

A Comunicação da Informação Organizacional e o Alinhamento Estratégico TI e Negócios: Uma Abordagem Cognitiva

Jonathan Rosa Moreira

Resumo

O alinhamento estratégico entre a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e os negócios pode representar um diferencial competitivo para as organizações. O envolvimento geral da administração e a utilização efetiva da TIC desempenham um importante papel para a disseminação dos objetivos organizacionais e a implicação desta relação nas unidades de negócio é evidente. Existem vários mecanismos destinados à comunicação organizacional e a proposta deste artigo é relacionar o alinhamento estratégico entre a TIC e os negócios e a comunicação organizacional – como domínios que interagem entre si – e apontar como as propriedades estruturantes propostas por Anthony Giddens podem atuar neste relacionamento de uma forma transcendente, haja vista que a ação de um domínio tem impacto direto no outro, e vice-versa.

Palavras-chave: Alinhamento TIC e negócios; Teoria da estruturação; Teorema da dualidade; Comunicação organizacional.

Abstract

The strategic alignment between Information and Communication Technology (ICT) and the business can represent a competitive differential to the organizations. The general administration involvement and the effective utilization of ICT perform an important role to the organization objective dissemination and its implication into the unit business is apparent. There are too many mechanisms designed to the organizational communication, and this article aims to connect the strategic alignment between ICT and business – as domains that interact among themselves – and show how the structures properties proposed by Anthony Giddens can act in this relationship in a transcendent way, considering that the domain act has a direct impact in the other, and vice-versa.

Key words: *ICT and Business Alignment, Theory of the Structuration (Structuration Theory), Duality Theorem, Organizational Communication.*

1. Introdução

O alinhamento estratégico entre a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e os negócios pode representar um diferencial competitivo para a organização. Isto é possível quando os recursos oriundos da utilização da TI auxiliam e contribuem nos processos de tomada de decisão gerencial, de modo que os objetivos da organização sejam alcançados com maior efetividade.

O envolvimento geral da administração e a utilização efetiva da TIC desempenham um importante papel para a disseminação dos objetivos organizacionais e a implicação desta relação nas unidades de negócio (Weill & Ross, 2006, p.98-99). Assim, a abordagem de comunicação organizacional torna-se essencial para que os processos, decisões e comportamentos desejáveis sejam difundidos pela organização (p.107). Esta difusão deve ser um trabalho interativo porque demanda ampla participação de todos os atores envolvidos (Gomes & Gomes, 2007).

Existem vários mecanismos destinados à comunicação organizacional e, quanto mais eficientes forem, mais os resultados esperados serão eficazes. Segundo a Teoria da Estruturação de Anthony Giddens, a dimensão comunicação, apresentada como uma das dimensões do Teorema da Dualidade possui propriedades estruturantes que permitem um compartilhamento interpretativo dentro de um contexto cognitivo.

No obstante, a comunicação ainda é um desafio da TIC, e precisa ser explorada para permitir o compartilhamento de significados nos processos de alinhamento. A proposta deste artigo é relacionar o alinhamento estratégico entre a TIC e os negócios e a comunicação organizacional e apontar como as propriedades estruturantes conceituadas por Giddens, que são dinâmicas, podem atuar como comportamentos simbólicos que permitem esta comunicação.

2. Governança de TI e o Alinhamento Estratégico entre a TIC e os Negócios

A Governança de Tecnologia da Informação (GTI) é um conceito contemporâneo que reúne um conjunto de ferramentas, metodologias e *frameworks* que, quando utilizados de forma consciente, auxiliam no controle e na especificação dos direitos decisórios de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI (Weill & Ross, 2006, p.8). Isto quer dizer que a GTI deve monitorar as decisões tomadas para garantir a gestão e o uso eficazes da TIC.

Uma boa Governança de TI deve ser motivada a partir do postulado de que a área de TIC deve deixar de ser tratada como uma mera provedora de serviços informatizados, para ser vista como uma parceira que entende as necessidades de negócio e é capaz de colaborar para o alcance, de forma eficiente e eficaz, dos objetivos e metas da organização.

