

Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

ISSN 1677-3071

V. 13, n. 3

set-dez 2014

doi:10.21529/RESI.2014.1303

Sumário

Editorial

[Editorial](#)

Pietro Cunha Dolci

Ensino e pesquisa

[SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - TEMAS DE PESQUISA ACADÊMICA NO BRASIL ENTRE 1994 E 2013](#)

Henrique Freitas, João Becker, Cristina Martens, Carla Marcolin

Foco na tecnologia

[CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE SGBD NOSQL EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS](#)

Alexandre Morais de Souza, Edmir Parada Vasques Prado

Foco nas organizações

[A COMUNICAÇÃO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO TI-NEGÓCIO: O PAPEL DAS CONVERSACÕES E SUAS COMPETÊNCIAS](#)

Luís Kalb Roses, Jean Carlos Borges Brito, Gentil José de Lucena Filho

[SOFTWARE LIVRE COMO FATOR DE INOVAÇÃO PARA O SETOR DE TIC](#)

Luciano Cunha de Sousa, Cleidson Nogueira Dias, Solange Alfinito

Pensata

[FUTEBOL E A PESQUISA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: AFIRMANDO A IDENTIDADE BRASILEIRA](#)

Maria Alexandra Cunha, Eduardo Henrique Diniz

Nominata de avaliadores

[Avaliadores ad hoc - 2014](#)



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

ISSN: 1677-3071

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.

This journal is (and has always been) electronic in order to be more environmentally friendly. Now, it is desktop edited in a single column to be easier to read on the screen. However, if you wish to print this paper, be aware that it uses Eco Sans, a printing font that reduces the amount of required ink.

A COMUNICAÇÃO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO TI-NEGÓCIO: O PAPEL DAS CONVERSÇÕES E SUAS COMPETÊNCIAS

COMMUNICATION IN IT-BUSINESS STRATEGIC ALIGNMENT: THE ROLE OF CONVERSATIONS AND THEIR COMPETENCIES

(artigo submetido em dezembro de 2013)

Luís Kalb Roses

Prof do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília (UCB)
lkroses@gmail.com

Jean Carlos Borges Brito

Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília (UCB)
zuluaer@gmail.com

Gentil José de Lucena Filho Correio

Ex-professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília (UCB)
gentillucena.filho@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico é o desenvolvimento de um modelo de conversações entre gestores de TI e Negócio para o alinhamento estratégico entre as suas áreas. A teoria desse alinhamento destaca a importância da comunicação entre as áreas de TI e Negócio, que na sua dimensão social é explorada neste estudo sob o enfoque das conversações entre os seus gestores. O modelo proposto de conversações prevê a influência positiva das conversas estratégicas entre gestores de TI e Negócio no alinhamento estratégico entre as suas áreas, das competências conversacionais – comunicação efetiva e compromissos – nessas conversas estratégicas e da comunicação efetiva sobre os compromissos que eles estabelecem. A comunicação efetiva entre gestores de TI e Negócio é caracterizada pelo falar e escutar efetivos, bem como pelo expor e indagar produtivos, enquanto seus compromissos são caracterizados pelos pedidos, ofertas e promessas.

Palavras-chave: alinhamento estratégico TI-negócio; dimensão social; comunicação; conversas estratégicas; competências conversacionais.

ABSTRACT

The main objective of this study is to propose a conversational model for IT and Business managers' relationship to the strategic alignment between their areas. The theory of this alignment highlights the criticality of IT and Business communication, which is explored in this study from its social dimension based on their managers' conversations. The conversational model proposed indicates a positive influence from strategic conversations between IT and Business managers on the strategic alignment between their areas, from conversational competencies – effective communication and commitments – on those strategic conversations and from effective communication on the commitments they establish. Effective communication between IT and Business managers is characterized by effective listening and speaking, as well as by productive exposition and inquiring; whereas their commitments are characterized by requests, offerings and promises.

Keywords: *IT-Business strategic alignment. Social dimension. Communication. Strategic Conversation. Conversational competencies.*

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de promover um forte alinhamento entre os objetivos da TI e os do Negócio das organizações tem sido relatada como uma das principais preocupações dos gestores de TI (LUFTMAN *et al.*, 2012). Esse alinhamento deve ser capaz de maximizar os investimentos em TI, fazendo com que essa tecnologia sustente os planos estratégicos do Negócio e a força competitiva organizacional (MITHAS *et al.*, 2012). Devido a isso, o relacionamento da área de TI com aquelas do Negócio é de importância crítica (HEIJDEN, 2000).

Durante um bom tempo, a pesquisa sobre o alinhamento estratégico entre as áreas de TI e Negócio nas organizações – ou alinhamento TI-Negócio, neste estudo – privilegiava a sua dimensão intelectual, através da análise de estratégias, estruturas e metodologias de planejamento, ignorando a sua dimensão social (REICH; BENBASAT, 2000; TAN; GALLUPE, 2006; CHAN, 2007). Essa segunda dimensão investiga os atores nas organizações, analisando os seus valores e a comunicação entre si, que se refletem no entendimento mútuo entre gestores de TI e de Negócio comprometidos com a missão, os objetivos e os planos de suas áreas (RIGONI, 2010).

As causas para o não alinhamento TI-Negócio estão relacionadas à dimensão social, não com as estratégias adotadas e os aspectos técnicos – dimensão intelectual (ABIB; HOPPEN; RIGONI, 2012; SILVA *et al.*, 2013). Não é à toa que a comunicação é tida como um aspecto frágil nesse alinhamento (LUFTMAN, 2000; RIGONI; HOPPEN; SANTANA, 2007), apesar de sua importância sobre ele ser destacada na pesquisa (LUFTMAN; BRIER, 1999; REICH; BENBASAT, 2000; YAYLA; HU, 2009; JOHNSON; LEDERER, 2009; SILVIUS; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009; CHONG *et al.*, 2011), inclusive como um dos principais componentes de avaliação da sua maturidade (LUFTMAN, 2000).

A comunicação de significado na interação social se dá por meio de esquemas interpretativos, dando sentido ao que cada participante (das áreas de TI e Negócio, p. ex.) diz e faz. O uso desses esquemas cognitivos, no contexto de mútuo conhecimento, depende e é desenvolvido sob uma 'ordem cognitiva' compartilhada por uma comunidade, a qual ao mesmo tempo reconstitui essa ordem (GARFINKEL, 1967, p. 76-77; SCOTT, 2001, p. 58; GIDDENS, 1993, p. 129). Observa-se, assim, a interdependência entre comunicação e cognição na interação social.

A transmissão de informações e o compartilhamento do conhecimento por meio dessa interdependência ocorrem numa dimensão social de oralidade – ou conversações, neste estudo. O domínio e o controle dos elementos da conversação – ou comunicação oral – respondem pela comunicação efetiva, o que requer o estímulo do diálogo, das interlocuções diretas e da comunicação face a face para o alcance dos objetivos organi-

zacionais, sejam eles de produção, de identidade ou de negócios (MARTINS, 2013).

Apesar da importância da comunicação para o alinhamento TI-Negócio, a pouca pesquisa existente sobre ela nesse contexto sugere oportunidade de investigação (CYBULSKI; LUKAITIS, 2005; JOHNSON; LEDERER, 2009), em especial sobre as conversações entre os gestores de TI e Negócio. Os estudos sobre as conversações na comunicação organizacional não são inéditos, sendo exemplos os de Martins (2013), Gratton e Goshal (2002), Mengis e Eppler (2008) e Lima *et al.* (2013), entre outros. O que ainda não é comum são estudos sobre as conversações no alinhamento TI-Negócio, relacionadas a sua dimensão social.

