,13%	73,33%	20,00%
	As métricas de negócio são estendidas aos parceiros externos.	8,70%	34,78%	66,67%	13,33%
	As métricas de TI são estendidas aos parceiros externos de serviços.	13,04%	34,78%	53,33%	13,33%
	Benchmarking é realizado rotineiramente.	13,04%	65,22%	60,00%	13,33%
	Existem processos formais de integração das métricas de negócio e de TI.	26,09%	34,78%	66,67%	6,67%
	Há oportunidades regulares de crescimento para o pessoal da TI, por toda a empresa.	26,09%	34,78%	60,00%	13,33%
	O padrão interno de conduta da empresa valoriza a inovação e empreendedorismo.	8,70%	78,26%	46,67%	26,67%
	Os projetos de TI são tratados como investimento.	4,35%	73,91%	46,67%	20,00%
	Planejamento Estratégico de Negócio envolve a TI.	17,39%	52,17%	46,67%	20,00%
	Riscos e recompensas sempre são compartilhados entre as áreas de negócio e TI.	34,78%	34,78%	73,33%	6,67%
Desempenho	Em relação à empresa, o nível atual de satisfação dos empregados é semelhante à média do mercado.	26,09%	39,13%	66,67%	13,33%
GC	A empresa comemora conquistas com seus funcionários.	8,70%	69,57%	40,00%	26,67%
	A empresa divulga os resultados internamente.	4,35%	73,91%	53,33%	13,33%
	A empresa estimula os contatos pessoais, como incentivo ao aprendizado.	26,09%	43,48%	46,67%	33,33%
	A empresa investe em treinamentos que ampliam o conhecimento dos funcionários.	21,74%	47,83%	60,00%	26,67%
	A empresa permite tentar e falhar em ações novas.	13,04%	69,57%	40,00%	26,67%
	A empresa valoriza equipes multidisciplinares, independentemente da estrutura formal.	8,70%	82,61%	46,67%	26,67%
	Ocorrem usos de equipes temporárias "não-formais" em projetos de inovação.	8,70%	78,26%	46,67%	40,00%
	Os créditos relacionados ao desempenho são compartilhados com a equipe.	30,43%	47,83%	46,67%	20,00%
	Os funcionários focam além de suas tarefas e se preocupam com a empresa.	8,70%	73,91%	33,33%	26,67%

Fonte: Dados da pesquisa

A relação das questões com baixo grau de concordância está apresentada na Tab. 3. Essas questões, de acordo com a percepção dos gestores das duas áreas de atuação, concentraram-se no grupo de análise de GC. Entre elas, destacam-se, com as menores notas, as seguintes: Existe participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários; As informações e os dados podem ser acessados por todos os funcionários da empresa; Existe planejamento de carreira para os funcionários; A evolução dos salários está associada à aquisição de competências; A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais. A maior nota dada pelos gestores de TI para uma dessas questões foi 2,4 e por parte dos gestores de Negócio a maior nota dada para uma dessas questões foi 3,0 que representa a nota média, de acordo com a escala utilizada na pesquisa (de 1 a 5).

Tabela 3 – Questões de baixo grau de concordância

Grupo Análise	Pergunta	Nota Média	Nota Média
		TI	Negócio
Alinhamento de TI	Existe treinamento interfuncional por toda empresa.	2,1	2,6
	O compartilhamento do conhecimento ocorre de modo formal e institucionalizado.	2,3	2,3
	A aprendizagem organizacional é monitorada, visando à efetividade.	2,3	2,8
Desempenho	Em relação à empresa, o nível atual de desenvolvimento e do bem-estar dos empregados é semelhante à média do mercado.	2,3	3,0
GC	Existe participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	1,5	1,5
	As informações e os dados podem ser acessados por todos os funcionários da empresa.	1,7	2,4
	A empresa adota espaços abertos para discussões e reflexões sem referência a níveis hierárquicos.	1,8	2,7
	Existe planejamento de carreira para os funcionários.	1,8	2,3
	A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais.	1,9	2,5
	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa.	1,9	2,6
	A comunicação é eficiente entre os diferentes níveis da empresa.	2,1	2,6
	A evolução dos salários está associada à aquisição de competências.	2,2	2,2
	Os cargos têm responsabilidades explícitas.	2,4	2,8
	O processo decisório não está baseado em tarefas burocráticas.	2,4	3,0
O processo de seleção da empresa é bastante rigoroso.	2,4	3,0	

Fonte: Dados da pesquisa

As questões que obtiveram maior grau de concordância, de acordo com a percepção dos gestores das duas áreas de atuação, foram apenas duas: O Diretor Executivo é patrocinador da TI; O programa de participação nos lucros envolve a maior parte dos funcionários. Uma questão está relacionada ao grupo de Alinhamento Estratégico de TI e outra, ao grupo de GC, respectivamente. Pode-se afirmar que os gestores de Negócio e de TI tendem a concordar com as práticas gerenciais existentes na empresa relacionadas a essas duas questões, como pode ser verificado na Tab. 4. Vale ressaltar, contudo, que são apenas duas questões de um número total de noventa questões existentes no questionário, como demonstra a Tab. 4.

Tabela 4 – Questões de alto grau de concordância

Grupo Análise	Pergunta	Nota Média	Nota Média
		TI	Negócio
Alinhamento de TI	O Diretor Executivo é patrocinador da TI.	4,3	4,3
GC	O programa de participação nos lucros envolve a maior parte dos funcionários.	4,1	4,0

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, identificou-se, por meio da análise detalhada das respostas dos gestores, que há um maior consenso entre as questões de que discordam do que entre as questões com que concordam, principalmente relacionadas às práticas gerenciais dos grupos de Alinhamento Estratégico de TI e GC.

A opinião do CIO, após verificar a lista das questões com grau baixo e a lista com grau alto de concordância, é de que as notas dadas pelos gestores para as questões de ambas as listas refletem a realidade da empresa. Ele, contudo, não justificou a sua afirmação.

De acordo com a visão do CEO, o número maior de questões na lista de baixo grau de concordância é reflexo da postura da própria diretoria da empresa que, em sua opinião, deveria definir e comunicar melhor quais são os seus objetivos para o ano. Como essa definição e a consequente comunicação não existem, torna-se praticamente impossível para as demais áreas da empresa garantir o alinhamento aos objetivos estratégicos do negócio.

Terra (2000) afirmou que a alta administração da empresa deve definir a direção e esclarecer a estratégia da organização para os funcionários, além de estabelecer macrovisões para a condução de projetos inovadores:

Essas visões, além de definir resultados esperados em termos de produtos e adição ao estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões no dia-a-dia e a elevar o moral geral, pois permitem relacionar as várias atividades individuais a algo maior, a um propósito ou a um destino final. (TERRA, 2000, p.91).