Um dos pilares que sustentam que a Governança em TI e que pode ser um poderoso instrumental para a organização é a possibilidade do alinhamento estratégico entre a área de TIC e os negócios. O alinhamento estratégico foca em “garantir a ligação entre os planos

de negócios e de TI, definindo, mantendo e validando a proposta de valor de TI, alinhando as operações de TI com as operações da organização” (ITGI, 2007, p.8). Assim, o alinhamento estratégico identifica a necessidade de especificar os tipos de integração entre os domínios da TIC e dos negócios, e isto deve ser um processo contínuo de adaptação e mudança (Henderson & Venkatraman, 1999).

Embora o alinhamento estratégico entre a TIC e os negócios seja muito importante, ainda há algumas lacunas que dificultam esse esforço. Dentre essas lacunas, abordaremos neste artigo a falha de comunicação entre a TIC e o negócio. A comunicação é um dos atributos que são aplicados de maneira crescente através dos níveis de modelos de maturidade (ITGI, 2007, p.26). A difusão da palavra pode ser exercitada de várias maneiras dentro de uma determinada organização e quanto mais presente for esta comunicação para deixar claro como a organização funciona e quais são os seus objetivos esperados, mais eficaz será sua governança (Weill & Ross, 2006, p.107).

A Figura 1 apresenta a relação de comunicação entre os domínios TIC e negócios. Podemos considerar esta relação como transcendente, pois existem trocas, sejam elas necessidades solicitadas ou serviços prestados, cujos impactos influenciam em ambos os domínios.

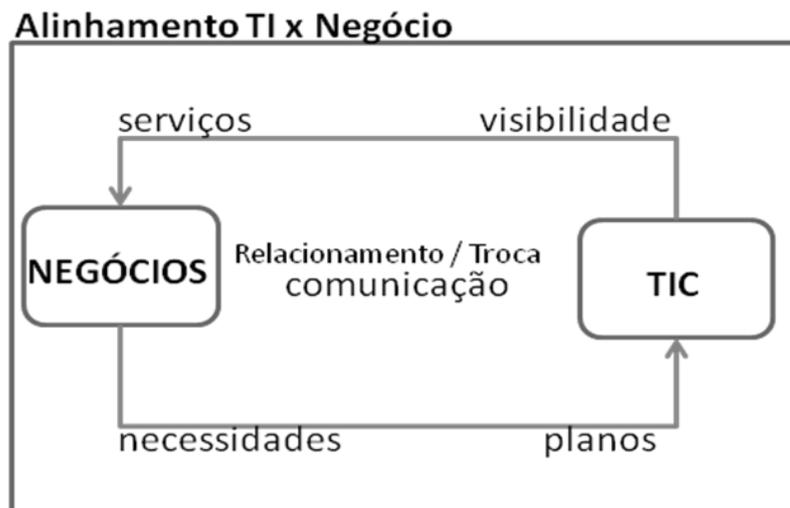


Figura 1. Os Domínios de TIC e Negócios e a Relação de Comunicação, adaptada pelo Autor

2.1. Modelo de alinhamento estratégico

Existem modelos que avaliam a maturidade do alinhamento estratégico entre a área de TIC e os negócios da organização. Para o desenvolvimento deste artigo, foram seguidas as idéias fundamentadas nos modelos de alinhamento estratégico propostos por Luftman, Peter Weill e Venkatraman. Esses modelos indicam a comunicação como um dos alicerces do alinhamento entre a TIC e negócios.

Modelo de Luftman

O modelo de Luftman considera que o alinhamento evolui a partir da adaptação conjunta de estratégias entre a TIC e os negócios (Machado & Blau, 2005).

