

**Área Temática: Gestão Tecnológica**

**UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**JOHNNY HERBERTHY MARTINS FERREIRA**

Universidade Estadual do Ceará

herberthy@hotmail.com

**ÉRICO VERAS MARQUES**

Universidade Federal do Ceará

ericovmarques@gmail.com

**RODRIGO MARTINS FERREIRA**

Unibalsas - Faculdade de Balsas

rodrigo.mf@gmail.com

**AURICÉLIA PEREIRA MARTINS**

Universidade Estadual do Maranhão - UEMA

aurips\_2@hotmail.com

**RESUMO**

Uma vez que a Tecnologia da Informação (TI) é reconhecida como um recurso estratégico fundamental para as organizações, este artigo tem como objetivo geral realizar um estudo da produção científica em Administração sobre alinhamento estratégico e TI e como objetivos específicos, identificar os artigos que tratam sobre o tema, reconhecer seus principais componentes metodológicos, relacionar os autores que mais produziram e mapear as fontes de referências utilizadas nos artigos. Para tanto, este trabalho caracteriza-se como exploratório-descritivo, realizado por meio de um estudo bibliométrico. Os resultados alcançados na análise dos 32 artigos sobre alinhamento estratégico de TI, publicados no Enanpad e RAC entre os anos de 2001 a 2009, permitem inferir algumas tendências e perspectivas da produção científica da área quanto às estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas, ao perfil da autoria das publicações, às obras mais citadas e às fontes de referências utilizadas. Dentre outros resultados, destaca-se uma preponderância dos estudos na área de ADI, em relação as outras divisões acadêmicas da EnANPAD. Além disso, forte concentração em instituições do Rio Grande do Sul, bem como pesquisas feitas a partir de dados primários e um grande volume de estudos de casos.

## **ABSTRACT**

Since Information Technology (IT) is recognized as a fundamental strategic resource for organizations, this issue aims to conduct a general study of scientific literature in strategic alignment and management of IT and as specific objectives, to identify articles dealing on the topic, recognizing its key methodological components, list the authors who produced and map the sources of references used in articles. Therefore, this study can be regarded as exploratory and descriptive, conducted through a bibliometric study. The results achieved in the analysis of 32 articles on IT strategic alignment, and published in Enanpad and RAC between the years 2001 to 2009, allow us to infer some trends and prospects in the area of scientific and methodological strategies adopted in the polls, the profile of the author publications, the works most frequently cited sources and references used. Among other results, there is a preponderance of studies in the ADI, in relation to other academic divisions of EnANPAD. In addition, strong focus on institutions of Rio Grande do Sul, as well as from surveys of primary data and a large volume of case studies.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tecnologia da Informação; Alinhamento Estratégico; Bibliométrico

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente mais competitivo das atividades empresariais acompanhado pelo atual desenvolvimento tecnológico faz da Tecnologia da Informação (TI) um importante fator estratégico a ser considerado pelas organizações que buscam maior sustentabilidade de seus negócios. Para Albertin (2001) a TI tem sido considerada essencial, tanto para a sobrevivência como para elaboração das estratégias empresariais. Vale ressaltar que a TI era vista apenas como ferramenta de suporte administrativo, não sendo considerada na formulação ou mesmo como aspecto integrante das estratégias organizacionais. No entanto, Galas e Marques (2006) afirmam que a TI evoluiu de um papel inicialmente de suporte administrativo para um papel estratégico. Corroboram com essa idéia Teixeira Jr. e Ponte (2004) quando relatam que ao longo do tempo a TI evoluiu de sua função tradicional de simples processamento transacional de dados, passando por apoio aos negócios, até sua integração e alinhamento com as estratégias organizacionais.

Mesmo assim, existe um gargalo quando se considera a tecnologia como componente do processo estratégico das organizações: o alinhamento estratégico e a TI. A definição de processos e metodologias de gestão de informações organizacionais para o processo de tomada de decisão é algo fundamental nas organizações, principalmente quando se discute a formulação e implantação de estratégias. Isso reflete diretamente a necessidade de se alinhar todas as estratégias organizacionais e a TI, para que esta possa ser tratada como componente do processo estratégico das empresas.

Dessa forma, a importância do uso da TI no desempenho estratégico organizacional tem motivado pesquisas sobre seu impacto no âmbito das ações de negócio, em termos das necessidades e dos benefícios do seu alinhamento com o restante das unidades de negócios da empresa (BRODBECK, 2001). No entanto, ressalta-se que até o momento não foram catalogados estudos nacionais na área de Administração que buscassem examinar as particularidades metodológicas, os pesquisadores e as fontes de referências dos trabalhos científicos sobre Alinhamento Estratégico (AE) e TI na EnANPAD e RAC. Com o intuito de contribuir para o preenchimento dessa lacuna, este artigo tem como objetivo geral realizar um estudo da produção científica em Administração sobre AE de TI, nos anos de 2001 a 2009; e como objetivos específicos, identificar os artigos que tratam sobre o tema, reconhecer os aspectos metodológicos dos artigos por categoria, relacionar os autores que mais produziram sobre o tema e mapear as principais fontes de referências utilizadas nos artigos.

Este artigo está dividido da seguinte forma: na primeira parte tem-se esta introdução em que foram apresentados o objetivo geral e objetivos específicos do estudo. Na segunda parte são apresentados conceitos e estudos acerca de AE e TI. Na terceira parte é explicada a metodologia, incluindo o método utilizado na coleta de dados e análise e resultados dos dados. As conclusões encontram-se na quarta parte. Na quinta parte são apresentadas as referências que permitiram a construção do artigo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos sobre Alinhamento Estratégico e TI

Os conceitos de estratégia especificamente voltados para aplicação em empresas são recentes. As primeiras obras surgiram a partir da década de 1960, principalmente através dos estudos de Ansoff (1965), Porter (1980), Mintzberg (1994), Hamel & Prahalad (1995) e Dixit & Nalebuff (1999). No Quadro 1, são apresentados os principais marcos históricos da estratégia nas empresas.

