

Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

ISSN 1677-3071

v. 11, n. 1
jan-jun 2012

.....
doi:10.5329/RESI.2012.1101

Sumário

Editorial

SUBINDO NO QUALIS...

Alexandre Reis Graeml

Foco nas organizações

A DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE
NEGÓCIO E TI

Gustavo Abib, Norberto Hoppen, Eduardo Henrique Rigoni

UN ANALISIS EXPLORATORIO DEL USO DE LAS REDES SOCIALES EN
INTERNET COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO

Rodrigo Sandoval-Almazán, Rocio Gomez Diaz

ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Hiqor Monteiro Santos, André Felipe Santana, Carina Frota Alves

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING
(SIM) E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DE UMA
EMPRESA VAREJISTA DE MODA

Josimeire Pessoa de Queiroz, Bráulio Oliveira

Foco nas pessoas

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS RELEVANTES PARA OS CHIEF
INFORMATION OFFICERS NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

*Edimara Mezzomo Luciano, Carlos Alberto Becker, Mauricio
Gregianin Testa*

INTENÇÃO DE COMPRA ONLINE: APLICAÇÃO DE UM MODELO
ADAPTADO DE ACEITAÇÃO DA TECNOLOGIA PARA O COMÉRCIO
ELETRÔNICO

Luana de Oliveira Fernandes, Anatólia Saraiva Martins Ramos

Foco na tecnologia

UMA ARQUITETURA DE DATA WAREHOUSE PARA APOIO À GESTÃO
DE PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DE SOFTWARE

Clara Aparecida Milanez, Tania Fatima Calvi Tait

Aplicação de Lógica Fuzzy na Estimativa de Prazo de Projetos de
Software

*Rúbia Eliza de Oliveira Schultz Ascari, Beatriz Terezinha Borsoi,
Kathya Silvia Collazos Linares, Luiz Fernando Toscan*

PROPAGAÇÃO DE IDENTIDADE E EXECUÇÃO DE REGRAS DE
AUTORIZAÇÃO PARA CONTROLE DE ACESSO EFETIVO EM SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO

*Felipe Leão, Sergio Puntar, Leonardo Guerreiro Azevedo,
Fernanda Baião, Claudia Cappelli*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).
ISSN: 1677-3071

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>
Forma de avaliação: *double blind review*

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

A DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE NEGÓCIO E TI

THE SOCIAL DIMENSION IN THE STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN IT AND THE BUSINESS

(artigo submetido em dezembro de 2011)

Gustavo Abib

Professor do Depto. de Administração Geral e
Aplicada da Universidade Federal do Paraná
gustavo.abib@gmail.com

Norberto Hoppen

Professor da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
nhoppen@ea.ufrgs.br

Eduardo Henrique Rigoni

Bolsista Recém-doutor no Programa de Pós-graduação
em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos
ehrigoni@gmail.com

ABSTRACT

Many studies on strategic alignment seek to test models and measure their effectiveness and their impact on organizations. They however fail to understand how the alignment is established and how the social dimension – a set formed by the organizational structure and actors, their relationships and their praxis – is a part of this process. This study adopted scoping literature review as a methodology to analyze, from the perspective of strategy as practice, the social dimension in the strategic alignment process. The purpose was to obtain a research agenda composed by research propositions. The authors hope that these propositions, once subjected to empirical research, contribute to strengthen the understanding of the social dimension in the strategic alignment process from a theoretical and a practical perspective.

Key-words: strategic alignment; social dimension; strategy as practice.

RESUMO

Muitos estudos sobre alinhamento estratégico buscam testar modelos e mensurar sua efetividade e seu impacto nas organizações. Falham, porém, em compreender como o alinhamento é estabelecido e como a dimensão social - um conjunto formado pela estrutura organizacional e por atores, seus relacionamentos e suas práxis – faz parte desse processo. Este estudo, que adotou uma revisão da literatura do tipo escopo como metodologia, visa analisar, sob a óptica da estratégia enquanto prática, a dimensão social no processo de alinhamento estratégico, com o propósito de obter uma agenda de pesquisa para o campo. Para tanto, a partir de uma revisão sistemática e crítica da literatura relevante sobre o tema, este ensaio tece proposições de pesquisa. Espera-se que estas proposições, uma vez concretizadas em pesquisas empíricas, contribuam para o aprofundamento da compreensão teórica e prática da dimensão social no processo de alinhamento estratégico.

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

1 INTRODUÇÃO

Há mais de três décadas a área de Administração da Informação busca entender como a informação pode ser utilizada em toda a sua potencialidade. Em especial, procura compreender como se pode alinhar a tecnologia que a suporta e a própria informação à estratégia organizacional (CHAN; REICH, 2007), uma vez que o alinhamento estratégico (AE) ainda se apresenta como um tema de preocupação central para a comunidade acadêmica (PRESTON; KARAHANNA, 2009) e as empresas (CHAN *et al.*, 2006; LUFTMAN; ZADEH, 2011). A importância prática e teórica do AE contribuiu para que surgissem, ao longo do tempo, questionamentos sobre sua efetividade, a avaliação do seu grau de promoção (LUFTMAN, 2003; MARCHAND *et al.*, 2001), a influência de variáveis ambientais e comportamentais (ENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) e, principalmente, sobre o papel das pessoas e estruturas organizacionais no processo de alinhamento (CIBORRA, 2001; CHAN; REICH, 2007; PRESTON; KARAHANNA, 2009, GRANT, 2010).

