

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

**Viviane Fushimi Velloso**

**A interação de Tecnologias da Informação e a Comunicação no  
alinhamento das melhores práticas empresariais**

**São Paulo**

**2014**

**Viviane Fushimi Velloso**

**A interação de Tecnologias da Informação e a Comunicação no  
alinhamento das melhores práticas empresariais**

Tese apresentada ao programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de concentração III: Interfaces Sociais da Comunicação

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

**São Paulo**

**2014**

VELLOSO, V. F. **A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais.** Tese apresentada ao Programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovada em: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Aos meus amores: Josino (*in memoriam*), Celina e Paulo.

## AGRADECIMENTOS

Esta não é a parte mais fácil de uma Tese de Doutorado, pois a ansiedade é companheira do pesquisador, do início ao fim ao fim do trabalho. Há o constante receio de agradecer a todos e não esquecer ninguém... E sempre vai faltar alguém. Por isso, vou nomear apenas aqueles que fazem parte oficial deste processo e que não posso deixar de citar. Mais uma vez, conto com a compreensão daqueles que fizeram parte deste processo e que estão incluídos nos meus agradecimentos, pois estão todos aqui e no meu coração.

A Deus, pelo caminho aberto e pelas bênçãos do percurso.

Ao Professor Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, meu querido orientador - objetivo, assertivo e confiante. Aceitou-me e, na surpresa, descobri sua doçura e positividade.

À Universidade de Taubaté, os Chefes do Departamento de Comunicação Social e colegas professores, pelo incentivo. Ao Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, pela oportunidade e pelo estímulo da bolsa de doutorado.

Aos membros da banca de qualificação, pelo direcionamento, e aos membros da banca de defesa, pela disposição e pela contribuição.

À minha família. Ao Paulo, pelo amor, carinho e cumplicidade. Aos meus incentivadores de sempre: à mamãe Celina, à sogra Nilza, à tia Deusdith e ao papai Josino que, mesmo tendo partido na frente, deixou-me incentivo para minha vida toda.

Um especial agradecimento à amiga prof. Dra. Miriam Bauab Puzzo, pelo carinho, incentivo e solidariedade.

Aos familiares e amigos que sentiram minha falta nas reuniões, almoços e aniversários. As cobranças de vocês fizeram-me ver que me amam e que me querem por perto. Agradeço também o silêncio de vocês, pois compreendi que, por me amarem, respeitaram minhas ausências.

Mesmo em um voo solitário, não faltou ninguém. Vocês me ajudaram a chegar até o final.

## RESUMO

VELLOSO, V.F. **A interação de tecnologias da informação e comunicação no alinhamento das melhores práticas empresariais.** 2014. 225 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

As décadas de 1990 e 2000 foram marcadas por transformações mundiais profundas, que afetaram as relações sociais, econômicas e culturais. Com a popularização das novas tecnologias e da internet, a complexidade das organizações são evidenciadas, e as discussões em torno do tecnológico e do humano são ampliadas. Nesse contexto, a comunicação organizacional necessita reestruturar-se, para atender às demandas geradas pelos relacionamentos organizacionais que se modificam em função da diversidade e das alterações comportamentais dos públicos. Nesse cenário tecnológico e de economia globalizada, as Tecnologias de Informação – TI – configuram-se essenciais para o sucesso do negócio e para a gestão organizacional. Voltados para o controle e monitoramento da produção e da administração, os programas, plataformas e serviços tecnológicos são orientados para oferecer às organizações as melhores práticas empresariais, otimização de custos, de tempo e de desempenho. O alinhamento estratégico da área com a organização é essencial para que esses objetivos sejam atingidos, e a interação entre os profissionais de TI com os profissionais organizacionais é imprescindível. A comunicação configura-se, nesse contexto, como centro das discussões sobre a eficiência e eficácia da TI. Para conhecer melhor esse cenário, optou-se por uma metodologia que vislumbresse o cenário da TI do ponto de vista interno e externo e que possibilitasse a compreensão do papel da comunicação na interface TI e Comunicação. Para tanto, optou-se por estruturar uma metodologia que possibilitasse uma leitura aprofundada, a partir de dados quantitativos e qualitativos. A observação sistemática da pesquisa exploratória orientou a estruturação de um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, para profissionais de TI e de Comunicação. Na sequência, os dados quantitativos orientaram a formulação de um roteiro de entrevista com profissionais de TI, sobre sua realidade, confirmação das dificuldades comunicacionais e expectativas sobre a interface. A partir dos indicativos da pesquisa qualitativa e da análise de conteúdo das questões abertas, aplicou-se a análise GUT - Gravidade, Urgência e Tendência - e SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - de cada área. No cruzamento dessas duas análises, estabeleceram-se as prioridades das áreas para a interface. A partir disso, foi possível identificar as necessidades de ênfase na comunicação administrativa e interna, para a realidade da Tecnologia da Informação nas organizações, e sistematizar o processo comunicacional no alinhamento das melhores práticas empresariais.

Palavras chave: Comunicação Organizacional, Tecnologias da Informação e Comunicação, Interação TI e Comunicação.

## ABSTRACT

VELLOSO, V.F. **The interaction of information and communication technologies in alignment with entrepreneurial best practices.** 2014. 225 pages. Thesis (Doctorate) – School of Communication and Arts, São Paulo University, São Paulo, 2014.

The 1990s and 2000s were marked by worldwide deep changes, which affected the social, economic and cultural relations. As new technologies and the Internet became popular, the complexity of the organizations became more visible and the discussions on the technological and the human were enlarged. In this context, the organizational communication needs to be restructured, to meet the demand generated by organizational relationships, which have changed due to the diversity and behavioral changes of the public. Aiming this technological scenario and globalized economy, the Information Technologies – IT – turn out to be essential to the business success and to organizational management. Focused on the control and monitoring of production and administration, the programs, platforms and technological services are guided to offer to organizations the best entrepreneurial practices, cost, time and performance optimization. The area strategic alignment with the organization is essential for the objectives to be achieved, and the interaction between the IT and the organizational professionals is imperative. The communication, in this context, is the center of discussions on IT efficiency and effectiveness. To learn more about this scenario, a methodology was chosen in order to envision the IT scenario from the internal and external point of view and that would enable the understanding of the role of communication in the IT and Communication interface. Therefore, a methodology that enabled an in depth reading, from quantitative and qualitative data was organized. The systematic observation of exploratory survey guided the organization of a semi-structured questionnaire, with open-ended and closed-ended questions, for IT and communication professionals. Following that, the quantitative data oriented the formulation of an interview guide to IT professionals about their reality, confirmation of their communication difficulties and expectations about the interface. From the qualitative research indicators and the analysis of the content of the open-ended questions, it was applied the GUT analysis – Gravity, Urgency and Tendency – and SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – of each area. From the crossing of these two analyses, the priorities of the areas for the interface were established. From that, it was possible to identify the needs to emphasize the administrative and internal communications for the reality of Information Technology in the organizations and systematize the communication process in alignment with the entrepreneurial best practices.

**Keywords:** Organizational Communication, Information and Communication Technology, IT and Communication Interaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sistema aberto .....	32
Figura 2 - Modelo Cônico Organizacional .....	37
Figura 3 - Níveis de Sistemas de informação.....	44
Figura 4 - Processo de Formação do Conhecimento Organizacional .....	46
Figura 5 - Fluxograma da Comunicação Interna na perspectiva da informação orgânica digital espontânea.....	54
Figura 6 - Composto da Comunicação Integrada.....	63
Figura 7 - Modelo de Interação Comunicacional Dialógica .....	66
Figura 8 - Níveis de organização da TI na empresa.....	92
Figura 9 - Grid Estratégico .....	93
Figura 10 - Modelo do Alinhamento Estratégico.....	94
Figura 11- Matriz SWOT .....	160
Figura 12 - Matriz SWOT e GUT na identificação de prioridades em TI .....	164
Figura 13 - Matriz SWOT e GUT na identificação de prioridades em Comunicação. ....	168
Figura 14 - Processo de “mão dupla” do Conjunto Organizacional de Governança e Gestão.....	178



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relações componentes, subsistemas organizacionais e visão do marketing.....	32
Quadro 2 - Diferenças entre Organizações Tradicionais e de Aprendizagem.....	42
Quadro 3 - Síntese da Governança Corporativa .....	48
Quadro 4 - Públicos Organizacionais .....	56
Quadro 5 - Critérios de Relacionamentos .....	57
Quadro 6 - Referência sistêmica dos 3puts .....	75
Quadro 7 - Descrição dos Objetivos de Comunicação.....	77
Quadro 8 - Perspectivas de Alinhamento Estratégico, por Henderson e Venkatraman (1993) Luftman (1996) e Papp (2001) .....	95
Quadro 9 - Parâmetros para a concepção dos SI .....	96
Quadro 10 - Relação FCS de Luftman .....	97
Quadro 11 - Estágios de Evolução da TI.....	103
Quadro 12 - Critérios de Informação do CobiT.....	105
Quadro 13 - Orientações de Planejamento de Comunicação .....	106
Quadro 14 - Posicionamentos dos profissionais de TI sobre a Interface Comunicação e TI.....	136
Quadro 15 - Posicionamentos dos profissionais de Comunicação sobre a Interface Comunicação e TI .....	158
Quadro 16 - Referência de Análise da Metodologia GUT .....	161
Quadro 17 - Escala de Pontuação no cruzamento da Matriz GUT.....	161
Quadro 18 - Análise GUT dos dados da realidade de TI na Matriz SWOT .....	162
Quadro 19 - Análise GUT dos dados da realidade de Comunicação na Matriz SWOT. ....	167
Quadro 20 - Divisão e descrição dos Objetivos da Comunicação em TI.....	182