Percebe-se, portanto, diante da afirmação do CEO da empresa investigada, que há um cenário pouco favorável para a promoção da GC e do Alinhamento Estratégico da TI, e que isso tem sido promovido pela alta administração da empresa. De acordo com os modelos de GC de Terra (2000) e de Alinhamento Estratégico da TI de Luftman (2000), a responsabilidade e a participação da alta administração são fatores essenciais para a garantia do uso efetivo da informação e da obtenção de bons resultados por meio de investimentos realizados em Tecnologia da Informação.

Em relação ao seu modelo de GC, Terra (2000) afirma que as dimensões de Recursos Humanos, mensuração dos Resultados, investimentos e acesso aos Sistemas de Informação e inserção no Ambiente são afetadas pelas ações e direcionamentos da alta administração.

Por fim, Luftman (2000) afirma, sobre o Alinhamento Estratégico da TI, que criar um plano de negócio integrado e que envolva a área de TI pode facilitar a parceria da TI com a área de Negócio, além de definir as bases para as parcerias com os fornecedores.

Portanto, de acordo com afirmação de Luftman (2000), a empresa pode resolver parte de seus problemas buscando a elaboração de um plano de negócio integrado entre as áreas de negócio e TI.

5.8 Análise de conteúdo das entrevistas realizadas com CEO e CIO

O objetivo desta análise de conteúdo foi descrever de forma objetiva e clara o conhecimento exposto por parte dos entrevistados sobre os temas abordados por esta pesquisa no ambiente de investigação.

Como afirmado por Minayo (2000), a análise de conteúdo busca a interpretação do material de caráter qualitativo, como é o caso das falas gravadas durante as entrevistas realizadas com o CEO e o CIO da empresa investigada.

Para operacionalizar a análise de conteúdo, seguiram-se os passos sugeridos por Minayo (2000). A saber, são: (1) ordenação das entrevistas, (2) classificação dos dados e (3) análise final. No passo 1, as entrevistas do CEO e do CIO foram transcritas e previamente analisadas, separadamente. No passo 2, classificaram-se os dados em “grupos de análise – importância e relação com as áreas”, “dimensões dos grupos de análise” e “distinção das percepções entre as áreas de negócio e de TI”. Por fim, no passo 3, realizou-se a conclusão da análise de conteúdo.

Na sequência descrita anteriormente, a análise de conteúdo é apresentada, detalhadamente, a seguir:

1. Grupos de análise – importância e relação com as áreas

A ordem seria desempenho organizacional, alinhamento estratégico da TI e gestão do conhecimento (CIO).

Na minha opinião, gestão do conhecimento em primeiro lugar, alinhamento estratégico da TI e desempenho organizacional porque eu acho que o desempenho é uma consequência de uma boa gestão do conhecimento. Porque se você não tem uma boa gestão do conhecimento, o alinhamento estratégico da TI não acontece. Eu acredito que primeiramente a gente tem de saber o que a gente quer para depois solicitar isso à TI e a consequência disso é um bom desempenho da empresa no mercado, ou seja, um bom desempenho organizacional (CEO).

No alinhamento estratégico da TI, o papel da TI é totalmente estratégico. É estar junto com a estratégia da empresa. Quero dizer, a estratégia da empresa qual é? Crescer, ir para 150 lojas, dobrar faturamento e para isso eu preciso de quê? A TI precisa responder com o quê para tá chegando nisso aí? Então, é um papel é estratégico (CIO).

Eu acredito que, dentro do alinhamento estratégico, a TI tem de ser a fomentadora das informações. Então, eu acredito que uma TI bem estruturada consegue ter dados que nos possibilitam avançar. Então, a gente percebe muitas empresas no mercado que não conseguem dar o passo à frente pela falta desta estruturação (CEO).

[O papel da área de negócio é] tá junto com a TI ou tá transmitindo para a TI e falando para onde que eu vou. Porque, na verdade, não é a TI que dita a estratégia. A TI tem de acompanhar a estratégia ou fornecer insumos e tecnologias para que a estratégia aconteça. Não dá para ser uma coisa dissociada. Então, o papel dos grupos de negócio é definir qual é a estratégia, para onde a empresa vai, para que a TI possa se alinhar e ver quais rumos vai tomar para conseguir sustentar isto aí (CIO).

Eu acredito que se a área de TI e a área de negócio trabalhassem mais unidas. Juntas mesmo! Eu acho que o sucesso seria certo. A gente percebe que a gente tá gastando muito tempo da área de negócio tentando passar o problema para a área de TI. Enquanto, se a área de TI conhecesse mais o negócio da empresa, andaria muito mais rápido (CEO).

O papel [da área de TI] relativo ao desempenho organizacional seria um papel de tá executando ou tá suportando o desempenho, que eu vejo que é o desempenho de toda a empresa. O papel de suportar tudo isso através de sistemas, de suporte aos sistemas, de implementação de tecnologia (CIO).

[No desempenho organizacional], a TI, eu encaro como uma das áreas principais. Ela é a integradora das áreas. A TI é a grande responsável pela união da informação. Então, eu acredito, que a informação errada é muito perigosa. E a informação desalinhada também. Então, eu acredito que para a gente ter este desempenho organizacional, a gente tem de ter uma informação confiável e única (CEO).

No desempenho organizacional, as áreas de negócio são fundamentais porque elas vão estar utilizando as ferramentas que a TI está provendo para ela. Então, é mais importante até que a própria TI. Neste caso, a TI é meio. Ela vai estar fornecendo as ferramentas que foram alinhadas na estratégia (CIO).

Com relação a gestão do conhecimento, o papel [da área de TI] seria de fornecer ferramentas para que esta gestão se desse de uma maneira mais efetiva (CIO).

Da gestão do conhecimento, [o papel da TI] é sair do modelo tradicional de uma área de BI isolada. Que eu acho que o principal fomentador, hoje, da gestão do conhecimento é a área de BI. Não tem outra na empresa. E se a gente analisar tudo que a gente tem de gestão do conhecimento, quem extrai isso hoje é o BI. Não existe outra área para fazer isso na empresa. E o que eu sinto é que a área de BI deveria estar mais disseminada na empresa. Então, eu acho que toda empresa que tem uma área de BI forte e, principalmente, disseminada na empresa vai conseguir fazer uma gestão boa do conhecimento. Eu percebo que a questão do BI estar afastada demais das áreas fins a gente perde muito tempo com isso (CEO).

Com relação a gestão do conhecimento, o papel [da área de negócio] deveria ser muito maior do que é hoje. As áreas de negócio produzem este conhecimento. E hoje, na maioria das áreas, este conhecimento é tácito. Não é um conhecimento registrado e não existe uma gestão em relação a isso aí (CIO).

Percebe-se, por meio das falas do CEO e do CIO transcritas acima, que a maior integração entre as áreas de negócio e TI pode contribuir na definição das estratégias do negócio, facilitar e agilizar os processos de solicitações e entregas, além de poder garantir a troca de informações relevantes e o compartilhamento do conhecimento entre as áreas.

