



Alinhamento Estratégico de TI e Relações de Poder: Estudo de Múltiplos Casos em Organizações Públicas

Strategic Alignment of IT and Power Relations: A Study of Multiple Cases in Public Companies

Wagner Amaral e Silva¹, Maria Conceição Melo Silva Luft², Florence Cavalcante Heber Pedreira de Freitas³, Larissa Soares de Queiroz⁴ e John Lennon Andrade de Oliveira⁵

RESUMO

A tecnologia da informação (TI) é reconhecida, atualmente, pela sua importância estratégica. Dessa forma, empresas têm procurado integrar a estratégia da TI à estratégia da organização para promover o alinhamento estratégico (AE). Reconhecendo-se que empresas são construções sociais e históricas envolvidas dinamicamente por contradições entre interesses individuais e objetivos organizacionais, conjectura-se como desafio edificar um debate entre o AE da TI e as relações de poder. Para isso, propõe-se analisar como as relações de poder permeiam o AE entre as áreas de negócio e de TI, sob diferentes perspectivas, no contexto de três empresas públicas. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo com a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos, por meio da realização de entrevistas e do uso de análise de conteúdo. Como resultado, percebeu-se que a dependência da TI indica efeitos relacionados a ganhos e perdas de poder no contexto organizacional, com indícios de concentração de poder no que tange à tomada de decisão da área de TI. No entanto, a percepção do AE é positiva dentro e fora da área de TI, principalmente em razão do desenvolvimento de habilidades políticas pelos gestores da TI e da criação de discursos que promovem o crescente uso da TI.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico; Tecnologia da informação; Relações de poder; Estratégia; Estratégia em organizações.

ABSTRACT

Information Technology (IT) is increasingly recognized for its strategic importance. Thus, companies have tried to integrate IT strategy with organizational strategy to promote strategic

¹ Universidade Federal de Sergipe (UFS), Sergipe, Brasil.

E-mail: silvaw.br@gmail.com  <http://orcid.org/0000-0002-5800-1773>

² Universidade Federal de Sergipe (UFS), Sergipe, Brasil.

E-mail: ceica@infonet.com.br  <http://orcid.org/0000-0003-2713-2700>


³ Universidade Federal de Sergipe (UFS), Sergipe, Brasil.

E-mail: florenceheber@hotmail.com  <http://orcid.org/0000-0002-9498-3268>

⁴ Universidade Federal de Sergipe (UFS), Sergipe, Brasil.

E-mail: larissasoares.ls@gmail.com  <http://orcid.org/0000-0003-1740-7918>

⁵ Universidade Federal de Sergipe (UFS), Sergipe, Brasil.

E-mail: johnlennonandrade@hotmail.com  <http://orcid.org/0000-0001-7795-3481>

alignment (SA). In recognizing that companies are socially and historically embedded in contradictions between individual interests and organizational goals, it becomes a challenge to build a debate between SA and power relations. Thus, this research seeks to analyze how power relations permeate business-IT alignment from different perspectives in the context of three public companies. Therefore, a qualitative study was undertaken by using a multi case study research strategy through interviews and the use of content analysis. As a result, it was noticed that dependence on IT indicates effects related to power gains and losses in an organizational context, with evidence of power concentration in decision-making in IT. However, the SA perception is a positive force inside and outside IT area, mainly because of political abilities developed by IT managers and the creation of discourses that promote the expansion of IT use.

Keywords: *Strategic alignment; Information technology; Power relations; Strategies; Organizations strategies.*

1 INTRODUÇÃO

A TI é reconhecida, atualmente, pela sua importância estratégica. Seu papel evoluiu de uma ferramenta de suporte administrativo para um elemento estratégico indispensável (Laurindo, 2011). Nesse contexto, as empresas procuram gerenciar a TI para promover um ajuste mais efetivo e eficiente às necessidades do negócio, ou seja, procuram integrar a estratégia da TI à estratégia da organização para promover o AE (Albertin & Albertin, 2009; Pinto & Graeml, 2011).

Conforme elucidado por Luftman *et al.* (2012), o caminho da teoria para a realidade não é tão simples e o AE é reconhecido como o principal problema enfrentado pelos gestores da TI. O fato de que o alinhamento de TI continua a ser uma prioridade máxima e perpétua para os dirigentes obriga a comunidade acadêmica a considerar uma nova abordagem para a questão do alinhamento, sendo esse um alvo organizacional em movimento (Coltman, Tallon, Sharma, & Queiroz, 2015).

Na prática e no dia-a-dia das organizações, o AE tem sido fonte de inúmeros conflitos que impactam as relações necessárias para a sua ocorrência no ambiente organizacional, seja entre TI e negócio, seja no próprio contexto interno da TI. Nesse sentido, o AE é composto por relações de interesse entre os atores envolvidos, e caracterizado como um processo envolto em relações de poder.

O objetivo deste artigo é analisar como as relações de poder permeiam o alinhamento estratégico (AE) entre as áreas de negócio e de TI, sob diferentes perspectivas, no contexto de organizações públicas. Abib (2011) explica que os poucos estudos que exploram a dimensão social do AE o fazem de forma superficial, ao coletar informações somente de pessoas com cargos de alta gestão. Alcadipani (2008) diz que aspectos como relações de poder são pouco explorados em estudos organizacionais.

2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO E RELAÇÕES DE PODER

As transformações sociais e econômicas promoveram o surgimento e desenvolvimento de grandes e complexas organizações (Wood, 2004), que, com o tempo, precisaram adaptar-se à evolução da economia e da sociedade. As empresas passaram a não depender, exclusivamente,

dos equipamentos ou processos mecânicos e lineares de produção, deflagrando o surgimento e a necessidade de implantação de estratégias no cotidiano dos negócios (McKinlay & Wilson, 2012).

Estratégias delineiam um conjunto de ações, para que sejam alcançados, numa perspectiva futura, os objetivos pretendidos pelas organizações (Mintzberg, 2004). Carvalho e Laurindo (2007) explicam que as ações devem ser adequadas a contextos organizacionais específicos, ou seja, as organizações necessitam ter um conhecimento amplo e profundo de si mesmas e do ambiente que integram.

A difusão e descentralização do desenvolvimento e a execução dos planos estratégicos fomentam a efetivação da estratégia como atividade cotidiana alinhada e integrada aos diversos recursos organizacionais. Essa premissa, também, é compartilhada pela temática da estratégia como prática, que propõe uma análise aprofundada da prática da estratégia no ambiente organizacional, sob o prisma de quem, o que e como se realiza, o que utilizam e quais as implicações dessas ações na estratégia e no contexto social (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara, 2010).