Nesse contexto, a seguinte questão de pesquisa é de interesse deste estudo: Qual a influência das conversações no relacionamento entre os gestores de TI e Negócio no alinhamento estratégico entre as suas áreas? Para responder a essa questão, o objetivo deste estudo é o desenvolvimento de um modelo de conversações entre gestores de TI e Negócio para o alinhamento estratégico entre as suas áreas.

2 ALINHAMENTO TI-NEGÓCIO

A TI é vista pelos líderes organizacionais como a base à eficiência e efetividade dos negócios, característica que instiga iniciativas à melhoria do alinhamento TI-Negócio (LUFTMAN *et al.*, 2012), tido como o grau em que a missão, os objetivos e os planos da TI apoiam e suportam os planos, a missão e os objetivos de Negócio (REICH; BENBASAT, 2000). Esse alinhamento explora como a TI está em harmonia com o Negócio, a fim de que os investimentos nela tenham crescimento eficiente (LUFTMAN, 2000).

O alinhamento TI-Negócio não é simplesmente um acontecimento, mas o resultado de um processo contínuo de adaptação e mudança dentro da organização (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Esse processo contínuo advém da governança de TI, que integra e institucionaliza boas práticas a fim de que a TI da organização sustente as suas estratégias e objetivos (ITGI, 2012). Essa governança decorre de estruturas, processos e mecanismos relacionais, abrangendo várias camadas da organização e os níveis estratégico, tático e operacional (DE HAES; VAN GRENBEGEN, 2008).

Apesar da importância atual dos processos como um mecanismo à melhor organização da TI, através dos diversos modelos de governança de TI existentes (COBIT, PMBOK, ITIL, CMMI, etc.), o ganho com eles em termos de estrutura, lógica e velocidade se contrapõe em perda de criatividade, novas ideias e na formação dos imprescindíveis elos sociais (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 41). Disso resulta a importância dos mecanismos relacionais, que visam ao relacionamento ativo e colaborativo entre os gestores de TI e de Negócio na governança de TI e, por consequência, ao melhor alinhamento TI-Negócio (DE HAES; VAN GRENBEGEN, 2008; FERNANDES; ABREU, 2008, p. 15; RIGONI, 2010; ULLAH; LAI, 2011).

Henderson e Venkatraman (1993) desenvolveram um modelo de alinhamento estratégico considerado como o mais influente na pesquisa sobre alinhamento TI-Negócio (CHAN; REICH, 2007). As competências essenciais são um dos componentes desse modelo, que devem fazer parte das estratégias de TI e Negócio. Não obstante o modelo se estruturar na integração funcional e estratégica de suas quatro dimensões – estratégia de TI; estratégia de Negócio; infraestrutura e processos organizacionais; e infraestrutura e processos de TI –, o conceito dado pelos autores àquelas competências não envolve a comunicação, o relacionamento de parceria e as conversações entre TI e Negócio, tão somente aspectos relacionados à vantagem competitiva dos negócios e às capacidades técnicas da TI.

Luftman e Brier (1999) conceberam um modelo de avaliação da maturidade dos processos de alinhamento TI-Negócio, cujos critérios se relacionam a seis componentes: comunicação; valor da TI; governança da TI; parceria TI-Negócio; escopo e arquitetura; e habilidades e políticas de recursos humanos (RH). Rigoni (2010, p. 72) relaciona à dimensão social desse alinhamento os componentes da comunicação, parceria TI-Negócio e habilidades e políticas de RH, enquanto os demais aos aspectos técnicos, relacionados a uma dimensão intelectual. Aqueles componentes da dimensão social impactam direta ou indiretamente as pessoas envolvidas no alinhamento TI-Negócio (RIGONI, 2010, p. 128).

2.1 DIMENSÃO SOCIAL

A dimensão social corresponde aos atores na organização, aos seus valores, à comunicação entre eles, à compreensão de seus domínios e ao entendimento comum sobre o processo de alinhamento TI-Negócio, cujo sucesso dependerá de quão bem os gestores de TI e Negócio se comunicam entre si (REINHARDT; BIGUETI, 2013). Porém, essa dimensão é abordada de forma coadjuvante por modelos tradicionais voltados à mensuração, avaliação do impacto e análise do alinhamento TI-Negócio (ABIB, 2011, p. 43), apesar de ser reconhecida como uma dimensão de destaque nos estudos desse alinhamento (CHAN; REICH, 2007).

Abib, Hoppen e Rigoni (2012) analisaram as forças e fraquezas de 20 desses modelos, sob a perspectiva estrutural (infraestrutura tecnológica e organizacional, arquitetura de TI) e social (dinâmica dos atores no alinhamento), tanto em relação ao foco no processo (de gestão, de TI, de planejamento estratégico) como no conteúdo (conhecimento, informação, habilidades, competências). Sobre as forças da perspectiva social, observa-se a comunicação e o relacionamento entre os gestores de TI e Negócio como fatores de alinhamento entre as suas áreas, ao influenciarem, respectivamente, aqueles dois focos – processo e conteúdo.

A comunicação e o relacionamento entre gestores de TI e Negócio não estão dissociados entre si, pois é por meio do primeiro fator que se forma o segundo e, em decorrência, são estabelecidos relacionamentos cruzados entre TI e Negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REZENDE, 2002; BRODBECK; HOPPEN, 2003). Isso ressalta a importância da

comunicação como mecanismo relacional (DE HAES; VAN GREMBERGER, 2008), que visa à participação ativa e o relacionamento cooperativo (parceria) dos gestores de TI e Negócio no processo de alinhamento entre as suas áreas. Afinal, a deficiência nesses aspectos – comunicação, relacionamento e parceria (relacionamento cooperativo) – instiga fatores limitadores ao alinhamento TI-Negócio, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores limitadores da dimensão social do alinhamento TI-Negócio

Fatores Limitadores	Autores
Falta de linguagem comum	Flores (1997).
Ausência de relacionamento	Luftman e Brier (1999); Luftman, Papp e Brier (1999); Heijden (2000); De Haes e Van Grenbergen (2008).
Comunicação reduzida e deficiente	Flores (1997); Luftman e Brier (1999); Luftman, Papp e Brier (1999); Teo e Ang (1999); Kearns e Lederer (2003); Luftman (2000); Reich e Benbasat (2000); Cybulski e Lukaitis (2005); Yayla e Hu (2009); Johnson e Lederer (2009); Silvius, De Haes e Van Grembergen (2009).
Falta de harmonia	Luftman (2000).
Ausência de parceria	Teo e Ang (1999); Paulson (2001); Kearns e Lederer (2003); Bassellier e Benbasat (2007); Silvius, Waal e Smit (2009).
Compromissos e promessas não cumpridos pela TI	Luftman e Brier (1999).
Falta de honestidade e confiança	Luftman, Papp e Brier (1999).

Fonte: elaborado pelos autores

A importância do relacionamento entre TI e Negócio é apresentada por Schereen, Fontes-Filho e Tavares (2013), que analisaram os resultados da implantação de um modelo desse relacionamento para a seleção e priorização de projetos de TI numa organização. Os gestores de Negócio perceberam melhorias na qualidade das soluções de TI decorrentes, aumento nos níveis de serviço de TI e maior parceria da área de TI; enquanto os gestores de TI perceberam maior clareza nas exigências feitas pelas áreas de negócios, além de melhor conhecimento e entendimento das estratégias e necessidades de negócios da organização.