Verifica-se também, a oportunidade de investir-se no alinhamento entre as visões da liderança, uma vez que o CEO define a participação direta dos profissionais da TI como fundamental para uma gestão do conhecimento eficaz, sugerindo, inclusive, maior proximidade e maior aprendizado sobre o negócio por parte destes profissionais. Já por sua vez, o CIO limita a participação da TI na gestão do conhecimento apenas à entrega de ferramentas para suportar a gestão.

Também é possível verificar a distinção na avaliação da liderança nas primeiras falas destacadas. O CEO relaciona a gestão do conhecimento como o item mais importante para a empresa, enquanto, na avaliação do CIO, este item é relacionado como último, sendo desempenho organizacional, o primeiro.

Como afirmado por Terra (2000), o papel da alta administração no esclarecimento da estratégia empresarial é indispensável, assim como na definição dos campos de conhecimento, nos quais os funcionários devem focar os esforços de aprendizado.

Portanto, verifica-se que, diante da realidade enfrentada pela empresa investigada, tempo, conhecimento e esforço de seus funcionários pode estar sendo perdido por causa de indefinições da alta administração.

2. Dimensões dos grupos de análise

A parceria é a vontade de fazer junto. Isso eu sinto que tem. Mas para ter uma parceria, tem que ter resultado. E isto eu não sinto (CEO).

A questão da parceria é a questão que mostra que nós estamos juntos com o pessoal de negócio e por isso você vê esta nota de parceria (CIO).

Na área de TI, por exemplo, eu tenho um relacionamento grande com fornecedores. Porque eles que trazem as novidades para mim. A participação fora para trazer isso aí, gera um relacionamento forte (CIO).

Na questão do ambiente externo, eu acho que, principalmente, pelo fato da gente não ter uma base de clientes cadastrados. De conhecer muito pouco o perfil do meu cliente. Eu ainda trabalho de uma maneira muito generalista. Ou seja, eu não tenho o cliente cadastrado, eu não sei o que ele compra, eu não sei qual o melhor cliente, eu não sei a frequência de compra. E isto é um ponto que, realmente, deixa muito a desejar. Eu não tenho um instituto de pesquisa que me traga pesquisas semestrais ou anual para saber como está a visão do cliente em relação a [empresa] (CEO).

Quando a gente olha para o nosso RH, agora que a gente está entrando numa fase de renovação. De buscar uma forma de reconhecer os talentos da empresa. De dar oportunidade. De saber quem é quem. De diferenciar (CEO).

Bom! Nós temos problemas de RH. Então, RH eu explico desse jeito, pois tem uma série de problemas que vem das gestões anteriores. Falta de políticas de benefícios e uma série de coisas. Então a percepção disso, geralmente, é baixa (CIO).

A gente não tem nenhum sistema de informação voltado para a gestão do conhecimento. Não existe isso aqui dentro. Então, esta nota tinha que ser zero, até. Está muito alta! Logicamente, você tem muita informação desestruturada espalhada dentro da empresa, ou em planilhas, ou dentro de um sistema, ou na máquina do usuário, ou na cabeça do usuário (CIO).

Sistemas de informação a gente tem. Considero bom em relação ao que a gente vê no mercado. Até mesmo pela participação de mercado que a gente tem e conseguir, com tantos entrantes, manter isso, significa que a gente gere bem a nossa informação. Caso contrário a gente não conseguiria. Só que eu acho que é muito pouco disseminado. Concordo que poucas áreas tem acesso a isso. Muito poucas áreas tem acesso a isso. Tem áreas que não entendem muito bem para onde a empresa vai, qual a estratégia. Não tem comunicação entre as áreas (CEO).

Nas falas sobre as dimensões parcerias, ambiente externo, recursos humanos e sistemas de informações, destacadas, respectivamente, é possível verificar, novamente, a oportunidade de investir-se no alinhamento entre as visões da liderança. Principalmente, nas falas relacionadas às dimensões parcerias e sistemas de informações evidenciou-se a divergência das percepções do CEO e do CIO sobre os temas abordados pela pesquisa.

Segundo Brodbeck e Hoppen (2000), os planos estratégicos de negócio e da TI devem ser alinhados por, pelo menos, uma vez na fase de formulação das

estratégias e por outras várias vezes, durante a fase de implementação, por meio de pontos de controle. Os autores afirmam também que a falta de alinhamento na fase de implementação está entre os principais motivos para o fracasso no alinhamento estratégico da TI.

Pode-se considerar, diante das falas destacadas, que há poucos pontos de controle e de revisão do alinhamento estratégico entre os planejamentos de negócio e de TI no cenário da empresa investigada.

3. Distinção das percepções entre as áreas de negócio e de TI

Eu sinto que a área de TI fica muito isolada. Como ela está isolada, muitas vezes, ela não sabe como a gente gere a informação aqui dentro. Ela não tem nem noção. Talvez o BI, hoje, separado da área de TI, saiba mais o que a gente faz do que a área de TI. Mas eu acredito que a área de TI nem imagine o que existe aqui. Eu acho não, eu tenho certeza que se você perguntar para noventa por cento das pessoas lá em cima eles não sabem como a gente faz a gestão do negócio. Eles não sabem. Eles recebem demandas. Eu imagino que isto deve chegar picado, ou seja, existem vários responsáveis pelo projeto e, então, ele não consegue ter a visão do projeto como um todo. E aí que eu falo que causa o desalinhamento (CEO).

Pela falta de organização da empresa, pela falta da estrutura, acaba que a TI não consegue entregar o que precisa (CEO).

Talvez porque os gestores que você entrevistou tenham uma visão não muito clara sobre a abrangência da TI sobre todos os negócios. A preocupação [da empresa] quando eu entrei aqui há vinte e seis anos atrás (sic) foi colocar um sistema de gestão de estoque que suportasse o crescimento. Você quer alinhamento maior que esse? Durante anos e anos não se olhou para mais nada em TI aqui; a não ser que o sistema de gestão de estoque deveria estar funcionando muito bem para a empresa poder crescer. Então, por anos a contabilidade era feita na mão ou era feita fora. Então, a TI já nasceu com um alinhamento extremamente grande com o negócio. Para o negócio crescer, ele precisava de ter um sistema de gestão de estoque que suportasse este crescimento. Eu acredito isso aí a uma falta de visão total sobre todas as áreas de negócio que a gente tem. Talvez uma visão limitada de quem foi entrevistado sobre esta estratégia (CIO).

