

7. Referências Bibliográficas

BARNEY, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, 2001.

BOAR, B. H. *Tecnologia da Informação – A arte do Planejamento Estratégico*. Editora Berkeley, 2002.

BRODBECK, A. F. *Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: Um modelo operacional para a implementação*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BRODBECK, A.F. e HOPPEN,N Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de Tecnologia da Informação.*Anais do 26º Congresso da ENAPAD, 2002*.

CANE, A. Information Technology and Competitive Advantage: Lessons from Developed Countries. *World Development*, v. 20, n. 12, p. 1721-1736, 1992

CHAN, Y.E. Business Strategic Orientation, Information System Strategic Orientation and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, June 1997.

CHAN, S. L. Information Technology in business process. *Business Process Management Journal*, v. 6, n.3 p. 224-237, 2000.

COSTA, A.P. *Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2001.

CRAGG,P. , KING, M. E HUSSIN,H. IT Alignment and firm performance in small manufacturing firms. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 11, p. 109-132, 2002.

CIBORRA, C. e ANDREU, R. *Organizational Learning and Core Capabilities Development: The role of IT em Information Technology and Organizational Transformation*. Jonh Wiley & Sons Ltd., p 87-106, 1998

DAVENPORT, T. *Information Ecology*, Oxford University Press, 1997.

DOZ,Y. e HAMEL,G. *A vantagem das alianças*, Qualitymark, 2000.

EVANS, P.B. e WURSTER,T. Strategy and the New Economics of Information, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, p. 70-82, 1997.

GOMOLSKI, B. ; GRIGG, J. e KIRWIN, B. *The business values of it and the IS Group are not the same*. *Gartner Group Research Note*, www.gartner.com, Março, 2002

GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Business, 1998.

GREMGERGEM, W.V. e BRUGGEN,R.V. *Measuring and improving information technology througn the balanced scorecard*. University of Antwerp. Printstrat 13, 2000

HAYWARD, B. e ROBERTS, J. *Creating an Economic Framework that exploits IT* *Gartner Group Research Note*, www.gartner.com , Julho, 2002

HENDERSON, J. e VENKATRAMAN, N. *Strategic Alingnment: A model for organization transformation via information technology*. *Sloan School of Management, Sloan WP*. n. 3223-9,November ,1990.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. e OLDACH, S. *Aligning Business and IT Strategies em Competing in the Information Age*, Oxford University Press, N. York, p 21-42, 1996.

HIDDING, G. *Sustaining strategic IT advantage in the information age: how strategy paradigms differ by speed*. *Journal of Strategic Informations Systems*, v. 10, p.201-222, 2001.

HILL, C. e DEEDS, D The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-austrian perspective. *Journal of Management Studies*, v. 33, n.4, July, 1996.

HILL, C. e JONES, G. *Strategic Management Theory – an integrated approach*. Houghton Mifflin Company, 1998.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação*. Editora Campus, 1997.

KING, J. Re-engineering Focus Slips, *Computerworld*, p. 6, March, 1995

LEDERER, A.L. e MENDELOW, A.L. Coordination of Information System Plans with Business Plans. *Journal of Management Information Systems*, Fall, 1989.

LEITÃO, S.P. e PITASSI, C. Tecnologia da Informação: Uma abordagem crítica. *RAE*, maio-Junho, 2002.

LUFTMAN, J., *Competing in the Information Age*. Oxford University Press, 1996.

LUFTMAN, J.; PAPP, R. e BRIER, T. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment *Communications of the association of Information Systems*, v. 1, March, 1999.

LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity em *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*, Idea Group Publishing, p. 105-133, 2001.

MAGRAS, P. IT and Economy: An enterprise View. *Gartner Group Research Note*, www.gartner.com, July 2002

MATA, F. , FUERST, W. e BARNEY, J. Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, p. 487-505, December, 1995.

McGEE, J. e PRUSAK, L. *Managing Information Strategically*. John Wiley & Sons, 1993.

MINTZBERG, H. *Safari de estratégia*, São Paulo: Bookman ed., 1998.

MORSE, J. M. (ed) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: SAGE, 1994.

MOSCHETTA, R. *Alinhamento da Tecnologia da Informação com a Estratégia Empresarial: A Percepção da maiores organizações gaúchas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, dezembro, 1999.