Luftman aponta que para que exista alinhamento é necessário apoio da alta administração à TIC, que por sua vez, participa do desenvolvimento estratégico da organização (Machado & Blau, 2005). Luftman define, ainda, um conjunto de critérios que avaliam o nível de maturidade dos processos de alinhamento estratégico entre a TIC e os negócios. Dentre estes critérios, a comunicação da estratégia pode ser considerada como um fator habilitador ou inibidor de sucesso para a organização (Luftman, 1996, p.51).

Modelo Peter Weill

Neste modelo, uma estrutura de TI é composta por uma infraestrutura corporativa e equipes de TIC locais. Esta abordagem traz um elemento regulamentador e padronizador representado pela TIC corporativa, e elementos que possibilitam a flexibilidade e a agilidade no atendimento a demandas sazonais ou específicas do negócio nas unidades representadas na estrutura pela TIC local (Weill, Subramani & Broadbent, 2002).

No modelo de alinhamento estratégico TIC e negócios de Peter Weill é apresentada a proposta na qual a TIC deve ser dividida em 10 (dez) clusters, os quais são agrupados em dois grandes grupos:

- Grupo: Camada física

Esse grupo é composto por 6 (seis) clusters: (a) Gerenciamento de Canal; (b) Gerenciamento de segurança e risco; (c) Comunicação; (d) Gerenciamento de Dados; (e) Infraestrutura de aplicações; e (f) Gerenciamentos de *facilities*¹. Basicamente, nessa camada estão agrupadas todas as atividades eminentemente técnicas onde a TIC já tem um histórico de proficiência nela.

- Grupo: Orientada ao negócio

Grupo composto por 4 (quatro) clusters: (a) Gerenciamento da TI; (b) Arquitetura e Padronização da TI; (c) Educação em TI; (d) Pesquisa e Desenvolvimento em TIC. Nesta camada agrupam-se as atividades mais voltadas às estratégias e às ações de longo prazo.

Um aspecto que chama a atenção neste modelo é a afirmação de que as iniciativas de TIC podem ser habilitadoras ou repressoras nos negócios da organização. Porém uma crítica a este modelo é o fato dele não demonstrar com clareza como prover este alinhamento e principalmente não abordar a questão da comunicação organizacional como elemento

¹ *Facility* é o ativo físico de apoio às atividades de uma organização. O gerenciamento de *facilities* é definido como sendo o processo integrado para apoiar e melhorar a eficácia das principais atividades de uma organização, da gestão e da prestação de serviços de apoio acordadas para o ambiente adequado necessário para atingir os seus objetivos em transformação (Atkin, 2009, p. 274).

habilitador do alinhamento estratégico, relegando aparentemente as habilidades pessoais dos CIO's, desta forma, limitando-se apenas em apresentar a partir dos estudos de casos realizados e as características comuns encontradas das companhias que tiveram êxito em seus investimentos de TIC.

Modelo Venkatraman

No modelo apresentado é percebido uma preocupação com a comunicação organizacional, onde apresenta a idéia de que a TIC encontra-se consolidada em seu papel coadjuvante, pois tinha apenas a função de suporte e apoio ao negócio, e passa a ter em alguns momentos a posição de protagonista da estratégia empresarial (Venkatraman, 1999).

De acordo com Henderson e Venkatraman (1999, p. 474), "*I/T strategy should be articulated in terms of an external domain and an internal domain*", ou seja, a estratégia de TIC tem que ser articulada em termos de domínios internos e externos, desta forma, transcendendo a visão anterior de que a TI tinha seu papel puramente de apoiador. São apresentadas 4 (quatro) perspectivas, compostas pela combinação de 4 (quatro) atratores² de ação:

- a) Estratégia de negócio (*Business Strategy*)
- b) Estratégia de TI (*I/T Strategy*)
- c) Processos e infraestrutura organizacional (*Organizational Infrastructure and Processes*)
- d) Processos e infraestrutura de Serviços de informação (*I/S Infrastructure and Processes*)

Partindo da combinação destes atratores são geradas perspectivas.