Talvez porque a gente nunca esteja satisfeito. A percepção nossa, talvez, venha de você estar dentro do problema e não ter uma visão de fora do que está acontecendo. A gente tem um nível de maturidade e número de sistemas para atender extremamente alto. Agora, temos problemas! Estes problemas estão sendo sanados. A gente as vezes não tem tempo de dar solução definitiva ou ir até a causa raiz. Então, estes problemas, às vezes, são recorrentes. Temos um problema de limitação de recursos e muitas vezes a imposição de um novo projeto em detrimento de outro que estava pela metade. Isso causa essa percepção de que não alcançamos o objetivo, quando, na verdade, estamos alcançando mais (CIO).

Os gestores de negócio, hoje, tem uma metodologia de estar acompanhando os resultados. Aonde, isso aí já virou uma rotina. As premiações viraram uma rotina, as comemorações viraram rotina em cima disso, inclusive as cobranças. Então, hoje, tem uma sistemática para isso aí. Na tecnologia isso não existe ainda. Mesmo a gente tendo começado a

implantar o gerenciamento do projeto. É difícil a gente até reunir a turma para comemorar isso, vamos ver aquilo ou vamos acompanhar este ou aquele resultado. É um projeto entregue e está se vendo outro. São duas sistemáticas dentro da empresa muito diferentes e que são utilizadas. Eles tem todo aquele acompanhamento e aqui dentro não tem. Coisa que eu acho que a gente tem que mudar (CIO).

Existe a [empresa comercial e a empresa informática], entendeu? São duas empresas, entendeu? Existe integração entre as áreas não. Então, eu sinto que, muitas vezes, o cara que está lá em cima programando não sabe nada da importância do negócio da empresa. Ele não sabe para onde a empresa está indo, ele não sabe qual a necessidade da empresa, ele não sabe qual a meta da empresa. Ele é como se fosse um alienígena. É o cara que vem cá para ficar sentado de frente para uma tela e ficar digitando número. E eu não acredito nisso. Este cara tinha que estar sabendo como a gente gere nossa informação. Para onde a empresa está indo. O que é importante para a empresa. Eu acho que deveria ser mais aberto (CEO).

De acordo com as falas destacadas, percebe-se que a distinção entre as percepções dos gestores de negócio e de TI pode estar fundamentada pela organização da estrutura da empresa, que não privilegia a integração e a comunicação eficaz entre as áreas.

Bem como afirmado por Weill e Ross (2006), a responsabilidade por garantir o alinhamento estratégico da TI aos objetivos do negócio deve ser compartilhada entre a área de negócio e a área de TI, além de estar relacionada entre os itens de responsabilidade da alta gerência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar os objetivos propostos no início deste trabalho, pode-se afirmar que todos eles foram alcançados, pois foi possível promover a discussão sobre as percepções dos gestores de Negócio e de TI, em relação às questões do Alinhamento Estratégico da TI e da GC, com foco no desempenho organizacional, por meio do estudo de caso realizado.

Os resultados obtidos por meio das notas dadas pelos gestores aos grupos de análises da pesquisa e as interpretações desses resultados por parte do CEO e do CIO evidenciaram uma significativa distinção entre a percepção dos gestores das duas áreas. Identificou-se que os gestores da área de TI tendem a não concordar com os processos do Alinhamento Estratégico da TI e da GC, enquanto que os gestores da área de Negócio tendem a concordar com os mesmos processos desses dois grupos de análise, numa escala um pouco mais otimista.

Apesar dessa distinção de percepção detectada entre os gestores, o CEO e o CIO enfatizaram, durante as entrevistas, que o Alinhamento Estratégico da TI e a GC são de extrema importância para a empresa e que podem afetar diretamente o seu desempenho no mercado e, conseqüentemente, a sua sobrevivência.

Os resultados evidenciaram uma tendência de concordância por parte dos gestores das duas áreas com o bom desempenho da empresa no mercado numa escala maior que o Alinhamento Estratégico de TI e GC, principalmente em relação aos gestores de TI que, como já afirmado, tendem a não concordar com os processos desses últimos dois grupos.

Percebe-se também, por meio dos resultados da pesquisa, que os gestores reconhecem os processos desses dois grupos, mesmo considerando-os deficitários na prática, já que nenhuma das dimensões apresentou uma tendência de discordância total.

Foi possível perceber, ainda, uma tendência de maior concordância com os processos existentes por parte dos gestores que possuem maior tempo de trabalho dedicado à empresa. Mais precisamente, os gestores que possuem mais de vinte anos de trabalho na empresa possuem um índice de concordância próximo de 70% em relação às questões investigadas, enquanto que os gestores com menos tempo

de trabalho dedicado à empresa possuem um índice de concordância em torno de 50%.

O CIO da empresa enquadra-se no grupo dos gestores com mais de vinte anos de trabalho dedicados à empresa e justificou, em sua entrevista, o alto Alinhamento Estratégico da TI com a motivação para a criação da área de TI há cerca de vinte e seis anos e com a continuidade do mesmo propósito por parte da empresa ao realizar investimentos em tecnologia.

Possivelmente, esses resultados podem indicar alguma contribuição para as pesquisas ao avaliar a história da relação das empresas com as novas tecnologias como variável para análise do Alinhamento Estratégico da TI.

Foi possível perceber, ainda, a existência de um cenário pouco favorável para promoção da GC e do Alinhamento Estratégico da TI que é fomentado pela alta administração por não definir e comunicar os objetivos da empresa, além da falta de uma visão claramente definida e compartilhada entre o CEO e o CIO, mas que ainda assim, não se revelou capaz de afetar o desempenho da empresa no mercado, segundo a percepção dos gestores investigados.

Especificamente sobre o Alinhamento Estratégico da TI, o CEO destacou a dificuldade de integração das áreas de Negócio e de TI, uma vez que o perfil do profissional de TI não valoriza o conhecimento do Negócio. Em vez disso, o profissional de TI diz tratar o conhecimento técnico que possui como diferencial para a empresa, o que, segundo o CEO, não é realidade.

Sobre a GC, o CEO afirmou que a empresa tem problemas relacionados a algumas dimensões, como relacionamento com o ambiente externo, recursos humanos e sistemas de informações, mas que ações estão sendo tomadas para solucionar alguns desses problemas, principalmente em relação aos recursos humanos.

Os resultados confirmam também as teorias de que a responsabilidade de garantir o Alinhamento Estratégico da TI deve ser compartilhada com os gestores das áreas de Negócio e ainda deve fazer parte dos objetivos da alta gerência.

E ainda de acordo com os resultados e afirmações dos CEO e CIO verifica-se que o Alinhamento Estratégico da TI é fundamental para se obter melhores retornos por meio dos investimentos em novas tecnologias e a informação é insumo estratégico para que as empresas continuem vivas e competindo no mercado.

Partindo deste trabalho, sugere-se, para novas pesquisas, investigar o quanto ou como as falhas relacionadas aos processos de definição e comunicação da estratégia da empresa, por parte da alta administração, impactam o seu desempenho no mercado. Sugere-se ainda investigar se o perfil do profissional de TI é percebido como impacto para o Alinhamento Estratégico da TI em outras empresas e, por fim, investigar quais critérios as empresas adotam para priorizar a busca por soluções relacionadas aos processos de GC e de Alinhamento Estratégico de TI.