ANO	MARCOS HISTÓRICOS
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff
1973	Realização do Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt.
1980	Publicação do primeiro livro com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, escrito por Michael Porter
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma fase dos conceitos de estratégia.
1994	Publicação de artigo na revista <i>International Management</i> , mostrando que o planejamento estratégico deixava de ser serviço de maior faturamento das empresas de consultoria européia.

Quadro 1 - Marcos históricos da estratégia nas empresas.

Fonte: Adaptado de Zaccarelli, 2000.

Segundo Ansoff (1965) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Para Porter (1980) estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Mintzberg (1994) relata que estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas. Hamel e Prahalad (1995) afirmam que estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. Já Dixit e Nalebuff (1999) dizem que estratégia é o plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas. Para Quinn (2001) estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.

A partir destes estudos sobre estratégias de negócios surgiram as discussões a respeito de alinhamento estratégico. A idéia inicial sobre AE parte do pressuposto de que as estratégias de negócio tratam em alinhar os recursos organizacionais com as ameaças e as oportunidades do ambiente (MILLER, 1998). Assim, para Luftman (2003), as estratégias de negócios devem refletir as decisões que, alinhadas aos recursos corporativos, ajudam a ligar as organizações com seu ambiente. A TI é vista como um destes recursos corporativos que podem apoiar as organizações na obtenção de vantagem competitiva (BRODBECK, 2005).

De acordo com Santos (2005), o conceito de AE entre Negócio e TI está relacionado à obtenção de resultados, como melhoria da eficiência organizacional e performance do negócio, através da utilização bem sucedida dos recursos de TI. A autora ainda afirma que o conceito clássico de Alinhamento Estratégico tem suas origens nos estudos desenvolvidos por Henderson e Venkatraman (1993). Estes autores propuseram um Modelo de Alinhamento Estratégico definido em termos de quatro domínios de escolha estratégica: estratégia de negócios; estratégia de tecnologia de informação; processos e infra-estrutura organizacionais; e processos e infra-estrutura de tecnologia de informação. Assim, o Alinhamento deriva da adequação estratégica e integração funcional destes domínios, isto é, é orientado por duas características de gerenciamento estratégico: adequação estratégica (inter-relacionamento entre componentes internos e externos) e integração funcional (integração entre os domínios de negócio e funcional) (SANTOS, 2005).

Luftman (2003) define AE como as atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização, com o objetivo de alcançar suas metas através da coordenação de várias áreas funcionais, tais como: Tecnologia da Informação, Finanças, Marketing, Recursos Humanos, e Manufatura. Na definição de Henderson e Venkatraman (1993 apud BRODBECK et al, 2005), o AE é caracterizado como sendo a adequação estratégica entre as estratégias, objetivos e *core*

*competence* do negócio com as estratégias, objetivos e *core competence* de TI, e a integração funcional entre processos, pessoas e infra-estrutura do negócio e de TI. Nesse sentido, a idéia de AE envolve a ligação e coerência entre a estratégia organizacional e a estratégia de TI (BRODBECK et al, 2005). Luftman (1996) coloca que em essência, as estratégias de negócios e de TI estão alinhadas quando os objetivos do negócio são possibilitados, apoiados e estimulados pelas estratégias de TI. Chan et al. (1997) verificaram, em suas pesquisas, que empresas que possuem um alto grau de Alinhamento Estratégico de TI tendem a ser mais efetivas. Na perspectiva do AE, a TI deixa de ser considerada um custo de fazer negócios e passa a ser vista como um importante recurso estratégico (SACCOL, 2005).

O alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais ocorre em função dos coerentes, adequados e essenciais recursos sustentadores: tecnologia da informação, sistemas de informação e do conhecimento, recursos humanos e contexto organizacional. Os recursos sustentadores do alinhamento estratégico fornecem uma visão geral das atividades, variáveis e fatores que facilitam o referido alinhamento (REZENDE 2002). Saccol (2003) afirma que é preciso também considerar os elementos que facilitam ou que dificultam a obtenção do AE, como mútuo entendimento entre a direção da empresa e o pessoal de TI, além da participação de gestores de diversas áreas e grupos de usuários finais no planejamento de TI, sendo necessário também que a função de TI seja compreendida em toda a organização.

De acordo com Santos (2005), apesar das várias definições encontradas sobre AE, esse assunto apresenta-se como um campo aberto para novas investigações. Brodbeck e Saccol (2004) afirmam que o assunto apresenta uma definição vaga e é considerado de difícil implementação no cotidiano dos negócios. Estes autores argumentam que é difícil apontar um conceito único, visto que o tema é comumente tratado com termos diferentes, em momentos diferentes, de formas diferentes e com dinâmicas diferentes.

Brodbeck e Saccol (2004) sugerem tipos de pesquisa que poderiam contribuir para o preenchimento destas lacunas: (a) pesquisar organizações que estão aplicando os modelos de Alinhamento, verificando os pontos fortes e fracos de tal ferramental; (b) desenvolver estudos longitudinais sobre a aplicação dos modelos; formas de avaliação deste processo dinâmico, em seus vários estágios, ambientes, estruturas e culturas; (c) desenvolver estudos aprofundados, dentro de uma abordagem interpretativista, que considera aspectos como ambiente, cultura, comportamento dos atores e, de uma forma geral, os fatores humanos que envolvem o processo de Alinhamento Estratégico.