O AE foi originariamente concebido como um ajustamento dinâmico entre domínios interno e externo à organização, tais como produto/mercado, estratégia, estruturas administrativas, processos de negócios e TI (ENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Estudos deste tipo se preocuparam em buscar o ajuste do negócio com a tecnologia (hardware e software). Pesquisas posteriores trataram o AE como um processo dinâmico e complexo, onde atores sociais desempenham papéis (CIBORRA, 2001; CHAN; REICH, 2007). E, na busca de explicações para o não atingimento do alinhamento, constatou-se que as causas não estão baseadas na configuração das estratégias adotadas nem nos aspectos técnicos. Residem principalmente na dificuldade de análise da dimensão social envolvida nesse processo, que entre outros compreende os atores, as suas práxis, seus relacionamentos. Dessa forma, a busca por ligações práticas e sociais na criação, no desenvolvimento e na implementação do AE (CIBORRA, 1997; SIMONSEN, 1999) pode contribuir para a análise dos problemas encontrados.

As pesquisas em AE seguiram duas abordagens: processo e conteúdo. A linha com foco no processo estuda aspectos relacionados com a tecnologia e seu determinismo, compreendendo testes de modelos causais e medidas de desempenho. É representada pelos trabalhos de Luftman *et al.* (1993); Chan *et al.* (1997) e Gaye (2002), dentre outros. A linha com ênfase no conteúdo, pesquisa aspectos relacionados com a informação, seu conteúdo e uso. Busca, também, compreender a interação social dos atores envolvidos no processo de alinhamento e é caracterizada nos trabalhos de Zviran (1990); Maes (1999); Ciborra (2001); Abib *et al.* (2007), para citar alguns. Outros buscaram um posicionamento híbrido, contemplando aspectos de processo e de conteúdo, como Henderson e Venkatraman (1993).

Chan e Reich (2007) verificaram que muitas são as razões pelas quais pesquisadores continuam estudando o AE: as pesquisas não conseguiram capturar importantes fenômenos e o alinhamento, na prática das organizações, não tem sido tão eficaz. Entre os seus argumentos destacam-se o fato de o alinhamento ser algo mecanicista, que falha em capturar a vida real, e que este não é possível se a estratégia de negócios é desconhecida ou está em processo de criação. Desta forma as autoras, e também Ciborra (1997) e Preston e Karahanna (2009), reforçam a importância da inclusão dos atores e de outros elementos sociais envolvidos no processo nos estudos de AE. Constata-se, ainda, que muitos modelos desenvolvidos são ineficientes, pois presumem a existência de uma estratégia *a priori* (CAMPBELL, 2005).

Partindo desse contexto, Chan e Reich (2007) apontam uma mudança no foco das pesquisas em alinhamento, ao abordarem aspectos mais sociais e práticos, que derivam do conhecimento sobre a organização e das mudanças organizacionais. Estes alteram a compreensão dos atores envolvidos e sua autoridade na tomada de decisão, impactando no alinhamento. Assim, o AE pode ser considerado como um conjunto de mudanças pontuais para resolver a ambiguidade estratégica. Por esse motivo, as autoras defendem novas pesquisas sobre o tema para entender o processo real, o papel dos fatores sociais e as nuances do alinhamento, para buscar um vocabulário conceitual e epistemológico que possa capturar e interpretar o fenômeno sócio-técnico nas relações da TI com a organização e suas estratégias.

Complementando a caracterização inicialmente apresentada, a dimensão social é aqui entendida como o conjunto formado pelos atores sociais, seus relacionamentos (o sistema) e suas práxis, a estrutura e o contexto. Os atores sociais são os agentes que participam da execução, considerando também a ação dos outros atores (GIDDENS, 2003). O sistema é o *locus* no qual a estrutura está inserida e também pode ser representado pelas relações reproduzidas entre os atores. A práxis é um tipo de comportamento rotinizado formado por elementos interconectados (RECKWITZ, 2002).

Tendo em vista o diagnóstico acima, a questão que orientou este estudo foi “Quais as fragilidades que se verificam nos modelos de AE em termos do tratamento que dão (ou não dão) à dimensão social?” O ensaio tem como objetivo apresentar uma agenda composta por cinco proposições de pesquisa que contemplam esta dimensão social. Espera-se que estas proposições, uma vez concretizadas em pesquisas empíricas, contribuam para o desenvolvimento teórico e prático do tema.

Para tanto, o estudo adotou uma revisão da literatura do tipo escopo, detalhada na seção metodologia. A seguir, a partir da análise de referenciais conceituais relevantes, foi destacada a relação dos modelos com os atores e com outros elementos da dimensão social, desenvolveu-se uma crítica aos modelos de AE e estruturou-se um diálogo entre as diferentes perspectivas, tais como a estratégia enquanto prática. Como considerações finais são apresentadas as proposições que visam a contribuir para a ampliação do escopo social dos estudos de AE.