Essas sugestões são pertinentes, visto que esta dissertação não teve como objetivo esgotar o tema da pesquisa e sim contribuir para com o mesmo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, J. Edward. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS. **Ranking ABRAFARMA 2012**. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br/Ranking%202012%20-%20Ano-base%202011.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2012.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Modelo de Alinhamento Estratégico para implementação dos planos de negócio e de Tecnologia de Informação. ANPAD. **Anais**, Florianópolis, Santa Catarina, Set. 2000.

BRODBECK, A. F.; RIGONI, E. H.; CANEPA, Paola. Uma análise do nível de maturidade do Alinhamento Estratégico entre negócio e Tecnologia de Informação. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD. **Anais**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de set. 2007.

BRODBECK, A. F.; SACCOL, A. Z. **Alinhamento Estratégico**: análise contextual-reflexiva dos principais modelos. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação, **Anais**, São Paulo, 2004.

BRODBECK, A. F. *et al.* Práticas de Alinhamento Estratégico promovidas em organizações do Estado do Rio Grande do Sul. In: XXIX ENANAPAD, **Anais**, Brasília, 2005.

CARVAHO, Rodrigo Baroni. **Tecnologia da Informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: C / Arte, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Vanancio Majer e Klaus Brandini Gerhardt. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

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

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EARL, Michael; SCOTT, Ian. O papel do diretor do conhecimento. In: DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALO, C.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos, São Paulo, 12 a 15 de out. 2010.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GUIMARÃES, A. S. **Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação**. 2000. 113 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – PUC de Campinas, Campinas, São Paulo.

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, E. Robert. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. Tradução de Thelma Guimarães. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LUFTMAN, Jerry. Assessing business-IT alignment maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, Atlanta, v. 4, s.n., dez. 2000.

MANCINI NETO, P. **Implantação do planejamento estratégico de sistemas de informação**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. H. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as Instituições de Ensino Superior (IES). **Revista Acadêmica da FACECA - RAF**, Varginha, v. 1, n. 2, jan./jul 2002.

PEREIRA, M. N. B.; DE MUYLDER, C. F.; LA FALCE; J. F. Tecnologia da informação e os efeitos na estratégia empresarial: comparação de dois modelos. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 11, n. 2, p. 1-19, jul./dez. 2011.

PRYBUTOK, V. R.; SPINK, A. **Transformation of a healthcare Information system: a self-Assessment survey**. Texas: UNIVERSITY OF NORTH TEXAS, ago. 1999.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. Modelo de Alinhamento Estratégico da tecnologia da informação ao negócio empresarial. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Curitiba, 23 a 25 out. 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, R. F.; NASCIMENTO FILHO, A. P.; MENDONÇA, D. C. **Estratégias competitivas no mercado farmacêutico brasileiro**: uma abordagem sobre o setor magistral. In: XIII SIMPEP, **Anais...** Bauru, São Paulo, 6 a 8 de nov. de 2006.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, J. G. A. **Alinhamento Estratégico de TI**: avaliando as percepções de executivos de negócio e TI. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SOUZA, J. G. A; JOIA, Luiz Antônio. Proposição de um modelo conceitual teórico de alinhamento estratégica da tecnologia da informação. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 6 a 10 de set. 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, José Cláudio C. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TOP of mind 2012. **Mercado Comum**. Belo Horizonte: ETC Comunicação, ed. 227, jun./jul. 2012, p. 8-107.

TURBAN, Efraim; RAINER JR., R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Tradução de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. Tradução de Roger Maioli dos Santos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006.

YIN, R. K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos gestores das áreas de Negócio e TI

Questionário sobre Gestão do Conhecimento, Alinhamento Estratégico da TI e Desempenho Organizacional

Prezado (a), Obrigado por participar da pesquisa. Abaixo você encontrará o primeiro grupo de questões para a definição das características do respondente, sem a intenção de identificá-lo, e o segundo grupo de questões que buscam identificar a percepção dos gestores das áreas de Negócio e da Tecnologia da Informação sobre a relação da Gestão do Conhecimento e do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação, com foco no desempenho organizacional. Lembramos que o tempo estimado para que você responda ao questionário é de 20 minutos, e que suas respostas permanecerão em sigilo e que, em hipótese alguma, você será identificado como respondente da pesquisa.

Muito obrigado pela sua participação!

Júlio César Camargo - Mestrando em Administração da Universidade FUMEC

Prof^a. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder - Orientadora

*Obrigatório

Caracterização do respondente

Área de trabalho *

- Negócio
- Tecnologia da Informação

Idade *

Formação *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização (ou MBA)
- Mestrado
- Doutorado

Tempo de trabalho na empresa (em anos) *

Questões objetivas

1 - Os funcionários sabem quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2 - A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3 - Em relação à empresa, o nível atual de satisfação do cliente é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4 - A comunicação é eficiente entre os diferentes níveis da empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

5 - As informações e os dados podem ser acessados por todos os funcionários da empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

6 - Existe preocupação em documentar o conhecimento da empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

7 - A missão e os valores da empresa são promovidos por ações. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

8 - Em relação à empresa, o nível atual de qualidade é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

9 - Os funcionários têm foco nos problemas de curto prazo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

10 - A empresa permite tentar e falhar em ações novas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

21 - A área de TI é viabilizadora das estratégias de Negócios. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

22 - Características individuais relacionadas a experiência e criatividade são valorizadas em processo seletivo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

23 - Existe planejamento de carreira para os funcionários. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

24 - Os cargos têm responsabilidades explícitas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

25 - Há oportunidades regulares de crescimento para o pessoal da TI, por toda a empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

26 - Em relação à empresa, o nível atual de resultados financeiros é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

27 - A empresa estimula os contatos pessoais como incentivo ao aprendizado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

28 - Os treinamentos ocorrem de acordo com as necessidades estratégicas da empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

29 - A evolução dos salários está associada à aquisição de competências. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

30 - O Diretor de TI reporta-se ao Diretor Executivo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

31 - Os créditos relacionados ao desempenho são compartilhados com a equipe. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

32 - Em relação à empresa, o nível atual de valor percebido do cliente é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

33 - Existe participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

34 - A priorização de projetos ocorre em conjunto por Negócio e TI. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

35 - Existe uma grande preocupação em medir resultados. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

36 - A TI é proativa e antecipa-se às mudanças. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

37 - A empresa divulga os resultados internamente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

38 - A empresa preocupa-se em aprender com seus clientes. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

39 - O conhecimento sobre o Negócio é exigido de toda equipe pela área de TI. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