Entre os diversos temas explorados nos estudos de estratégia como prática está o poder, que considera a estratégia um processo constituído por relações de poder que exigem habilidades tanto técnicas quanto políticas dos atores envolvidos (McCabe, 2010; Vaara & Whittington, 2012), os quais, além de lidar com fatores como contradições, inconsistências, ambiguidades e incertezas, manipulam o ambiente e a estratégia em prol de um maior engajamento dos demais atores (McCabe, 2010; Whittington, 2014).

A existência e o uso do poder são reconhecidos como principais elementos para a construção e a administração dos espaços coletivos (Foucault, 2012). A análise do poder, no campo organizacional, foi possibilitada, principalmente, pelas premissas pertencentes aos estudos críticos e pelas problematizações desenvolvidas a partir das ideias de Foucault (Alcadipani, 2005), compreendendo questões relativas ao poder e ao controle nas organizações (Motta & Alcadipani, 2004).

Para Foucault (2012), o poder é enigmático e, ao mesmo tempo, visível e invisível. Por isso, para realizar uma análise sobre poder, Foucault indica que é preciso pensar as questões sociais em termos de verdade/poder em detrimento da relação ciência/ideologia. Assim, não é possível determinar quem e onde se exerce o poder, nem inferir quais seus limites e instâncias.

Alcadipani (2005) procura definir quais os cenários indicados para a análise crítica das organizações a partir das relações de poder. O autor esclarece que, ao utilizar as ideias de Foucault, não é possível fornecer qualquer tipo de instrução relacionada à gestão operacional ou estratégica. Em contrapartida, são criadas novas perspectivas que ampliam a visão de um poder decifrável e localizável ou repressor e punitivo. Tais perspectivas possibilitam observar, por exemplo, o desenvolvimento de estruturas de dominação e a construção de subjetividades e do surgimento de resistências.

Outra possibilidade seria a análise do uso e do comportamento dos mecanismos de poder inseridos na condução de instrumentos e técnicas de gestão (Motta & Alcadipani, 2004). Sob esse prisma, Alcadipani (2005) cita que estudos poderiam verificar a utilização desses mecanismos para regular e ordenar fronteiras no intuito de mascarar e blindar as realidades pertencentes a contextos particulares.

No que tange à estratégia organizacional, Mantere e Vaara (2008) realizaram um estudo que envolve doze empresas na Finlândia e em países vizinhos, cujo objetivo foi o de identificar os tipos de discurso existentes nos processos estratégicos. Conforme a Tabela 1, foram identificados seis discursos, três que impediam a participação e outros três que promoviam.

Tabela 1

Discursos existentes nos processos estratégicos

Discursos que impedem a participação	Mistificação	A estratégia é entendida como restrita à alta gestão, com participação limitada dos demais.
	Disciplinamento	As hierarquias organizacionais e as estruturas de comando impedem a participação no processo estratégico.
	Tecnologização	Há imposição de ferramentas tecnológicas para monitorar as atividades individuais.
Discursos que promovem a participação	Autorrealização	Preza a identificação de conexões entre os objetivos individuais e a estratégia organizacional.
	Dialogação	Há integração entre os diversos níveis organizacionais para promover o debate e a negociação nas decisões.
	Concretização	Procura estabelecer clareza nos processos e nas práticas estratégicas para assegurar significado nas ações sociais e organizacionais.

Nota. Adaptada de “On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective”, de S. Mantere e E. Vaara, 2008, p. 346-347.

Quanto à tecnologização, verifica-se que a introdução da TI, num contexto macro ou micro da sociedade e das empresas, possibilitou uma visão ao mesmo tempo ampla e pontual dos problemas e conflitos existentes em determinados ambientes. Knights e Morgan (1991) alertam para a oportunidade percebida pelas pessoas ligadas à TI para o exercício de poder ao propor a centralização da resolução de problemas organizacionais nesse setor. Assim, construiu-se um discurso de defesa da tecnologia como determinante das estruturas organizacionais e das oportunidades de mercado.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A TI tem se tornado cada vez mais evidente, ao prover maior capacidade de sobrevivência das instituições no mercado global altamente competitivo (Wu, Straub, & Liang, 2015), tendo surgido nas empresas como uma ferramenta promissora que poderia viabilizar automação e promover a independência humana em alguns processos, o que tornou a informação um elemento indispensável para o aumento e a manutenção da competitividade (Carvalho & Laurindo, 2007). Dessa forma, houve uma maior demanda, integração e dependência do papel tanto operacional quanto estratégico da TI (Albertin & Albertin, 2009).

Segundo Abdulrahman, Guangming e Yanqing (2016), a estratégia de TI é um elemento essencial no posicionamento da empresa, nas facetas de comunicação e nos processos eletrônicos, e permite mudanças na estrutura industrial e na criação de vantagem competitiva. Na esteira desses fatos, as organizações investem crescentemente em TI. O diferencial competitivo que é oferecido e as vantagens promovidas em processos organizacionais, para o alcance de objetivos e o aproveitamento de oportunidades, requerem um cuidado maior na gestão da TI e no seu AE (Canuto & Cherobim, 2010).

O AE, assim como seu planejamento, tem sido a preocupação gerencial superior desde o início da profissionalização do campo de sistemas da informação (Wu, Straub, & Liang, 2015). O conceito de AE surgiu com o objetivo de contemplar o alinhamento entre oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo com recursos organizacionais (Rigoni, Hoppen, & Santana, 2007; Ciborra, 1997). A pesquisa sobre o AE de TI surgiu no final de 1980, como parte do projeto MIT90s, resultando no surgimento de um *framework* que descreve uma

série de relações entre cinco construções críticas: estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas e processos de gerenciamento (Coltman *et al.*, 2015).

Especificamente, o AE da TI, ou, simplesmente, AE, é classificado como um processo complexo e dinâmico. Assim, surgiram diversas concepções acerca de seu conceito e de suas características. A principal perspectiva o reconhece como processo no qual a estratégia da TI serve de suporte à do negócio (Jorfi, Nor, Najjar, & Jorfi, 2011; Luftman, 2000; Henderson & Venkatraman, 1999).

Silvius (2007) caracteriza o AE como um complexo quebra-cabeças que envolve informação, conhecimento e comunicação entre a área de TI e as áreas de negócio. O AE também é um dos importantes fatores mediadores e uma condição necessária para a criação de valor de TI, permitindo que as empresas maximizem os investimentos em tecnologia para alcançar a congruência entre TI e estratégias de negócios, o que leva a uma maior rentabilidade e a um maior desempenho (Wu, Straub, & Liang, 2015).

Os estudos sobre AE dividem-se em duas correntes opostas, uma tradicional, com base no mercado, e a outra crítica, embasada em processos. A corrente tradicional tem foco no resultado e analisa a relação entre TI e negócio como uma “caixa preta”, de forma que é possível avaliar o alinhamento de acordo com algumas variáveis predefinidas. A visão baseada em processos procura reconhecer as particularidades e o dinamismo das empresas, com foco em dimensões sociais e análise mais aprofundada do processo e das pessoas nele envolvidas (Hiekkanen, Helenius, Korhonen, & Patricio, 2013).