2 METODOLOGIA

A base para a revisão da literatura foi o método denominado revisão de escopo, recomendado por Jesson, Matheson e Lucey (2011) para a elaboração de uma agenda de pesquisa focando um campo de conhecimento delimitado. Este tipo de revisão parte de artigos acadêmicos já conhecidos e consagrados para elaborar uma análise que visa a detectar lacunas e imprecisões no conhecimento e procura identificar agrupamentos e ligações existentes entre as diversas abordagens de uma área para estruturar questões, conceitos e teorias. Estes devem, por sua vez, indicar caminhos para pesquisas futuras. Como existe mais de uma linha conceitual nas pesquisas de AE, valorizou-se uma abordagem multiparadigmática na revisão realizada, conforme recomendado por Antonello e Godoy (2009).

Na revisão de escopo empreendida, inicialmente realizou-se a seleção dos artigos publicados no Brasil por meio de uma pesquisa nos anais do ENANPAD e nos periódicos nacionais de extrato *Qualis* B2 ou superior, buscando identificar os estudos que abordavam o tema AE. Os anais do ENANPAD foram incluídos na base de busca porque o número de publicações em periódicos sobre o tema não é elevado. A pesquisa compreendeu as palavras-chave: alinhamento; estratégico; tecnologia da informação; e suas variantes. Após este levantamento identificaram-se os principais modelos e seus autores. Esta etapa foi complementada com o levantamento realizado no artigo da Chan e Reich (2007b) que analisaram os artigos de AE mais influentes na área. Em seguida, buscaram-se os artigos seminais de cada modelo e uma leitura detalhada de cada artigo foi realizada permitindo identificar e analisar os artigos acadêmicos que trataram do tema AE e dimensão social. Nesta última etapa, os artigos internacionais foram coletados por meio das bases de dados da Capes, *Ebsco*, *Proquest* e *Web of Science*, além de livros que continham alguns modelos. Esses critérios são semelhantes aos adotados por Affeldt e Vanti (2009).

Na revisão da literatura considerou-se a importância do periódico para a área de Administração da Informação, a importância da contribuição dos autores para o tema, a originalidade do modelo estudado, a diferenciação da abordagem e o seu impacto nas pesquisas já realizadas. Após classificar os periódicos e os autores, a análise dos dados fundamentou-se num processo analítico-metodológico, com fichas-resumo contendo informações sobre cada modelo, adotando os seguintes procedimentos:

- a) estruturação das dimensões predominantes para agrupamento dos modelos de acordo com sua ênfase;
- b) nas dimensões definidas, classificação e caracterização dos modelos segundo as duas abordagens;
- c) análise das forças e fraquezas dos estudos da área;
- d) análise crítica das diferentes dimensões, visando a identificar agrupamentos, ligações e lacunas;
- e) proposta de uma agenda de pesquisa.

3 OS MODELOS DE AE E SUA RELAÇÃO COM OS ATORES SOCIAIS

A motivação inicial para o alinhamento surgiu com o planejamento estratégico do negócio e o planejamento de TI de longo prazo, com uma necessidade de inter-relacionamento que já havia sido prevista por Leavitt (1965) no seu modelo do diamante organizacional. O planejamento foi caracterizado como um processo *top-down* e posteriormente *bottom-up*, e os planos departamentais eram criados para suportar as estratégias corporativas, com necessidade de integração (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993), de ajustamento (CHAN, 2002) ou de ligação entre negócio e TI (REICH; BENBASAT, 1996).

Vários foram os modelos elaborados para a mensuração, avaliação do impacto e análise do AE. Partindo do modelo seminal de Henderson e Venkatraman (1993) (*SAM – Strategic Alignment Model*), duas linhas de pesquisa se desenvolveram. Uma adotou o modelo genérico de Maes (1999) que é considerado uma ampliação do modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993), incorporando funções adicionais e camadas estratégicas a fim de abarcar a necessidade corrente por informação e comunicação. Esse modelo é utilizado para definir o conceito de gerenciamento da informação e posicionar seus diferentes componentes. A segunda linha teve início com os estudos de Luftman *et al.* (1999) que identificaram os fatores promotores e inibidores do AE, porém, não apontaram melhorias e nem formas de operacionalizar o modelo SAM.

Em uma tentativa de relacionar os modelos encontrados na literatura com os atores sociais e os seus relacionamentos e práxis buscou-se reclassificá-los, quanto à sua perspectiva predominante (estrutural ou social) e quanto ao seu foco (conteúdo ou processo). A perspectiva social envolve predominantemente os atores que participam no processo de alinhamento (REICH; BENBASAT, 1996), suas práxis, o contexto e seus relacionamentos. Já a perspectiva estrutural engloba predominantemente aspectos relacionados com a infraestrutura tecnológica (LUFTMAN *et al.*, 1993), a arquitetura de TI e a infraestrutura organizacional (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A ênfase no conteúdo compreende os conhecimentos envolvidos no alinhamento, as competências (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993), o conteúdo da informação (MAES, 1999), as habilidades (LUFTMAN, 2003) e os valores e comportamentos informacionais (MARCHAND *et al.*, 2001). A ênfase no processo compreende os processos de gestão (LUFTMAN *et al.*, 1993), os processos de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) e o próprio processo de planejamento estratégico.