- **Estratégia de execução (A–C–D):** A estratégia de negócio seria o indutor da mudança, provocando ajustes da infraestrutura organizacional e por último a infraestrutura de TIC se adequaria às novas necessidades organizacionais;
- **Transformação tecnológica (A–B–D):** A estratégia de negócio continuaria a ser a indutora da mudança, porém agora acionaria a estratégia de TI e depois a infraestrutura de TIC;
- **Potencial competitivo (B–A–C):** A estratégia de TIC seria a indutora da mudança a qual provocaria ajustes na estratégia de negócio e conseqüentemente na infraestrutura organizacional;
- **Nível de serviço (B–D–C):** A estratégia de TIC continuaria sendo a indutora da mudança a qual provocaria ajustes na infraestrutura de TIC e conseqüentemente da infraestrutura organizacional.

Nas apresentações acima se observam uma maior interação entre as estratégias de TIC e negócio, nas perspectivas de transformação tecnológica e potencial competitivo. Porém, não basta apenas adotar uma das perspectivas. Neste sentido foram apresentados quatro aspectos que comportam as principais diferenças entre "encadeamento tradicional" e o

² "Atrator é o conjunto limite para o qual se converge na medida em que o tempo evolui". (Savi, 2009, p. 9).

alinhamento estratégico defendido nesse modelo. O Quadro 1 apresenta a diferenciação entre o alinhamento estratégico a visão tradicional voltada para os negócios e TIC.

Quadro 1 Diferenciando alinhamento estratégico e a visão tradicional

Características	Visão Tradicional	Alinhamento Estratégico
Foco predominante em sistemas e tecnologia da informação	Organização e funções internas de SI	Organização e funções internas de SI e mercado externo de TI
Objetivos gerenciais	Garantir que atividades de SI estão ligadas a necessidades de negócio	Selecionar alinhamento apropriado para alcançar objetivos de negócio
Papéis executivos em SI	Líderes de linha e suporte funcional a SI	Papéis executivos múltiplos para gerentes de linha e SI
Critérios dominantes de performance	Considerações de custos e serviços	Critérios múltiplos

Nota. Fonte: Henderson, J.C., Venkatraman, N.(1999) *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*. In: IBM Systems Journal, 38, (p. 148). Adaptado pelo Autor.

Desta forma observam-se mudanças no foco de SI e TI, passando da mensuração puramente interna para uma visão mais abrangente na qual contempla o mercado interno e externo.

Quando trata de objetivos da gerência, se faz necessário o monitoramento constante da situação conjuntural da organização para que o gestor possa selecionar qual a melhor estratégia a ser adotada, pois, em alguns momentos terá que apoiar o negócio, em outros deverá conduzir inovações organizacionais. Este viés dá início a idéia de que o alinhamento é uma situação dinâmica e não puramente estática, pois a cada momento necessitará ser ajustado de acordo com questões situacionais, portanto a questão tempo e espaço é muito relevante na avaliação das ações e estratégias a serem adotadas.

3. Teoria da Estruturação

A Teoria da Estruturação proposta por Anthony Giddens não tem foco no ator individual ou em uma sociedade em sua totalidade. Seu foco principal está nas práticas sociais dispostas através de espaço e tempo. Práticas sociais são comportamentos e compreensões realizadas por atores diferentes e que aparecem em diferentes espaços físicos e temporais (Reckwitz, 2002).

A teoria é uma tentativa de conciliar dicotomias teóricas de perspectivas de sistemas sociais (como por exemplo: estrutura e agente; subjetivo e objetivo, micro e macro), e os conceitos do autor ultrapassam o dualismo do agente e da estrutura para a dualidade da estrutura, onde a estrutura social é tanto o meio quanto a saída de uma ação social.

O termo agente, ou *agency*, refere-se à capacidade de ação mediada sócio-culturalmente (Ahearn, 2001). Um agente se refere à uma pessoa que esteja envolvida no exercício do poder, no sentido de ser capaz de produzir efeito ou reconstruir o mundo (Ahearn, 2001).