Para Abdulrahman, Guangming e Yanqing (2016), há três fluxos diferentes de pesquisa sobre o AE: o primeiro fluxo abrange as pesquisas sobre o alinhamento entre a estratégia de TI e a de negócios, sendo extensivamente examinado pelos pesquisadores por seu impacto no desempenho organizacional; o segundo percebe o alinhamento entre a estratégia de negócios e o ambiente competitivo para que uma empresa possa sustentar seu crescimento; e o terceiro sugere que o alinhamento entre TI e estratégias de *marketing* garante que a TI ofereça suporte necessário para atingir os objetivos no desenvolvimento de produtos e serviços.

Apesar do intenso estudo sobre o primeiro fluxo e do progresso significativo dos estudos sobre AE, nos últimos tempos, ainda existem várias questões de pesquisa importantes que permanecem relativamente inexploradas (Coltman *et al.*, 2015). Quando a tecnologia suporta e permite a estratégia de negócios, a organização é mais capaz de atingir seus objetivos, resultando em melhor desempenho organizacional, que consiste em uma preocupação frequente dos dirigentes organizacionais e dos profissionais de TI, e agregando relevância à continuidade de pesquisas nesta área (Wu, Straub, & Liang, 2015).

Diante disso, este estudo considera a relação de alinhamento entre o negócio e a TI, concordando com o primeiro fluxo de pesquisa, e estabelecendo como variável mediadora de tal fenômeno as relações de poder na organização, em vista do desenvolvimento de estratégias de TI para apoiar os objetivos pretendidos. Acredita-se, assim, que modelos de implantação, de mensuração ou padrões de governança restringem as ações estratégicas para a redução de custos financeiros e operacionais, além do que ignoram a concepção da construção social e coletiva dos espaços organizacionais, limitando as participações e opiniões aos cargos de alta gestão, o que pode levar a interpretações superficiais ou errôneas.

Para Grant (2010), a participação de todos os funcionários durante o ciclo de maturação da estratégia da TI é relevante para que o alinhamento seja alcançado de maneira mais efetiva e engajada. A investigação dessa questão poderia alinhar-se à proposta de Faria (2009), que elucida a necessidade de análise das relações internas e externas de poder nos estudos organizacionais. Portanto, demonstra-se o quanto esse fenômeno se tornou um verdadeiro

dilema para a gestão estratégica, cujas principais relações para a efetivação do AE parecem estar permeadas pelo poder.

4 METODOLOGIA

Este estudo é classificado como qualitativo, e o campo de pesquisa localiza-se num liame ainda incipiente entre o AE de TI e as relações de poder. Por isso, esta pesquisa possui características descritivas, ou seja, procura descrever detalhes específicos de um fenômeno ou novas questões para que seu conhecimento seja ampliado (Saunders, Lewis, & Thornill, 2007; Collins & Hussey, 2005).

Os casos participantes deste estudo foram escolhidos em razão das recentes demandas em direção à modernização da gestão pública (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008) e ao importante papel da TI nesse cenário (Mendonça, Guerra, Neto, & Araújo, 2013). Além disso, em organizações públicas, as relações de poder são mais evidentes e perceptíveis (Feuerschutter, 1997). Assim, participaram desse estudo duas organizações públicas na esfera estadual (Sergipe) e uma na federal.

Elaborou-se um roteiro de entrevistas e um protocolo de pesquisa, ambos considerados artefatos para validade e confiabilidade do estudo. Foi escolhido o diretor-presidente de uma empresa do ramo de *software*, o que proporcionou melhorias na redação das questões, bem como a eliminação ou a mudança de foco de algumas perguntas.

Foram definidas como unidade de análise as relações de poder que envolvem o AE entre a área de TI e a de negócio, de modo que foram convidados funcionários nos diversos níveis organizacionais, com o envolvimento de quatro deles de cada organização: três na área de TI, um em cada nível hierárquico (estratégico, tático e operacional) e um do nível estratégico ou tático da área de negócio.

Foram utilizados como fontes de evidências documentos, registros em arquivos e entrevistas semiestruturadas. Os principais documentos utilizados foram planos estratégicos. As entrevistas totalizaram onze horas e quarenta minutos de gravação. Para a avaliação das transcrições, escolheu-se a análise de conteúdo, em razão dessa estabelecer uma ponte entre os dados coletados e a teoria que explana sobre suas diferentes características e significações (Laville & Dionne, 1999). As categorias elencadas na Tabela 2 foram definidas *a priori*, a partir das proposições teóricas.

Tabela 2
Categorias e elementos de análise

Categorias	Elementos de análise
Participação e envolvimento (Mantere & Vaara, 2008; Grant, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação interna e externa às decisões da TI. • Papéis e responsabilidades na estratégia da TI. • Comunicação na estratégia da TI.
Regulação e acompanhamento (Foucault, 2012; Alcadipani, 2005, 2008; Motta & Alcadipani, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação/resistência relacionadas à estratégia da TI. • Mecanismos de monitoramento da estratégia da TI. • Frequência de acompanhamento da estratégia da TI.

Bardin (2008) indica a escolha de uma unidade de registro, isto é, a menor unidade utilizada para categorizar os dados. Para fins deste estudo, definiu-se como unidade o tema, que

consiste em reunir trechos do material coletado cujo conteúdo faz referência a um item específico. Assim, por meio do *software* Evernote foi criada uma nota (arquivo) para cada categoria de análise, totalizando doze notas, que continham tabelas com os trechos de entrevistas organizados segundo o entrevistado, tendo sido selecionados trechos por tema, que auxiliassem a descrição dos casos de forma individual.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Empresa A

A empresa A é um órgão público do Poder Judiciário, cuja fundação se deu no ano de 1892. Sua informatização aconteceu na década de 1980 e, no final dessa década, foi criada a primeira estrutura administrativa específica de TI: Coordenadoria de Informática. Nas décadas seguintes, nos anos 1990 e 2000, houve destacada evolução na informatização, o que deflagrou diversas mudanças na estrutura da TI, passando de Coordenadoria para Secretaria e tendo, em nível hierárquico inferior, quatro Diretorias e quinze chefias. No âmbito organizacional, a Secretaria de TI responde diretamente à presidência do órgão.