Apesar da divisão entre processo e conteúdo já ter sido discutida e até mesmo criticada por alguns autores (AVGEROU, 2001), a seleção e combinação da perspectiva (estrutural e social) e do foco (processo e conteúdo) levam a uma taxionomia que difere das atualmente utilizadas na área de AE, permitindo destacar pontos fortes e fracos e criar subsídios para guiar os pesquisadores. Permite, também, tecer críticas aos modelos

existentes, apontando que todos tratam a dimensão social como fator co-adjuvante no processo de alinhamento.

A partir das perspectivas discutidas acima foram criadas as quatro categorias apresentadas no Quadro 1 a seguir:

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES
Perspectiva estrutural e foco no conteúdo	Pequena ou nenhuma participação da dimensão social e foco nos aspectos do conteúdo do alinhamento (informação).
Perspectiva estrutural e foco no processo	Pequena ou nenhuma participação da dimensão social e foco nos aspectos do processo (tecnologia e medidas de desempenho).
Perspectiva social e foco no conteúdo	Ênfase na dimensão social e no conteúdo.
Perspectiva social e foco processo	Ênfase na dimensão social e nos processos.

Quadro 1. Categorias para classificação dos artigos segundo ênfase e foco
Fonte: elaborado pelos autores

De posse das categorias, classificou-se os modelos explorando sua originalidade em relação à dimensão social (Quadro 2, a seguir).

A análise do Quadro 2 revela que a maioria dos modelos analisados foi construída com base na perspectiva estrutural e com foco no processo. As rápidas mudanças ocorridas no ambiente fazem com que a estratégia empresarial seja composta por uma série de adaptações realizadas pelas pessoas. Os modelos tradicionais de alinhamento como, por exemplo, o de Luftman (2003) e de Rigoni *et al.* (2007) identificaram que os fatores *habilidades* e *comunicação* são os mais importantes, bem como os que apresentam o menor grau de alinhamento. Esses fatores estão relacionados diretamente com a dimensão social.

Modelos mais recentes voltaram-se à perspectiva social, buscando responder a essas interrogações. Percebe-se que a evolução da dimensão social (atores, relacionamentos e práxis) não acompanhou a evolução tecnológica e mesmo os modelos com ênfase na perspectiva social falham em capturar a dimensão social, pois não atingem os microprocessos, ou seja, o dia-a-dia dos atores envolvidos (CHAN; REICH, 2007; CIBORRA, 1997; WHITTINGTON, 2004). Para explorar e enriquecer a análise da dimensão social nos modelos de alinhamento (Quadro 2), o Quadro 3, a seguir, traça as principais forças e fraquezas de cada perspectiva.

Muitos pesquisadores privilegiaram os modelos geométricos, com linhas conectando conceitos abstratos, permanecendo, assim, desconhecido ou escondido o motivo dessas conexões. E no retorno ao mundo real verificam dificuldades na aplicação dos modelos (CIBORRA, 1997).