40 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

41 - Os funcionários reconhecem as alianças realizadas para atender às necessidades estratégicas de aprendizado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42 - O conhecimento de TI é exigido de toda equipe pela área de Negócio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43 - A aprendizagem organizacional é monitorada, visando à efetividade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44 - O poder sobre a TI é distribuído entre executivos de Negócio e de TI. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45 - O compartilhamento do conhecimento ocorre de modo formal e institucionalizado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46 - Existe acesso de modo informal, flexível e mútuo entre as áreas de Negócio e TI. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

47 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48 - A alta administração estabelece metas desafiadoras para mudar a realidade da empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49 - Existe facilidade de construção de relacionamento entre as áreas de Negócio e TI. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50 - As métricas de TI são estendidas aos parceiros externos de serviços. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51 - As métricas de Negócio são estendidas aos parceiros externos. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

52 - Acordos de nível de serviço são utilizados em toda a empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

53 - *Benchmarking* é realizado rotineiramente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

54 - A empresa altera processos para se adaptar às demandas do mercado competitivo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

55 - Avaliações e revisões formais dos investimentos de TI são executadas rotineiramente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

56 - Práticas de melhoria contínua em TI são executadas rotineiramente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

57 - Planejamento Estratégico de Negócio envolve a TI. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

58 - Planejamento Estratégico de TI envolve a área de Negócio. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

59 - Existe premiação por resultados. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

60 - Os projetos de TI são tratados como investimento. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

81 - A empresa investe em treinamentos que ampliam o conhecimento dos funcionários. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

82 - Em relação à empresa, o nível atual de desenvolvimento e do bem-estar dos empregados é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

83 - Existem processos formais de integração das métricas de Negócio e de TI. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

84 - Em relação à empresa, o nível atual de satisfação dos empregados é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

85 - Em relação à empresa, o nível atual de conformidade legal é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

86 - Os funcionários têm orgulho de trabalhar na empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

87 - Os funcionários focam além de suas tarefas e se preocupam com a empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

88 - Existe comitê executivo de TI formal, com reuniões regulares. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

89 - O tempo é recurso importante para o processo de inovação. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

90 - Em relação à empresa, o nível atual de controle de crime é semelhante à média do mercado. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os gestores responsáveis pelas áreas de Negócio e TI

Caracterização do gestor

Área de atuação (Negócio ou TI):

Idade:

Área de formação:

Grau de formação:

Tempo de trabalho na empresa:

Já ocupou este cargo em outra(s) empresa(s)? Por quanto tempo?

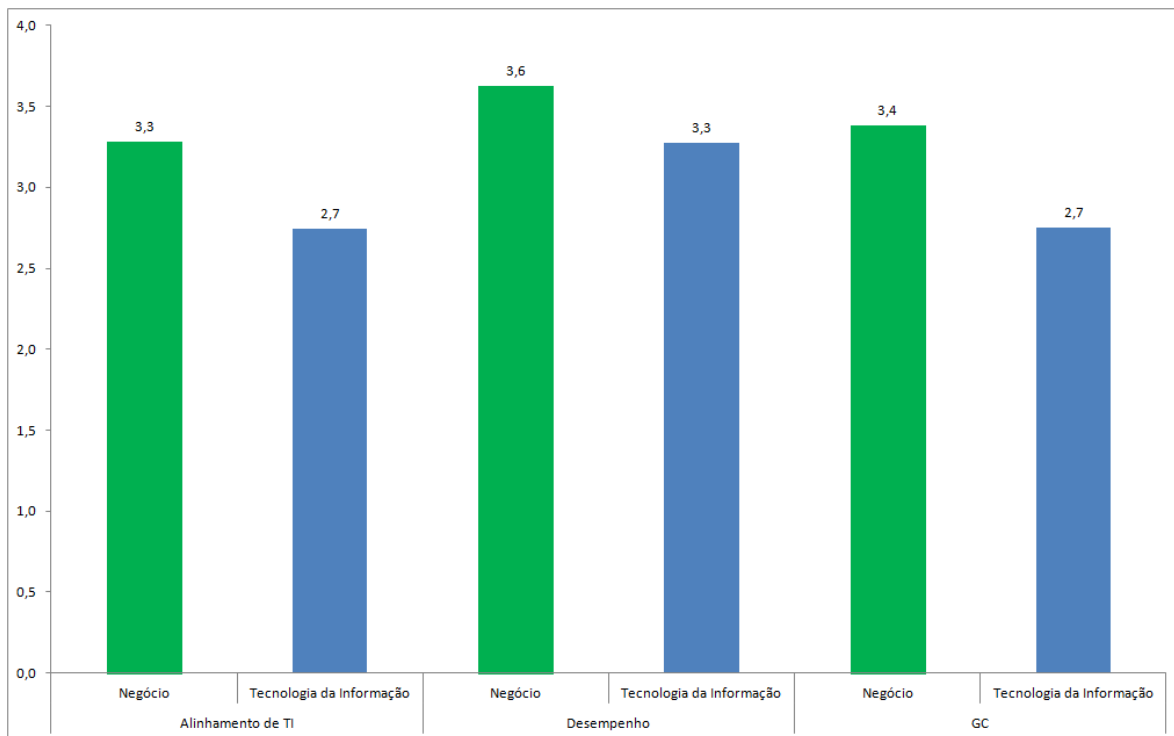
Análise dos resultados obtidos na primeira fase

1. Considerando os grupos de análises abordados pela pesquisa e listados a seguir, qual a ordem de importância dos mesmos para a empresa, em sua opinião? Justifique.
 - a. Alinhamento Estratégico de TI
 - b. Desempenho organizacional
 - c. Gestão do Conhecimento