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos profissionais de TI .....	118
Gráfico 2 - Histórico de formação dos profissionais de TI .....	119
Gráfico 3 - Faixa etária dos profissionais de TI .....	120
Gráfico 4 - Tempo de atuação na área de TI.....	122
Gráfico 5 - Vínculo empregatício com a organização .....	123
Gráfico 6 - Atividade que desempenha atualmente – cumulativa.....	125
Gráfico 7 - Locais onde já atuou como profissional de TI – cumulativa.....	127
Gráfico 8 - Percepção sobre quem é o usuário dos serviços desenvolvidos .....	128
Gráfico 9 - Percepção da complexidade dos ativos de governança corporativa para atendimento em TI .....	130
Gráfico 10 - Fatores Críticos de Sucesso em TI.....	132
Gráfico 11- Capacidades dos profissionais de Comunicação sob a ótica dos profissionais de TI .....	133
Gráfico 12 - Viabilidade de parceria com profissionais de comunicação.....	134
Gráfico 13 - Percepção dos profissionais de TI sobre a atuação e responsabilidades dos profissionais de Comunicação nas organizações .....	135
Gráfico 14 - Divisão dos profissionais de comunicação por Gênero .....	145
Gráfico 15 - Formação dos profissionais de comunicação organizacional.....	146
Gráfico 16 - Faixa etário de profissionais de comunicação organizacional .....	147
Gráfico 17 - Área de formação dos profissionais que atuam em comunicação organizacional .....	148
Gráfico 18 - Distribuição das áreas de atuação dos profissionais de comunicação. ....	150
Gráfico 19 - Tempo de atuação na área de comunicação organizacional.....	151
Gráfico 20 - Experiência de interação com a área de TI .....	152
Gráfico 21 - Tipos de Interação entre Comunicação e TI.....	153
Gráfico 22 - Grau de eficiência e eficácia das ações de comunicação em TI .....	154
Gráfico 23 - A expectativa de profissionais de comunicação organizacional que não tiveram interação com profissionais de TI .....	155
Gráfico 24 - Percepção dos profissionais de comunicação sobre as dificuldades dos profissionais de TI .....	156

## LISTA DE ABREVIATURAS

AI – Adquirir e Implementar

COBIT - *Control Objectives for information and Related Technology*

DS – Entregar e Suportar

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

ME – Monitorar e Avaliar

SIE – Sistemas de Informação Estratégicos

SIG – Sistemas de Informações Gerenciais

SIO – Sistemas de Informações Operacionais

TI – Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

PO – Planejar e Organizar,

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	PERCURSO METODOLÓGICO.....	18
1.2	ESTRUTURA DA TESE.....	24
<b>2</b>	<b>A COMPLEXIDADE DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>26</b>
2.1	O CONTEXTO SOCIOECONÔMICO.....	26
2.2	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.3	ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMAS.....	30
2.3.1	<i>O processo de administração nas organizações.....</i>	<i>34</i>
2.3.2	<i>As dimensões do projeto organizacional.....</i>	<i>37</i>
2.3.3	<i>A evolução do projeto organizacional e da teoria.....</i>	<i>39</i>
2.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	42
2.4.1	<i>Tipos de sistemas de informação.....</i>	<i>43</i>
2.4.2	<i>O papel da informação.....</i>	<i>45</i>
2.5	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	47
<b>3</b>	<b>A COMUNICAÇÃO NA COMPLEXIDADE DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>49</b>
3.1	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO SOCIOCULTURAL.....	49
3.2	A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	50
3.2.1	<i>O papel e as competências da comunicação.....</i>	<i>52</i>
3.2.2	<i>Os públicos e sua relevância para as organizações.....</i>	<i>55</i>
3.2.3	<i>A evolução da comunicação organizacional.....</i>	<i>60</i>
3.2.4	<i>A comunicação organizacional Integrada.....</i>	<i>63</i>
3.2.5	<i>As estratégias da comunicação integrada e seus instrumentos.....</i>	<i>67</i>
3.3	A GESTÃO DE MARKETING E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	71
3.3.1	<i>A mensuração no processo da comunicação e os fatos comunicáveis.....</i>	<i>74</i>
3.3.2	<i>O ROI da comunicação: uma questão de Processos, Avaliação e Mensuração.....</i>	<i>78</i>
3.4	A INTERNET E DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: AS TICs.....	80
<b>4</b>	<b>A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>83</b>
4.1	O PAPEL DA TI NAS ORGANIZAÇÕES.....	85
4.2	A GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	89
4.2.1	<i>O alinhamento da TI com o negócio.....</i>	<i>91</i>
4.2.2	<i>Os Fatores Críticos de Sucesso.....</i>	<i>96</i>
4.3	A LACUNA COMUNICACIONAL EM TI.....	98
4.4	GOVERNANÇA DE TI E OS FRAMEWORKS.....	100
4.4.1	<i>Frameworks.....</i>	<i>102</i>
<b>5</b>	<b>INVESTIGAÇÃO SOBRE A LACUNA COMUNICACIONAL EM TI: RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>108</b>
5.1	RESULTADOS E ANÁLISES: O PROFISSIONAL DE TI.....	118
5.2	UMA VISÃO CRÍTICA SOBRE A ÁREA DE TI.....	137
5.3	RESULTADOS E ANÁLISES: O PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	145
5.4	ANÁLISE SWOT E GUT: UMA PERSPECTIVA DE INTERAÇÃO.....	159
5.4.1	<i>O cenário de Tecnologia da Informação na organização.....</i>	<i>161</i>
5.4.2	<i>O cenário da Comunicação na organização.....</i>	<i>166</i>
5.5	A INTERFACE ENTRE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: UMA PROPOSTA ORGANIZACIONAL.....	171

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>184</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>190</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>198</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS: PARA PROFISSIONAIS DE TI E PARA PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>198</b>
	<b>APÊNDICE B - PRÉ-TESTE: ESTRUTURAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E ANÁLISES</b> .....	<b>207</b>
	<i>Questionário aplicado a profissionais de TI</i> .....	<b>208</b>
	<i>Questionário aplicado a profissionais de Comunicação</i> .....	<b>216</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>223</b>
	<b>APÊNDICE D – DEPOIMENTOS ESPONTÂNEOS DOS RESPONDENTES DE TI</b> .....	<b>224</b>
	<b>APÊNDICE E - DEPOIMENTOS ESPONTÂNEOS DOS RESPONDENTES DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>227</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As décadas de 1990 e 2000 foram marcadas por profundas modificações na estrutura mundial, com implicações sobre as relações sociais, econômicas e culturais contemporâneas. A globalização dos mercados trouxe à cena, acadêmica e profissional, discussões que versavam sobre uma complexidade de assuntos. Desde prescrições de modelos socioeconômicos, até as questões sobre as identidades culturais e poderes políticos.

O cenário de transformações e a popularização de novas tecnologias de comunicação vêm delineando a configuração de uma *Sociedade em Rede*. Essa sociedade é alicerçada pelo “informacionalismo” e mediada por uma rede tecnológica que permite, não somente o processamento de informação e comunicação, mas também a criação de conhecimentos (CASTELLS, 1999).

Nesse contexto, a continuidade das organizações implica a busca por redimensionamento e reestruturação, sendo tais processos movidos pela complexidade da sociedade contemporânea. Dessa forma, os sistemas de informação, voltados à gestão, processos e relacionamentos organizacionais, passaram a incorporar as dinâmicas possibilitadas pela tecnologia.

Com a disseminação do uso de plataformas tecnológicas de comunicação, especialmente a internet, na década de 1990, essas tecnologias têm adentrado os lares dos cidadãos, propiciando um novo espaço onde as relações se efetivam. Assim, o real e o virtual tornaram-se complementares. Cria-se um novo espaço, chamado por Castells (1999) de “virtualidade”, com o poder de estabelecer relacionamentos de diversos tipos, pela diversidade de informações, pela multiplicidade de fontes e manifestações complexas de opinião.

Os avanços da sociedade contemporânea contribuem para uma atualização cada vez mais rápida dos processos e ferramentas de gerenciamento organizacional. O cenário atual de mercados globalizados torna imperativas a internacionalização das empresas e a adequação das estruturas de gerenciamento e de produção, imersos em um Sistema Social Global (KUNSCH, 2006, p. 125-139).

Nesse ínterim, nota-se o surgimento de uma série de dificuldades em atender às necessidades dos modelos adotados, que sofrem alterações por motivo de interferências culturais, políticas e econômicas locais. Todo o processo de

evolução das organizações apresenta um objeto em comum, que são as tecnologias, seja no âmbito da produção, seja no âmbito da gestão.