PAPP, R. *Determinants of Strategic Aligned Organizations*, Dissertação, Stevens Institute of Technology, NJ, 1995

PAPP, R. Business-IT alignment: productivity-paradox payoff? *Industrial Management and Data Systems*, Aug, MCB University Press, 1999.

PIERCE, A. *The effect of business and information technology strategic alignment of information technology investment returns and corporate performance*, Tese de Doutorado, Nova Southeastern University, 2002.

PORTER, M. , *Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 18ª Ed., Editora Campos, Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, MICHAEL, *Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior*, 14ª Ed., Editora Campos, Rio de Janeiro, 1989.

PORTER, M. e MILLAR, V. How information gives you a competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August, 1985.

REA, L.M. e PARKER, R.A. *Metodologia de Pesquisa – do Planejamento à execução*. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

ROBSON, W. *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*. Pitman Publishing, London, 1994.

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, March-Abril, p. 81-93, 1979.

REICH, B.H. *Investing the linkage between Business Objectives and Information Technology Objectives: A multiple case study in the Insurance Industry*. Dissertation, University of British Columbia, 1992.

SERAFIM, P. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. *Revista Decidir*, Janeiro, 1999.

SECHREST, L. Aligning IT and Business Objectives: The role of Surveys. *Gartner Group Research Note*, www.gartner.com, July, 2002

SMACZNY, T. Is an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organizations? *Management Decision*, v.39, n.10, p. 797-802, MCB University Press, 2001.

TAHAI, A. e MEYER, M. A revealed preference study of management journals direct influences. *Strategic Management Journal*, v. 20, p. 279-296, 1999

TEO, T.S.H. *Integration between Business Planning and Information System Planning: An evolutionary-contingency perspective*. PhD. Dissertation, 1994, University of Pittsburgh.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Instrumento de Pesquisa.

Instruções para o preenchimento do questionário:

1. Este questionário apresenta uma escala cromática de cinco posições, variando da discordância total à concordância total . . Para cada afirmativa, deve-se escolher a opção que melhor identifique seu nível de concordância.

Exemplo:

1. Para uma afirmativa onde exista concordância, porém, existem ressalvas, o preenchimento correto é desta forma !	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
				X			

2. Avalie as questões sempre sob a ótica da sua Unidade de Negócio.

3. Comentários adicionais são apreciados e podem ser inseridos ao final do questionário.

Obrigado !

Caracterização do Respondente:

1. Com relação a sua participação na Gestão da TI, sua influência é...

() Indireta, como gestor de outra atividade () Direta, como gestor da atividade

2. Com relação à sua experiência gerencial, pode-se afirmar que :

- () É menor que 5 anos;
- () Situa-se entre 5 e 10 anos;
- () Situa-se entre 11 e 15 anos;
- () É maior que 15 anos.

3. Você possui experiência profissional, gerencial ou não, anterior a Petrobras?:

() Sim () Não

Parte 1 – Elementos do Alinhamento Estratégico (Fase de Formulação)

A – Com relação aos elementos necessários para *caracterizar* a perspectiva de TI na organização pode-se avaliar que:

1. O gerente da unidade organizacional formula estratégias a partir das características/opções do negócio.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2. O gerente de TI da unidade organizacional projeta e implementa soluções de TI adequadas à estratégia de negócios.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
3. O desempenho da TI é avaliado segundo critérios financeiros. A TI é analisada como um <i>centro de custos</i> .	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
4. O gerente da unidade organizacional vislumbra soluções de TI para o negócio.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
5. O gerente de TI da unidade organizacional consegue traduzir as soluções vislumbradas pela organização em ações práticas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
6. A TI é avaliada segundo sua liderança tecnológica, comparativamente a TI de outras UNs.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
7. O gerente da unidade organizacional vislumbra novas oportunidades de negócio por meio da utilização da TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
8. O gerente de TI identifica tendências de mercado que possam auxiliar a organização.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
9. A TI é avaliada pela qualidade de suas soluções.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
10. O gerente da unidade organizacional prioriza a alocação de recursos para a TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
11. O gerente de TI desenvolve uma estratégia de TI independente da estratégia de negócios, buscando um nível de excelência em seus serviços.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
12. A TI é avaliada de acordo com o nível de satisfação dos seus usuários.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