Nessa perspectiva, quando o relacionamento entre TI e Negócio é mais ativo, em função de reuniões, *workshops* e conversas informais, o alinhamento é mais efetivo, fruto do entendimento compartilhado pela comunicação (ABIB; HOPPEN, 2012). Por outro lado, quando esse relacionamento é distante, o alinhamento TI-Negócio se descaracteriza. Estudo de Pinto e Graeml (2011) confirma isso ao relacionar o envolvimento tardio dos gestores de TI nas discussões de estratégias e de novos pro-

duto com o retrabalho, o aumento desnecessário de investimentos e a não otimização da TI como viabilizadora de novos produtos.

2.2 COMUNICAÇÃO E CONVERSÇÕES

A comunicação é um elemento essencial na interação social (GIDDENS, 1984, 1993), o que, por extensão, é no relacionamento entre TI e Negócio (RIGONI; HOPPEN; SANTANA, 2007; SILVA *et al.*, 2013). Nas organizações, ela é um fator preponderante para que se tenha uma coordenação discursiva, ou seja, dar e realizar ordens acordadas, pois necessita de processos de negociação e acordo entre as equipes (MINSSEN, 2006). Por isso, o sucesso do Negócio depende muito da eficácia, eficiência e flexibilidade da comunicação organizacional interna, pois tudo o que acontece na organização depende dela (MALMELIN, 2007; CHONG *et al.*, 2011).

Nesse contexto, é imperativo um ambiente de comunicação honesta e aberta entre as áreas de TI e Negócio (LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999). Reich e Benbasat (2000), através de estudo de caso múltiplo, demonstraram que a comunicação estratégica e contínua entre TI e Negócio estava associada a um alto nível de alinhamento entre essas áreas, enquanto que Teo e Ang (1999) consideram tal comunicação como fator crítico de sucesso para esse alinhamento. Chan (2002) vai mais além e a comunicação como uma pré-condição ao alinhamento TI-Negócio, destacando a sua importância tanto na estrutura formal como na informal da organização, o que justifica a criticidade do relacionamento forte entre os gestores dessas áreas.

Isso encontra respaldo na concepção do alinhamento TI-Negócio como um processo contínuo e dinâmico, conforme modelo proposto por Brodbeck e Hoppen (2003). Os elementos e respectivas variáveis desse modelo promovem o alinhamento TI-Negócio, tanto em relação ao contexto organizacional necessário (cultura única de gestão) como nas etapas de formulação (adequação estratégica pela participação ativa de gestores de TI e Negócio) e implementação do planejamento estratégico (adequação estratégica por meio de reuniões e participação; e metodologia de implementação com base em reuniões e comunicação). Assim, quanto melhor a comunicação e, em função dela, o relacionamento TI-Negócio, melhor serão os processos de negociação e mobilização dos atores dessas áreas, facilitando o alinhamento entre elas (ABIB, 2011, p.141).

Cybulski e Lukaitis (2005) citam que a comunicação é aspecto conhecido pelos gestores de TI e Negócio; entretanto, raramente é articulada. A voz, a fala e as manifestações de corpo das pessoas compõem a expressividade das pessoas, sendo que quanto maior o domínio dessa expressividade, maior será o alcance do objetivo da comunicação (MARTINS, 2013). Nesse sentido, Martins (2013, p. 6) destaca que a comunicação oral – ou conversações, neste estudo - será estratégica “quando executivos e funcionários souberem estabelecer interação, comunicar-se de forma clara

e precisa, ser entendidos e receber o *feedback* para estender o diálogo entre os atores internos da organização.”

Nas conversas entre gestores de TI e Negócio, frequentemente a responsabilidade de assegurar que a comunicação ocorreu de forma efetiva fica a cargo dos gestores de TI, pois os gestores de Negócio são muito ocupados para aprenderem o suficiente sobre questões de TI para poderem falar com gestores de TI sobre assuntos de TI (CYBULSKI; LUKAITIS, 2005). Nesse contexto, Paulson (2001) vai mais além e compara o relacionamento entre equipes e gestores de TI e Negócio com uma mistura heterogênea como a entre a água e o óleo, ou seja, não se misturam.

Para compreender o aspecto conversacional da comunicação entre os gestores de TI e Negócio é necessário analisar as organizações como sistemas vivos, complexos e adaptativos, formadas pela interconexão dos indivíduos com base nas conversações enquadradas por regras e pressupostos tácitos (HEIJDEN, 2009, p. 379). Afinal, o insumo principal da organização é o ser humano, não de forma singular, mas coletiva. Nesse sentido, para haver o alinhamento TI-Negócio é necessário que os gestores utilizem a arte da conversação.

Através das conversas são descobertas as preocupações dos outros e assumidas as responsabilidades para os próximos passos, além de ser o meio pelo qual os pedidos são iniciados e os compromissos assumidos (BROWN; ISAACS, 1996). Isso visa a uma interpretação comum do mundo, onde grande parte das percepções singulares possa convergir para uma ideia conjunta em prol de ações coletivas. Ou seja, trata-se de um alinhamento das percepções pelas conversas, utilizando-se a linguagem, que é a expressão do pensamento pela palavra, pela escrita ou por meio de sinais (HEIJDEN, 2009, p. 168). A linguagem nas organizações é racional e as pessoas conversam tentando convencer umas às outras, o que muitas vezes gera conflito.

2.2.1 Conversas Estratégicas

Mengis e Eppler (2008) realizaram uma extensa pesquisa bibliográfica sobre as propostas oferecidas na pesquisa científica para a gestão das conversas. Entre as conversas por eles identificadas estão as estratégicas, uma conversação orientada para o progresso da organização e focada na criação do futuro do Negócio, ou seja, a criação, a aquisição e a distribuição dos recursos para o futuro. Elas promovem mais um diálogo para o entendimento do que a realização de um acordo.

Segundo Chermack, Van Der Merwe e Lynham (2007), uma conversa estratégica é um fenômeno descrito como um conjunto de conversas, interações e diálogos, que ocorrem diariamente entre membros de uma organização em situações formais e informais. Ela resulta da relação entre duas ou mais pessoas, através da comunicação entre elas de ideias, visão ou outros aspectos relacionados à estratégia de uma organização (LIMA, 2009). As conversas entre os gestores de TI e Negócio são estratégicas, pois são focadas no progresso da organização ao criarem o futuro do

Negócio e projetarem e distribuírem os recursos necessários a isso (VON KROGH; ROOS, 1995).

Urbanavicius e Lima (2014) constataram que as conversas estratégicas de codirigentes, apesar da influência para suas práticas estratégicas, decorrem de quem gosta de conversar. Assim, segundo esses autores, o gosto pela conversa deve ser uma característica importante dos dirigentes – ou gestores – para que as suas conversas estratégicas sejam realizadas e seus resultados obtidos, a partir de uma orientação estratégica (missão, visão e metas) voltada à realização dos negócios e, conseqüentemente, ao alinhamento TI-Negócio.

Uma conversa estratégica efetiva requer uma linguagem comum, o alinhamento de ideias, o engajamento em argumentações racionais e a evolução das ideias dentro da organização (HEIJDEN, 2009, p. 68). Uma linguagem comum é alcançada através do entendimento mútuo dos interlocutores participantes de uma conversação, tendo-se o cuidado com os termos técnicos e o contexto da mesma. Os gestores de TI devem falar uma linguagem que os gestores de Negócio entendem e vice-versa.