A comunicação digital nas organizações desenvolve-se e necessita de sistemas adequados às demandas pautadas nas redes sociais digitais. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são alvo de atenção para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento e de processamento de informações necessárias para a adequação das políticas de comunicação.

Nesse sentido, os sistemas interligados processam as mais diversas e diferenciadas informações sobre a organização, oferecendo a possibilidade de um detalhado relatório nos formatos necessários para a condução do negócio.

Do ponto de vista operacional, considera-se que as novas tecnologias oferecem aos sistemas de informações organizacionais mais dinâmicas e otimização do tempo, recursos e investimentos. Além disso, promovem a possibilidade de modular melhor a produção de informação para a tomada de decisões corporativas. Contudo, pela vertente das relações humanas, encontra-se um ambiente de resistência, dúvidas e preconceitos. Isso é devido às constantes novidades que a área tecnológica protagoniza.

Porém, em termos de sistemas de informação, o foco dos profissionais da área de TI está numa série de protocolos de procedimentos voltados à segurança e à qualidade dos processos. Esse núcleo duro do conhecimento matemático, protocolar, muitas vezes dificulta o entendimento das questões humanas e subjetivas da organização.

Compreende-se que o ambiente organizacional apresentava uma evolução mais lenta, mas a inovação e a competitividade atuais exigem dos sujeitos organizacionais uma capacidade de adaptabilidade cada vez maior e mais rápida. Pode-se dizer que a ânsia de se equiparar ao que há de mais moderno, com as sistemáticas atualizações tecnológicas, tem sido causa da instabilidade interna. Isso estremece relações e provoca conflitos relacionais entre os profissionais de Tecnologia e os profissionais organizacionais, entre eles os de comunicação.

Pfleging e Zetlin (2006) apontaram a existência de uma severa lacuna nos processos de comunicação entre os profissionais diretamente ligados a TI e os demais funcionários de uma organização. Os autores denominaram-na “*The Geek Gap*”, e destacaram a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca dessa lacuna.

Sendo assim, a comunicação entre os profissionais de TI e os demais membros de uma organização deve ser tratada como um ativo intangível que, se negligenciado, poderá colocar a continuidade da organização em risco. Por outro lado, ao atenuar os efeitos dessa lacuna, pode-se almejar um diferencial para a organização e transformar esse esforço em vantagem competitiva.

Nesse sentido, é significativo reforçar que os problemas organizacionais nos processos da TI são um problema de comunicação. Ao adotar a perspectiva da interface organizacional, percebe-se, assim como Oliveira e Paula (2005, p. 4), que

[...] é uma opção teórica pertinente e promissora, uma vez que a abordagem interfacial do campo da comunicação permite, dado o recorte de análise determinado, apreender os objetos de estudo em sua concretude prática.

Dessa forma, cabe aos responsáveis pela comunicação as tarefas de: atenuar os conflitos relacionais, mediar a compreensão das necessidades dos profissionais de TI e dos demais profissionais das organizações, os quais são usuários das tecnologias de informação e comunicação.

A comunicação, assim, passa a atender às expectativas organizacionais no que se refere aos resultados e dados técnicos dos processos tecnológicos desenvolvidos para a organização e, sobretudo, a minimizar as falhas comunicacionais entre os profissionais de TI e os profissionais organizacionais, uma vez que estes podem prejudicar o alinhamento dos objetivos e os princípios da organização e, conseqüentemente, comprometer a organização nos aspectos de sua produtividade e potencialidades negociais.

Portanto, acredita-se que, ao buscar a interface entre as áreas de TI e Comunicação, será possível apresentar uma proposta sistematizada que venha a contribuir para o alinhamento das melhores práticas empresariais. Essa proposta deverá observar as necessidades e expectativas das organizações e seus públicos, além de possibilitar um diferencial competitivo.

Em um cenário mundial, marcado pela globalização dos mercados e pelo acirramento da competitividade entre as empresas, a perenidade das organizações implica um contínuo processo de aprimoramento de seus produtos e serviços, além da adoção de processos cada vez mais ágeis. Contudo, as constantes mudanças tecnológicas implicam dificuldades quanto à adaptação dos sujeitos às novidades tecnológicas e de processos; portanto, o papel dos processos comunicacionais



assume relevante destaque no atendimento às expectativas relacionais da organização.

Mais do que a habilidade técnica de produção de mensagens e formação de opinião dos envolvidos organizacionais, a comunicação deve desenvolver mecanismos e estratégias para atenuar os conflitos relacionais nas organizações, especialmente àqueles oriundos da área de tecnologia.

É digno de nota que, para atuar em conformidade com as expectativas organizacionais, é necessário identificar posições convergentes e divergentes entre as áreas de TI e Comunicação, nas diferentes frentes vinculadas a essas áreas. Além disso, é necessário conhecer a visão e as expectativas de ambos os lados.

As percepções elaboradas a partir da experiência profissional da pesquisadora e das observações sistemáticas, descritas no percurso metodológico, integrante do processo exploratório da pesquisa de campo, promoveram questionamentos como:

- 1 – Quais as necessidades e expectativas dos profissionais de TI e de Comunicação acerca da interface das duas áreas?
- 2 – Como a atuação dos profissionais de comunicação pode contribuir para atenuar a lacuna existente entre as necessidades e expectativas dos profissionais organizacionais e de TI?

Os problemas levantados suscitaram desdobramentos hipotéticos sobre o cenário das tecnologias da informação e da comunicação no contexto das organizações. Sendo assim, tornou-se imperativo elaborar uma investigação que comprovasse as hipóteses formuladas com o intuito de verificar posturas, percepções e comportamentos dos profissionais envolvidos, por se acreditar em sua influência na interface entre as áreas.

Dessa forma, sete hipóteses foram ordenadas:

H1 - Os profissionais de TI reconhecem o potencial de sua área.

H2 - Os profissionais de TI não compreendem o potencial da área de Comunicação.

H3 - Os profissionais de Comunicação reconhecem o potencial de sua área.

H4 - Os profissionais de Comunicação não compreendem o potencial da área de TI, porém percebem as dificuldades de interação com a organização.

H5 - Os profissionais de TI apresentam necessidades e expectativas sobre a interface com o outro profissional.

H6 - Os profissionais de Comunicação apresentam necessidades e expectativas sobre a interface com o outro profissional, porém não compreendem a lacuna que deve ser atenuada entre os profissionais de TI e os profissionais organizacionais.

H7 - Cada um dos profissionais não compreende o potencial da área de interface.

Com base nas hipóteses apresentadas, esta tese tem como objetivo geral da pesquisa sistematizar os pontos de lacunas de comunicação da TI, para promover o melhor alinhamento de TI com as estratégias do negócio, a fim de potencializar a produção da comunicação organizacional.

Para tanto, os objetivos específicos foram:

- Compreender a complexidade das organizações e o contexto das novas tecnologias.
- Compreender a comunicação organizacional frente às tendências globais das organizações.
- Verificar o cenário atual das tecnologias e da comunicação nas organizações e as expectativas dos profissionais sobre a interface das áreas.
- Identificar as necessidades que possibilitam a interface das especialidades das áreas de TI e de Comunicação nas organizações.
- Demonstrar teoricamente como a interface possibilita melhor desempenho de TI e Comunicação nas organizações.

## **1.1 Percurso Metodológico**

Para esclarecimento sobre os estudos exploratórios que ofereceram suporte para o desenvolvimento desta tese, buscou-se estabelecer contato com profissionais da área de TI.

Em um primeiro momento, foi adotado o método observacional.

[...] um dos métodos mais utilizados nas ciências sociais [...] considerado como o mais primitivo, [...] pode ser tido como um dos mais modernos,

visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais (GIL, 1994, p. 35).

A observação foi realizada com profissionais e estudiosos da área de TI frequentadores da disciplina Governança de TI, ministrada pelo Prof. Dr. Edgar Yano no Instituto de Tecnologia Aeronáutica (ITA), em São José dos Campos. Na turma estavam matriculados profissionais, mestrandos e doutorandos da área de computação.

Adotou-se a “observação direta intensiva”, que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e ou fenômenos que se deseja estudar” (LAKATOS; MARONI, 2001, p. 107).

Dessa forma, como aluna ouvinte do curso, no acompanhamento de discussões propostas em aula e no desenvolvimento de trabalhos, foi possível à pesquisadora acompanhar o encaminhamento das discussões e o posicionamento dos alunos. De modo participativo, procurava-se trazer à tona algumas problemáticas ligadas aos usuários dos sistemas organizacionais e das tecnologias adotadas na implantação de sistemas tecnológicos.

Um dos fatos mais significativos observados, a partir das intervenções, foi a dificuldade do grupo para chegar a um consenso sobre a importância dos usuários no processo de informatização. As discussões priorizavam questões de segurança dos sistemas e a dificuldade que os profissionais organizacionais apresentavam para compreender e utilizar o sistema adequadamente.

Em meio às discussões, os aspectos envolvendo os usuários, em sua maioria, eram vistos como uma questão ligada ao esforço de adaptação às novas tecnologias ou sistemas. Além disso, outro fator evidenciado pelo grupo era o desconhecimento em computação por parte dos funcionários organizacionais, o que dificultava a objetividade nas solicitações de serviços.