	PERSPECTIVA ESTRUTURAL	PERSPECTIVA SOCIAL
FOCO NO PROCESSO	<p>Walton (1993) reconstrói o modelo de Rockart e Morton (1984) focando na estrutura e o processo de AE com poucas evidências da dimensão social. Entre os três componentes do modelo, a dimensão social está intrinsecamente presente na estratégia organizacional. O modelo proposto por Brown e Magill (1994) retrata a dimensão social presente na estrutura organizacional de maneira altamente centralizada ou altamente descentralizada. A construção do modelo de Boar (1994) relaciona duas dimensões, a funcional e a de processos, e duas etapas (primária e secundária) caracterizando a originalidade. Este modelo enfoca a dimensão social no plano da mudança e do comprometimento. Maes <i>et al.</i> (2000) apresentam a dimensão social nos processos de negócio e são suportadas por SI formados por outras pessoas. A originalidade repousa no fato de o modelo ser analisado de forma contextual, conceitual, lógica, física e transformacional.</p> <p>Principais modelos desta dimensão: Walton, 1993; Luftman <i>et al.</i>, 1993; Brown e Macgill, 1994; Boar, 1994; Chan <i>et al.</i>, 1997; Maes <i>et al.</i>, 2000; Sabherwal e Chan, 2001; Brodbeck e Hoppen, 2003.</p>	<p>Os modelos aqui representados destacaram a importância dos indivíduos e seus diferentes papéis (práxis e relacionamentos). Leavitt (1965) propôs um modelo de AE com foco no processo – atividades – e com atenção na dimensão social (atores, tecnologia e contexto). O modelo de Rockart e Morton (1984) focou o processo de gestão como fator principal, ligando os indivíduos e seus papéis. Posteriormente o modelo de Reich e Benbasat (1996) focou a dimensão social e intelectual tratadas de forma direta, sendo o entendimento de ambas necessário para a obtenção do alinhamento. O modelo de Tallon e Kraemer (1998) enfatizou a análise das práticas gerenciais e os processos analisados sob a óptica destas práticas. Já o modelo de Gaye (2002) reconhece o impacto das atividades humanas (atores e relacionamentos) no alinhamento e busca a compreensão dos tipos de atividades humanas frente ao alinhamento.</p> <p>Principais modelos desta dimensão: Leavitt (1965); Rockart e Morton, 1984; Reich e Benbasat, 1996; Tallon e Kraemer, 1998; Gaye, 2002.</p>
FOCO NO CONTEÚDO	<p>Os modelos aqui representados focaram o estudo do conteúdo, como o modelo de Zviran (1990) que traz a originalidade de apresentar as informações necessárias para se mensurar o relacionamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos SI. Já o modelo clássico de Henderson e Venkatraman (1993) apresenta um avanço quando analisa os elementos comuns entre as estratégias de negócio e TI considerando ainda o ambiente interno e externo. A dimensão social deste modelo está representada pelas habilidades das pessoas, seus comportamentos e papéis. Maes (1999) retrata o alinhamento como um processo, em diferentes níveis, dedicando atenção ao conteúdo (contexto, informação e comunicação) e à estrutura (infra-estrutura e operações). A dimensão social do modelo encontra-se no conteúdo através dos atores e suas práxis diárias. Por fim o modelo de Luftman (2003) mensura a maturidade do alinhamento, partindo de uma grande assimetria de informações no estágio inicial e diminuindo esta assimetria de conteúdo entre o negócio e a TI no nível mais alto.</p> <p>Principais modelos desta dimensão: Zviran, 1990; Henderson e Venkatraman, 1993; Maes, 1999; Luftman, 2003.</p>	<p>Lederer e Mendelow (1989) focaram no conteúdo, ou seja, na comunicação e na participação das pessoas no processo de AE. A diferença deste modelo é que os autores procuraram analisar as razões (a informação) envolvidas no AE. O modelo de Coakley <i>et al.</i> (1995) avalia os aspectos de consenso, entendimento compartilhado entre os atores. Marchand <i>et al.</i> (2001) propõe um modelo baseado em um tripé focando: o comportamento da informação (conteúdo); a dimensão social por meio das práticas de gerenciamento da informação e das práticas de TI. O modelo trabalha o conteúdo da informação relacionando com aspectos referentes aos valores e comportamentos informacionais e com os usuários das informações. Por fim, o modelo de Kearns e Sabherwal (2007) expande os modelos preexistentes, incorporando as teorias de gestão do conhecimento.</p> <p>Principais modelos desta dimensão: Lederer e Mendelow, 1989; Coakley <i>et al.</i>, 1995; Marchand <i>et al.</i>, 2001; Kearns e Sabherwal, 2007.</p>

Quadro 2. As dimensões social e estrutural nos modelos de alinhamento
Fonte: elaborado pelos autores

A corrente crítica de estudos na área de alinhamento argumenta que existem outros fatores que precisam ser analisados, como a dimensão social. Há outras abordagens, que consideram o alinhamento não como um estado e sim como um processo (CHAN; REICH, 2007; CIBORRA, 1997). Os aspectos sociais podem ser muito importantes no desenvolvimento e na manutenção do alinhamento corporativo, analisando fatores casuais como suporte gerencial, estilos de planejamento corporativo e comunicação entre os atores envolvidos (CALHOUN; LEDERER, 1990). Reich e Benbasat (1996, 2000) complementam apontando que a dimensão social inclui também aspectos como as escolhas dos atores, o grau de envolvimento, os métodos de comunicação e a tomada de decisão, além do grau de compreensão e compartilhamento da missão, dos objetivos e dos planos pelos envolvidos.

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

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

Quadro 3. Forças e fraquezas das abordagens predominantes de análise do AE
Fonte: elaborado pelos autores

Nesse contexto, os tomadores de decisões precisam alinhar preferências e ajustar mudanças nas ações racionalmente planejadas por eles, encarando dilemas que são muito diferentes do grande número de opções dos modelos de gestão: interesses pessoais influenciando o desenvolvimento da infraestrutura, grupos de usuários defendendo posições particulares distantes do alinhamento, entre outros (CIBORRA, 1997). Portanto, o alinhamento se configura como um processo colaborativo entre os atores e seus relacionamentos, suas práxis e o contexto no qual ele ocorre. A crítica repousa no fato de que não basta somente entender os fatores envolvidos no processo, mas sim compreender como eles se relacionam ao longo do processo. Esse campo permanece ainda como um fértil e importante foco de pesquisa, ainda restando muito a se aprender sobre ele (AVGEROU *et al.*, 2004).

4 O DIÁLOGO ENTRE AS DIFERENTES PERSPECTIVAS

O AE é um conceito e uma prática utilizados pelas empresas para buscar sinergia entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI (CHAN; REICH, 2007). Verifica-se uma grande variedade de modelos para representar, compreender e mensurar o alinhamento. Constata-se, ainda, que a realidade das organizações é permeada por muitas contingências e, segundo Ciborra (1997), diferentes contextos, que exigem diferentes tipos de alinhamento. A falha dos modelos prescritivos na captura das ações e habilidade dos atores, seus relacionamentos e suas práxis envolvidas no AE ensejou aprofundar o estudo da dimensão social. Apesar da existência de alguns modelos com foco no conteúdo e ênfase social (ver Quadro 2), estes ainda falham em capturar as nuances do processo.