O alinhamento de ideias é um resultado da construção de um modelo mental coletivo ou institucional, a partir de vários modelos mentais individuais. Os pressupostos compartilhados, os valores e uma estrutura básica de um objetivo unificado são críticos para o estabelecimento desse tipo de alinhamento (CHERMACK; VAN DER MERWE; LYNHAM, 2007). Quando os gestores de TI e Negócio realizam reuniões entre si e cada um defende sua posição de forma irredutível, sem realizar a construção de um modelo mental coletivo sobre o tema, geram-se conflitos.

Portanto, a evolução das ideias na organização é o objetivo da conversa estratégica para o desenvolvimento de uma linguagem comum no alinhamento de ideias, devendo existir abertura para criticar e ser criticado, de forma construtiva. Afinal, não existe uma verdade absoluta e um gestor pode ter uma visão e uma compreensão que não fora percebida pelo outro, pois cada um deles possui o seu campo de atividades e competências (LIMA *et al.*, 2013). Esses espaços de *feedbacks* construtivos ajudam os gestores a alcançar um consenso sobre determinado assunto em discussão. Assim, no âmbito das conversas estratégicas entre gestores de TI e Negócio, apresenta-se a seguinte proposição:

P1 – As conversas estratégicas influenciam positivamente o alinhamento TI-Negócio.

2.2.2 Competências Conversacionais

O bom nível de comunicação entre gestores de TI e Negócio resulta do bom relacionamento entre eles (JORFI; NOR; NAJJAR, 2011), que provém das competências conversacionais na condução de suas conversas estratégicas. De acordo com Fleury e Fleury (2001), o tema competência é um conceito muito discutido nos últimos anos, tanto no âmbito acadêmico quanto no organizacional. Para esses autores, a competência é uma

palavra que nasce da experiência cotidiana, da vida que os homens levam em sociedade e é utilizada para indicar uma pessoa com determinada qualificação para a realização de uma tarefa.

Com base nesse conceito, pode-se afirmar que qualquer indivíduo de uma organização manifesta sua competência profissional com seus conhecimentos, habilidades, atitudes e valores na geração de resultados. Não existe um consenso quanto à definição e origem do termo conhecimento, cuja multidisciplinaridade evoca pluralidade na sua conceituação, conforme os seguintes significados relacionados (Firestone, 2003): crença verdadeira e justificada; informação dentro de um contexto; entendimento baseado na experiência; capacidade de ação efetiva; e experiência ou informação que pode ser comunicada ou compartilhada.

As habilidades (saber fazer) complementam as competências e significam agir com capacidade, técnica e talento, obtendo resultados positivos e realizando a operacionalização do conhecimento (DACOREGGIO, 2006). A atitude provoca as habilidades por meio do querer fazer e da determinação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10). Finalmente, os valores servem como critérios para selecionar uma ação de um indivíduo e, quanto mais explícitos, tornam-se formas de construção de julgamentos, preferências e escolhas (WILLIAMS, 1979, p. 16).

A discussão entre os gestores de TI e Negócio é focada no futuro da organização, ou melhor, no planejamento de como a TI pode apoiar as estratégias de Negócio. Para isso, cada gestor deve escutar efetivamente quando o outro está expondo o seu ponto de vista, demonstrando interesse e abrindo oportunidades de parcerias, através dos compromissos estabelecidos para o atingimento dos objetivos estratégicos. Ao conversar, há momentos de exposição de ideias e de indagações, consistindo em questionar para entender o que o outro gestor quis dizer, ou melhor, o que de fato preocupa ou inquieta o outro e o que está por traz do que ele quer dizer (ECHEVERRIA; PIZARRO, 1996).

Através dos compromissos e recompromissos conversacionais são estabelecidos os objetivos comuns e as ações conjuntas entre as áreas de TI e Negócio. Assim, a TI se compromete a apoiar e a sustentar os objetivos estratégicos do Negócio; enquanto o Negócio se compromete a investir em infraestrutura tecnológica ao priorizar os projetos de TI. Para isso, a utilização de uma linguagem comum deve ser perseguida, através de uma exposição clara e objetiva para a compreensão dos interlocutores. O falar e o escutar efetivo, bem como o expor e o indagar produtivos, são competências conversacionais que auxiliam na construção dessa linguagem (KOFMAN, 2002, p. 102-103).

Dacoreggio (2006) menciona que uma competência só é reconhecida quando ela é disponibilizada, ou seja, não adianta um gestor, seja ele de TI ou Negócio, simplesmente saber que sabe conversar e escutar bem. Esse gestor necessita, principalmente, demonstrar que possui as distinções sobre as competências conversacionais, através da sua vivência, valores,

habilidade e atitude, pois dessa forma terá o reconhecimento devido pelo outro gestor.

O Quadro 2 relaciona as competências conversacionais e suas características, que devem ser observadas como uma fonte de valor social para o indivíduo e econômica para a organização, ou seja, no âmbito das competências essenciais, um dos componentes tanto de estratégia de TI como de Negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Quadro 2 – Competências conversacionais nas conversas estratégicas

Competências	Características
- Falar e escutar efetivos; - Expor e indagar produtivos; e - Compromissos conversacionais.	Discussões com foco no futuro, através de ações conjuntas entre as áreas.
- Falar e escutar efetivos; e - Expor e indagar produtivos.	Linguagem comum para a compreensão e o entendimento.
- Falar e escutar efetivos; - Expor e indagar produtivos; e - Compromissos conversacionais.	Promoção do conhecimento e visão compartilhada, almejando objetivos comuns.
- Falar e escutar efetivos; e - Expor e indagar produtivos.	Alinhamento de ideias.

Fonte: os autores, a partir de Flores e Winograd (1989), Kofman (2002) e Echeverria (2008).

2.2.2.1 Compromissos

Os compromissos são competências conversacionais que podem auxiliar na diminuição da lacuna existente nas interações entre os gestores de TI e Negócio, descritos por Luftman e Brier (1999) como compromissos e promessas não cumpridos pela TI; e na superação da falta de honestidade e confiança. Devido à evolução da TI nas organizações, as áreas de Negócio dependem cada vez mais dos serviços dela para automatizar e agilizar os seus processos. O gestor de Negócio, ao realizar as projeções e planejamentos para o futuro da organização, percebe que as ações individuais não serão suficientes para o atingimento dos objetivos da sua área. Ele necessita de relacionamento de parceria com os gestores de TI para o desenvolvimento de compromissos cujos resultados sustentarão esses objetivos.

Flores e Winograd (1989, p. 197) afirmam que os compromissos são gerados tanto para quem escuta, quanto para quem fala, através dos atos linguísticos. Por meio dos compromissos estabelecidos entre os gestores de TI e de Negócio de uma organização, são criados espaços de ação. Kofman (2002, p. 202) afirma que a conversa baseada em compromissos possui o objetivo de delegar quem é responsável pelo **que, como, para**

quando, qual propósito e para quem. Esse conjunto de ações impactará expectativas futuras, o que requererá uma coordenação e um nivelamento sobre as mesmas entre os envolvidos.

Tal é o contexto dos compromissos desenvolvidos entre os gestores de TI e Negócio, por meio de pedidos, ofertas (ou contraofertas) e promessas. De acordo com Echeverria (2008, p. 92), as promessas são atos linguísticos que permitem aos gestores (TI e Negócio, p. ex.) coordenarem ações conjuntas, implicando em um compromisso mútuo. Para ele, o ato de realizar uma promessa é composto por estes quatro elementos: pessoa que fala, pessoa que escuta, ação de realização nas condições de satisfação combinadas e fator tempo.