B – Com relação à *Promoção* do alinhamento estratégico na etapa de formulação Planejamento de TI, é correto afirmar que:

1. As estratégias e os Planos de Ação de TI estão bem documentados.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2. O Plano de Negócios da Organização situa necessidades de TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
3. Os gerentes de linha e de topo participam ativamente do planejamento de TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
4. O gerente de TI participa do Planejamento Estratégico da Organização.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
5. Existe compreensão dos objetivos organizacionais pelo gerente da TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
6. A TI está adaptada para mudanças estratégicas, com a velocidade pretendida pela organização.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
7. Os recursos para TI são alocados e priorizados a partir do Planejamento Estratégico.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
8. O gerenciamento de topo é educado para a importância da TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
9. Existe uma avaliação da importância estratégica das tecnologias emergentes de TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

Parte 2 – Elementos do Alinhamento Estratégico (Fase de Implementação)

C – Quanto a *Método de Implantação* das ações de TI, pode-se afirmar que:

1. As ações de TI são implementadas considerando os objetivos e estratégias organizacionais.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2. Os gerentes da organização são envolvidos nas decisões sobre a implementação de ações de TI.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
3. A TI identifica de forma pró-ativa, novos projetos que suportem os objetivos e estratégias organizacionais.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
4. A priorização dos projetos de TI é feita de acordo com os objetivos e estratégias organizacionais.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
5. Existe um planejamento global de hardware e software para a organização.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
6. Os resultados de TI estão de acordo com as expectativas da Gerência da organização.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
7. A TI implementa as práticas recomendadas por consultoria especializada.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

D – Quanto ao Gerenciamento das ações de TI, é correto afirmar que:

1. Existe por parte da TI um acompanhamento sistemático para verificação da eficácia das ações de TI implementadas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2. Existem reuniões de acompanhamento da implementação das ações de TI, realizadas entre a TI e a Gerência da Organização.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
3. A TI possui indicadores de acompanhamento das ações de TI implementadas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

E – Quanto ao Comprometimento ao atendimento dos objetivos organizacionais, pode-se afirmar em relação a TI que:

1. Os empregados da organização de TI cumprem as metas negociadas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2. Os benefícios dos empregados da organização de TI estão vinculados às metas negociadas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
3. Os gerentes da organização estão comprometidos em auxiliar a TI na implementação de suas ações	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
4. As ações de TI são sempre patrocinadas por alguma gerência da estrutura organizacional.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

**F- Quanto à melhoria dos Processos e a identificação de novos projetos estratégicos,
Pode-se afirmar que a organização de TI:**

1. Identifica oportunidades de melhorias nos processos do negócio por meio de suas ações.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2. Monitora as necessidades internas do negócio e das capacidades de TI para atender a estas necessidades.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

Parte 3 – Consistência das Ações de TI

G – Com relação aos objetivos estratégicos da organização, pode-se afirmar que:

1. A TI contribui, com seus produtos e serviços, para a redução dos custos relacionados ao Refino.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
2. Os produtos e serviços de TI são importantes para a proteção do mercado da Petrobras.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
3. Os produtos e serviços de TI são importantes para melhorar o nível de serviço ao cliente final.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
4. Os produtos e serviços de TI contribuem para aumentar a integração entre as áreas do Downstream.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
5. Os produtos e serviços de TI contribuem para elevar a qualidade dos produtos da Refinaria.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
6. Os produtos e serviços de TI auxiliam na busca de informações relativas ao mercado.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
7. Os produtos de TI contribuem para a promoção da mudança cultural do Refino , nos aspectos técnicos, culturais e de SMS.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				
8. Os produtos e serviços de TI contribuem para o desenvolvimento de competências estratégicas para o Refino.	Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente				

Parte 4 – Comentários Adicionais (opcional):

Obrigado ! Por favor, envie seu questionários para:

Marcus Fonseca - AB/CSI – EDISE – Sala 2002.

IDENTIFICAÇÃO NÃO É NECESSÁRIA!

ANEXO 2 – Carta de Apresentação



Rio de Janeiro, 23 de setembro de 2003.

Prezado :

Preciso da sua ajuda !