Como já discutido, verifica-se a dificuldade em analisar a estratégia organizacional. Uma vez que a empresa opera em um ambiente instável, a estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui uma atividade realizada pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004). Assim, a

análise do AE sob a óptica da estratégia enquanto prática permite investigar o nível “micro”, ou seja, as atividades diárias desempenhadas pelos atores envolvidos. Buscando um aprofundamento das nuances sociais, a estratégia enquanto prática possibilita, ainda, integrar os fatores relacionados ao conteúdo (as estratégias do negócio e de TI) e os fatores relacionados ao processo (processos organizacionais e processos dos atores no dia-a-dia), a análise de fatores práticos do campo institucional e de ações organizacionais, além das práxis já discutidas, tudo isso de uma forma processual e dinâmica.

A preocupação com o estudo do *locus* do alinhamento é embasada em Chan e Reich (2007), entre outros, e a estratégia enquanto prática, a corrente teórica que busca recuperar a práxis estratégica da sua posição marginal, constitui-se em importante suporte teórico (WHITTINGTON, 2004). Na visão desses autores, quanto mais à estratégia se aproxima da prática, mais pode ser percebido que ela não é unicamente atributo das organizações, mas envolve atividades realizadas pelas pessoas.

A importância das micro-atividades (a práxis) foi discutida por Ciborra (2002), ao introduzir o conceito de *drifting*. Para ele muitos fenômenos que surgem no dia-a-dia organizacional são contingenciais e para se analisar o alinhamento deve-se observar não somente os processos organizacionais claros e explícitos, mas também, aqueles implícitos. Quando se analisa a práxis, o contexto e os relacionamentos entre os atores, pode-se perceber que o alinhamento ocorre em um contexto formativo onde o resultado advém dos processos planejados e dos contingenciais. A estratégia enquanto prática busca, ainda, desenvolver uma estrutura que possa dar suporte aos gestores, em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas (WHITTINGTON, 2004). Procura explicar, baseada em recursos teóricos e sociais, como atores estratégicos capazes e instruídos constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas.

Conforme sugere Ciborra (2002), analisar os fatores envolvidos no alinhamento de forma segmentada pode revelar diferenças em termos de orientação estratégia, percepção e compartilhamento de informação entre os atores e suas redes de relacionamento. Com isso, podem-se explorar as sutilezas do *como* e *onde* ocorre o alinhamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio foi analisado o posicionamento conceitual da dimensão social nos principais modelos de AE, enfatizando as forças e fraquezas de cada elemento predominante e seu foco. A análise efetuada procurou identificar a heterogeneidade da dimensão social dentro do campo do AE entre TI e negócios, visão esta deficiente segundo Ciborra (1997), Simonsen (1999) e Chan e Reich (2007). É notório que no AE encontram-se diferentes atores, contextos, setores e realidades. Estes atores, mesmo pertencendo a uma determinada organização podem, por vezes, ter expectativas diferentes e trabalhar com estratégias paralelas ao invés de

complementares, dificultando a obtenção do alinhamento pretendido centralmente.

Em relação aos métodos de pesquisa para estes estudos, autores como Chan e Reich (2007) defendem a necessidade de se analisar a dinâmica da dimensão social nos microprocessos (atividades diárias), adotando métodos qualitativos e longitudinais de pesquisa, como estudos de caso e observação participante, buscando captar o “fazer estratégia” e as práticas cotidianas dos atores.

Desta forma, com o intento de obter uma melhor compreensão do AE e baseado nas fraquezas encontradas (Quadro 3), os autores propõe que pesquisadores do tema adotem múltiplas perspectivas, que levem em consideração a dimensão social, como explicitado nas proposições P1 a P5, a seguir.

Para reforçar a importância destas proposições utilizaram-se dados de um estudo de caso conduzido em três departamentos de uma multinacional do setor elétrico, cujo objeto de análise foi a implantação de um portal corporativo estratégico (ABIB, 2011). A coleta de dados foi realizada por meio da observação participante com duração de um ano, tendo sido complementada com entrevistas.

Dimensão Contextual – estudo do entendimento e do relacionamento:

P1. Um relacionamento ativo entre os gestores de TI e os de negócios irá influenciar de maneira positiva a comunicação entre estas áreas e auxiliar na promoção do AE.

Na implantação do portal corporativo constatou-se que nos departamentos onde o relacionamento entre os gestores do departamento de TI e da área de negócio era mais ativo, o que ficou caracterizado pela realização de reuniões, *workshops* ou conversas informais, o alinhamento se mostrou mais efetivo. Essa efetividade foi fruto de um entendimento compartilhado do negócio e suas necessidades e também resultou das funcionalidades e limitações da ferramenta tecnológica.

P2. O entendimento compartilhado do negócio e da tecnologia disponível, pelos atores pertencentes a diferentes níveis hierárquicos na organização, auxilia na promoção do alinhamento.