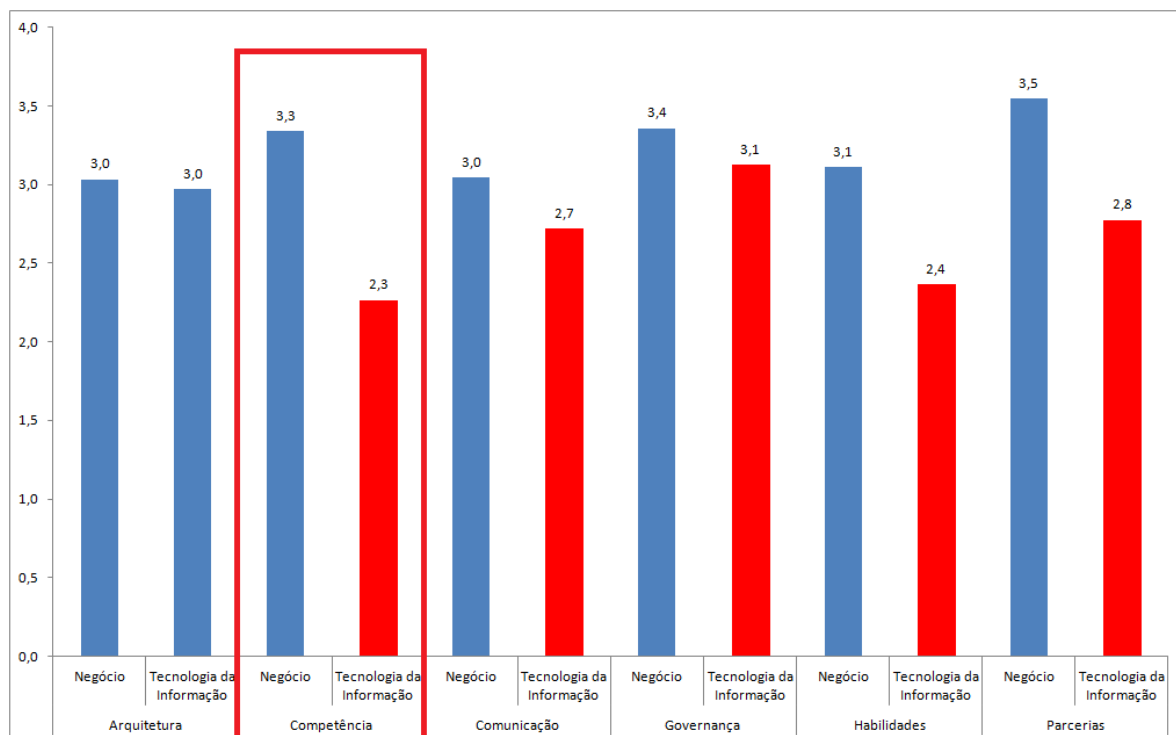
2. Em sua opinião, qual o papel da área de TI nos grupos de análise abaixo?
 - a. Alinhamento Estratégico de TI
 - b. Desempenho organizacional
 - c. Gestão do Conhecimento

3. Em sua opinião, qual o papel da área de Negócio nos grupos de análise abaixo?
 - a. Alinhamento Estratégico de TI
 - b. Desempenho organizacional
 - c. Gestão do Conhecimento

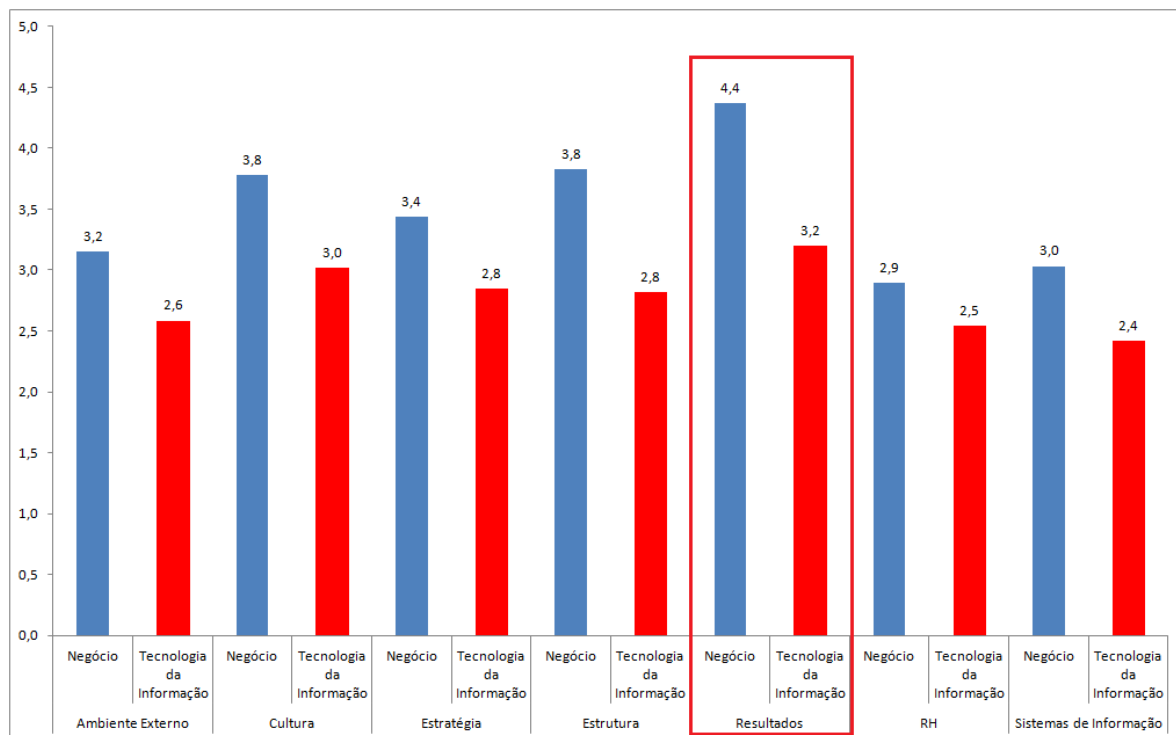
4. Como você explica a tendência maior de discordância, representada no gráfico seguinte, pelas notas dadas pelos gestores, constatada na área de TI em relação à área de Negócio?



5. Como você explica a acentuada distinção na percepção dos gestores de Negócio e de TI em relação à dimensão que trata da Competência da TI no grupo de análise de Alinhamento Estratégico da TI, de acordo com o gráfico abaixo?



6. Como você explica a acentuada distinção na percepção dos gestores de Negócio e de TI em relação à dimensão que trata de medição, análise e divulgação dos Resultados no grupo de análise de GC, de acordo com o gráfico abaixo?



7. Como você explica a existência de mais pontos comuns entre as duas áreas de atuação na lista de questões com baixa discordância que na lista de questões com alta concordância, como mostram as tabelas seguintes?