## **2.2 Alguns Estudos Empíricos sobre Alinhamento Estratégico e Tecnologia da Informação**

Neste tópico, são apresentados estudos empíricos sobre Alinhamento Estratégico e Tecnologia da Informação, tendo como autores Brodbeck & Hoppen (2003), Saccol (2005), Galas & Marques (2006), Rigoni, Canepa & Hoppen (2007), Brodbeck, Rigoni & Canepa (2007), Carvalho, Donaire & Gaspar (2007), Brodbeck, Tonolli & Costa (2008), Souza & Joia (2008) e Pereira & Dornelas (2010).

Um dos objetivos buscados em Brodbeck & Hoppen (2003) foi o de desenvolver um modelo operacional de alinhamento estratégico entre objetivos e estratégias de negócio e de tecnologia de informação, no qual convergem elementos promotores de alinhamento dos modelos clássicos de alinhamento estratégico, estudos sobre metodologia de implementação de planos estratégicos e de sistemas integrados de informação e resultados obtidos por meio da observação da promoção de alinhamento em múltiplos estudos de caso. Os principais resultados encontrados pelos autores mostram que: as organizações estão promovendo o alinhamento estratégico com

maior ou menor intensidade, mesmo que de forma empírica e parcial; apontam os elementos metodologia e instrumentação da gestão como principais promotores de alinhamento durante a etapa de implementação do processo de planejamento; e revelam a importância destes dois elementos no comprometimento das pessoas envolvidas no processo de planejamento e no atingimento das metas planejadas (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

A pesquisa empírica realizada por Saccol (2005) versa sobre alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico. O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve por objetivo identificar como ocorre a formação de estratégias e o planejamento da utilização da internet e do comércio eletrônico considerando a questão do alinhamento estratégico, no contexto brasileiro. Para isso, a autora utilizou o método de estudos de casos múltiplos, analisando duas empresas de referência, consideradas pioneiras na utilização da internet e do comércio eletrônico de forma intensiva, no Brasil: o Magazine Luiza, no setor varejista, e o Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica, no setor serviços. Apesar de as empresas pesquisadas pertencerem a segmentos distintos, os autores destacam que foram encontrados diversos pontos comuns que ajudam na compreensão da questão pesquisada, indicando elementos que contribuem para o alinhamento estratégico da internet/comércio eletrônico com a estratégia organizacional e com a estratégia de tecnologia de informação (SACCOL, 2005).

Galas & Marques (2006) avaliaram os impactos do grau de importância dos fatores na avaliação do nível de alinhamento da TI com o negócio. Os autores realizaram uma pesquisa exploratório-qualitativa em sete Unidades de uma empresa pública brasileira, localizadas na região Nordeste. Para tanto, os autores definiram três critérios de graus de importância: 1) fatores com a mesma importância; 2) importância estabelecida pela percepção dos executivos de negócio e de TI; e 3) importância estabelecida pela hierarquia dos fatores. Os autores coletaram os dados por meio de questionário semi-estruturado e grupo focal com os técnicos de TI. Os resultados mostraram que o nível de alinhamento da TI foi maior no critério 2 e menor no critério 3. Os autores apontam que o grau de importância dos fatores influencia na avaliação do nível de alinhamento da TI com o negócio, provocando alterações não só quantitativas como qualitativas (GALAS; MARQUES, 2006).

Já Rigoni, Canepa & Hoppen (2007) realizaram uma pesquisa do tipo *survey*, em que foi analisado o alinhamento estratégico em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul, através de 72 empresas envolvendo 259 executivos respondentes. O alinhamento estratégico foi estudado a partir de um modelo que convergiu os critérios do modelo de Luftman (2000) juntamente com um critério do modelo de Brodbeck e Hoppen (2003) bem como segundo as práticas mais promovidas e de acordo com seu nível de maturidade. A fim de identificar os perfis das empresas os autores utilizaram a técnica de conglomerados, em que identificaram dois, os quais se diferenciam pela orientação operacional e estratégica. Os autores concluíram que o primeiro conglomerado mostrou um nível de maturidade com um alinhamento mais estabilizado e focado, e o segundo, um nível de maturidade com um alinhamento gerenciado a ótimo. Relatam ainda que o critério diferenciador para a formação dos conglomerados foi a comunicação, uma vez que ela é essencial para o desenvolvimento dos outros critérios (RIGONI; CANEPA; HOPPEN, 2007).

A pesquisa empírica realizada por Brodbeck, Rigoni & Canepa (2007) versa sobre o nível de maturidade do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação. Os autores buscaram identificar o nível de maturidade e a ordem de importância dos critérios de promoção do alinhamento estratégico entre o negócio e a tecnologia de informação, percebido pelos



executivos de negócio e de TI. A partir do modelo de maturidade do alinhamento estratégico de Luftman (2000), foi aplicada uma *survey* em 259 executivos de 72 empresas localizadas em pólos industriais da Região Sul do Brasil. Os resultados apresentados pelos autores apontam para elementos como “Comunicação”, “Habilidades”, “Escopo e Arquitetura” como sendo os de maior importância e promoção. Os autores destacam que apesar de igualmente importante, o elemento “Medidas de Valor e Competência” da gestão resultou ser o de menor promoção, tendo sido observada uma significativa diferença de percepção entre os respondentes (BRODBECK, RIGONI, CANEPA, 2007).