Durante a implantação da ferramenta, a presença dos atores estratégicos (presidente, diretores), táticos (gerentes, gestores) e operacionais (demais cargos) variou muito. A falta de um objetivo compartilhado e explícito nos três níveis ensejou o surgimento de comportamentos oportunistas, o que se traduziu em implementações que visavam a atender a objetivos individuais e de alcance micro, reduzindo a promoção do alinhamento. Isso foi evidenciado em dois dos três departamentos observados, nos quais os gestores não dominavam a tecnologia que estava sendo implantada e também não se preocupavam em aprender. Da mesma forma, a área de TI somente conhecia os processos básicos de cada departamento, ocasionando aí uma deficiência no entendimento compartilhado. Já em um dos departamentos o gestor foi buscar conhecimento em outros portais, anali-

sando as melhores práticas do mercado e fazendo as adaptações para o portal do seu setor. Isso forçou que a TI buscasse conhecer melhor as rotinas e os processos deste departamento para atender suas demandas.

P3. O alinhamento pode ser alcançado se as áreas de negócios e TI tiverem o mesmo entendimento do contexto relevante (ambiente) e se os atores envolvidos fizerem referências similares do contexto de interpretação.

Além da busca por um mesmo entendimento entre os diversos níveis hierárquicos da organização é importante, também, uniformizá-lo entre os diversos atores de um mesmo nível hierárquico. No caso estudado, constatou-se que o gestor de um dos departamentos atuou como uma ponte entre os níveis operacional e estratégico, trabalhando no sentido de manter coesão sobre o objetivo, o que se refletiu na implantação da ferramenta de suporte estratégico e amplo nos três níveis hierárquicos. Já em outro departamento a falta de uma figura integradora permitiu que na área operacional surgissem objetivos individuais e, por conseguinte, ocorreu a implementação de funcionalidades para atender a indivíduos específicos, sem uma preocupação com funcionalidades de alcance mais global.

Dimensão Processual - práxis e microprocessos (atividades diárias):

P4. À medida que as práxis são compartilhadas entre os atores pertencentes aos diferentes níveis hierárquicos da organização, contribui-se para a promoção do alinhamento.

Além da interpretação de um contexto semelhante e da busca pela compreensão de um objetivo único, outro ponto de atenção para a promoção do alinhamento se refere ao envolvimento efetivo dos atores no processo. A situação prática descrita na P3 também serve como exemplo para essa proposição. Durante a implantação do portal, a participação dos níveis tático e estratégico variou muito. Muitas vezes os estrategistas delegam para os “usuários-chave”, que infelizmente não possuem a visão do todo. O resultado acaba sendo um sistema com características mais operacionais. A participação do gestor de um dos departamentos foi ativa e seu papel garantiu a integração e o envolvimento mais efetivo dos demais atores. Já nos outros dois departamentos estudados, a falta da presença ativa do gestor e também do presidente ensejou uma baixa participação do nível operacional, prejudicando a promoção do alinhamento.

P5. A análise da dimensão social considerando os microprocessos permite compreender em que parte do processo ocorre (ou pode ocorrer) a ruptura entre as estratégias de TI e de negócio.

Por meio da análise dos microprocessos (atividades e ações do dia-a-dia) dos atores envolvidos no processo de implantação do portal, pôde-se identificar ao longo do tempo o momento no qual o alinhamento estratégico se perdeu em alguns departamentos. Levando-se em conta que o contexto organizacional e externo e a tecnologia eram os mesmos, a diferença entre os três departamentos estudados pôde ser explicada pelos atores sociais, seus relacionamentos e suas práxis. No departamento onde

o relacionamento do gestor era mais próximo à TI e à presidência, sua ação era mais coordenada e integradora entre os níveis hierárquicos. Isso se refletiu em ações direcionadoras para promover o alinhamento quando da implantação. Já nos outros dois departamentos, a ausência dos níveis estratégicos e táticos ensejou o surgimento de ênfase exagerada nas necessidades individuais e de pequeno alcance, que foram implementadas. Nestes departamentos, no momento em que os gestores delegaram a implantação para usuários-chave e não acompanharam o processo de perto, o alinhamento se perdeu.

Por fim, complementando a sugestão de ampliação do campo de estudos, propõe-se utilizar a estratégia enquanto prática em pesquisas empíricas, contemplando, ao mesmo tempo, a dimensão social e as práxis e explorando empiricamente o relacionamento entre o AE e os atores sociais. Acredita-se que o estudo em profundidade deste relacionamento possa fornecer mais indícios sobre como se dá o processo de alinhamento. Isto auxiliaria a consolidação desse processo na área de sistemas e nas organizações e contribuiria para as ações de operacionalização macro e micro do alinhamento.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. *Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática*. Tese de Doutorado, 2011.
- ABIB, G.; BULGACOV, S.; AMORIM, A.L.M. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 4, n. 3, p. 333-352, 2007.
- AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- AVGEROU, C. The significance of context in information systems and organizational change. *Info Systems*, n. 11, p. 43-63, 2001.
- AVGEROU, C.; CIBORRA, C.; LAND, F. *The social study of information and communication technology: innovation, actor and contexts*. Oxford University Press, 2004.
- BOAR, B. H. *Aligning information technology with business strategies*. New York: John Wiley and Sons, 1994.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implantação. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 9-33, 2003.