Foram selecionados para entrevista o secretário, um ex-diretor e um analista de sistemas, todos eles da Secretaria de TI. Da área de negócio, participou como entrevistado o chefe da Divisão de Estatística e Planejamento Estratégico, subordinada à Secretaria de Planejamento e Administração, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3

Dados dos entrevistados da Empresa A

	Cargo/Função	Área	Lotação	Ano de admissão
Entrevistado A1	Secretário	TI	Secretaria de TI	1996
Entrevistado A2	Ex-diretor	TI	Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas	1997
Entrevistado A3	Analista de Sistemas	TI	Secretaria de TI	2010
Entrevistado A4	Chefe de Divisão	Negócio	Divisão de Estatística e Planejamento	2009

5.1.1 Participação e envolvimento

Nesta categoria de análise, foram observados os seguintes elementos: a) envolvimento interno e externo às decisões da TI; b) papéis e responsabilidades na estratégia da TI; e c) comunicação da estratégia da TI.

O processo estratégico surgiu para a Empresa A como cobrança de órgão regulador, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Entre as exigências, o CNJ indicou a criação de três estruturas hierárquicas: grupo de governança de TI, comitê de TI e comitê gestor de informática.

O grupo de governança de TI, que foi criado, mas não é formalizado, possui colaboradores das diferentes diretorias em sua composição. Suas atribuições são limitadas à criação de artefatos e à coleta de informações. Conforme relatado pelo Entrevistado A3, essas características criam barreiras de comunicação:

Com o gestor, principalmente, que a gente tenta ter um contato maior, para do gestor ir para os coordenados. Mas até para as pessoas que estão lá na linha de frente é complicado também; as pessoas estão envolvidas com as atividades diárias e não têm

essa visão de governança ainda. Tanto um quanto o outro é difícil, mas com o gestor é mais.

Contudo, a existência do grupo de governança de TI foi destacada pelo Entrevistado A4 por ter proporcionado a melhoria na comunicação da TI com a área de planejamento do órgão, inclusive com resultados nos processos de trabalho:

Com o grupo, abriu-se um canal de comunicação que antes não existia. Esse nível de amadurecimento de relacionamento leva a um nível de amadurecimento de resultado mesmo, do processo produtivo de trabalho. Esse foi um grande desafio vencido, porque a gente precisava ter essa aproximação.

O comitê de TI é formado pelo secretário de TI e pelos diretores de áreas de TI, e possui como principal atribuição a tomada de decisões estratégicas da Secretaria de TI, porém as atividades cotidianas consomem grande parte do tempo dos gestores da TI, o que resulta no afastamento da estratégia. Apesar de ter um planejamento estratégico desenvolvido para a TI, esse ainda não teve suas diretrizes disseminadas de forma eficaz.

O comitê gestor de TI é composto pelo secretário e dois ex-diretores de TI, com a presença das áreas de negócio na figura de três funcionários da alta cúpula e dos secretários de planejamento e de orçamento. Esse comitê foi criado para acompanhar o planejamento estratégico da TI e orientar, quando necessário, as ações e os investimentos na área de TI. Contudo, na prática, a estratégia é discutida apenas pelo comitê de TI.

5.1.2 Regulação e acompanhamento

Essa categoria de análise visou explorar os mecanismos de poder inseridos na condução de instrumentos e técnicas utilizados para a regulação e o acompanhamento da estratégia de TI. Para isso, foram elencados como elementos de análise: a) aceitação/resistência; b) diferenciação entre ações estratégicas e cotidianas; c) mecanismos de monitoramento; e d) frequência de acompanhamento.

A Empresa A foi uma das pioneiras no desenvolvimento do plano estratégico da TI para atender exigências do CNJ. Porém, conforme explicado pelos Entrevistados A1 e A2, por ter sido o primeiro planejamento desenvolvido e pela falta de experiência na confecção de artefatos dessa natureza, os gestores criaram muita expectativa, resultando em grande quantidade de objetivos e projetos estratégicos, o que impossibilitou a sua gestão por completo.

A regulação e o acompanhamento da estratégia são realizados por meio de reuniões, exceto quanto ao grupo de governança da TI. Esse grupo realiza o monitoramento por meio da coleta de indicadores e do gerenciamento de projetos, utilizando mecanismos manuais ou com o auxílio de ferramentas para prover informações ao comitê de TI, o que facilita o controle de gestão do secretário de TI, como revelado pelo Entrevistado A2:

O trabalho do grupo é de suma importância, porque a gente está mexendo nos procedimentos da TI. Essa mexida vai não só melhorar o fluxo de trabalho, como também documentar esse fluxo de trabalho [...] Tanto que hoje o secretário tem muito mais controle do que tinha há dois anos, de muitas coisas. E a gente está fazendo aos poucos isso, porque é um trabalho árduo; não é fácil não.

As reuniões do comitê de TI são realizadas semanalmente para acompanhar o andamento dos projetos e para a tomada de decisões. As reuniões do comitê gestor de TI são realizadas trimestralmente, e nelas são apresentados os projetos em andamento e as potenciais ações futuras para que as áreas de negócio possam aprovar ou não os prazos e orçamentos definidos pela TI. Também, existem as reuniões do planejamento estratégico do órgão, em que o papel da TI é apresentar dados atualizados sobre dois projetos estratégicos e três indicadores

de sua responsabilidade. A alta cúpula possui quatro representantes que avaliam os dados apresentados e emitem seus pareceres, quando necessário.

Outro dado que merece destaque são os prazos definidos para o desenvolvimento de projetos, os quais, segundo os entrevistados A2 e A3, na verdade, são fictícios, pois sempre ocorrem atrasos, ou novas negociações, que os acabam estendendo.

5.2 Empresa B

Fundada em 1969, a Empresa B está situada no Poder Legislativo. O órgão iniciou a adoção de computadores em 1995 em substituição às máquinas de datilografia, e, nos próximos anos da década em questão, ocorreu a criação de um setor de informática. Porém, nos anos 2000, as principais funções da área de TI limitaram-se às atividades de manutenção e ao desenvolvimento de pequenas aplicações. No ano de 2010, a empresa passou por diversas modificações estruturais, que começaram a surtir efeito, na área de TI, em 2012, quando a estrutura da TI foi modificada e formalizada.

A área de TI, que possuía apenas um coordenador e um coordenador adjunto, teve a criação de três gerências para apoiar a gestão. Existe, ainda, uma comissão ligada à Gerência de Sistemas, cujos integrantes exercem o papel de Analistas de Negócio. Em meados de 2014, a Coordenadoria de TI foi deslocada para uma nova diretoria, a Diretoria de Tecnologia e Modernização.

Os entrevistados da Empresa B foram o coordenador, o gerente da área de sistemas e um analista de sistemas, todos da Coordenadoria de TI. Da área de negócio, participou como entrevistado o ex-diretor da Diretoria Técnica (DITEC), conforme a Tabela 4.