Em Carvalho, Donaire e Gaspar (2007) o objetivo foi analisar o processo de alinhamento entre estratégia de tecnologia da informação e estratégia de negócios nos operadores logísticos. Buscaram ainda caracterizar a situação desse alinhamento, discutindo os aspectos favoráveis e problemáticos e o que está sendo feito para se atingir o alinhamento no setor logístico. Para tanto os autores utilizaram o modelo de Brodbeck (2001), que discute o alinhamento por meio da avaliação dos elementos do contexto organizacional e os elementos de alinhamento da etapa de formulação e da etapa de implementação. A pesquisa decorreu, de acordo com os autores, da necessidade de avaliar se a estratégia de TI e a estratégia de negócios estão alinhadas, seguindo a visão contemporânea sobre a importância do papel da TI nos operadores logísticos. A pesquisa foi realizada através de um estudo exploratório, utilizando entrevistas semi-estruturadas, realizadas junto aos responsáveis pela área de TI dentro dos operadores logísticos de três empresas multinacionais e três nacionais. Nas considerações finais do estudo os autores afirmam que o alinhamento precisa ser melhorado e que existe uma diferença de maturidade na operacionalização do alinhamento encontrado nos operadores logísticos nacionais em comparação com o verificado nas multinacionais (CARVALHO; DONAIRE; GASPAS, 2007).

Brodbeck, Tonolli & Costa (2008) buscaram explorar as relações do processo de desenvolvimento de produto com os elementos promotores e direcionadores de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação a partir de modelos já existentes na literatura. Duas empresas industriais foram utilizadas para explorar as idéias propostas pelo estudo. Para os autores, uma análise contextual-reflexiva contrapondo estes resultados com aqueles previamente obtidos da literatura mostra que independente das empresas estudadas se encontrarem em segmentos similares, conforme a estratégia de posicionamento e a orientação do processo de desenvolvimento de produto adotada, diferentes relações entre o processo de desenvolvimento de produto e os elementos de promoção e direcionamento do alinhamento estratégico são possíveis. Como contribuições do estudo dos autores encontram-se os elementos de alinhamento identificados e a junção de modelos conceituais, não observada em estudos anteriores, possibilitando pesquisas futuras (BRODBECK; TONOLLI; COSTA, 2008).

O objetivo em Souza & Joia (2008) foi propor uma articulação entre os modelos de alinhamento estratégico de tecnologia de informação existentes, de modo a integrar os seus vários elementos comuns e complementares, propondo um novo modelo conceitual teórico, de forma analítico-teórica e não empírica. O modelo conceitual teórico proposto faz uso dos principais conceitos encontrados nos modelos de alinhamento estratégico de TI, consolidando e explicitando conceitos propostos individualmente nos modelos de alinhamento estudados (SOUZA; JOIA, 2008).

Pereira & Dornelas (2010) buscam identificar fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico entre a tecnologia da informação e a estratégia empresarial em uma situação de fusão de empresas em um ambiente varejista. O caso possibilitou identificar

percepções do corpo gerencial acerca das características promotoras e inibidoras do alinhamento. O estudo destacou eventos nos momentos antes do processo de fusão e no seu desenrolar, tal que se pôde associar aos fatores clássicos identificados na literatura de apoio novos fatores vislumbrados no cenário. Foram ouvidos gestores das áreas técnica e de negócios na estrutura resultante, respeitando-se a vinculação às empresas originais, a fim de se ter um conjunto de fatores identificados por área e por empresa. Para os autores, a singularidade do estudo de caso remonta ao fato de que embora a estrutura organizacional da empresa adquirente seja muito maior do que o da empresa adquirida, o perfil de gestão de tecnologia da informação da empresa adquirida é muito mais estruturado do que o da empresa adquirente, configurando um interessante cenário para a pesquisa (PEREIRA; DORNELAS, 2010).

#### 4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva realizada por meio de um estudo bibliométrico. A pesquisa bibliométrica pode ser definida, de forma geral, como a aplicação da matemática aos livros, artigos e outros meios de comunicação (GALLON, 2008). Guedes e Borshiver (2005), afirmam que a bibliometria utiliza um conjunto de leis e princípios com o intuito de mapear e gerar indicadores do estado da produção de uma Ciência a partir do uso de ferramentas de estatística descritiva. Campos (2003) relata que apesar de não inferir sobre a qualidade das produções científicas de determinado assunto, o estudo bibliométrico permite avaliar a produção e orientar rumos de pesquisa em determinada área do conhecimento.

O estudo tem como base de coleta os artigos publicados na ANPAD. Especificamente, foram selecionadas publicações reunidas nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e na Revista de Administração Contemporânea (RAC). Esta opção pela seleção das bases de publicações caracteriza-se como intencional e não-probabilística, motivada pela premissa de que estes meios de divulgação publicam estudos sobre AE e TI. Esta estratégia constitui-se como uma limitação, uma vez que outros periódicos e eventos também publicam trabalhos sobre alinhamento estratégico de TI e não foram considerados.

Quanto ao período de abrangência, a pesquisa considerou as publicações do período de 2001 a 2009, sendo que a busca dos artigos do EnANPAD foi realizada no CD-ROM dos anais do evento e os artigos da RAC por meio da busca eletrônica.

Para a coleta dos artigos, inicialmente foram adotadas os seguintes termos – Alinhamento Estratégico, Tecnologia da Informação, Tecnologia de Informação, Tecnologias de Informação, Tecnologias da Informação, Estratégia e Tecnologia –, que serviram como base de seleção dos artigos a serem analisados na pesquisa; e verificou-se a existência desses termos no título ou no resumo do artigo. Cabe salientar que determinados artigos, apesar de apresentarem alguma dos termos, foram excluídos da amostra da pesquisa por não terem como tema específico o AE. Como exemplo, cita-se o artigo intitulado “O Uso da TI como Ferramenta Estratégica para Ampliação da Base de Investidores Individuais pela Bovespa”, publicado no EnANPAD no ano de 2006.

A Tabela 1 apresenta o número de artigos coletados inicialmente e aqueles que compuseram a análise da pesquisa, considerando o período de 2001 a 2009.