Quando os compromissos acordados não são executados há um desgaste na confiança e integridade do relacionamento, ocasionando entre as partes envolvidas a desorganização, conflitos e desconfiança, o que certamente impacta negativamente nas suas conversas estratégicas. Nesse contexto, os recompromissos conversacionais são um instrumento para que haja uma renovação dos compromissos. Realizar pedidos de desculpa e reclamações produtivas são formas que Kofman (2002, p. 253-270) sugere para estabelecer um novo vínculo nos compromissos rompidos.

A Figura 1 demonstra os passos de uma possível conversação entre os gestores de TI e Negócio, sob a perspectiva dos compromissos que são firmados entre eles. No passo 8.2, duas ações no estabelecimento de um compromisso entre os gestores de TI e Negócio podem ser realizadas. Na primeira, uma nova negociação entre os gestores e o estabelecimento entre eles de um novo compromisso (recompromisso). Na segunda, eles expressam a insatisfação e o encerramento da conversa. As caixas mais escuras indicam o fim da conversação entre eles.

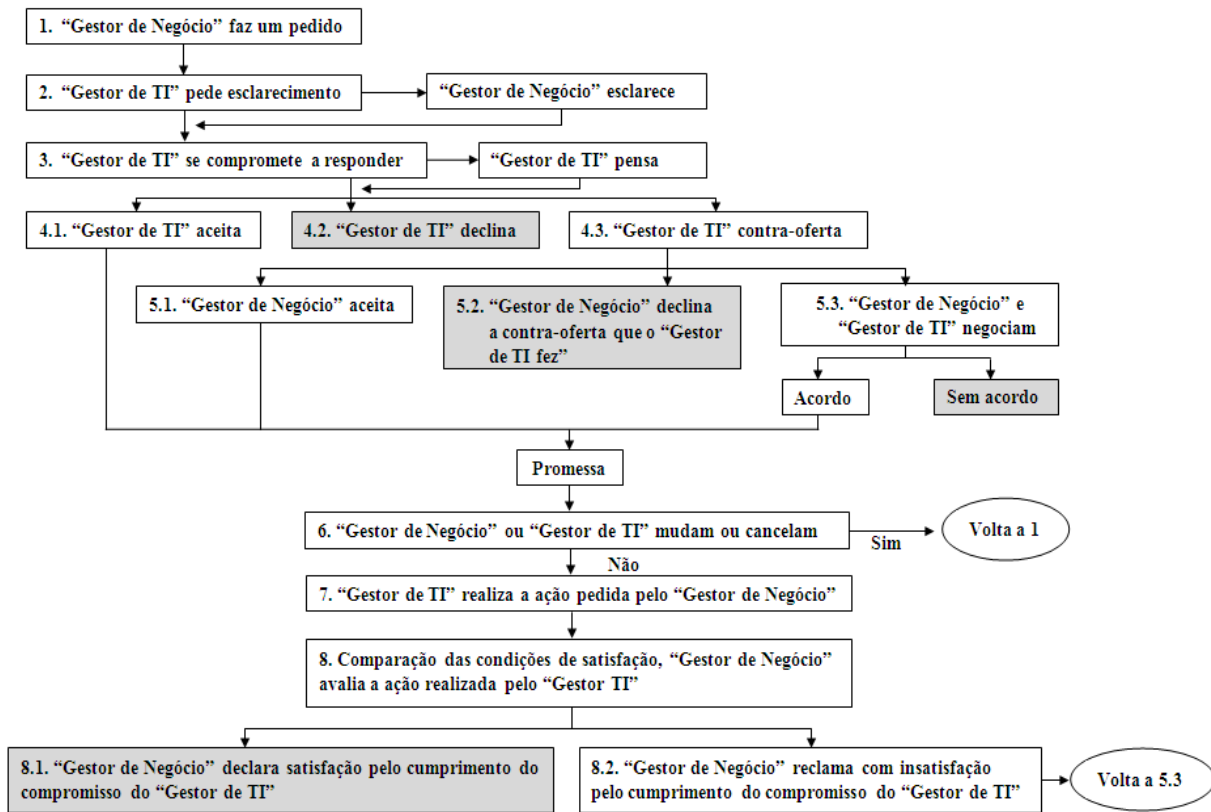
Kofman (2002, p. 185) cita que quando determinadas pessoas realizam um pedido, oferta ou promessa, elas não descrevem em palavras o estado atual do mundo, pois essas ações linguísticas servem para exprimir o propósito e a obrigação de fazer com que o estado futuro do mundo esteja de acordo com tais palavras. Através das promessas, um curso de ação futura é proposto, ou seja, cria-se um novo mundo e quem promete declara o seu compromisso de satisfazer certas obrigações no futuro. Os gestores até podem delegar algumas ações a outros indivíduos para o cumprimento de uma promessa; entretanto, a responsabilidade não pode ser transmitida a outrem (KOFMAN, 2002, p. 188).

Diante do exposto, este estudo considera compromissos, através dos pedidos, ofertas e promessas, como uma das competências conversacionais necessárias aos gestores de TI e Negócio. Apesar dos pedidos, ofertas e promessas fazerem parte do diálogo negocial entre esses gestores, esses três componentes caracterizam o compromisso assumido entre eles, através de uma demanda (pedido), sua respectiva solução (oferta) e condições de execução (promessa). Assim, os compromissos assumidos e cumpridos entre gestores de TI e Negócio ampliam as con-

versas estratégicas que eles mantêm entre si, caracterizando a seguinte proposição:

P2 –Os compromissos influenciam positivamente as conversas estratégicas.

Figura 1 – Passos de um compromisso conversacional entre os gestores de TI e Negócio



Fonte: Kofman (2002, p. 224), adaptado pelos autores.

2.2.2.2 Comunicação Efetiva

Torna-se necessário um modelo organizacional baseado em relações honrosas entre os seres humanos (KOFMAN, 2002, p. 91), sendo que as organizações são um sistema pelo qual as pessoas se associam para o alcance de objetivos institucionais (alinhamento TI-Negócio, p. ex.) e individuais. Essa associação se baseia em processos de comunicação efetiva, que é a arte de equilibrar o falar e o escutar efetivos, bem como o expor e o indagar produtivos (ECHEVERRIA, 2008).

A partir dos estudos de Kofman (2002, p. 91), este estudo considera a comunicação efetiva como uma dimensão que compreende as competências conversacionais do falar e escutar efetivos, bem como do expor e indagar produtivos. Na conversação entre gestores de TI e de Negócio, eles devem ter o cuidado de verificar se a fala deles foi escutada da maneira que desejavam. Podem existir ruídos de comunicação, quando

ocorre uma interpretação diferente daquela pretendida por quem falou, podendo esse fenômeno ser motivo de divergências e conflitos.

Echeverria (2008, p. 145) afirma que se faz necessário diferenciar o ouvir do escutar. Ouvir é um fenômeno biológico que ocorre com alguns seres vivos ao perceberem perturbações ambientais por meio dos sons. O escutar pertence ao domínio da linguagem e se constitui das interações sociais das pessoas. Basicamente, o que diferencia o escutar do ouvir é o mundo interpretativo que é gerado quando as pessoas escutam, pois o escutar sempre gera uma compreensão e interpretação. Em resumo, escutar é ouvir e interpretar. Assim, o autor (p. 141-142) discorre que a comunicação humana tem dois lados: o falar (o que é dito) e o escutar (prestar atenção, compreender e interpretar o que é dito). O escutar valida o falar, dando sentido ao que é dito pelas pessoas e guiando todo o processo da comunicação. Assim, o falar efetivo é alcançado quando seguido do escutar efetivo (ECHEVERRIA, 2008).