Estas observações reforçam a existência da lacuna entre os profissionais organizacionais e os profissionais de TI, o que corrobora as ideias de Pfleging e Zetlin (2006) quanto ao *The Geek Gap*.

Embora a constatação inicial fosse fortemente reconhecida, optou-se por verificar, junto a profissionais organizacionais de TI, um pouco de suas experiências. Assim, contatos e observações assistemáticas com esses profissionais, atuantes em empresas da região do vale do Paraíba, foram estabelecidas.

A motivação da pesquisa foi direcionada a identificar as principais dificuldades em executar os trabalhos solicitados e o atendimento das expectativas dos solicitantes. Mais uma vez, pôde-se verificar que os profissionais atuantes apresentam problemas ocasionados pela dificuldade em se comunicarem com os profissionais organizacionais.

Essa investigação inicial proporcionou orientação sobre o desenvolvimento da tese de doutorado, cujo foco é a busca por atenuar os conflitos comunicacionais entre os profissionais organizacionais e de TI.

Para o incremento da pesquisa descritiva e construção de uma base de dados sobre os profissionais das duas áreas de interação, TI e Comunicação, foi proposto como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado (SAMARA; BARROS; 2007, p. 120) com perguntas fechadas e apenas uma aberta, destinada a identificar opiniões pessoais sobre o assunto (APÊNDICE A). O objetivo desse instrumento é traçar o perfil desses profissionais, seus conhecimentos sobre suas atividades e seu papel na organização.

No caso do profissional de TI, o questionário também procura identificar seu conhecimento sobre as habilidades e competência da área de interface e de seus profissionais. Já para o profissional de comunicação, o questionário procura identificar os tipos de experiência de interface com a área da TI vivenciados e sua percepção acerca do profissional de TI. Além disso, para os profissionais que não apresentam experiência de interface com TI, buscou-se identificar os motivos da falta de parceria e o modo como percebem essa possibilidade de interação.

No processo de elaboração das questões, profissionais das duas áreas foram consultados, na expectativa de se investigar a objetividade e clareza das questões. Ainda nesse sentido, foi elaborado um pré-teste (APÊNDICE B - Pré-teste: Estruturação dos Questionários e Análises).

[...]a pesquisa –piloto tem, como uma das principais funções, testar o instrumento de coleta de dados. [...] dificuldade de entendimento, [...] ambiguidade das questões, existência de perguntas supérfluas, da ordem de apresentação das questões [...] (LAKATOS; MARONI, 2001, p. 129).

Foi possível, assim, verificar a adequação da formulação dos questionários com profissionais de cada área. O período de aplicação das questões variou de acordo com o número de respostas alcançadas.

A experiência e as dificuldades com a obtenção de respostas na aplicação do pré-teste sugerem que o método mais adequado para realização da pesquisa é a “Bola de neve” (*snowball*). Nesse método, os contatos iniciais podem convidar outros respondentes que considerarem interessantes e, assim, aplica-se o questionário para população que se mostra não concentrada. A técnica, utilizada na antropologia, foi proposta por Russell Bernard (1996).

Considerando o perfil dos profissionais envolvidos na pesquisa, que se relacionam em seu ambiente de trabalho com computadores, internet e redes de relacionamento, evidencia-se a adequação do método. Optou-se pela distribuição dos questionários por meio de ferramenta digital, via internet, denominada SurveyMonkey. Trata-se de um sistema pago que permite a fácil integração com e-mail e redes sociais, além de oferecer sistema de segurança das informações e limitação de respondente por IP – internet protocol –, uma identificação entre máquinas.

Estabelecido o método e a técnica, obteve-se orientação para o desenvolvimento de estratégia específica ao encaminhamento do questionário. Definiu-se, a partir da identificação de indivíduos dos grupos de TI e Comunicação que apresentavam um bom “grau de centralidade no cluster”<sup>1</sup>, os indivíduos que formaram o grupo disseminador dos questionários.

Quanto ao tamanho da amostra, optou-se por estabelecer o número de entrevistados considerando uma população infinita, superior a cem mil pessoas. Pelo cálculo amostral ficou estabelecida a necessidade de se obter 276, para uma margem de erro de 5% e nível de confiança de 90%.

A estratégia de contato com os dois grupos de interesse da pesquisa partiu de contatos pessoais e da lista de contatos de profissionais das áreas que disponibilizaram seus mailings ou enviaram cartas pessoais aos seus contatos, em um link criado especificamente para cada um deles. No sistema da ferramenta de coleta, foram denominados “Coletores”.

Definida a estrutura de coleta, foram enviadas correspondências personalizadas para os integrantes das listas de e-mails: 200 questionários à área de TI e 100 à área de Comunicação. Foram criados coletores individuais para os

---

<sup>1</sup> Termo abordado por MONGE, P durante módulo: **Redes Sociais e Novas Mídias no contexto organizacional**, no V Congresso Científico Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, realizado em São Paulo, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no período de 02 a 04 de maio de 2011.

contatos com “alto grau de centralidade” em cada grupo. Em TI, foram criados 12 coletores, porém efetivamente contribuíram seis coletores, e destes, dois foram grupos de TI na rede de relacionamento LinkedIn.

Em Comunicação, foram criados seis coletores e cinco efetivamente contribuíram para a coleta. Destes seis, dois foram para grupos de comunicação organizacional na rede de relacionamento LinkedIn, e destes dois, um não obteve nenhum registro de coleta.

Acredita-se que o método escolhido foi eficiente para a pesquisa, devido à possibilidade de encaminhamento e controle dos questionários. Outro fator significativo foi o acompanhamento diário, que permitiu intensificar os comunicados e identificar a saturação das respostas.

Contudo, pelas observações realizadas durante a coleta, verificou-se que, a partir dos 50 primeiros respondentes, os gráficos não se alteravam significativamente, sempre dentro da margem de erro percentual. Dessa forma, foi constatada a saturação do questionário, pela observação sistemática diária das alterações da coleta e pela orientação identificada no pré-teste. Sendo assim, a coleta foi encerrada com 100 questionários respondidos por profissionais de TI e 151 questionários respondidos por profissionais de comunicação.

Para a orientação, o esclarecimento e a compreensão da complexidade da área de TI foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre Governança de TI e frameworks, mais especificamente ITIL e COBIT. Embora o levantamento tenha possibilitado o entendimento dos processos em TI e a compreensão sobre a elaboração e adoção dos modelos e protocolos nessa área, verificou-se a necessidade de uma pesquisa qualitativa que oferecesse mais informações e opiniões de profissionais da área de TI.

Para tanto, optou-se por uma pesquisa qualitativa com técnica de entrevista em profundidade, desenvolvida com gestores de TI, com a qual se pretendeu promover o esclarecimento de temas e assuntos identificados na pesquisa quantitativa e na pesquisa bibliográfica.

O caráter descritivo da pesquisa, mapeamento e descrição do comportamento dos profissionais e de práticas na área de Tecnologia da Informação definiu a aplicação da técnica de entrevista em profundidade. Com o objetivo de identificar as diferentes maneiras de perceber o fenômeno, buscou-se “recolher respostas subjetivas a partir da experiência de uma fonte” (DUARTE, 2010, p. 63).

Dessa forma, a entrevista caracteriza-se por ser semiaberta, seguindo um roteiro de questões-guia sobre o assunto em questão. Contudo, as questões não são estruturadas, permitindo a formulação mais adequada do tema durante a entrevista.

Por se tratar de uma pesquisa não probabilística, por conveniência, com alto valor de subjetividade do entrevistado, não se pretende generalizar ou provar algo com as respostas. Buscam-se indicativos para a compreensão do fenômeno pesquisado. Sendo assim, a seleção dos entrevistados é de significativo valor.

Portanto, ao escolher os entrevistados verificou-se a capacidade de compreensão do tema, tempo de experiência na área e uma diversidade de atuação, com o objetivo de ampliar a visão sobre o tema.

Para compor a amostra, foram convidados 20 profissionais que apresentavam longa experiência na área e ocupavam cargos de gestão, consultores, certificadores e proprietários de empresas de TI. Destes, aqueles que responderam prontamente foram escolhidos, e assim fechou-se a amostra com 10 profissionais.

- proprietários de empresa de Tecnologia da Informação;
- gestores de TI em multinacional e em empresas nacionais;
- gestores de TI em empresa pública;
- gestores de projetos de TI;
- consultor de TI

As entrevistas foram gravadas e transcritas, para que oferecessem mais precisão às análises e seleções das falas. Um primeiro contato foi feito, na busca de maior proximidade com a fonte e, também, para oferecer mais liberdade aos entrevistados.

Optou-se pela ocultação dos nomes dos profissionais e das empresas citadas, pelo fato de manterem vínculos com empresas da área de TI e tratarem de questões críticas dos campos de atuação apresentados. Contudo, a evidência de sua trajetória na área qualifica seu depoimento e a visão de cada um deles sobre seu trabalho, área de conhecimento e interfaces.

Sendo assim, para cada um deles será apresentada sua trajetória e principais atividades desenvolvidas, embora as autorizações de uso das informações tenham sido coletadas.