Tabela 1: Publicações coletadas e analisadas

	Número de artigos
--	-------------------



Base de coleta	Coletados	Analisados
EnANPAD	38	30
RAC	4	2
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Foram coletados 42 artigos que continham pelo menos um dos termos, sendo que os artigos analisados, dirigidos fundamentalmente ao AE, totalizaram 32, dos quais 30 no EnANPAD e 2 na RAC.

A Tabela 2 apresenta o número de artigos publicados no período de 2001 a 2009.

Tabela 2: Número de publicações por ano

ANO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>NÚMERO DE PUBLICAÇÕES</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar do maior número de publicações nos anos de 2005 e 2006, pode-se afirmar que o número de artigos publicados apresentam uma certa homogenia.

A Tabela 3 apresenta o número de artigos publicados por divisão acadêmica da EnANPAD, considerando o período de 2001 a 2009.

Tabela 3: Número de publicações por divisão acadêmica da EnANPAD

DIVISÃO ACADÊMICA	NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	TOTAL %
ADI	25	83,34
ESO	3	10
GPG	1	3,33
GOL	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Por ser um tema voltado a tecnologia e informação, verifica-se a maior parte das publicações na EnANPAD sobre AE e TI na divisão acadêmica ADI- Administração da Informação.

Com isso, tendo coletado todos os artigos sobre AE e TI, aplicou-se a metodologia aplicada por Gallon (2008) no qual primeiramente verificou-se a quantidade de autores por artigo e, em seguida, averiguou-se a metodologia adotada, classificando os artigos em teóricos e práticos. Para Medeiros (2000, p. 112) o ensaio teórico é "uma exposição metodológica dos assuntos realizados e das conclusões originais a que se chegou após apurado o exame de um assunto. O ensaio é problematizador, antidogmático e nele deve se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade". Os estudos práticos, de acordo com Meirelles e Hoppen (2005) são classificados em estudos de caso, pesquisas *survey* e estudos experimentais. Após esta etapa, buscou-se o aprofundamento somente dos artigos práticos, explorando a fonte de coleta de dados utilizada e o setor de aplicação das empresas pesquisadas; e, por fim, a abordagem metodológica utilizada, classificando os estudos em qualitativos, quantitativos e qualitativo-quantitativos.

Na seqüência buscou-se relacionar os autores que mais produziram, bem como outras informações sobre esses, como: o Estado e a Instituição de Ensino Superior (IES), correspondentes ao ano de publicação do artigo, conforme as etapas ilustradas na Figura 1.

**1º Passo – Identificação de todos os autores dos artigos analisados**

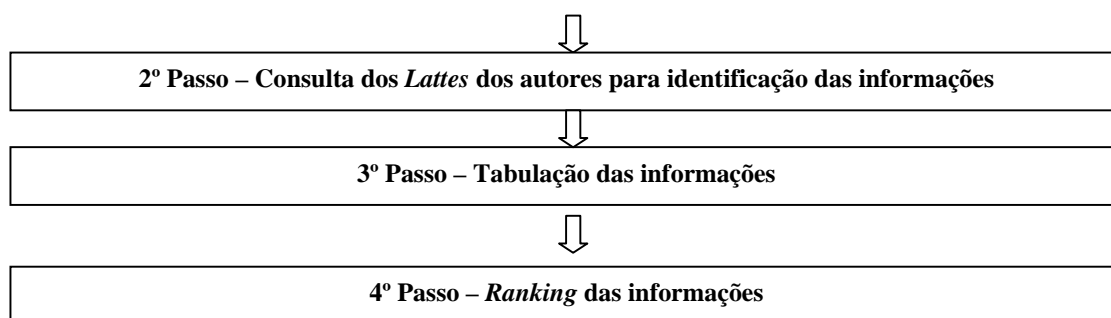


Figura 1: Apresentação dos passos para a consecução do terceiro objetivo específico  
Fonte: Adaptado de Gallon (2008)

Cada um dos passos que compõem esta etapa da pesquisa é descrita na seqüência.

**1º Passo:** foram listados 69 autores nos 32 artigos analisados, dentre os quais 49 eram autores diferentes;

**2º Passo:** foram localizados os currículos *lattes* dos 49 autores e identificado o vínculo institucional;

**3º Passo:** na identificação das informações (Estado e IES) dos autores, utilizou-se como base o ano de publicação e o número de artigos por autor;

**4º Passo:** ao término da tabulação das informações foram elaborados três *rankings*: autores que mais produziram; Estado(s) de vínculo institucional do autor no ano de publicação; e IES de vínculo institucional do autor no ano de publicação.

Por fim, foram mapeadas as fontes de referências utilizadas nos artigos, conforme as etapas ilustradas na Figura 2.

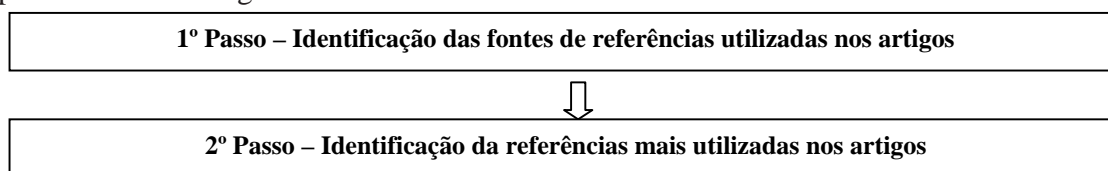


Figura 2: Apresentação dos passos para a consecução do quarto objetivo específico  
Fonte: Adaptado de Gallon (2008)

Os passos que compõem esta etapa da pesquisa são descritos na seqüência.