Tabela 4

Dados dos entrevistados da Empresa B

	Cargo/Função	Área	Lotação	Ano de admissão
Entrevistado B1	Coordenador	TI	Coordenadoria de TI	2012
Entrevistado B2	Gerente	TI	Gerência de Sistemas	2012
Entrevistado B3	Analista de Sistemas	TI	Gerência de Sistemas	2013
Entrevistado B4	Ex-diretor	Negócio	Diretoria Técnica	1993

5.2.1 Participação e envolvimento

O coordenador da área de TI assumiu o cargo no ano de 2012, tendo efetuado diversas mudanças administrativas, entre as quais a criação de três gerências de apoio. Os gerentes passaram a ter autonomia em suas áreas, o que favoreceu a gestão da TI. O coordenador passou a trabalhar mais focado em projetos estratégicos, inclusive reunindo-se com os gerentes semanalmente. Essas reuniões, além de facilitarem o acompanhamento dos principais projetos, auxiliam nas decisões estratégicas, conforme explicado pelo Entrevistado B1: “Por conhecer o órgão, você acaba entendendo estrategicamente o que ele precisa; agora, tecnicamente, você não tem esse conhecimento, aí você chama a equipe para ver se é viável fazer no momento”.

A comunicação foi destacada pelo Entrevistado B1 como elemento essencial para promover maior interação com os públicos interno e externo à TI. Inclusive, quando ocorre o desenvolvimento de novos sistemas, há uma convocação dos usuários para que sejam

apresentadas as principais funções e autorizada a sua implantação. Além disso, o Entrevistado B2 elucidou que, durante o desenvolvimento dos projetos, existe a integração de pessoas-chave dos setores que serão afetados, o que promove diversos benefícios:

Existem algumas pessoas, pessoas-chave de cada setor, que se envolvem mais com as questões de tecnologia, que sabem da devida importância que a TI tem dentro da instituição. Essas pessoas geralmente interagem com a gente nos projetos que envolvem aquela determinada área, inclusive puxam a gestão daquele projeto para si e acompanham conosco [...]; são pessoas com quem a gente busca sempre estar estreitando esses laços, porque o sucesso dos projetos depende bastante delas. [...] A gente sempre faz questão de envolver as áreas em qualquer tomada de decisão assim, que vai envolver o usuário.

5.2.2 Regulação e acompanhamento

A gestão da TI da Empresa B é considerada, pelo seu coordenador, como um equilíbrio entre demandas e projetos. Ao assumir a posição de coordenador, o Entrevistado B1 precisou delimitar as atividades de forma que os projetos estratégicos fossem priorizados. Sua primeira ação foi estabelecer que as demandas de usuários fossem formalizadas por meio de comunicação interna (CI), passando sempre pela coordenação para a definição de prioridades. Além disso, semanalmente, é realizada uma reunião entre coordenador e gerentes para o acompanhamento dos projetos.

Um artefato tem auxiliado a gestão da TI nessas questões: o plano diretor. Esse plano surgiu como demanda do governo para facilitar o controle e a prestação de contas de um programa de que a Empresa B participou para modernizar a sua gestão e o parque tecnológico. O plano tem contemplado o período de dois anos, com revisões anuais, mesmo com o fim do programa, em 2013.

Apesar da formalização do plano de ações e da priorização de projetos, surgem muitas demandas exigidas por lei, com prazos definidos, o que acaba impactando a gestão, principalmente a gerência de desenvolvimento de sistemas. O Entrevistado B2 explicou que essas demandas atrapalham a execução e a gestão dos projetos, pois elas podem aparecer a qualquer momento, o que exige flexibilidade e presteza dos atores envolvidos para poder atender os prazos definidos, tanto das leis quanto do plano:

O principal desafio da área de sistemas é o atendimento das demandas pontuais. É difícil planejar, porque nós temos projetos em andamento, que passaram por planejamento, por uma especificação, e a gente tem uma estimativa de prazo, uma expectativa por parte dos usuários envolvidos, porém, como aqui é um órgão que trabalha com exigências legais, podem surgir novas leis a qualquer momento que necessitem de mudanças nos sistemas, e a gente tem que estar preparado para poder atender essas demandas. Então a gente precisa, às vezes, mexer no nosso planejamento, nos nossos projetos, para atendê-las...

A cada dois anos, ocorrem mudanças na cúpula administrativa da Empresa B, o que, muitas vezes, provoca atrasos e falta de continuidade na execução do plano, em razão das mudanças de prioridade de um gestor para o outro.

O Entrevistado B1 classifica a gestão de pessoas como atividade mais complexa no comando da equipe, principalmente por se tratar de um órgão público e pela presença tanto de funcionários terceirizados quanto de servidores concursados:

[Gerir pessoas] é o papel difícil de um gestor. É fácil você mandar: “tome, faça”. O difícil é você fazer a equipe render o quanto ela tem que render. Aí, sim, que incidem vários fatores psicológicos, remuneração, essas coisas que a gente tem que gerir. Gerir gente é que é a pior parte. Fazer plano diretor, comprar máquina, isso é fácil [risos]. Cada cabeça é diferente, e a maioria aqui é terceirizado [...]. Então, uma coisa que a

gente tem que embutir na cabeça deles é que eles não são funcionários da casa, eles são terceirizados, têm que mostrar serviço. E os funcionários da casa a gente vai por outro caminho: “Olhe, você é da casa, você tem que dar o exemplo”.

5.3 Empresa C

A Empresa C é classificada como Instituição de Ensino Superior (IES) e teve sua fundação no ano de 1967. Em poucos anos, foi criado um Centro de Processamento de Dados (CPD) para servir de apoio às atividades administrativas, como folha de pagamento e matrícula de alunos. Na década de 1980, foram criadas cinco divisões no CPD para subdividir a equipe por áreas específicas, como sistemas e suporte.

No início dos anos 2000, a estrutura de TI sofreu novas modificações com a criação de três coordenações para apoiar a diretoria, de forma que as divisões anteriormente criadas passaram a responder a essas coordenadorias. Nesse período, também ocorreu a mudança de nomenclatura de CPD para Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e houve o crescimento do parque tecnológico, dos sistemas e da própria equipe de TI.

Os entrevistados da Empresa C foram o diretor, o coordenador da área de sistemas e um analista de sistemas, todos do NTI. Da área de negócio, participou como entrevistado o atual gestor da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), setor hierarquizado entre o NTI e a Vice-Reitoria do órgão, conforme a Tabela 5.

Tabela 5

Dados dos entrevistados da Empresa C

	Cargo/Função	Área	Lotação	Ano de admissão
Entrevistado C1	Diretor	TI	NTI	1978
Entrevistado C2	Coordenador	TI	Coordenadoria de Sistemas	1993
Entrevistado C3	Analista de Sistemas	TI	Coordenadoria de Redes	2013
Entrevistado C4	Coordenador	Negócio	Pró-Reitoria de Planejamento	1997

5.3.1 Participação e envolvimento

O Entrevistado C1 considera que as mudanças estruturais foram necessárias para que as pessoas assumissem responsabilidades exigidas para o gerenciamento da TI. Porém, mesmo com o aumento do quadro de funcionários, os entrevistados da área de TI citaram que as atividades cotidianas ainda consomem todo o tempo dos gestores, o que impacta a participação e o envolvimento, feito de forma mais superficial, na estratégia da TI. A participação das áreas de negócio também é incipiente, mas sempre procuram oferecer apoio nas decisões da TI.