Sua resposta ao questionário anexo* é fundamental para a conclusão de minha dissertação de mestrado, necessária para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Este programa de treinamento está incluído no meu GDP e vem sendo custeado pela empresa.

O tema da dissertação é “ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NAS UNIDADES DE NEGÓCIO DO SEGMENTO DE REFINO DA PETROBRAS”. A motivação para este tema veio da crença que o uso adequado da Tecnologia de Informação pode representar um diferencial competitivo para nossa empresa e das reflexões realizadas ao longo da minha atuação como gestor da atividade de TI na REDUC. As conclusões da dissertação pretendem contribuir efetivamente para uma melhor gestão da TI no Abastecimento.

O estudo pretende dar um “retrato” da atividade de TI no Abastecimento, portanto, suas respostas e os dados relativos a sua UN não serão tratados individualmente. A dissertação baseia-se em fonte de dados públicas preservando, portanto, o sigilo das informações da empresa.

Solicito o retorno do questionário preenchido até o próximo dia 10 de outubro de 2003.

Antecipadamente, agradeço sua gentileza.

Atenciosamente,

Marcus Vinicius de Moraes Fonseca – matr. 5166690
Coordenador de Segurança da Informação
AB/CSI
Chave NOTES: ED53 Rota: 814-8221

* Para sua comodidade, estarei enviando o questionário também para a sua chave no Lotus Notes.

ANEXO 3 – Roteiro para Entrevista com Especialistas

As entrevistas com os especialistas de TI tiveram como objetivo esclarecer e aprofundar a discussão sobre os principais aspectos da Estratégia de TI na organização. Abaixo, descrevemos o roteiro dessas entrevistas, que tiveram como orientação a respostas aos objetivos intermediários desta pesquisa.

Parte I – Verificar a adequação entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI.

A) Definir a Estratégia de TI. Como são as decisões a respeito de:

- a. Escopo Tecnológico
- b. Competências Distintivas
- c. Governança de TI

B) Definir a Infra-Estrutura de TI:

- a. Arquitetura
- b. Processos de TI
- c. Competências Existentes

Parte II – Verificar se as Ações de TI estão implementando as estratégias estabelecidas

A) Medidas do Desempenho de TI

B) Investimentos em TI

Parte III – Identificar os Fatores que facilitam ou dificultam o alinhamento estratégico da TI

ANEXO 4 - Resultados da Aplicação do Questionário

ID	REL	TMP	EXP	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
1.00	1.00	3.00	1.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	1.00	4.00
2.00	.00	4.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
3.00	.00	4.00	1.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	5.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	2.00	3.00	5.00	2.00	4.00
4.00	.00	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00
5.00	.00	4.00	.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00
6.00	.00	3.00	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
7.00	.00	4.00	1.00	2.00	4.00	1.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00
8.00	.00	3.00	.00	4.00	2.00	5.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00
9.00	.00	3.00	1.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
10.00	.00	3.00	.00	4.00	4.00	2.00	5.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
11.00	1.00	2.00	1.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
12.00	1.00	1.00	.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
13.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00
14.00	1.00	4.00	1.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	5.00	4.00	5.00
15.00	1.00	2.00	1.00	5.00	4.00	2.00	2.00	5.00	4.00	1.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	5.00	4.00	4.00
16.00	1.00	4.00	1.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00
17.00	.00	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	1.00	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00
18.00	1.00	4.00	1.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00	4.00
19.00	1.00	3.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
20.00	1.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00
21.00	1.00	1.00	.00	5.00	5.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	5.00	5.00	2.00
22.00	1.00	2.00	.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00
23.00	.00	4.00	1.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00
24.00	.00	1.00	.00	5.00	5.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	5.00	1.00	3.00	2.00	2.00	5.00	4.00	4.00
25.00	.00	1.00	.00	3.00	4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00
26.00	1.00	4.00	1.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
27.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
28.00	.00	3.00	1.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00
29.00	.00	2.00	.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00
30.00	.00	1.00	.00	5.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	4.00

ANEXO 4 - Resultados da Aplicação do Questionário (Continuação)