**1 Passo:** em cada um dos 32 artigos analisados foram verificadas as referências sobre AE em TI utilizadas para a elaboração dos artigos;

**2 Passo:** Dentre as 1065 referências foram identificadas as mais utilizadas.

#### 4.1 Descrição e Análise dos Dados

A seção está dividida em três subseções, a saber: apresentação dos aspectos metodológicos dos artigos, autores dos artigos e outras informações sobre estes, e o mapeamento das fontes de referências utilizadas nos artigos.

Na Tabela 4 pode ser verificado o número de artigos sobre alinhamento estratégico.

Tabela 4: Número de artigos analisados

BASE DE COLETA	NÚMERO DE ARTIGOS ANALISADOS	Total (%)
EnANPAD	30	93,75
RAC	2	6,35
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os artigos selecionados para análise grande parte faz parte dos anais da EnANPAD perfazendo um total de 93,75%. A RAC apresentou 6,35% dos artigos analisados.

Na Tabela 5 é apresentado o percentual de artigos publicados por 1 autor, 2 autores e 3 ou mais autores.

Tabela 5: Número de autores por artigo

NÚMERO DE AUTORES POR ARTIGO	NÚMERO DE ARTIGO	Total (%)
3 ou mais	10	31,25
2	15	46,88
1	7	21,87
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Como pode ser observado, a maior parte das pesquisas foram elaboradas por apenas 2 autores (46,88%). Artigos elaborados por 3 ou mais autores representaram 31,25% do total e artigos elaborados por 1 autor representaram 21,87%.

Na Tabela 6 é apresentado o percentual de artigos práticos classificados em Prático (ensaio de caso, *survey* e estudos experimentais) e Teórico (ensaio teórico)

Tabela 6: Número de publicações por tipo de estudo

TIPO DE ESTUDO		NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	TOTAL %
Prático	Estudo de Caso	20	62,5
	Survey	8	25
	Estudos Experimentais	0	0
Teórico	Ensaio Teórico	4	12,5
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se uma preponderância de estudos de casos (62,5%) nos artigos sobre AE em TI. Pesquisas do tipo *Survey* estão presentes em 25% do total dos artigos analisados, enquanto ensaios teóricos representam 12,5%.

Na Tabela 7 são apresentadas a fonte de coleta de dados e o setor de aplicação identificado nos 28 artigos classificados como práticos.

Tabela 7: Classificação quanto a coleta de dados e setor de aplicação dos estudos práticos

CLASSIFICAÇÃO		NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	TOTAL %
COLETA DE DADOS	PRIMÁRIO	18	64,29
	SECUNDÁRIO	0	0
	PRIM./SECUND.	10	35,71
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
SETOR APLICADO	PRIVADO	24	85,71
	PÚBLICO	3	10,71
	3º SETOR	0	0
	PÚBLICO-PRIVADO	1	3,58
	PUB. – PRIV. – 3º SETOR	0	0

<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

Fonte: Elaborada pelos autores

Observa-se que a coleta de dados nos trabalhos práticos se deu principalmente a partir de fontes primárias (64,29%). Em 35,71% dos artigos foram utilizados dados primários e secundários, sendo que em nenhum dos artigos analisados foi utilizado exclusivamente dados secundários. Quanto ao setor de aplicação, observa-se que nas pesquisas foram utilizadas especialmente empresas privadas (85,71%), seguida de públicas (10,71%). Empresas públicas e privadas foram utilizadas por 3,58% das pesquisas. Empresas do 3º setor não foram utilizadas em nenhum dos estudos.

Na Tabela 8 pode ser identificado o delineamento metodológico dos trabalhos.

Tabela 8: Abordagem metodológica utilizada nos artigos

ABORDAGEM METODOLÓGICA	NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	TOTAL %
QUALITATIVA	18	64,28
QUANTITATIVA	2	7,13
QUALI-QUANTI	8	28,56
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se que a abordagem qualitativa predomina na maior parte dos artigos analisados (64,28%). As pesquisas com abordagem quali-quanti foram empregadas principalmente em 28,56% dos trabalhos analisados e quantitativa em 7,13%.

#### 4.2 Identificação dos autores dos artigos e outras informações sobre suas produções

Nesta subseção são apresentados os autores que mais publicaram, o Estado e a Instituição de Ensino Superior (IES) correspondente ao ano de publicação do artigo dos autores analisados.

Na Tabela 9 apresenta um *ranking* dos autores da área de administração que mais publicaram artigos sobre AE e TI e sua IES.

Tabela 9: *Ranking* dos autores que mais publicaram sobre alinhamento estratégico de TI

Ranking	Publicações	Autor	Instituição/Estado
1º	8	BRODBECK, A. F.	UFRGS/RS
2º	6	HOPPEN, N.	UFRGS/RS
3º	4	REZENDE, D. A.	PUC/PR – UFSC/SC – UTP/PR
		RIGONI, E. H.	UFRGS/RS
4º	2	CANEPA, P. C. V.	UFRGS/RS
		SACCOL, A. I. C. Z.	UNISINOS/RS

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 6 autores que mais publicaram, um autor apresentou oito publicações, o segundo apresentou seis trabalhos, dois autores apresentaram quatro publicações e dois pesquisadores tiveram dois artigos nos eventos e periódico analisados.

Os autores que mais publicaram são: BRODBECK, A. F da UFRGS com oito artigos; HOPPEN, N. da UFRGS, com seis artigos; REZENDE, D. A. da PUC/PR, UFSC/SC e UTP/PR e RIGONI, E. H. da UFRGS com 4 artigos; CANEPA, P. C. V. da UFRGS e SACCOL, A. I. C. Z. da UNISINOS com 2 artigos publicados. Destaca-se também que existe uma intensa parceria de

publicações entre os autores BRODBECK, A. F e HOPPEN, N. sendo que em apenas um artigo que continha o nome HOPPEN, N. não foi encontrado o de BRODBECK, A. F.