Assim, a Teoria da Estruturação sustenta que todas as ações humanas são desempenhadas dentro de um contexto de uma estrutura social pré-existente, as quais são conduzidas por um grupo de normas ou leis que são distintas para cada grupo de estruturas sociais. Portanto, todas as ações humanas são, mesmo que minimamente, predeterminadas com base nas regras contextuais variáveis sob as quais elas acontecem. Entretanto, a estrutura e as regras não são permanentes e nem externas, mas são sustentadas e modificadas de acordo com as ações humanas. A Teoria da Estruturação atua em torno de elementos cognitivos, de comportamento, decisão e ação humana.

3.1. Teorema da dualidade da estrutura

Para Giddens, a estrutura deve ser compreendida como a coexistência de forças antagônicas nas quais é simultaneamente condição e resultado da ação a qual é possibilitadora e constrangedora da intervenção do ator na própria ação (Pires, 1999). Essas forças atuam em sistemas sociais que se referem a arranjos sociais que moldam a sociedade como um todo, determina as ações dos indivíduos, e podem ser entendidos pela estrutura, modalidade e interação. O sistema social pode ser dividido em três partes:

- a) **Estrutura:** Quando trata da estrutura descreve-se como sendo dois conjuntos, sendo o primeiro composto por regras que podem ser interpretativas ou normativas e o segundo conjunto como sendo composto por recursos os quais podem ser alocativos ou de autoridade. As regras são medidas aplicadas à conduta e à regulação da vida social. Os recursos incluem significados atuais ou virtuais, humanos ou não-humanos, que podem ser transformados em poder. Os recursos humanos incluem força, conhecimento, compromissos e emotividade. Por outro lado, os recursos não-humanos consistem em objetos, animados ou não (Sewell, 1992). Esses conjuntos (regras e recursos), quando acionados e aplicados, podem ser produzidos, reproduzidos ou transformados no decurso da ação de forma a suportarem a articulação institucional dos sistemas sociais (Asensi, 2006). A estrutura pode ser subdividida, de acordo com suas idiossincrasias, em três grupos:
 - a. **Significação:** produz significados através de redes organizadas de linguagens (códigos), semântica, esquemas interpretativos e práticas discursivas.
 - b. **Legitimação:** produz ordem moral via naturalização em normas sociais, valores e padrões.
 - c. **Dominação:** produz [e é um exercício de] poder, que pode ser originado através do controle dos recursos.
- b) **Modalidade:** trata-se dos significados pelos quais as estruturas são traduzidas em ações. A modalidade se refere à mediação entre estrutura e interação nos processos de reprodução social. Assim, todos os atos sociais envolvem poder, como capacidade de alterar o curso dos eventos através da intervenção nas atividades (Bryant & Jary, 1990).
- c) **Interação:** pode ser considerada como uma atividade instanciada por um agente que atua em um determinado sistema social. A interação possui uma das dimensões do Teorema da Dualidade, a comunicação, a qual é composta por propriedades estruturantes que permitem um compartilhamento interpretativo dentro de um contexto cognitivo.

A Figura 2 apresenta a composição dos sistemas sociais por estrutura, modalidade e interpretação, assim como o relacionamento entre os domínios que as compõem.