Destaque-se que a demanda pelo principal sistema implantado para o apoio às atividades acadêmicas e administrativas, reconhecido como símbolo da modernização da IES, partiu da cúpula da instituição. Após esse gatilho, a TI foi quem ficou responsável pela análise das opções disponíveis no mercado e pela decisão na escolha do sistema que atendesse à necessidade do negócio. A implantação desse sistema exigiu grande apoio dos diversos gestores das áreas de negócio. O Entrevistado C1 explicou que não seria possível obter o resultado alcançado sem a participação dos gestores durante a implantação, mesmo quando havia resistência por parte dos usuários.

Se não tiver participação, o sistema não vai para frente. A resposta dos gestores sempre foi positiva, mas a dos usuários não. O usuário muitas vezes nunca quer sair da sua rotina. Muitos usuários deram força, mas a maioria deu trabalho para poder implantar [o sistema].

5.3.2 Regulação e acompanhamento

Por determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), a área de TI da Empresa C foi obrigada a desenvolver um planejamento estratégico de TI, porém os entrevistados C1 e C2 explicaram que o documento foi desenvolvido, formalizado e arquivado. O Entrevistado C2 explicou que o documento nunca foi utilizado como instrumento de gestão, citando que nem os gestores nem o restante da equipe têm tempo suficiente para realizarem o monitoramento da estratégia em razão das demandas cotidianas.

Também existe a formalização de uma comissão para auxiliar nas atividades de governança e gestão de TI, composta pelo coordenador-geral de planejamento, pelo pró-reitor de planejamento, por dois diretores de *campi* e pelo diretor do NTI. A comissão foi criada em 2008, mas nunca teve uma atividade contínua. Contudo, a partir da última mudança de gestão da IES, estão ocorrendo ações para reativar a comissão, principalmente pela necessidade de apoio da TI no monitoramento de indicadores de gestão da instituição, conforme relatado pelo Entrevistado C4:

A comissão está iniciando suas atividades na gestão atual e ainda não foi possível realizar qualquer acompanhamento quanto à estratégia definida anteriormente pela TI. A ideia inicial do comitê é apoiar a transformação dos sistemas da TI em instrumentos de monitoramento dos indicadores presentes na estratégia organizacional.

Apesar do planejamento ainda não ter sido utilizado como instrumento de gestão, o Entrevistado C1 alertou que, em razão da demanda do TCU, a área de TI está obrigada a prestar contas das ações planejadas. Por isso, foram designados dois funcionários para auxiliar as atividades referentes à estratégia da TI. Contudo, segundo o Entrevistado C3, essas atividades estão sendo contempladas em segundo plano, pois a equipe ainda tem como prioridade a realização de suas atividades diárias.

Quanto à definição de prazos, o Entrevistado C2 explicou que os prazos dos projetos cuja execução é de responsabilidade da TI são sempre negociados entre a alta administração e os gestores de TI. Além disso, os usuários sempre participam do processo de implantação do sistema para reduzir a rejeição e melhorar algumas funcionalidades antes de colocado em uso.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação à Empresa A, percebe-se a presença de relações de poder no contexto existente da gestão da TI, seja entre os gestores e a equipe de TI, seja entre a TI e as áreas de negócio, seja, ainda, entre a TI e o CNJ. Verifica-se que cada relação existente nesse contexto é regida pelo interesse e pela influência sobre o poder. Em especial, nota-se que a hierarquia compreendida pela alta gestão da área de TI impede a participação dos demais no processo estratégico.

No caso da Empresa B, embora envolva pessoas-chave, a cúpula da organização participa apenas das restrições orçamentárias, o que gera certa autonomia para a TI na definição de projetos a serem desenvolvidos. Observa-se, ainda, que o coordenador de TI da Empresa B concentra poder para a tomada de decisões, o que pode gerar dificuldades no processo de persuasão das pessoas em busca do AE, em razão da limitação do escopo participativo.

Verifica-se, na área de TI da Empresa C, um ambiente cujas práticas ainda estão restritas às atividades do dia a dia, sem nenhum tipo de processo definido, e em que as decisões são pontuais para determinadas necessidades surgidas. Assim, a participação e o envolvimento de gestores da área de TI não ocorrem de forma efetiva e, quando ocorrem, são definidos apenas entre diretor e coordenadores.

Em relação à regulação e ao acompanhamento da estratégia da TI na Empresa A, verifica-se que é cercada de diversas trocas com base em poder, de forma não igualitária.

Na área de TI da Empresa B, afere-se um processo dinâmico entre atividades cotidianas e mecanismos normatizados (Allard-Poesi, 2010), mas foram observadas iniciativas que procuram ampliar o uso de mecanismos de controle (Foucault, 2012) para normatizar, também, as atividades diárias e efetuar maior controle dos indivíduos.

Por fim, no que diz respeito à Empresa C, nota-se que a inexistência de cobranças externas, durante um longo tempo, gerou a acomodação dos gestores da TI no sentido de atuar para a efetivação de mecanismos que auxiliassem a regulação e o acompanhamento da estratégia da TI. Essa acomodação levou ao arquivamento do plano e do descarte de todo o investimento cedido de tempo e de recursos durante o seu desenvolvimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que fundamenta este artigo objetivou analisar como as relações de poder permeiam o alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e de TI, sob diferentes perspectivas, no contexto de organizações públicas. A análise individual dos casos possibilitou notar o acúmulo e a centralização de poder na área de TI.

Ao examinar como se dá a participação e o envolvimento de pessoas na estratégia da TI, encontrou-se um ambiente restrito, em que apenas os gestores da própria TI tomam as decisões estratégicas da área. A alta administração possui sua participação reduzida às aprovações orçamentárias, corroborando com Mendonça *et al.* (2013), o que pode indicar omissão dos gestores públicos no tratamento de questões técnicas e fortalecimento de um discurso que favorece a acumulação de poder e a independência na tomada de decisões da TI.

A participação dos próprios gestores da TI é reconhecida como baixa e superficial em razão das demandas diárias. Os gestores classificaram a cultura como principal barreira na busca pelo maior envolvimento da equipe na estratégia, devido às características políticas do setor público. Peppard e Ward (1999) elucidam que o problema em se classificar a cultura como barreira é ignorar situações adversas e considerá-las ingerenciáveis, o que denota um pretexto conveniente para que os gestores não se responsabilizem pela ineficiência de alguma relação entre pessoas ou grupos, impactando negativamente os benefícios e a criação de valor para a TI.