Acredita-se que o roteiro elaborado (APÊNDICE C – Roteiro para condução das entrevistas) possibilita a identificação de pontos significativos e oferece base de direcionamento às sistematizações da comunicação em TI.

## **1.2 Estrutura da Tese**

Em função do conteúdo apresentado, a tese está organizada em sete capítulos. O primeiro contempla a introdução, a delimitação do tema e do objeto de pesquisa, os objetivos da pesquisa, a justificativa, o problema, as hipóteses e o método da pesquisa.

No capítulo dois, apresenta-se a revisão bibliográfica sobre a complexidade das organizações e do contexto socioeconômico mundial em que elas vêm operando nas décadas de 1980, 1990 e 2000. Aborda-se o processo de internacionalização das organizações decorrente da globalização dos mercados e do acirramento da concorrência. Particular ênfase é dada à evolução das estruturas administrativas e dos sistemas de informação.

O segundo capítulo contempla, ainda, a Governança Corporativa. A ênfase é a evolução dos modelos ao longo do período analisado, bem como o desenvolvimento e aprimoramento dos mecanismos de controle gerencial, especialmente aqueles envolvidos em processos de abertura de capital.

No capítulo três, a comunicação organizacional é apresentada a partir de uma análise evolutiva do contexto sociocultural. O período de tempo compreendido corresponde às últimas três décadas, isto é, de 1980 a 2012. Assim como as organizações, a estrutura social sofreu grandes alterações nesse período. As mudanças impactam no comportamento humano, acarretando alterações nas relações sociais, na compreensão e manifestação da cultura e identidade, bem como na percepção delas.

Assim sendo, ao longo do terceiro capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica sobre a evolução da comunicação. Isso abrange a estrutura da comunicação nas organizações, bem como o papel, competências e os instrumentos mais utilizados. Particular ênfase, também, é dada à interface com Marketing e às perspectivas de sistematização dos processos, monitoramento, avaliação e mensuração de resultados em comunicação, conteúdos que aproximam de forma sistêmica as práticas comunicacionais.



Ainda no capítulo três, a revisão sobre o cenário tecnológico e de comunicação nas organizações, bem como o impacto da internet e das redes sociais no comportamento humano. O objetivo dessa abordagem é contextualizar as tecnologias da informação e comunicação no âmbito organizacional, além da TI e a Comunicação na estrutura organizacional.

Como base às propostas de comunicação e para seu alinhamento, é necessário compreender a mensuração em comunicação a partir da Gestão da Comunicação e Marketing de forma integrada.

No capítulo quatro, é apresentada a TI no contexto organizacional, a governança de TI e o alinhamento com a Governança Corporativa, os fatores críticos de sucesso e seus frameworks ITIL e COBIT.

No capítulo cinco são expostos os resultados obtidos pela aplicação dos questionários da pesquisa desta tese. A partir daí o texto é voltado às contribuições originais da pesquisa, contendo os resultados provenientes das aplicações de dois questionários: um voltado aos profissionais atuantes na área de TI e outro para os profissionais de Comunicação. Ambos os questionários foram elaborados a fim de obter informações quantitativas, direcionadas para a obtenção de dados qualitativos posteriores.

A primeira parte dos resultados apresenta questões que visam a identificar o perfil de ambos os profissionais, o entendimento que possuem de sua profissão e da área de interface entre TI e Comunicação.

Os dados qualitativos obtidos complementam os dados quantitativos, na busca por esclarecimentos às especificidades das áreas, em relação às definições e conceitos. Dessa forma, pretende-se oferecer contribuições de profissionais e estudiosos de TI sobre as principais perspectivas das áreas em termos práticos e os pontos de interface. Os resultados apresentados e analisados confirmam as hipóteses da tese.

No capítulo seis, as considerações finais, em que se apresenta a perspectiva de sistematização da comunicação frente à realidade organizacional e de TI, e recomendações.

## 2 A COMPLEXIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, aborda-se a complexidade das organizações. Para tanto, optou-se por iniciar com a contextualização socioeconômica mundial observada nas décadas de 1980, 1990 e 2000 e as interferências impostas às organizações.

Com o surgimento de uma “nova economia” (CASTELLS, 2008, p.119) e o contexto da internacionalização e globalização, inúmeras modificações no sistema de gestão e produção foram adotados. Portanto, faz-se necessário compreender a estrutura das organizações e o modo como a adoção das novas tecnologias possibilitou dinâmica mais eficiente no processamento das informações institucionais.

Procura-se apresentar um descritivo da estrutura e dos processos organizacionais, no que tange aos fatores correlacionados à sua complexidade. Em seguida, abordam-se os sistemas de informação das organizações e de que forma passam a integrar, a partir da inserção das novas tecnologias, um conjunto informacional para a tomada de decisões corporativas.

### 2.1 O Contexto Socioeconômico

Castells (2008, p.119) denomina a “nova economia”, delineada a partir do “último quartel do século XX”, como “informacional, global e em rede”. Esses termos identificam o período e também o tipo de interligação que se faz presente na sociedade, uma vez que representa as principais características dessas mudanças em escala global.

Dessa forma, verifica-se a formação de um contexto de internacionalização: “[...] como consequência da abertura do espaço mundial e da extensão do campo das tecnologias humanas ao espaço planetário descortinaram a fase da globalização” (QUEYRAS; QUONIAM, in TARAPANOFF, 2006, p. 73).

O percurso da globalização foi apresentado por Queyras e Quoniam (*in* TARAPANOFF, 2006, p. 73) a partir de três fases: 1) Política, em que se destaca a criação da ONU – Organização das Nações Unidas, após a Segunda Guerra Mundial, e o registro dos “fundamentos de uma comunidade internacional”; 2) Econômica, com a “abertura de mercados internacionais durante um período de 30

anos”; e, 3) Cultural, em que se delinea e reconhece a “coexistência de diferentes culturas no plano mundial.”

É nessa totalidade que se observam mudanças significativas na “[...] interação entre as empresas em nível mundial. Elas têm sido impelidas para integrar fenômenos econômicos cada vez mais complexos” (QUEYRAS; QUONIAM, *in* TARAPANOFF, 2006, p. 73). Percebe-se, portanto, que a produtividade e a competitividade estão balizadas na capacidade de “[...] gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento” (CASTELLS, 2008, p. 119).

A perspectiva global que envolve as organizações abarca uma rede de relacionamentos empresariais que ultrapassa os limites físicos presenciais e territoriais. Com o passar do tempo, a maturidade desses processos vem aperfeiçoando essas relações. É nesse sentido que

A tecnologia da informação é vista como fonte de criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamentos entre empresas e entre empresas e seus consumidores (LAURINDO, *in* LAURINDO, 2011, p. 2).

Pode-se notar, nessa evolução, o aprimoramento da cadeia produtiva, que deixa de lado, por exemplo, o armazenamento e a estocagem de matéria-prima e insumos, substituindo-os por sistemas logísticos. Na outra ponta da cadeia, o consumidor experimenta uma oferta cada vez maior de produtos, e aperfeiçoa sua pesquisa por preço e qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado.

Essas atualizações, em modelos gerenciais e processuais, e até mesmo os hábitos de consumo, na “nova economia”, são impulsionadas pela “revolução da tecnologia da informação”, considerada, por Castells (2008, p.119), “base material indispensável para sua criação.”

Sendo assim, verifica-se um considerável impacto da tecnologia da informação e do conhecimento na produtividade, competitividade e lucratividade das organizações. Tais observações foram apontadas por Castells (2008, p. 119 – 203) a partir de análises sobre os estudos de Robert Solow e princípios de inovação de Schumpeter, para descrever uma economia voltada para o “informacionalismo”.

## 2.2 A Estrutura Organizacional

Significativas alterações no comportamento das organizações, provocadas pela globalização dos mercados, são percebidas a partir de uma série de modificações que afetam as estruturas administrativas e as relações comerciais.

Hall (2004, p. 16) considera que “[...] as organizações são participantes ativas da sociedade”, e por conta disso percebe a intrínseca relação entre as mudanças sociais e organizacionais. Dessa forma, tanto as alterações sociais podem ser motivadas por mudança de postura das organizações, como as organizações podem, por incentivo social, mudar sua postura. Em consequência disso, a organização pode reforçar uma tendência. Da mesma forma, ao rechaçá-la, pode criar resistência a uma movimentação social e, assim, impedi-la de ocorrer.

Com as tais interferências, as mudanças internas de uma organização podem ser afetadas significativamente, por intermédio dos membros da sociedade que participam de sua estrutura administrativa e operacional. Sendo assim, tanto o comportamento como a estrutura social estão diretamente relacionados à organização. Este é o motivo pelo qual os movimentos de integração entre as organizações com as comunidades adjacentes aos seus limites físicos têm sido fortemente contemplados, assim como nos relatos registrados em estudos realizados por Selznick (1980).

A orientação econômica das organizações, entretanto, necessita de uma sistematização e ordenação de suas atividades, voltadas para o alcance de objetivos e resultados estabelecidos pela natureza e propósito negocial. Nesse sentido, busca-se debruçar sobre as estruturas organizacionais que apresentam um conjunto de normas e regras que estabelecem hierarquias, funções, responsabilidades e tomadas de decisão, todas em prol do negócio, mas com motivações pessoais latentes.