Cinco dos pesquisadores que mais publicaram estão vinculados à IES do Rio Grande do Sul, sendo quatro vinculados à UFRGS e outro vinculado à UNISINOS.

A Tabela 10 apresenta o número de autores de sexo masculino e do sexo feminino que publicaram sobre o tema em estudo.

Tabela 10: número de autores de sexo masculino e do sexo feminino que publicaram sobre o tema em estudo.

SEXO	NÚMERO DE AUTORES	TOTAL %
MASCULINO	45	65,22
FEMININO	24	34,78
TOTAL	69	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a maior parte dos artigos publicados pertencem a autores do sexo masculino (65,22%). As autoras dos artigos analisados representam 34,78%.

Na Tabela 11 é apresentado o *Ranking* dos Estados de vínculo dos autores.

Tabela 11: *Ranking* dos Estados de vínculo dos autores

Ranking	Estado	Publicações
1º	Rio Grande do Sul	34
2º	São Paulo	14
3º	Bahia	4
	Ceará	4
4º	Paraná	3
	Rio de Janeiro	3
5º	Pernambuco	2
	Santa Catarina	2
6º	Minas Gerais	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Entre os Estados de vínculo institucional dos autores no ano de publicação o Rio Grande do Sul se destaca com o maior número de artigos (34). Na seqüência estão os Estados de São Paulo (14), Bahia e Ceará (4), Paraná e Rio de Janeiro (3), Pernambuco e Santa Catarina (2) e Minas Gerais (1). Nenhum pesquisador estava vinculado a IES localizada na região Norte e Centro-Oeste no ano de publicação do artigo.

A Tabela 12 mostra o *ranking* das principais IES de vínculo dos autores.

Tabela 12: *Ranking* das IES de vínculo dos autores

Ranking	IES	Publicações
1º	UFRGS	21
2º	FGV/SP	7
3º	UFBA UFSC UNICID	3
4º	FGV/RJ PUC/RS UFPE UFSC UNIFOR UNISINOS	2

	<b>UTP</b>	
--	------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se que as IES de vínculo institucional dos autores no ano de publicação com maior número de publicação são UFRGS (21), FGV/SP (7) e UFBA, UFSM E UNICID (3). Tal fato se relaciona com os resultados da Tabela 9 (apresenta os dois pesquisadores com maior número de publicação, vinculados a IES do Rio Grande do Sul) e da Tabela 11 (destaca Rio Grande do Sul e São Paulo com o maior número de publicações).

#### 4.3 Mapeamento das fontes de referências utilizadas nos artigos analisados

Aqui são apresentados os autores mais citados nas referências dos artigos. Algumas referências apresentam mais de um autor, porém foram considerados apenas os autores principais de cada referência, i.e., os primeiros autores descritos em cada obra. Os dados estão presentes na Tabela 12.

Tabela 12: *Ranking* dos autores mais citados nas referências dos artigos

<i>Ranking</i>	<b>Autores citados nos artigos</b>	<b>Número de citações</b>
1º	LUFTMAN, J.	48
2º	BROADBECK, A. F.	47
3º	HERDERSON, J. C.	29
4º	CHAN, Y. E.	27
5º	CIBORRA, C.	18
6º	KAPLAN, R.	16
7º	MINTZBERG, H.	14
8º	LEDERER, A. L.	12
9º	ALBERTIN, A. L.	9
	BOAR, B. H.	
	McFARLAN, F. W.	
10º	MAES, R.	8
11º	GIL, A. C.	7
	MALHOTRA, N. K.	
	McGEE, J. V.	
12º	AUDY, J.	6
	BROWN, C. V.	
	DAVENPORT, T. H.	
	KEARNS, G. S.	
	LAUDON, K. C.	
13º	MILLER, D.	5
	LATOUR, B.	
	ORLIKOWSKI, W. J.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos cinco autores mais citados, um autor (LUFTMAN, J.) foi citado 48 vezes, o segundo (BROADBECK, A. F.) foi citado 47 vezes, o terceiro (HERDERSON, J. C.) foi citado 29 vezes, o quarto (CHAN, Y. E.) 27 e o quinto (CIBORRA, C.) 18 vezes. Considerando os autores nacionais, tal fato se relaciona com os resultados da Tabela 9 (apresenta o pesquisador BROADBECK, A. F. com maior número de publicação).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral realizar um estudo da produção científica em Administração sobre alinhamento estratégico e TI e como objetivos específicos, identificar os artigos que tratam sobre o tema, reconhecer seus principais componentes metodológicos, relacionar os autores que mais produziram e mapear as fontes de referências utilizadas nos artigos. O estudo teve como base de coleta os artigos publicados na ANPAD. Foram selecionadas publicações reunidas nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e na Revista de Administração Contemporânea (RAC) compreendendo o período de 2001 a 2009.

Em relação ao primeiro objetivo específico, foi possível coletar 42 artigos que tratam do tema, sendo que destes somente 32 foram considerados para a análise, pois tratavam especificamente sobre AE e TI.

No que concerne ao segundo objetivo específico, sobre o reconhecimento dos principais componentes metodológicos dos artigos, os resultados indicam que: existe uma preponderância de estudos de casos (62,5%) nos artigos sobre AE em TI. *Survey* representa 25% do total dos artigos analisados, enquanto ensaios teóricos representam 12,5%. Observa-se também que a coleta de dados nos trabalhos práticos se deu principalmente a partir de fontes primárias (64,29%). Em 35,71% dos artigos foram utilizados dados primários e secundários, sendo que em nenhum dos artigos analisados utilizaram exclusivamente dados secundários. Quanto ao setor de aplicação, observa-se que nas pesquisas foram utilizadas especialmente empresas privadas (85,71%), seguida de públicas (10,71%). Empresas públicas e privadas foram utilizadas por 3,58% das pesquisas. Empresas do 3º setor não foram utilizadas em nenhum dos estudos. Quanto a abordagem das pesquisas verificou-se que a abordagem qualitativa predomina na maior parte dos artigos analisados (64,28%). As pesquisas com abordagem quali-quantitativa foram empregadas principalmente em 28,56% dos trabalhos analisados e quantitativa em 7,13%.