Vários aspectos como a tonalidade da voz, a clareza das palavras, a corporalidade (expressões faciais, gestos, contato visual, postura corporal, etc.) e a cadência do falar contribuem para uma fala efetiva (MARTINS, 2013). Para o gestor que escuta, os aspectos relevantes estão em prestar atenção e demonstrar receptividade ao que está sendo dito pelo outro gestor; não interromper enquanto o outro expõe as suas ideias; e decodificar a informação que foi transmitida, extraíndo o seu real significado (KOFMAN, 2002, p. 99-112). Nesse sentido, ao contrário do ouvir, é possível escutar quando não há sons audíveis. Afinal, as pessoas não escutam simplesmente palavras, mas, também, ações e silêncios, a chave para a compreensão do escutar efetivo (ECHEVERRIA, 2008).

Logo, o escutar efetivo é uma competência conversacional capaz de contribuir para a construção de um trabalho em equipe, através de parcerias e harmonia entre as pessoas (ECHEVERRIA, 2008). Essa competência minimiza lacunas – ou “barreiras” – no processo de alinhamento TI-Negócio (LUFTMAN; BRIER, 1999; LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999; LUFTMAN, 2000); HEIJDEN, 2000; DE HAES; VAN GRENBEGEN, 2008) e deve ser estimulada pelos gestores de TI e Negócio, a fim de cooperarem na efetividade das conversas estratégicas que mantêm entre si para tal alinhamento. Mas, escutar requer uma fala, ainda que não exclusivamente por meio de sons.

Gratton e Goshal (2002) observaram durante cinco anos o processo de conversação em várias empresas em diferentes países. Eles consideraram as conversas ritualizadas, algumas vezes uma simples concatenação de palavras insignificantes e fragmentos não relacionados. Uma das conversações assistidas por eles numa reunião de uma grande empresa farmacêutica parecia-se com um jogo de pingue-pongue, com os fatos sobre o desempenho laboral sendo rebatidos de um lado para o outro da mesa. Da perspectiva do gestor sênior, o objetivo do “jogo” era ganhar, defendendo vigorosamente o seu ponto de vista sobre o trabalho do seu subordinado, saindo da reunião com a crença de ter ganho o embate. O

subordinado se retirou com o sentimento de que não fora escutado, sentindo-se desvalorizado.

Uma comunicação efetiva requer que o gestor de TI perceba a perspectiva a partir da qual o gestor de Negócio está se expressando e vice-versa. Quando necessário, eles devem realizar correções das concepções mútuas distorcidas, através do expor e indagar produtivos, que devem ser utilizados em conjunto para que tenham uma comunicação efetiva, o que contribui para um falar e escutar efetivos. Echeverria (2008, p. 158) discorre que para escutar, os gestores devem permitir que o seu interlocutor fale e faça perguntas – expor e indagar produtivos. Isso permite que os gestores de TI e Negócio compreendam-se uns aos outros, fundamentando os seus juízos e, dessa forma, elaborando histórias coerentes.

Kofman (2002, p. 98) salienta que o expor produtivo é uma forma de compartilhar ideias individuais com outras pessoas, ajudando-as a compreender porque elas pensam o que pensam. Expor produtivamente ajuda os gestores de TI e Negócio a revelarem e solucionarem diferenças de conhecimento, raciocínio e propósitos. Dessa forma, o expor produtivo auxilia ao minimizar essas diferenças, que potencializam uma lacuna no relacionamento entre os gestores de TI e Negócio (LUFTMAN; BRIER, 1999; LAHDELMA; DAHLBERG, 2006; BASSELLIER; BENBASAT, 2007; DE HAES; VAN GRENBURGEN, 2008; REICH; BENBASAT, 2000).

O indagar produtivo é a forma de perceber a capacidade lógica das outras pessoas, ajudando-as a expor não somente os seus pensamentos, mas, também, a razão dos mesmos (KOFMAN, 2002, p. 102). É uma forma de estímulo às percepções das pessoas quanto ao interesse e à abertura de serem escutadas pelos demais, gerando a compreensão da importância do compartilhamento de visões e opiniões distintas, além de fazer com que os indivíduos aprendam uns com os outros. O indagar produtivo gera um ambiente de cooperação e derruba as barreiras de defesa, possibilitando a coordenação de ações para o benefício coletivo. Assim, ele minimiza algumas lacunas existentes nas interações entre os gestores de TI e Negócio (FLORES, 1997; LUFTMAN; BRIER, 1999; TAN; GALLUPE, 2006; BASSELLIER; BENBASAT, 2007).

A comunicação na qual os gestores só expõem ou só indagam, mesmo realizando essas ações com destreza, não é efetiva (KOFMAN, 2002, p. 111). O expor produtivo deve andar em sintonia com o indagar produtivo, pois as conversas ritualizadas derivam da utilização isolada de uma dessas competências (GRATTON; GOSHAL, 2002). Afinal, os compromissos se constroem com base numa linguagem comum, a partir das competências do falar e escutar efetivos e do expor e indagar produtivos, relacionadas à comunicação efetiva. Com base nisso, as seguintes proposições são formuladas:

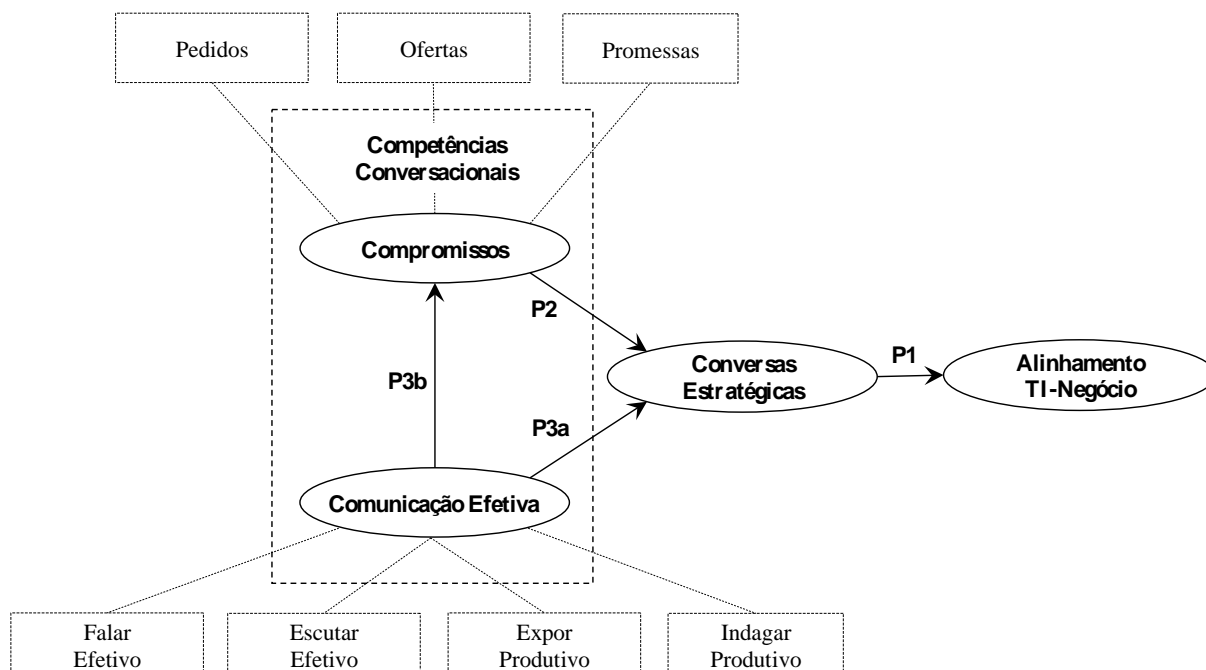
P3a – A comunicação efetiva influencia positivamente as conversas estratégicas; e

P3b – A comunicação efetiva influencia positivamente os compromissos.