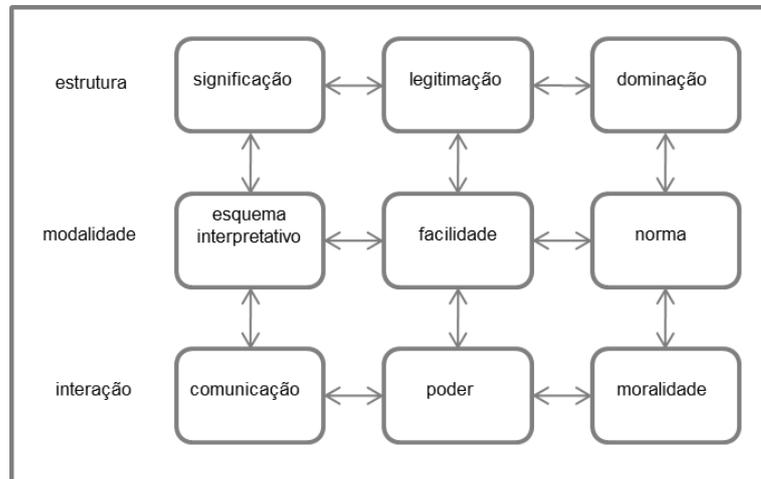


Figura 2. A Dualidade da Estrutura.

Fonte: Giddens, A. (1984), adaptado pelo Autor.

Desta forma, Giddens propõe novas definições para as categorias sociológicas, as quais estão relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2 Categorias sociológicas

ESTRUTURA(S)	SISTEMA(S)	ESTRUTURAÇÃO
Regras e recursos, ou conjuntos de relações de transformação, organizados como propriedades do sistema social.	Reproduzidas as relações entre atores ou coletividades. Organizadas como práticas sociais regulares.	Condições de governança na continuidade ou transmutação da estrutura, e, portanto, reprodução dos sistemas sociais.

Fonte: Giddens, A.(1984). *The construction of society*. California: University of California Press. (p. 25).

A possibilidade de trazer a Teoria da Estruturação para estudos em comunicação organizacional de uma forma que sirva como fator que possa sobrepor as dificuldades ou barreiras paradigmáticas e ao mesmo tempo servir de base para construção de um campo de estudo em comunicação organizacional foi defendida por Miller (2000).

3.2. Indutores da comunicação TIC e negócios

A comunicação pode ser entendida como um processo que envolve troca, ou seja, envolve a transmissão e a recepção de informação (mensagem) entre dois domínios, que são o emissor e o receptor (Salles et al, 2001). Para viabilizar a comunicação, essa informação pode ser transmitida através de diferentes meios, ou canais, que representam a forma utilizada para que o objetivo seja alcançado. Esses meios podem ser os sentidos humanos, símbolos e sinais convencionais, ou dispositivos físicos, por exemplo.

Anthony Giddens, a partir da Teoria da Estruturação, considera a comunicação sob enfoque cognitivo, o que permite que ela seja observada como um processo de conhecimento

contínuo e evolutivo e que pode ser, perfeitamente, adaptada ao contexto ou ao ambiente no qual está inserida. Nesse sentido, tanto o emissor quanto o receptor da informação comunicada mantém sua identidade, entretanto suas características intrínsecas são inseridas e atuam sobre o que é transmitido e sobre o que é captado. Isso permite uma interação e um compartilhamento de sentidos e percepções que são capazes de estruturar e registrar conhecimentos.

Ao considerarmos a comunicação como ontologicamente cognitiva, é relevante aceitarmos que nela estão inseridas propriedades da cognição como a percepção, o raciocínio, a atenção, o pensamento, a linguagem, os juízos, e as memórias, por exemplo. Essas propriedades podem estruturar-se de modo a conduzir o emissor e o receptor à criação de conhecimento. Em um segundo momento, se estas propriedades forem compartilhadas pode favorecer uma compreensão comum da informação que se deseja transmitir no processo conversacional.

Reber (1993) aborda a idéia de que as experiências, os pensamentos, e as ações podem ser influenciadas por eventos passados que não podem ser conscientemente lembrados (memória implícita) e eventos atuais, os quais não podem ser conscientemente percebidos (percepção implícita). As experiências de aprendizagem passadas podem influenciar, ou exercer efeitos positivos ou negativos sobre a comunicação, devido o impacto sobre as propriedades relevantes da estrutura cognitiva (Ausubel, 2000, p.10)

Para o desenvolvimento desse artigo, considera-se a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e a área de negócios como domínios. Cada um desses domínios pode ser composto por um conjunto interativo de objetos (recursos) e seus respectivos estados (distinções e memórias). O fenômeno da comunicação entre o domínio TIC e o domínio negócios pode ser observado como uma relação transcendente, a qual apresenta uma troca mútua de experiências. A efetividade da comunicação, alinhamento estratégico, ou o conhecimento dela advindo, pode representar um resultado oriundo dessa relação.