ID	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	D1	D2	D3	E1	E2	E3	E4	F1	F2	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
1.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00
2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00
3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00
4.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
5.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
6.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
7.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00
8.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	5.00	3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00
9.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	3.00
10.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
11.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
12.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
13.00	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
14.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
15.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	1.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00
16.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
17.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	5.00	2.00	5.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
18.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
19.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
20.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
21.00	5.00	3.00	2.00	5.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	5.00	3.00	2.00	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	2.00	5.00
22.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
23.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00
24.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	5.00	3.00	3.00	2.00	4.00	5.00	3.00	5.00	3.00	3.00
25.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
26.00	3.00	4.00	2.00	4.00	5.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00
27.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
28.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00
29.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
30.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00

ANEXO 5 – Diferença de Médias

Este anexo apresenta a diferença entre as médias dos resultados dos gerentes de TI e Gerentes de negócio, a partir da execução do Independent Samples Test, do software SPSS, versão 8.0.

Variável Promoção do Alinhamento Estratégico

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B1	Equal variances assumed	.545	.467	1.601	28	.121	-.4821	.3012	-1.0991	.1348
	Equal variances not assumed			1.645	26.195	.112	-.4821	.2932	-1.0845	.1202
B2	Equal variances assumed	3.342	.078	.035	28	.972	8.929E-03	.2528	-.5090	.5269
	Equal variances not assumed			.036	25.632	.971	8.929E-03	.2454	-.4959	.5138
B3	Equal variances assumed	.467	.500	.177	28	.861	5.357E-02	.3029	-.5668	.6740
	Equal variances not assumed			.179	27.990	.859	5.357E-02	.2996	-.5602	.6673
B4	Equal variances assumed	.671	.420	.650	28	.521	.2679	.4119	-.5758	1.1115
	Equal variances not assumed			.647	26.834	.523	.2679	.4139	-.5816	1.1173
B5	Equal variances assumed	.856	.363	-.716	28	.480	-.2589	.3618	-1.0000	.4822

	Equal variances not assumed			-722	27.999	.476	-2589	.3585	-9933	.4755
B6	Equal variances assumed	.000	.987	- 1.645	28	.111	-5625	.3419	-1.2628	.1378
	Equal variances not assumed			- 1.644	27.375	.112	-5625	.3422	-1.2642	.1392
B7	Equal variances assumed	.004	.949	.028	28	.978	8.929E-03	.3197	-.6459	.6638
	Equal variances not assumed			.028	27.765	.978	8.929E-03	.3187	-.6441	.6619
B8	Equal variances assumed	.876	.357	- 1.143	28	.263	-.3929	.3438	-1.0971	.3114
	Equal variances not assumed			- 1.129	25.460	.270	-.3929	.3481	-1.1092	.3234
B9	Equal variances assumed	.335	.567	- 1.389	28	.176	-.4643	.3342	-1.1490	.2204
	Equal variances not assumed			- 1.410	27.814	.170	-.4643	.3293	-1.1390	.2104

Variável Metodologia de Implementação

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C1	Equal variances assumed	1.166	.289	-.153	28	.879	-3.5714E-02	.2331	-.5131	.4417
	Equal variances not assumed			-.151	25.324	.881	-3.5714E-02	.2361	-.5217	.4503
C2	Equal variances assumed	1.310	.262	-.500	28	.621	-.1518	.3038	-.7741	.4705
	Equal variances not assumed			-.495	25.950	.625	-.1518	.3068	-.7826	.4790
C3	Equal variances assumed	.044	.835	-.949	28	.351	-.2946	.3105	-.9306	.3413
	Equal variances not assumed			-.950	27.574	.350	-.2946	.3102	-.9304	.3411
C4	Equal variances assumed	.006	.939	1.355	28	.186	-.4286	.3164	-1.0767	.2195
	Equal variances not assumed			1.344	26.318	.190	-.4286	.3189	-1.0837	.2266
C5	Equal variances assumed	.889	.354	-.746	28	.462	-.2679	.3591	-1.0035	.4678
	Equal variances not assumed			-.728	22.904	.474	-.2679	.3677	-1.0287	.4930
C6	Equal variances assumed	1.140	.295	-.820	28	.419	-.2589	.3159	-.9061	.3882