2.2.3 Modelo Conversacional

O modelo conversacional da Figura 2 ilustra as proposições desenvolvidas neste estudo, onde se observa a influência positiva das competências conversacionais – comunicação efetiva (falar e escutar efetivos; e expor e indagar produtivos) e compromissos (pedidos, ofertas e promessas) – nas conversas estratégicas entre gestores de TI e Negócio; dessas conversas no alinhamento TI-Negócio; e da comunicação efetiva entre eles sobre os compromissos que assumem entre si.

Figura 2 – Modelo conversacional no alinhamento estratégico TI-Negócio



Fonte: elaborada pelos autores

Apesar de ser um modelo de avaliação de tais influências em um dado momento, numa perspectiva estática do alinhamento TI-Negócio (CHAN; REICH, 2007), ele não descaracteriza a perspectiva de processo contínuo necessário à dinâmica do alinhamento TI-Negócio (BRODBECK; HOPPEN, 2003; CHAN; REICH, 2007). Afinal, os relacionamentos se sustentam nas diversas transações de troca que decorrem das conversas do dia a dia organizacional entre os gestores de TI e Negócio.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qual a relevância em se estudar conversações? Lavin-Loucks (2005) responde a esse questionamento ao afirmar que as conversas fazem parte de todos os aspectos da vida social. Conforme desenvolvido neste estudo, elas propiciam um compartilhamento de visões e conhecimento e a formação de parcerias, dentre outros aspectos, a partir do desenvolvimento de uma linguagem comum entre gestores de TI e Negócio. Quanto maior a prática das conversações entre os gestores de TI e Negócio, utilizando competências conversacionais no decorrer do tempo, maior será o grau do alinhamento estratégico entre as suas áreas. Isso representa

uma maior integração entre os objetivos, missões e planejamentos estratégicos entre as áreas de TI e Negócio.

O objetivo definido neste estudo foi o desenvolvimento de um modelo de conversações entre gestores de TI e Negócio para o alinhamento estratégico entre as suas áreas. O modelo desenvolvido é constituído pelas competências conversacionais da comunicação efetiva e dos compromissos, consideradas dimensões indutoras das conversas estratégicas entre gestores de TI e Negócio, uma dimensão que influencia positivamente o alinhamento TI-Negócio. A comunicação efetiva entre gestores de TI e Negócio é vista como capaz de influenciar positivamente os compromissos assumidos entre eles para tal alinhamento.

As contribuições deste estudo podem ser percebidas tanto sob o enfoque teórico como prático. Sob o teórico, ao contribuir à teoria do alinhamento estratégico entre TI e Negócio, mais especificamente sobre o componente da comunicação da sua dimensão social. Nesse contexto, foram identificadas as competências conversacionais ao estabelecimento de conversas estratégicas entre os gestores de TI e Negócio. Sob o enfoque prático, coloca à disposição da reflexão desses gestores a importância da comunicação efetiva e dos compromissos no desenvolvimento de suas conversas estratégicas. Essas conversas potencializam maior sinergia entre as suas áreas e, dessa forma, ampliando as possibilidades de alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, conferindo alinhamento estratégico. Enfim, uma nova postura organizacional é possível com a valorização da comunicação sob o enfoque conversacional.

Entre os limitadores de destaque do presente estudo está a construção eminentemente teórica do modelo de conversações entre gestores de TI e Negócio, a partir de um conjunto restrito de competências conversacionais, o que sugere oportunidades de pesquisa sobre a sua aplicabilidade empírica em estudos quantitativos. Outro desses limitadores se refere ao fato do modelo visar a uma avaliação estática do alinhamento TI-Negócio, o que sugere estudos das competências conversacionais em um processo contínuo de tal alinhamento, quando outras poderão ser identificadas juntamente com novas proposições. As oportunidades de pesquisa decorrentes desses limitadores permitirão o aperfeiçoamento do modelo e a ampliação da pesquisa sobre a dimensão social do alinhamento TI-Negócio, no seu enfoque conversacional.

REFERÊNCIAS

ABIB, G. *Elementos de dimensão social no alinhamento estratégico: uma análise sob a ótica da estratégia enquanto prática*. 2011. 168 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre (RS), 2011.

ABIB, G.; HOPPEN, N. Do Discurso à Prática: O Papel da Dimensão Social no Processo de Alinhamento Estratégico. In: *Proceedings of the 18th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Washington, Aug. 9-12th, 2012.

ABIB, G.; HOPPEN, N.; RIGONI, E. H. A Dimensão Social no alinhamento estratégico entre Negócio e TI. *RESI - Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2012.

BASSELLIER, G.; BENBASAT, I. Assessing the Contributions of Business and IT Knowledge to the Development of IT/Business Partnerships. In: *Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce*, p. 203-206, Apr. 19-21, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os planos de Negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para implementação. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 9-33, 2003.

BROWN, J.; ISAACS, D. Conversation as a core business process. *The Systems Thinker*, v. 7, n. 10, p. 1-6, 1996.

CHAN, Y. E. Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly*, v. 1, n. 2, p. 97-122, 2002.

CHAN, Y. E.; REICH, B. H. IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, v. 22, p. 297-315, 2007.

CHERMACK, T. J.; VAN DER MERWE, L.; LYNHAM, S. A. Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of strategic conversation quality. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 74, n. 3, p. 379-390, 2007.

CHONG, A. Y.-L.; CHAN, F. T. S.; OOI, K.-B.; DARMAWAN, N. Does employee alignment affect business-IT alignment? An empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, p. 10-20, Spring 2011.

CYBULSKI, J.; LUKAITIS, S. The impact of communications and understanding on the success of business/IT alignment. In: *16th Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, Sydney, Nov. 29th to 2nd Dec, 2005.

DACOREGGIO, M. S. Competências no contexto da ação docente: ressignificando o conceito. *Contrapontos*, v. 6, n. 1, p. 49-64, 2006.

DE HAES, S.; VAN GRENBERGEN, W. Analysing the relationship IT governance and business/IT alignment maturity. In: *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Hawaii, 2008.

ECHEVERRIA, R. *Ontología Del Lenguaje*. 1^a ed. 5^a reimp. Buenos Aires, Granica: Juan Carlos Saez Editor, 2008.