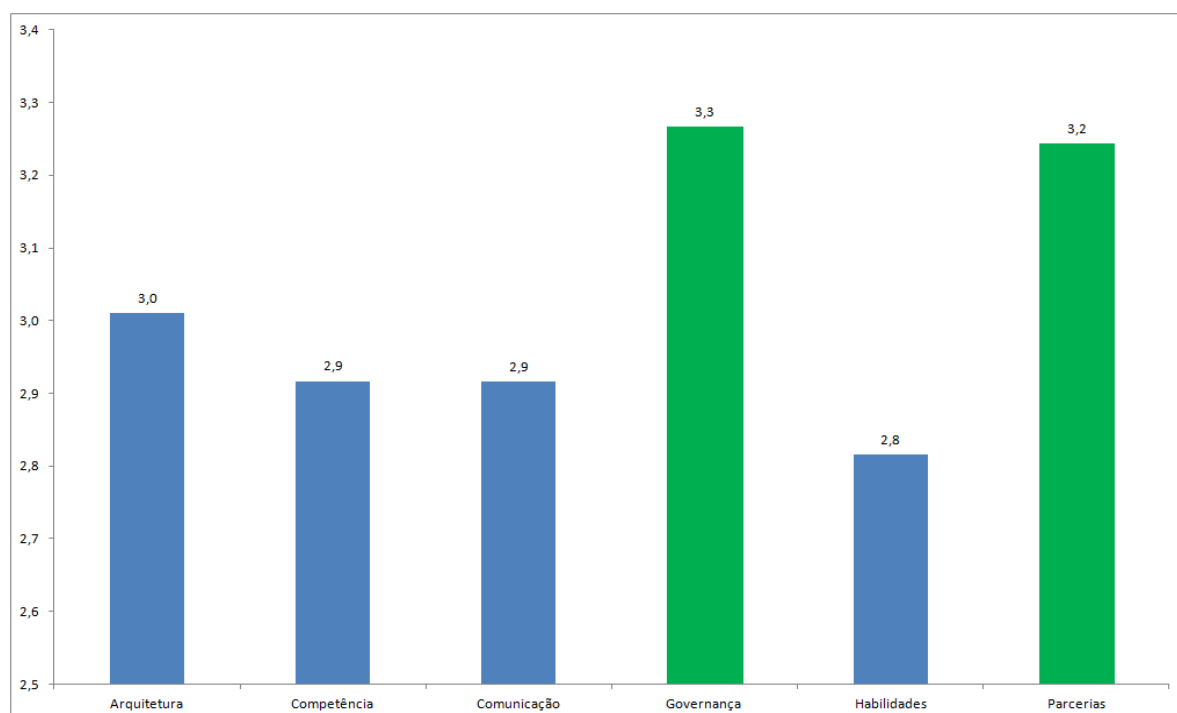
Questões que obtiveram baixa concordância na percepção das áreas

Grupo Análise	Pergunta	Nota Média	
		TI	Negócio
Alinhamento de TI	Existe treinamento interfuncional por toda empresa.	2,1	2,6
	O compartilhamento do conhecimento ocorre de modo formal e institucionalizado.	2,3	2,3
	A aprendizagem organizacional é monitorada, visando à efetividade.	2,3	2,8
Desempenho	Em relação à empresa, o nível atual de desenvolvimento e do bem-estar dos empregados é semelhante à média do mercado.	2,3	3,0
GC	Existe participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	1,5	1,5
	As informações e os dados podem ser acessados por todos os funcionários da empresa.	1,7	2,4
	A empresa adota espaços abertos para discussões e reflexões sem referência a níveis hierárquicos.	1,8	2,7
	Existe planejamento de carreira para os funcionários.	1,8	2,3
	A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais.	1,9	2,5
	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa.	1,9	2,6
	A comunicação é eficiente entre os diferentes níveis da empresa.	2,1	2,6
	A evolução dos salários está associada à aquisição de competências.	2,2	2,2
	Os cargos têm responsabilidades explícitas.	2,4	2,8
	O processo decisório não está baseado em tarefas burocráticas.	2,4	3,0
O processo de seleção da empresa é bastante rigoroso.	2,4	3,0	

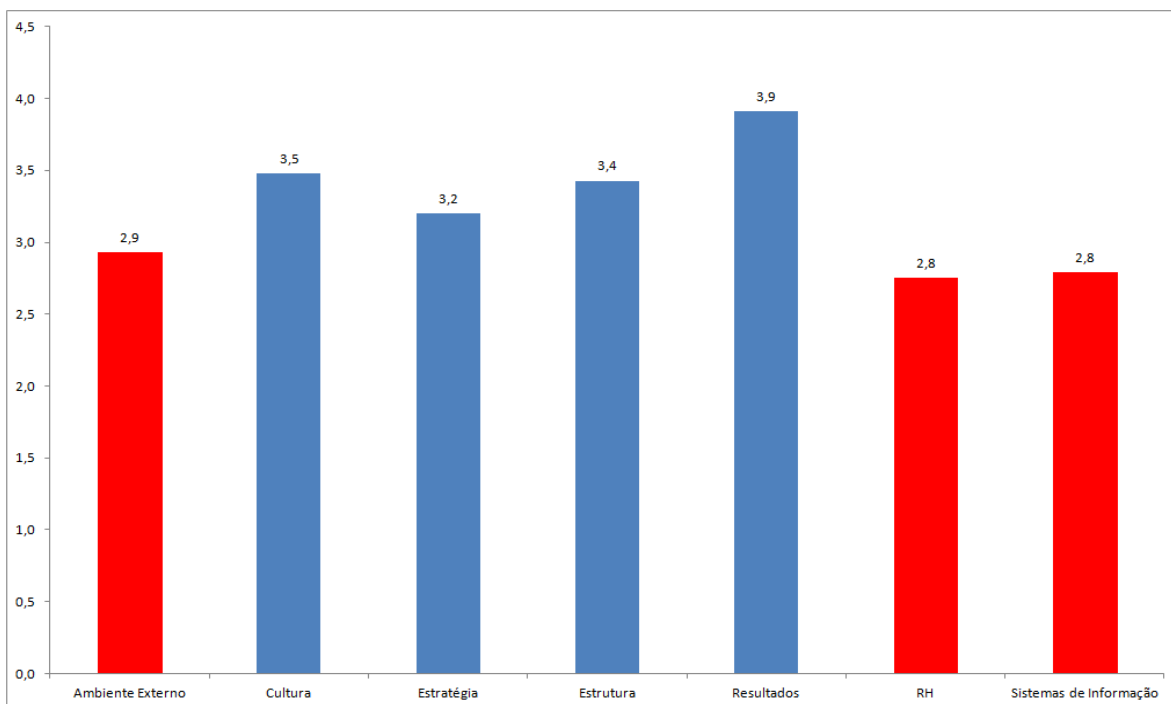
Questões que obtiveram alta concordância na percepção das áreas

Grupo Análise	Pergunta	Nota Média	Nota Média
		TI	Negócio
Alinhamento de TI	O Diretor Executivo é patrocinador da TI.	4,3	4,3
GC	O programa de participação nos lucros envolve a maior parte dos funcionários.	4,1	4,0

8. Em sua opinião, o que fez com que a percepção dos gestores das duas áreas de atuação resultasse em melhores notas para as dimensões Governança e Parcerias, do grupo de análise Alinhamento Estratégico de TI, como mostra o gráfico abaixo?



9. Em sua opinião, o que fez com que a percepção dos gestores das duas áreas de atuação resultasse em baixas notas para as dimensões RH, Sistemas de Informação e relacionamento com o Ambiente Externo, do grupo de análise GC, como mostra o gráfico seguinte?



10. Como você interpreta o resultado das notas dadas pelos gestores de Negócio e de TI, por grupo de análise, conforme gráfico abaixo, em que há uma tendência de concordância geral por parte da área de Negócio e uma tendência de concordância em relação ao bom desempenho da empresa, ao mesmo tempo que há uma tendência de discordância em relação ao Alinhamento de TI e à GC, por parte da área de TI?