Para esclarecer a estrutura formal das organizações, deve-se procurar uma definição contemporânea que ofereça um norteamento sobre as organizações atuais. Hall (2004, p. 28) oferece as definições de Etzioni (1964) como base para definições importantes. “As organizações são unidades sociais deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos.”

Durante sua análise, Hall (2004, p. 28-30) apresenta uma definição que procura contemplar as divergências organizacionais referentes às inúmeras metas desenha uma organização e que aponta quais limites podem ser relativamente variáveis, por conta da complexidade organizacional.

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2004, p. 30).

A definição acima destaca a coletividade em um ambiente de normas, regras e procedimentos, a estrutura da organização, e evidencia a estrutura formal e a informal que se estabelecem para atender, tanto a natureza e os propósitos do negócio, como a coletividade, no que tange sua cultura, hábitos e comportamento.

Nos estudos apontados por Hall (2004), na tentativa de estruturar uma classificação ou taxonomia das organizações, percebe-se que as diversas frentes de pesquisas traçaram variáveis significativas para o aprofundamento e compreensão sobre os fenômenos organizacionais. Mas foi em 1979 que os estudos de Mintzberg destacaram uma [...] “abordagem multifacetada, baseada em grande parte no modo como as organizações são estruturadas para enfrentar as várias contingências que se apresentam” (HALL 2004, p. 39).

Essa visão, convergente às ideias de Hall e de estudiosos que “defendem uma taxonomia empírica”, sugere que as características das organizações devem ser observadas como base para uma classificação. Porém, diante da falta de um sistema adequado de classificação ou taxonômico, como afirma Hall (2004, p. 41), “[...] existe um conjunto de variáveis que aparentam ser importantes em toda a iniciativa classificatória ou taxonômica.”

Assim, devem-se considerar “[...] três componentes-chave na definição de estrutura organizacional” (DAFT 2002, p. 79). Com base na obra de Child (1984, *apud* DAFT 2002, p. 79), destacam-se:

1. A estrutura organizacional determina relações formais de subordinação, entre as quais o número de níveis na hierarquia e a amplitude do controle de gerentes e supervisores.

2. A estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em departamento e de departamentos na organização como um todo.
3. A estrutura organizacional inclui o projeto de sistemas para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

Verifica-se, pois, que há um núcleo duro nas organizações, comum à sua estruturação e que define a sistemática necessária para a concepção do negócio. Sendo assim, a visão da organização como sistemas auxilia a compreender uma linha de funcionamento que é afetada pela complexidade da organização, mas que procura facilitar, em diversos aspectos, o seu funcionamento.

### **2.3 Organização como Sistemas**

A Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (1975, p. 17), considera que “os sistemas estão em toda parte”. Suas pesquisas em biologia dirigiam-se aos estudos de organismos vivos, quanto a estruturação e processos. Com base na dicotomia existente na época, “mecanicismo-vitalismo”, dedicou-se ao estudo mecanicista, o que lhe possibilitou postular o “ponto de vista organísmico”. Dessa forma, estabeleceu a “teoria dos sistemas abertos e dos estados estáveis” (BERTALANFFY, 1975, p. 127).

Esse autor apresenta duas vertentes de estudos. Um deles é o de método “empírico-indutivo”, baseado em observações da realidade e, aparentemente, “ingênuo e assistemático” (BERTALANFFY, 1975, p. 134). O outro, apontado como o “caminho da teoria dedutiva dos sistemas”, baseado na matemática, é, segundo o autor, mais “elegante”. Entretanto, “[...] não é somente um meio incômodo, mas em princípio inadequado para tratar muitos problemas de organização” (BERTALANFFY, 1975, p. 135-136).

Com um postulado que acompanha a tendência do pensamento moderno, influencia os estudos e as teorias da administração que adotam o conceito para o estudo das organizações. Apoiados na complexidade das organizações, esses estudos e teorias tergiversam, como Daft (2002, p. 12), sobre os dois tipos de sistemas nas organizações: os fechados e os abertos.

O primeiro, para o autor, “não dependeria de seu ambiente”, assim como ressaltado na obra de Bertalanffy (1975, p. 64): “[...] em qualquer sistema fechado o

estado final é inequivocamente determinado pelas condições iniciais.” Para o segundo, considera-se que a organização é um sistema aberto, que “deve interagir com o ambiente para sobreviver.”

Todo organismo vivo é essencialmente um sistema aberto. Mantém-se em um contínuo fluxo de entradas e saídas, conserva-se mediante a construção e a decomposição de componentes, nunca estando, enquanto vivo, em um estado de equilíbrio [...] (BERTALANFFY, 1975, p. 64).

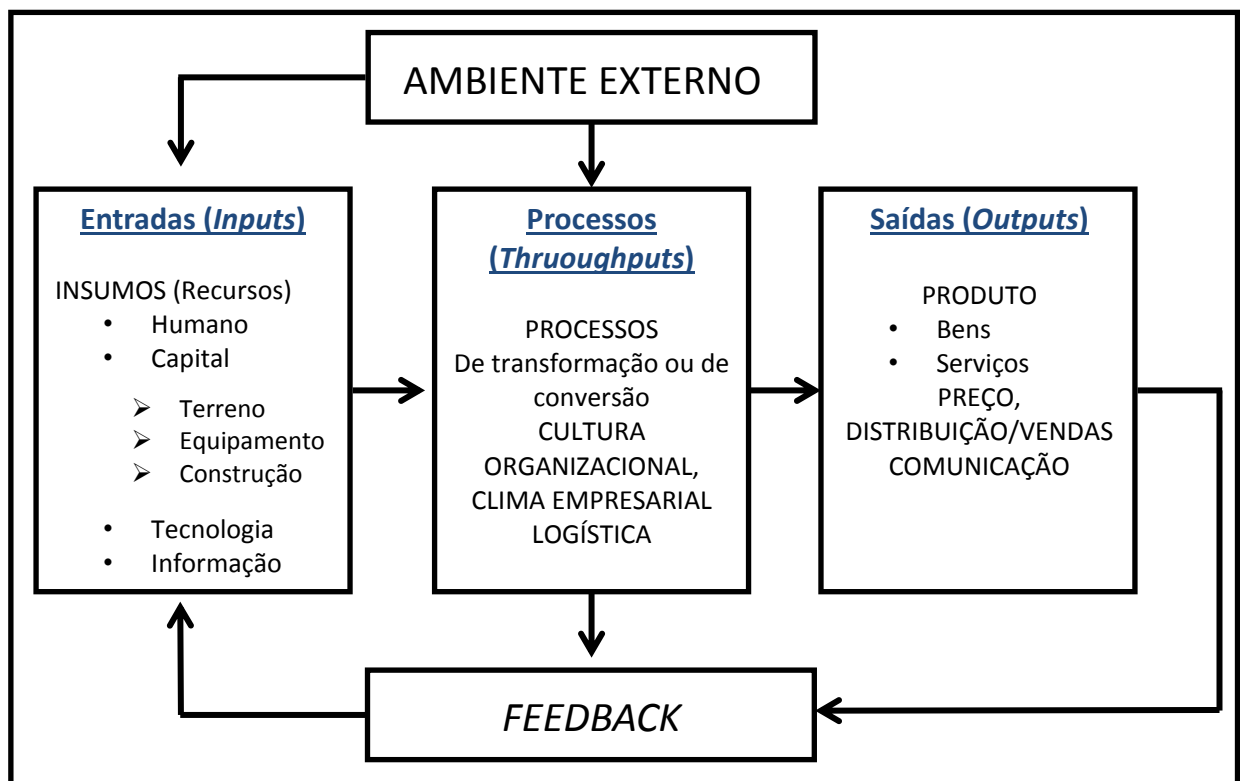
É nesse sentido que se adota a visão da organização como sistema, “[...] um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transformas, e emite saídas para o ambiente externo.” (DAFT, 2002, p. 13). Esse sistema é composto por subsistemas que apresentam funções específicas, vitais para a organização, e que mantêm uma ligação direta com outro subsistema, por intermédio de suas funções, algumas em contiguidade, outras em continuidade, e até mesmo podem promover ramificações e desdobramentos diretos em outro sistema.

Observa-se que o sistema é composto por entradas (ou insumos) que podem ser consideradas como a infraestrutura do negócio: recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros, informações e tecnologia. Nos processos de transformação, as entradas são modificadas “[...] em algo de valor que pode ser enviado de volta para o ambiente” (DAFT, 2002, p. 13). Na saída, considera-se o produto ou serviço que é disponibilizado para o cliente final; no entanto, também como saída podem ser incluídos a satisfação do funcionário, a poluição e outros subprodutos do processo de transformação.

Um sistema é composto por vários subsistemas, [...] desempenham as funções específicas necessárias à sobrevivência da organização, tais como produção, cobertura de fronteiras, manutenção, adaptação e administração. O subsistema de produção gera as saídas de produtos e serviços da organização. Os subsistemas de limites de fronteiras são responsáveis pelas trocas com o ambiente externo. Eles incluem compra de suprimentos ou a comercialização de produtos. O subsistema de manutenção mantém a operação uniforme e a conservação dos elementos físicos e humanos da organização. Os subsistemas adaptativos são responsáveis pela mudança e adaptação da organização (DAFT. 2002, p. 13).