No que se refere aos mecanismos de regulação e acompanhamento presentes em tais empresas, o contexto é de cobranças de órgãos externos às empresas, mas ainda sem qualquer tipo de fiscalização formal. Um fato relevante observado foi que, apesar da exigência de formalização de planejamento para a área de TI, os documentos confeccionados não são utilizados como instrumentos de gestão, com destaque para as Empresas A e C.

Percebeu-se, também, que o crescimento de demandas à área de TI gerou impacto no tempo disponível dos gestores para se dedicarem às atividades de gestão. Nesse contexto, observou-se a existência de pessoas específicas para tratar das atividades ligadas à formalização das estratégias. Todavia, por não serem áreas formalizadas nos organogramas, essas pessoas

enfrentam, frequentemente, barreiras de comunicação para a efetivação de suas funções. Outro fator importante é que, apenas na Empresa A, o grupo dedica-se exclusivamente a essas atividades.

Em geral, observou-se que a TI tem sido uma grande aliada das Empresas A, B e C no atingimento de objetivos organizacionais. Observou-se que a internet teve um papel fundamental em razão da disponibilização de informações para a sociedade e para os órgãos de fiscalização e controle. Por isso, notou-se que os gestores do negócio continuam apoiando as decisões da TI. Esses achados contrariam alguns dos principais pressupostos relativos ao impacto negativo da não participação da área de negócio nas decisões da TI para a efetivação do AE.

No entanto, percebeu-se um aumento do interesse político na área de TI, que conseguiu fortalecer tanto a sua imagem quanto a sua independência de gestão, e uma concentração de poder de decisão entre os gestores da TI. Também, são exigidas habilidades políticas dos gestores da TI devido à natureza política das empresas participantes do estudo. Ademais, as exigências dos órgãos reguladores tendem a mecanizar, cada vez mais, a gestão pública em busca de maior padronização e transparência de suas ações. Assim, essas mudanças poderão impactar profundamente na manutenção do AE.

Os resultados deste estudo não retratam toda a administração pública brasileira, mas oferecem uma ótica crível da existência de resultados semelhantes em outros ambientes organizacionais.

A fim de desenhar conclusões mais aprofundadas, indica-se a aplicação dos conceitos e das abordagens teóricas utilizados nesta pesquisa para ampliar os debates acerca das relações de poder no contexto do AE em outros ambientes, com a finalidade de averiguar a realidade em organizações do setor privado ou de observar a realidade de outras organizações públicas, para fortalecer as conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Abib, G. (2011). *Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico : uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática*. Porto Alegre: Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Abib, G., Hoppen, N., & Rigoni, E. H. (2012). A dimensão social no alinhamento estratégico entre negócio e TI. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), 1-18. Doi: <https://doi.org/10.5329/RESI.2012.1101>
- Alajoutsijärvi, K., Kettunen, K., & Tikkanen, H. (2012). Institutional evolution of business schools in Finland 1909–2009. *Management & Organizational History*, 7(4), 337-367.
- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. (2009). *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio* (v. 2). São Paulo: Atlas.
- Alcadipani, R. (2005). *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Alcadipani, R. (2008). Dinâmicas de poder nas organizações: a contribuição da governamentalidade. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 97-114.
- Allard-Poesi, F. (2010). A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl e E. Vaara. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

- Arvidsson, V., Holmström, J., & Lyytinen, K. (2014). Information systems use as strategy practice: a multi-dimensional view of strategic information system implementation and use. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 45-61.
- Aversano, L., Grasso, C., & Tortorella, M. (2012). A literature review of business/IT alignment strategies. *Procedia Technology*, 5, 462-474.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bensaou, M., & Earl, M. (1998). The right mindset for managing information technology. *Harvard Business Review*, 76(5), 118-128.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaffer, S. (2006). *A Economia da Estratégia* (v. 3). Porto Alegre: Bookman.
- Boava, D. L., & Macedo, F. M. (2011). Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. *CADERNOS EBAPE.BR*, 9, 469-487.
- Bradley, R. V., Byrd, T. A., Pridmore, J. L., Thrasher, E., Pratt, R. M., & Mbarika, V. W. (2012). An empirical examination of antecedents and consequences of IT governance in US hospitals. *Journal of Information Technology*, 27, 156-177.
- Canepa, P. C. (2010). *Sistemas de gestão empresarial: compreendendo o processo de implementação e identificando o drifting através da interação de atores*. Porto Alegre: Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Canépa, P. C., Rigoni, E. H., & Brodbeck, Â. F. (2008). Práticas de alinhamento estratégico. *RAM*, 9(1), 107-129.
- Canuto, K., & Cherobim, A. P. (out./dez. de 2010). Análise da relação entre investimentos em tecnologia da informação e desempenho organizacional. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 7(4), 21-42.
- Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. (2007). *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação* (v. 2). São Paulo: Atlas.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned?. *Journal of Information Technology*, 22, 297-315.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., & Copeland, D. G. (1997). Assessing realized information systems strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 6(4), 273-298.
- Ciborra, C. U. (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9(1), 67-82.
- Collins, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, F. Z., Guerra, J. R., & Leão, A. L. (2011). O solo epistemológico de Michel Foucault: possibilidade de pesquisa no campo da Administração. *EnEPQ*, 3, João Pessoa.
- Diniz, E. (2001). Globalização, Reforma do Estado e Teoria Democrática Contemporânea. *São Paulo em Perspectiva*, 15(4), 13-22. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392001000400003>
- Dupas, G. (2000). *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: EdUNESP.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1999). *Pesquisa gerencial em Administração*. São Paulo: Pioneira.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Faria, A. (2011). Repensando Redes Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 15(1), 84-102.
- Faria, J. H. (2009a). Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. *CADERNOS EBAPE.BR*, 7(3), artigo