Como o alinhamento estratégico é um processo dinâmico devido às mudanças e evoluções nos negócios da organização, e a partir do pressuposto de que a comunicação é um dos pilares mais importantes do alinhamento estratégico entre a TIC e os negócios, podemos associar as idiosincrasias presentes na dimensão comunicação da Teoria da Estruturação, com a relação de comunicação entre as áreas de TIC e negócios. A Figura 3 representa essa relação de atribuição das propriedades cognitivas no processo de comunicação entre a TIC e os negócios. Expressa o dinamismo no relacionamento que envolve as necessidades e os planos de negócio, referentes aos requisitos de negócio da organização, e os serviços e a visibilidade oriundos dos critérios da informação (segurança, qualidade e fiduciário) previstos para a área de TIC. Ambas as dimensões (TIC e negócios) podem ser vistas como emissores e receptores das mensagens contidas nessa relação. As mensagens podem estar envolvidas por valores intrínsecos consolidados tanto de seu emissor, quanto de seu receptor. A identificação da essência da informação presente na mensagem pode ser considerada um fator crítico para a formação de um conhecimento aproximado e entendimento entre os domínios.



Figura 3. Relação Transcendente entre a Área de TIC e a Área de Negócios, adaptada pelo Autor.

O alinhamento entre as áreas de TIC e de negócios é um processo muito importante para muitas organizações e não é um processo metodológico, mas requer processos, estruturas, capacidades, relacionamentos e estratégias (SILVIUS et al, 2009). Esse alinhamento requer compromisso e conhecimento mútuo entre TIC e negócio e pode promover as iniciativas de negócio e as oportunidades de TIC, e habilita a TIC a atuar com foco nos objetivos, estratégias e missão da organização (Kearns & Sabherwal, 2007).

Ao tratarmos a comunicação em seu domínio cognitivo assumimos que a verdade absoluta não existe, pois, o que existe são as verdades explicadas pelas experiências humanas em cada um dos domínios (Maturama, 2001, p.159). Isto implica dizer que temos uma verdade no domínio inerente aos negócios da organização e outra verdade em TIC e que alinhar estas verdades (estratégias) seria compartilhar de tal forma que em ambos os domínios possam conter os mesmos conhecimentos.

Neste sentido, observa-se que compartilhar o conhecimento está além de compartilhar as informações (necessidades, planos, requisitos, serviço, etc.), pois a transferência de informações depende da capacidade de emissão e percepção realizada pelos sentimentos humanos e em uma segunda etapa, de sua tradução pelos filtros possibilitando assim a geração de conhecimento em cada domínio. Logo, a TIC aparentemente terá que modelar seus filtros e sentimentos de forma que possa perceber como atuam os filtros e sentimentos humanos do domínio de negócios, buscando absorver e emitir informações que possam gerar os mesmos conhecimentos em ambos os domínios.

4. Conclusões

As organizações contemporâneas, com o apoio da alta administração e a utilização efetiva dos recursos oriundos da TIC, além do auxílio para a disseminação de seus objetivos, buscam o alinhamento estratégico entre seus negócios e sua área de TIC. Existem modelos para avaliação do nível de maturidade desse alinhamento, e esses modelos possam agregar valor ao negócio eles representam um diferencial competitivo frente às outras organizações.

A comunicação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento dos processos organizacionais, para o auxílio aos processos de entendimento das necessidades e expectativas quanto para a tomada de decisão seja ela estratégia ou gerencial e, conseqüentemente, para a difusão interativa dos comportamentos desejáveis e aplicáveis à organização.