Contudo, há que se considerar a postura defendida por Yanaze (2011, p. 54-55) que, a partir da visão do marketing, acrescenta a Cultura Organizacional, o clima empresarial e a Logística como subsistemas de “processos”. Da mesma forma, o autor destaca como subsistema de “saída” mais três elementos além do “produto”: o preço, a distribuição/vendas e a comunicação.

Para melhor compreender essa dinâmica, é significativo observar a Figura 1, que representa a estrutura de um sistema aberto.



**Figura 1- Sistema aberto**

Fonte: Adaptação dos Sistemas Abertos de Stoner (1999, p. 34)

Considerando as observações de Daft, pode-se perceber a inserção dos subsistemas na estrutura do sistema aberto, identificando os limites de fronteira responsáveis pelas trocas com o ambiente externo. Na configuração de Mintzberg (1979), além da identificação dos limites de fronteira são indicados cinco componentes para a composição de uma organização: o núcleo técnico, a alta administração, a administração média, o suporte técnico e o suporte administrativo. Esse conjunto pode ser estimado como base para a estruturação de um negócio e pode variar, segundo Daft (2002, p. 13), “dependendo do ambiente, tecnologia e outros fatores.”



Para compreender a proposta de Mintzberg, foi elaborado o Quadro 1, com os cinco componentes e suas funções em relação ao sistema e a identificação dos subsistemas. Em destaque, os limites de fronteira e a visão do marketing de Yanaze (2011). Dessa forma, pretende-se tornar clara a dinâmica dessa estrutura criada a partir desses componentes.

<b>Sistemas</b>		<b>Entradas</b>	<b>Processos de transformação</b>	<b>Saídas</b>
<b>Componentes</b>				
<b>Núcleo técnico</b>			Responsável pela realização do trabalho básico operacional. Principal transformação dos insumos.	Gerador dos produtos e serviços oferecidos
			<b>Produção</b> <b>Limite de fronteira</b>	
<b>Suporte técnico</b>		Responsável pela sondagem do ambiente e produção de informação para orientação do negócio		Qualidade
		<b>Limite de fronteira</b>	<b>Produção</b> <b>Limite de fronteira</b>	<b>Limite de fronteira</b>
<b>Suporte administrativo</b>		Infraestrutura de conservação da organização e Recursos humanos		Logística de Distribuição
		<b>Limite de fronteira</b>	<b>Manutenção</b> <b>Limite de fronteira</b>	
<b>A D M I N I S T R A Ç Ã O</b>	<b>Alta</b>	Responsável orientação sobre as diretrizes, estratégias, metas e políticas e principais divisões. Nível de Governança Corporativa		Estratégias de posicionamento, diferenciação e política de preço.
		<b>Limite de fronteira</b>	<b>Administração</b> <b>Limite de fronteira</b>	<b>Limite de fronteira</b>
	<b>Média</b>	Responsáveis pela mediação entre a Alta Administração e o núcleo técnico.	Responsáveis pela Gestão operacional cumprimento das diretrizes, metas e políticas organizacionais. Elaboração das regras e normas para o funcionamento dos processos.	Definição de preço, posicionamento na praça, diferenciação e promoção.
		<b>Limite de fronteira</b>	<b>Adaptação</b> <b>Produção</b> <b>Administração</b> <b>Limite de fronteira</b>	<b>Limite de fronteira</b>

**Quadro 1 - Relações componentes, subsistemas organizacionais e visão do marketing**  
Fonte: Elaborado com base em Mintzberg (1979), Daft (2002, p. 13-15) e Yanaze (2011).

Embora o sistema tenha uma delimitação específica a cumprir, a inter-relação entre suas três fases se efetiva por intermédio dos profissionais que tendem a desempenhar atividades e funções em mais um componente ou subsistema.

As atividades específicas desenvolvidas nos subsistemas apresentam ligação com os demais sistemas e/ou componentes, contudo a intersecção acontece, efetivamente, pelo compartilhamento da atuação de profissionais em funções compartilhadas ou específicas ligadas aos subsistemas ou componentes organizacionais.

### 2.3.1 O processo de administração nas organizações

Até aqui foram apresentadas questões estruturais, físicas e operacionais de uma organização, um aspecto que pode de alguma maneira se aproximar de uma visão sistêmica mais estática, talvez pela falta, até então, de observações acerca do trabalho realizado para manutenção dessa estrutura.

Portanto, a administração de uma organização consiste em conduzir pessoas ao desenvolvimento de ações para o alcance de objetivos, contando com uma determinada estrutura, com processos preestabelecidos e produtos ou serviços caracterizados para colocação no mercado consumidor.

Dessa forma, verifica-se que a administração de uma organização também se estabelece a partir de uma visão sistêmica e que se define pelo “[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização para alcançar objetivos estabelecidos” (STONER, 1999, p. 5).

Na configuração do processo administrativo, é significativo realçar a figura do administrador, a pessoa responsável pela efetividade do processo. Sendo assim, ao gerir o processo o administrador assume o papel, “um padrão de comportamento” (STONER, 1999, p. 9), responsável pela condução das ações definidas por Stoner (1999, p. 5-7):

- **Planejar:** os administradores devem elaborar previamente os objetivos, planos e ações organizacionais. Por sua vez, devem seguir métodos adequados para o desenvolvimento de procedimentos e atender a uma lógica que permitirá alcançar os

objetivos estipulados. Considera-se que os planos, “linhas-mestras da organização”, permitam a adequada aplicação de recursos. Da mesma forma, devem oferecer orientação para que os membros da organização realizem “[...] suas atividades de forma consistentes aos objetivos e procedimentos escolhidos”. Além disso, devem monitorar e medir os processos em relação aos objetivos para que possam, se necessário, efetuar correções futuras.

- **Organizar:** considera-se o “[...] processo de arrumar e alocar o trabalho, autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos [...]” traçados pelo planejamento.
- **Liderar:** define-se por “[...] dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar as tarefas essenciais.” Deve-se estabelecer um ambiente adequado para o trabalho, para obtenção do melhor desempenho.
- **Controlar:** certificar que os atos dos membros de uma organização, estão conduzindo a organização para o alcance dos objetivos preestabelecidos. O ato de controlar deve:

(1) estabelecer padrões de desempenho, (2) medir o desempenho atual, (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas (STONER, 1999, p. 7).

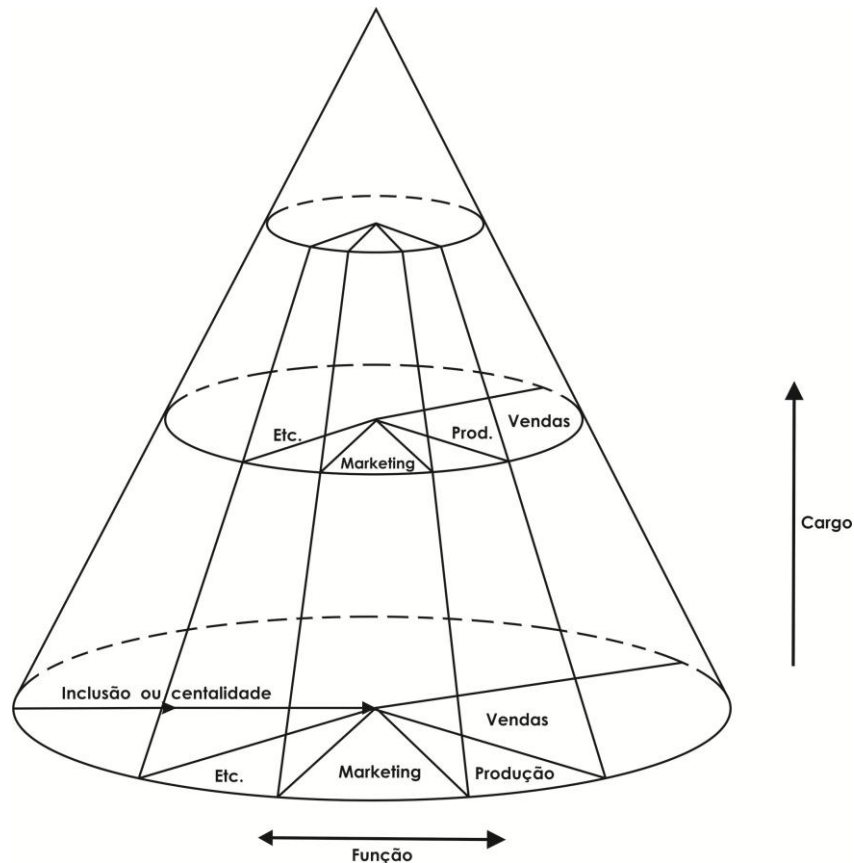
Considerando-se a complexidade operacional da organização, há que se observar os níveis da administração. Desse modo, evidenciam-se a estruturação do processo administrativo e a identificação de gestores em diversos níveis. Destacam-se também as atribuições e funções distintas para cada nível gestor, para a condução das atividades pelos membros organizacionais.