Quanto ao terceiro objetivo específico, no que tange à área de Administração, verificou-se que os autores que mais publicaram são: BRODBECK, A. F. da UFRGS com oito artigos; HOPPEN, N. da UFRGS, com seis artigos; REZENDE, D. A. da PUC/PR, UFSC/SC e UTP/PR e RIGONI, E. H. da UFRGS com 4 artigos; CANEPA, P. C. V. da UFRGS e SACCOL, A. I. C. Z. da UNISINOS com 2 artigos publicados. Cinco dos pesquisadores que mais publicaram estão vinculados à IES do Rio Grande do Sul, sendo quatro vinculados à UFRGS e outro vinculado à UNISINOS. Entre os Estados de vínculo institucional dos autores no ano de publicação Rio Grande do Sul se destaca com o maior número de artigos (34). Na seqüência estão os Estados de São Paulo (14), Bahia e Ceará (4), Paraná e Rio de Janeiro (3), Pernambuco e Santa Catarina (2) e Minas Gerais (1). Nenhum pesquisador estava vinculado a IES localizada na região Norte e Centro-Oeste no ano de publicação do artigo. Verificou-se também que as IES de vínculo institucional dos autores no ano de publicação com maior número de publicações são UFRGS (21), FGV/SP (7) e UFBA, UFSM E UNICID (3).

Por fim, no que tange ao quarto objetivo específico, sobre o mapeamento das fontes de referências utilizadas nos artigos analisados, constatou-se que: Dos cinco autores mais citados, um autor (LUFTMAN, J.) foi citado 48 vezes, o segundo (BROADBECK, A. F.) foi citado 47 vezes, o terceiro (HERDERSON, J. C.) foi citado 29 vezes, o quarto (CHAN, Y. E.) 27 e o quinto (CIBORRA, C.) 18 vezes. Considerando os autores nacionais, tal fato se relaciona com os resultados da Tabela 9 (apresenta o pesquisador BROADBECK, A. F. com maior número de publicações).

Em suma, apesar das limitações deste estudo relacionadas à base de coleta dos artigos publicados sobre AE e TI, espera-se contribuir com um primeiro panorama da área, sobretudo àqueles que queiram iniciar pesquisas nesse tema.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, I., **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977.
- BORBA, Gustavo Severo de; COSTA, Daiane Gomes da. **Sistemas de informação nas instituições hospitalares: a busca por tendências tecnológicas de gestão na área da saúde**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002. ref. ADI-1356. 1 CD-ROM.
- BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para a implementação**. 2001. 286 f. Tese (Doutorado). UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- CAMPOS, Mauro. Conceitos atuais em bibliometria. **Arquivos brasileiros de oftalmologia**. v. 66, p. 1-22, 2003. Disponível em: <<http://www.abonet.com.br/abo/666s/edit07.pdf>>. Acesso em: 15 set. de 2010.
- CHAN, Y. E. **Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure**, MIS Quarterly Executive, v. 1, n. 2, June 2002.
- DIXIT, Avinash K; SKEATH, Susan. **Games of Strategy**. Nova York: Norton, 1999.
- GALLON, A.V. et al. **Um estudo longitudinal da produção científica em administração direcionada à temática ambiental**. Alcance - UNIVALI - Vol. 15 - n.1 p. 81 - 101 - Jan / Abr 2008
- GALAS, E. S.; MARQUES, E. V.. **Impacto do Grau de Importância dos Fatores na Avaliação do Nível de Alinhamento da Tecnologia da Informação com o Negócio**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Anpad, 2006. Administração da Informação.
- GUEDES, Vânia L.S.; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Salvador, Anais... Salvador: CIFORM, 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. IBM Systems Journal, v. 38, N. 1, p. 472 - 484, 1999.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Alinhamento**. Elsevier Editora Ltda, 2006, 215p.
- LUFTMAN, Jerry. **Assessing Business-IT Alignment**. Information System Management. Fall, 2003.

MILLER, Danny. **Relating Porter's Business Strategies to environment and structure: analysis and performance implications.** Academy of Management Journal. v31,n.2,pp.208-308, 1998.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J B; MINTZBERG, H. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 1998.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Empresarial - análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... Campinas: Anpad, 2001. Estudos Organizacionais.

RIGONI, E. H. ; BRODBECK ; HOPPEN . **Percepções de Executivos de TI e de Negócios em Relação ao Alinhamento Estratégico Promovido em Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.** In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador. XXX EnANPAD 2006. Salvador : ANAPAD, 2006

SACCOL, A. Z. **Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: os Casos Magazine Luiza e Fleury.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27. 2003. Atibaia. Anais eletrônicos... Atibaia. ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em out. 2004.

SANTOS, H. M. S **Alinhamento Estratégico entre Negócio e Tecnologia de Informação e Actor-Network Theory: O que Esperar de um Possível Encontro?** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2005.

SOUZA, J. G. A.; JOIA, L. A. **Proposição de um Modelo Conceitual Teórico de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2005.

TEXEIRA JR.F.; PONTE, V. M. R.. **Alinhamento Estratégico: Estudo Comparativo das Percepções dos Executivos de Negócios e de TI.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º Anpad, 2004. Administração da Informação