BROWN, C. V.; MAGILL, S. L. Alignment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents. *MIS Quarterly*, v. 18, n. 4, p. 371-402, 1994. <http://dx.doi.org/10.2307/249521>

CAMPBELL, B.; KAY, R.; AVISON, D. Strategic alignment: a practitioner's perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 18, n. 6, p. 653-664, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390510628364>

CHAN, Y. Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organizational structure, *MIS Quarterly Executive*, v.1, n.2, p.97-112, 2002.

CHAN, Y.; HUFF, S. L.; BARCLAY, D. W.; COPELAND, D. G. business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research*, v. 8, n. 2, p. 125-150, 1997. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.8.2.125>

CHAN, Y.; REICH, B. H. IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, v. 22, p. 297-315, 2007. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000109>

CHAN, Y.; REICH, B. H. IT alignment: an annotated bibliography. *Journal of Information Technology*, v. 22, p. 316-396, 2007b. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000111>

CHAN, Y.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J. B. antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 53, n. 1, p. 27-47, 2006. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2005.861804>

CIBORRA, C. *The labyrinths of information*. Challenging the wisdom of systems. Oxford, UK, 2002.

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

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

COAKLEY, J. R., FIEGENER, M. K.; LEADER, B. A.; WHITE, D. M. An Approach to assess the degree of integration between an organization's IS and business strategies. *Proceedings of the Association of Information Systems (AIS) National Conference*, p. 220-222. August, 1995.

CUNLIFFE, A. L. Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practices. *Journal of Management Studies*, v. 38, p. 351-371, 2001. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00240>

GAYE, L. Strategic alignment: a purposeful perspective. *Proceedings of the Information Systems Foundations: Building the Theoretical Base Conference*. Canberra, Australia, 2002.

GRANT, G. Strategic alignment and enterprise systems implementation: the case of Metalco. *Journal of Information Technology*, v. 18, n. 3., p. 159-175, Sept. 2003. <http://dx.doi.org/10.1080/0268396032000122132>

- GRANT, G. Reconceptualizing the concept of business and IT alignment: from engineering to agriculture. Editorial. *European Journal of Information Systems*, v. 19, n. 6, Dec. 2010. <http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2010.50>
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993. <http://dx.doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- JESSON, J. K.; MATHESON, L.; LACEY, F. M. *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. London: Sage, 2011.
- KEARNS, G. S.; SABHERWAL, R. strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome and consequences. *Journal of Management Information Systems*, v. 23, n. 3, p. 129-162, 2007. <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222230306>
- LEAVITT, H. J. Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches. In: MARCH, James G. *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally & Co., chap. 27, p. 1144 –1170, 1965.
- LEDERER, A. L.; MENDELOW, A.L. Coordination of information systems plans with business plans. *Journal of Management Information Systems*, v. 6, n. 2, p. 5-19, 1989.
- LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Information Systems Management*, v. 20, n. 4, p. 9-15, 2003. <http://dx.doi.org/10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2>
- LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, v. 42, n. 1, p. 109-122, 1999.
- LUFTMAN, J.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 199-221, 1993. <http://dx.doi.org/10.1147/sj.321.0198>
- LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association of Information Systems*, v. 1, n. 11, 1999.
- LUFTMAN, J.; ZADEH, H. S. Key information technology and management issues 2010-11: an international study. *Journal of Information Technology*, v. 26, n. 3, p. 193-204, 2011. <http://dx.doi.org/10.1057/jit.2011.3>
- MAES, R. Reconsidering information management through a generic framework, *PrimaVera Working Paper Series*, 1999.
- MARCHAND, D. A; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. *Making the invisible visible: how companies win with the right information, people and IT*. West Sussex: John Wiley and Sons, 2001.
- ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- PRESTON, D. S.; KARAHANNA, E. Antecedents of IS strategic alignment: a nomological network. *Information System Research*, v. 20, n. 2, p. 159-179, 2009. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.1070.0159>

- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002. <http://dx.doi.org/10.1177/13684310222225432>
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives, *MIS Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 81-113, 2000. <http://dx.doi.org/10.2307/3250980>
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives, *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996. <http://dx.doi.org/10.2307/249542>
- RIGONI, E. H.; HOPPEN, N.; SANTANA, M. Um estudo cross-country da percepção do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação. *Anais do I Encontro de Administração da Informação (ENADI)*. Florianópolis, 2007.
- ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, v. 14, n. 1, p. 84-95, 1984. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.14.1.84>
- SIMONSEN, J. How do we take care of strategic alignment? Constructing a design approach, *Scandinavian Journal of Information Systems*, v. 11, n. 2, 1999.
- TALLON, P.; KRAEMER, K. A process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: implications for IT business value. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*. Baltimore, 1998.
- WALTON, R. E. *Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- ZVIRAN, M. Relationships between organizational and information systems objectives: some empirical evidence. *Journal of Management Information Systems*, v. 7, n. 1, p. 66-84, 1990.