ECHEVERRIA, R.; PIZARRO, A. *El Observador y la Acción Humana*. Newfield Consulting. México, 1996.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. de. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão por processos e serviços. 2^a e. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

- FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. The Knowledge Conundrum. In: FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. *Key Issues in the New Knowledge Management*. Burlington-MA, USA: Butterworth Heinemann, 2003.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.
- FLORES, F. The Impact of Information Technology on Business. California, USA: *to the 50th Anniversary Conference of the Association For Computing Machinery*, Mar. 4th, 1997.
- FLORES, F.; WINOGRAD, T. Dirección y Conversación. In: FLORES, F.; WINOGRAD, T. *Hacia la Comprensión de la Informática y la Cognición*. Barcelona, Espanha: Hispano Europeia, 1989.
- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey: Prentice-Hall, 1967.
- GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1984.
- GIDDENS, A. *New Rules of Sociological Method*. Stanford (CA): Stanford University Press, 1993.
- GRATTON, L.; GHOSHAL, S. Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, v. 31, n. 3, p. 209-223, 2002.
- HEIJDEN, K. V. D. Measuring IT core capabilities for electronic commerce: results from a confirmatory factor analysis. In: *Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*, p. 152-163, Atlanta, 2000.
- HEIJDEN, K. V. D. *Planejamento por cenários: A arte da conversação estratégica*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 38, n. 1, p. 4-16, 1993.
- IT GOVERNANCE INSTITUTE - ITGI. *COBIT – Control Objectives for Information and related Tecnology*. Version 5. 2012. Disponível em <http://www.itgi.org>. Acesso em: 05.11.2012.
- JOHNSON, A; LEDERER, A. CEO/CIO Communication and the strategic grid dimensions. In: KWAN, Albert Wee; THEODOROU, Petros. *Strategic Information Technology and Portfolio Management*. Hershey, London: IGI Global, 2009.
- JORFI, S.; NOR, K. M.; NAJJAR, L. The relationships between IT flexibility, IT-Business strategic alignment, and IT capability. *International Journal of Managing Information Technology*, v. 3, n. 1, p. 16-31, 2011.
- KEARNS, G. S.; LEDERER, A. L. A resource-based view of strategic IT alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage. *Decision Sciences*, v. 34, n. 1, p. 1-29, 2003.
- KOFMAN, F. *Metamanagement: Como fazer de sua vida profissional uma obra de arte*. V. 2. 1. ed. São Paulo: Willis Harman House, 2002.

- LAHDELMA, P.; DAHLBERG, T. Research-in-progress: business and IT executives' perceptions on business and IT alignment and the business value of IT. In: *Proceedings of 14th Europe Conference on Information System (ECIS)*, June 12-14, 2006, Göteborg, Sweden.
- LAVIN-LOUCKS, D. Conversation Analysis. *Encyclopedia of Social Measurement*, v. 1, p. 507-513, 2005.
- LIMA, E. D. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; JUNIOR, V. U. Gestão Estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 2, p. 12-41, 2013.
- LIMA, E. D. O. Relações internas e conversa estratégica nas pequenas e médias empresas. *Economia & Gestão*, v. 9, n. 20, p. 73-88, 2009.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 4, n. 1, article 14, p. 1-50, 2000.
- LUFTMAN, J.; BRIER T. Achieved and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, v. 42, n. 1, p. 109-122, 1999.
- LUFTMAN, J. N.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. *Communications of the Association for Information Systems (AIS)*, v. 1, n. 11, 1999.
- LUFTMAN, J.; ZADEH, H. S.; DERKSEN, Barry; SANTANA, Martin; RIGONI, Eduardo Henrique; HUANG, Zhengwei. Key information technology and management issues 2011-2012: an international study. *Journal of Information Technology*, v. 27, p. 198-212, 2012.
- MALMELIN, N. Communication capital modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate Communication*, v. 12, n. 3, p. 298-310, 2007.
- MARTINS, M. T. M. C. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. *Revista Organicom*, v. 10, n. 19, p. 184-198, 2013.
- MENGIS, J.; EPPLER, M. J. Understanding and Managing Conversations from a Knowledge Perspective: An Analysis of the Roles and Rules of Face-to-face Conversations in Organizations. *Organization Studies*, v. 29, n. 10, p. 1287-1313, 2008.
- MINNSEN, H. Challenges of teamwork in production: demands of communication. *Organization Studies*, v. 27, n. 1, p. 103-124, 2006.
- MITHAS, S.; TAFTI, A.; BARDHAN, I.; GOH, J. M. Information technology and firm profitability: mechanisms and empirical evidence. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 1, p. 205-224, 2012.
- PAULSON, L. D. The Consultancy approach to aligning business and IT. *IT Professional*, v.3, n. 3, p. 12-15, 2001.
- PINTO, G. J. S. GRAEML, A. R. *REGE - Revista de Gestão da USP*, v. 18, n. 2, p. 259-274, 2011.
- 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.

REINHARDT, N.; BIGUETI, J. R. The Influence of Shared Mental Models between the CIO and the Top Management Team on the Strategic Alignment of Information Systems: A Comparison between Brazilian and US Companies. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 10, n. 3, p. 503-520, 2013.

REZENDE, D. A. *Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial: Proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. Florianópolis, 2002. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Gestão da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RIGONI, E. H. *Identificação de Relações de Importância entre Elementos de Maturidade de Alinhamento Negócios-TI e Tipos Estratégicos*. 2010. 168 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre (RS), 2010.

RIGONI, E. H.; HOPPEN, N.; SANTANA, M. Um estudo cross-country da percepção do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação. In: I Encontro de Administração da Informação (ENADI). *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2007.

SCHEEREN, A. W.; FONTES-FILHO, J. R.; TAVARES, E. Impacts of a relationship model on Informational Technology Governance: an analysis of managerial perceptions in Brazil. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 10, n. 3, p. 621-642, 2013.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, 2001.

SILVA, W. A.; LUFT, M. C. M. S.; CAVALCANTE, F.; FREITAS, H. P. Repensando o Alinhamento Estratégico da TI: Perspectiva Crítica ao Discurso Hegemônico. In: 4º Encontro Anual de Tecnologia da Informação (EATI). *Anais...* Frederico Westphalen (RS): UFSM, 2013.

SILVIUS, A. J. G.; DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. Exploration of cultural influences on Business and IT alignment. In: *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii (EUA), 2009.

SILVIUS, A. J. G.; WAAL, B.; SMIT, J. Business and IT alignment: answers and remaining questions. In: *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Hyderabad (India), Jul. 10-12, 2009.

TAN, F. B.; GALLUPE, R. B. Aligning business and information systems thinking: A cognitive approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 53, n. 2, 2006.

TEO, T. S. H.; ANG, J. S. K. Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. *International Journal of Information Management*, v. 19, n. 2, p. 173-185, 1999.

URBANAVICIUS, V. J.; LIMA, E. Conversa Estratégica e Equipes de Direção de Micro e Pequenas Empresas (Mpes). In: VIII Encontro de Estudos em

Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) *Anais...* Goiânia: FACE/UFG, 2014.

ULLAH, A.; LAI, R. Modeling Business Goal for Business/IT Alignment using Requirements Engineering. *Journal of Computer Information Systems*, p. 21-28, Spring 2011.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. Os Limites da Gestão do Conhecimento. In: VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VON KROGH, G.; ROOS, J. Conversation management. *European Management Journal*, v. 13, n. 4, p. 390-394, 1995.

WILLIAMS, R. M. Change and Stability in Values and Values Systems: A Sociological Perspective. In: WILLIAMS, R. M. *Understanding Human Values individual and societal*. New York: The Free Press, 1979.

YAYLA, A.; HU, Q. Antecedents and drivers of IT-Business Strategic Alignment: Empirical validation of theoretical model. In: *Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems*. Verona (Italy), Jun. 8-10, 2009.