	Equal variances not assumed			- .844	25.748	.407	- .2589	.3068	- .8899	.3721
C7	Equal variances assumed	.987	.329	- 1.343	28	.190	- .4821	.3591	-1.2178	.2535
	Equal variances not assumed			- 1.324	25.196	.197	- .4821	.3641	-1.2317	.2674

Variável Gerenciamento

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
D1	Equal variances assumed	.200	.658	- 2.211	28	.035	- .7768	.3513	-1.4963	-5.7273E-02
	Equal variances not assumed			- 2.201	26.857	.037	- .7768	.3529	-1.5011	-5.2480E-02
D2	Equal variances assumed	1.685	.205	- 4.054	28	.000	-1.3839	.3414	-2.0832	-.6846
	Equal variances not assumed			- 4.110	27.888	.000	-1.3839	.3367	-2.0738	-.6941
D3	Equal variances assumed	.583	.452	- 1.198	28	.241	- .4196	.3503	-1.1372	.2979
	Equal variances not assumed			- 1.199	27.582	.241	- .4196	.3499	-1.1369	.2976

Variável Comprometimento

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
E1	Equal variances assumed	5.840	.022	1.604	28	.120	-.4286	.2672	-.9759	.1188
	Equal variances not assumed			1.667	23.411	.109	-.4286	.2571	-.9599	.1027
E2	Equal variances assumed	.023	.882	-.419	28	.678	-.1339	.3197	-.7888	.5209
	Equal variances not assumed			-.420	27.765	.678	-.1339	.3187	-.7869	.5191
E3	Equal variances assumed	2.062	.162	1.491	28	.147	-.5000	.3353	-1.1868	.1868
	Equal variances not assumed			1.522	27.258	.139	-.5000	.3284	-1.1736	.1736
E4	Equal variances assumed	.514	.479	-.772	28	.446	-.2411	.3121	-.8804	.3983
	Equal variances not assumed			-.786	27.606	.439	-.2411	.3067	-.8697	.3876

Variavel Processos

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	.005	.942	2.298	28	.029	-.5357	.2331	-1.0131	-5.8286E-02
	Equal variances not assumed			2.269	25.324	.032	-.5357	.2361	-1.0217	-4.9688E-02
F2	Equal variances assumed	.224	.639	1.931	28	.064	-.4464	.2312	-.9201	2.723E-02
	Equal variances not assumed			1.974	27.003	.059	-.4464	.2261	-.9104	1.753E-02

Variável Consistência

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G1	Equal variances assumed	7.645	.010	-1.607	28	.119	-.5893	.3667	-1.3404	.1618
	Equal variances not assumed			-1.681	21.672	.107	-.5893	.3506	-1.3170	.1384
G2	Equal variances assumed	1.218	.279	-1.555	28	.131	-.5446	.3503	-1.2622	.1729
	Equal variances not assumed			-1.596	26.372	.122	-.5446	.3413	-1.2456	.1564
G3	Equal variances assumed	.964	.335	-.685	28	.499	-.1964	.2866	-.7836	.3907
	Equal variances not assumed			-.700	27.197	.490	-.1964	.2807	-.7722	.3793
G4	Equal variances assumed	3.701	.065	-2.167	28	.039	-.7054	.3255	-1.3721	-3.8584E-02
	Equal variances not assumed			-2.270	21.238	.034	-.7054	.3108	-1.3512	-5.9553E-02
G5	Equal variances assumed	4.972	.034	-1.498	28	.145	-.5446	.3637	-1.2896	.2003

	Equal variances not assumed			- 1.558	23.099	.133	-5.446	.3495	-1.2674	.1781
G6	Equal variances assumed	.003	.960	- 1.079	28	.290	-4.196	.3891	-1.2167	.3774
	Equal variances not assumed			- 1.083	27.840	.288	-4.196	.3874	-1.2134	.3742
G7	Equal variances assumed	.010	.920	- 3.544	28	.001	-1.0357	.2923	-1.6344	-.4371
	Equal variances not assumed			- 3.584	27.981	.001	-1.0357	.2890	-1.6277	-.4437
G8	Equal variances assumed	1.750	.197	- 1.060	28	.298	-3.929	.3706	-1.1520	.3663
	Equal variances not assumed			- 1.079	27.580	.290	-3.929	.3641	-1.1391	.3534