Existe uma relação entre a comunicação e os resultados esperados na organização. A busca pelo apontamento da dimensão da comunicação e a forma como as propriedades estruturantes, que permitem uma troca interativa dentro de um contexto cognitivo, auxiliam em sua exploração, deve ser cada dia mais disseminada dentro da organização. Isso pode permitir o compartilhamento de idéias e significados, e a formulação de entendimentos comuns nos processos de alinhamento estratégico entre a área de TIC e a área de negócios. Para tanto, faz-se necessária uma mudança cultural e comportamental e a participação dos atores envolvidos.

A Teoria da Estruturação aborda outros aspectos inerentes às práticas sociais, como o poder. Os autores sugerem como trabalhos futuros, um estudo referente às influências e impactos das relações de poder nos processos de alinhamento estratégico entre a TIC e os negócios e na qualidade da comunicação.

5. Referências

Ahearn, L. M. (2001). Language and Agency. *Annu. Rev. Anthropol*, 30.

Asensi, F. D. (2006). O espaço da ação coletiva na teoria da estruturação de Anthony Giddens. *Revista Habitus*. 3.

Atkin, B., & Brooks, A. (2009). A Total Facilities Management. *Oxford: Blackwell Publishing Ltd*.

Ausubel, D. P. (2000). *Aquisição e Retenção de Conhecimentos: Uma Perspectiva Cognitiva*. 1.ed. Paralelo Editora, Lisboa.

Bryant, C. G. A., & Jary, D. (1990). *Giddens' Theory of Structuration: A Critical Appreciation*. Routledge.

Giddens, A. (2000). *Dualidade da estrutura agência e estrutura*. Oeiras, Celta Editora.

GIDDENS, A. *The construction of society*. California: University of California Press, 1984.

Giddens, A., & Turner, J. (1999). *Teoria social hoje*. São Paulo: UNESP.

Gomes, A. P. W., & Gomes, A. P. (2007). A Teoria da Estruturação de Giddens como complementação do processo de difusão de tecnologia. In: *XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural*. Londrina: UEL.

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. In: *IBM Systems Journal*, 38.

Itgi. (2007) Control Objectives for Information and related Technology – COBIT 4.1. Illinois: *Information Technology Governance Institute*.

Kearns, G. S., & Sabherwal, R. (2007). Antecedents and Consequences of Information Systems Planning Integration. *IEEE Transactions of Engineering Management*. 54(4).

Luftman, J. N. (1996). *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*. Oxford University Press. New York.

Machado, C. P., & Blau, J.C.M. (2005). Alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de caso na indústria de alimentos. In: *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Porto Alegre. 15.

Maturama, R. H. (2001). *Cognição, ciência e vida cotidiana; organização e tradução* Cristina Magro, Vitor Paredes – Belo Horizonte: Ed. UFMG.

Miller, K. I. (2000). Common ground from the post-positivist perspective: From “straw person” argument to collaborative coexistence. In Corman, S.R.; Poole. M.S. (Ed). *Perspective on organizational communication : finding common ground*. Guilford Press.

Pires, R. (1999). *A teoria da estruturação de Anthony Giddens*.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. In: *European Journal of Social Theory*. *European Journal of Social Theory*.

Salles, J., Baranauskas, M. C. C., & Bigonha, R. S. (2001). Towards a communication model applied to the interface design process. *Knowledge-Based Systems*. 14.

Sewell, W. F. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *The American Journal of Sociology*. 98.

Silvius, A. J. G., Waal, B., & Smit, J. (2009). Business and IT alignment answers and remaining questions. *PACIS - Pacific Asia Conference on Information Systems*.

Reber, A. S. (1993). *Implicit Learning and Tacit Knowledge*. An Essay on the Cognitive Unconscious. New York: Oxford University Press.

Weill, P., & Ross, J. W. (2006). *Governança de Tecnologia da Informação*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.

Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). *IT Infrastructure for strategic Agility*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.