- 3, 420-446. Recuperado em 12 jun, 2014, de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n3/a04v7n3.pdf>
- Faria, J. H. de (2009b). Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. *CADERNOS EBAPE.BR*, 7(3), artigo 8, 510-515. Recuperado em 12 jun, 2014, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5396/4130>
- Feuerschutter, S. G. (1997). Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Rev. de Administração Contemporânea - RAC*, 1(2), 73-95.
- Flyvbjerg, B., & Richardson, T. (2002). Planning and Foucault: in search of dark side of planning theory. In: P. Allmendinger, Tewdwr-Jones, & M. (Eds.). *Planning Futures* (pp. 44-62). London: Routledge.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P., Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Rev. Adm. Pública*, 47(6), 1451-475.
- Foucault, M. (2012). *Microfísica do poder* (v. 25). São Paulo: Graal.
- Gannon, B. (2013). Outsiders: an exploratory history of IS in corporations. *Journal of Information Technology*, 28, 50-62.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE*, 35(3), 20-29.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). Introduction: what is strategy as practice?. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Grant, G. (2010). Reconceptualizing the concept of business and IT alignment: from engineering to agriculture. *European Journal of Information Systems*, 19, 619-624.
- Haes, S. D., & Grembergen, W. V. (2009). An exploratory study into it governance implementations and its impact on business/IT alignment. *Information Systems Management*, 26, 123-137.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2), 472-484.
- Henfridsson, O., & Lind, M. (2014). Information systems strategizing, organizational sub-communities, and the emergence of a sustainability strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 11-28.
- Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J., & Patricio, E. (2013). Aligning alignment with strategic context: a literature review. In: P.-J. Benghozi, D. Krob, & F. Rowe (Eds.). *Digital Enterprise Design and Management*, AISC 205, 81-98. Doi: 10.1007/978-3-642-37317-6_8
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. Doi: <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity based approach*. Londres: Sage.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Johnson, A. M., & Lederer, A. L. (2010). CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization. *Information & Management*, 47, 138-149.
- Joia, L. A., & Souza, J. G. (2009). Articulando modelos de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(2), 252-269. Doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000200006>
- Jorfi, S., Nor, K. M., Najjar, L., & Jorfi, H. (2011). The Impact of IT flexibility on strategic alignment (with focus on export). *International Journal of Business and Management*,

- 6(8), 264-270. Doi: HYPERLINK "https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p264" \t "_blank" 10.5539/ijbm.v6n8p264
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29-58.
- Laurindo, F. J. (2011). Tecnologia da informação, estratégia e organizações. In: F. J. Laurindo, & R. G. Rotondaro (Eds.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas.
- Laville, C., & Dionne, J. A. (1999). *Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas*. Belo Horizonte: EdUFMG.
- Luftman, J. (2000). Assessing business alignment maturity. *Communications of AIS*, 4.
- Luftman, J. N. (2004). *Managin IT Resource: leadership in the information age*. New Jersey, USA: Pearson.
- Luftman, J., & Ben-Zvi, T. (2010). Key Issues for IT Executives 2010: Judicious IT Investments Continue Post-Recession. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 263-273.
- Luftman, J., Zadeh, H. S., Derksen, B., Santana, M., Rigoni, E. H., & Huang, Z. D. (2012). Key information technology and management issues 2011-2012: an international study. *Journal of Information Technology*, 27, 198-212.
- Macedo, F. M., Boava, D. L., & Antonialli, L. M. (2012). A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. *RAM*, 13(5), 171-203.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- Martins, F. R. (2013). Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), artigo 9, 475-490. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000100008>
- Mazzotti, A. J. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637-651.
- McCabe, D. (2010). Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization*, 17(2), 151-175.
- McKinlay, A., & Wilson, J. (2012). 'All they lose is the scream': Foucault, Ford and mass production. *Management & Organizational History*, 7(1), 45-60.
- Mendonça, C. M., Guerra, L. C., Neto, M. V., & Araújo, A. G. (2013). Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 443-468.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Misoczky, M. C., & Amantino-de-Andrade, J. (2005). Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *RAC*, 9(1), 192-210. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552005000100010>
- Mizael, G. A., Boas, A. A., Pereira, J. R., & Santos, T. d. (2013). Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, 47(5), 1145-1164.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622.
- Motta, F. C., & Alcadipani, R. (2004). O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 117-128.

- Neuman, W. L. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approach*. Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. d., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Revista O&S*, 15(46), 39-55.
- Peppard, J., & Ward, J. (1999). 'Mind the Gap': diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business. *Journal of Strategic Information Systems*, 8, 29-60.
- Peppard, J., Galliers, R. D., & Thorogood, A. (2014). Information systems strategy as practice: Micro strategy and strategizing for IS. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 1-10.
- Pereira, C. M., & Dornelas, J. S. (2010). Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista. *RAC*, 14(3), 495-515.
- Pinto, G. J., & Graeml, A. R. (abr/jun de 2011). Alinhamento entre Tecnologia da Informação e Negócios: o caso de uma cooperativa médica no paraná . *REGE*, 18(2), 259-274.
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS quarterly*, 55-81.
- Rigoni, E. H., Hoppen, N., & Santana, M. (2007). Um Estudo Cross-Country da Percepção do Alinhamento Estratégico entre Negócio e Tecnologia de Informação. *EnADI - Encontro de Administração da Informação*, 1. Florianópolis.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*, 48(1), 253-273.
- Santos, P. M., Bernardes, M. B., Rover, A. J., & Mezzabora, O. (2013). *Ranking dos tribunais de contas brasileiros: uma avaliação a partir dos padrões web em governo eletrônico*. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 721-744.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (2007). *Research methods for business students* (4. ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Silva, A. B. (2006). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, M. C., Matos, F. R., Kovacs, E. P., & Fell, A. F. (jan./jun. de 2010). Relações de poder e exercício de controle mediados pela tecnologia da informação. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(1), 139-153.
- Silvius, A. G. (2007). Exploring differences in the perception of business & IT alignment. *Communications of the IIMA*, 7(2), 21-32.
- Sortica, E. A., & Graeml, A. R. (jan/mar de 2009). Critérios de Efetividade da Governança de Ti: O Caso de uma Empresa Brasileira do Setor de Telecomunicações . *FACES R. Adm*, 8(1), 11-30.
- Souza, E. M., Souza, S. P., & Silva, A. R. (2013). O pós-estruturalismo e os estudos críticos de gestão: da busca pela emancipação à constituição do sujeito. *RAC*, 17(2), 198-217.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (236-247). London: SAGE Publications.

- Teixeira, R. d., & Pacheco, M. E. (2005). Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 12(1), 55-68.
- Tenório, F. g. (2011). A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *RAP*, 45(4), 1141-1172.
- Triviños, N. S. (1995). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- Ullah, A., & Lai, R. (2013). Requirements engineering and business/IT alignment: lessons learned. *Journal of Software*, 8(1), 1-10. Doi: 10.4304/jsw.8.1.1-10
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Valorinta, M. (2011). IT alignment and the boundaries of the IT function. *Journal of Information Technology*, 26, 46-59.
- Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. M. F., & Caldas, M. P. (2006). Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *RAE*, 46(1), 59-70.
- Voloudakis, J. (2005). Hitting a moving target: IT strategy in a real-time world. *EDUCAUSE Review*, 40(2), 44-55.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. Doi: <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R. (2014). Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. *J. Strateg. Inform. Syst.*, 23(1), 87-91.
- Wood Junior, T. (2004). Fordismo, Toyotismo e volvismo. In: T. Wood Jr.(Orgs.). *Mudança Organizacional* (v. 4, 229-248). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.