Na observação do modelo cônico de SCHEIN (*apud* Stoner, 1999, p. 422), percebe-se o **movimento vertical**, apontado como aquele que representa a “mudança hierárquica no cargo ou função ou no nível executivo individual”. Percebem-se também outros dois: o **movimento radial**, que representa o “movimento para perto ou para longe do núcleo central de poder”, e o **movimento**

**circular**, que identifica a “transferência de uma divisão, função ou departamento para outro.”

A Figura 2 apresenta o Modelo de Schein (1971, *apud* STONER, 1999, p. 422), que promove a identificação dos níveis onde se encontram os administradores organizacionais. Dessa forma, adota-se a classificação de Stoner (1999, p. 8) em complementação à apresentação do modelo cônico.

- **“Gerentes de primeira linha”**: podem ser chamados de supervisores, ocupam a base do modelo cônico e são responsáveis pela direção dos funcionários operacionais.
- **“Gerentes Médios”**: ocupam a posição intermediária do modelo cônico e dirigem os gerentes de primeira linha, podendo, em algumas, ser situações funcionários operacionais. Responsáveis por “implementar políticas e intermediar as exigências dos superiores e as capacidades de seus subordinados.
- **“Administradores do Topo”**: responsáveis pela administração global da organização. Estabelecem políticas operacionais e conduzem a interação da organização com o seu ambiente  
Outras duas classificações são consideradas, Administradores Funcionais e Gerais, porém recebem a denominação específica de:
- **“Gerentes Funcionais”**: Responsáveis por apenas uma atividade da organização, como finanças e recursos humanos;
- **“Gerente-Geral”**: o indivíduo responsável por todas as atividades, como produção, vendas, marketing e finanças de uma organização, em uma empresa ou subsidiária.



**Figura 2 - Modelo Cônico Organizacional**  
 Fonte: SCHEIN (1971)

Assim, evidencia-se na estrutura organizacional a função do corpo gestor administrativo, considerando as especificidades dos níveis administrativos e os movimentos integradores desse ambiente.

### 2.3.2 As dimensões do projeto organizacional

A visão da organização como sistema, até o momento, possibilita identificar duas dimensões que delineiam as organizações do ponto de vista “Estrutural” e “Contextual”. Elas “descrevem as organizações quase do mesmo modo como os traços físicos e de personalidade descrevem as pessoas” (DAFT, 2002, p. 15).

A dimensão estrutural compreende, em uma organização, suas características internas, que prezam pelo seu bom funcionamento. Coincidente com a “descrição de Weber (1947), do tipo ideal de burocracia”, considera todas as partes da organização que estabelecem seu funcionamento formal: “hierarquia de

autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, regras para os ocupantes dos cargos, e remunerações distintas” (*apud* HALL, 2004, p. 48).

A referência estrutural apresentada por Daft (2002) evidencia:

1. A *formalização* diz respeito ao volume de documentação escrita da organização. [...] 2. A *especialização* é o nível em que as tarefas organizacionais são subdivididas em cargos separados.[...] 3. A *hierarquia de autoridade* define quem se reporta a quem e a esfera de controle para cada gerente. A hierarquia é retratada pelas linhas verticais de um organograma.[...] 4. A *centralização* refere-se ao nível hierárquico que tem autoridade para tomar uma decisão. Quando a tomada de decisão é reservada para o nível mais elevado, a organização é centralizada. Quando as decisões são delegadas a níveis organizacionais mais baixos, ela é descentralizada. 5. O *profissionalismo* é o nível de educação formal e de treinamento dos funcionários.[...] 6. As *taxas de pessoal* referem-se ao desmembramento de pessoas pelas várias funções de departamentos. [...] incluem o grau administrativo, o grau burocrático, o grau de assessoria profissional e a proporção da mão-de-obra indireta para a direta (DAFT, 2002, p. 16).

Porém, na visão das organizações múltiplas, as “[...] noções de sistemas de gestão ‘mecanicista’ e ‘orgânicos’ está centrado nas variáveis dependentes, relacionadas à taxa de mudança ‘ambiental’” de Burns e Stalker (1961). Os autores destacam que um sistema mecanicista é mais apropriado para “condições estáveis”, e o orgânico, para soluções de demanda “imprevisíveis” de ações. Com base nessa definição, Hall (2006, p. 48) destaca que a primeira se baseia em uma “autoridade hierárquica”, e que a outra passa a uma “estrutura de controle em rede”, assim como a “especialização das tarefas” passa por um “ajuste contínuo e uma redefinição de tarefas”, entre outras modificações no mesmo sentido.

Pode-se verificar também que a dimensão contextual molda a dimensão estrutural ao ambiente, e isso pode causar confusão sobre essa dimensão, uma vez que ela “[...] caracteriza toda organização, inclusive seu porte, tecnologia, ambiente e metas” (DAFT, 2002, p. 15). É nesse sentido que os autores Burns e Stalker (1961) compreendem a estreita ligação entre as organizações e o ambiente em que estão inseridas.

Para compreender essa dimensão contextual, Daft (2002, p. 16) destaca:

1. *Tamanho* é a magnitude da organização em termos de número de pessoas.[...] Como as organizações são sistemas sociais, o tamanho costuma ser medido pelo número de funcionários. 2. *Tecnologia organizacional* é a natureza do subsistema de produção, incluindo as ações e técnicas utilizadas para transformar as entradas organizacionais em saídas. 3. O *ambiente* inclui todos os elementos além dos limites da organização.[...] a indústria, o governo, os consumidores, os fornecedores e a comunidade financeira. 4. As *metas e estratégias* da organização definem o propósito e as técnicas competitivas que as distinguem das outras organizações.

Portanto, a visão sistêmica da organização admite a percepção da complexidade do sistema por meio de uma tênue divisão entre os aspectos funcionais da dimensão estrutural e os aspectos particulares e variantes da dimensão contextual, que determinam a relação interna das organizações com o ambiente.

### **2.3.3 A evolução do projeto organizacional e da teoria**

A teoria da organização, segundo Daft (2002, p. 19), “[...] é a maneira de pensar sobre as organizações.” Com base em padrões que constituem as organizações, é possível identificar os métodos adotados pelo projeto organizacional e também por seu comportamento.

Dessa forma, justificam-se os estudos que, historicamente, têm demonstrado que os projetos e as práticas das organizações buscam acompanhar as mudanças mais amplas da sociedade. Desde a Revolução Industrial, a “perspectiva clássica” buscava uma organização eficiente como uma máquina, “associada ao desenvolvimento da hierarquia e das organizações burocráticas”. Considera-se que esta “é base de grande parte da teoria e prática da administração moderna” (DAFT, 2002, p. 20).

Verifica-se que há duas subáreas da “perspectiva científica”: da administração científica e dos princípios administrativos. A administração científica tem como pioneiro Frederick W. Taylor, que buscava a definição de “procedimentos-padrão”. Segundo Daft, (2002, p 20), ele procurava orientar melhor a seleção de trabalhadores com habilidades apropriadas a esse padrão. Como consequência, planejava-se o trabalho e destinavam-se incentivos salariais para o aumento da produção. Dessa forma, valorizava o núcleo técnico.

Os princípios administrativos, por outro lado, têm como referência Henry Fayol, que “propôs os 14 princípios de administração”, dentre eles a orientação de agrupamento das atividades semelhantes e da subordinação.

Seguindo na evolução do projeto e das teorias organizacionais, os Estudos de Hawthorne, na década de 1920, registram os “primeiros trabalhos sobre psicologia industrial e relações humanas.” Juntamente com Elton Mayo, Hawthorne desenvolveu estudos em uma companhia elétrica de Chicago, e destacou “que o tratamento positivo dos funcionários aumentava sua motivação e produtividade” (DAFT, 2002, p. 20).

O enfoque nos sistemas hierárquicos e burocráticos manteve-se no alvo dos estudos dos “projetos e funcionamento organizacionais até os anos de 1970 e 1980” (DAFT, 2002, p. 21), porém foi em 1980 que mudanças significativas da cultura empresarial passaram a considerar questões do quadro de funcionários com mais atenção.

Pautando-se, então, nas grandes organizações com quadros funcionais cada vez maiores, o cenário mundial registrou um movimento que estimulava mudanças rápidas, em que as “[...] fronteiras corporativas eram alteradas por ondas de fusões, muitas delas internacionais, e pela concorrência internacional expandida.” (DAFT, 2002, p. 21).

Nesse cenário, a evolução dos ambientes empresariais e dos estudos teóricos das organizações passa a evidenciar a teoria da contingência e, segundo Daft (2002, p. 21), surge uma abordagem mais “flexível da administração e do projeto organizacional”.

***Contingência*** significa que uma coisa depende de outras coisas e para que a organização seja eficaz é preciso haver um ‘perfeito ajuste’ entre suas estruturas e as condições de seu ambiente externo (PENNING, 1992, DAFT, 2002, p. 21).

Embora a hierarquia e a burocracia ainda sejam orientações dos administradores contemporâneos, há que se destacar a influência do ambiente atual sobre as organizações, que têm evidenciado uma postura voltada para “[...] o conhecimento e a informação como a forma mais importante de capital das organizações” (DAFT, 2002, p. 21). Além disso, destaca-se também a oportunidade de crescimento aos trabalhadores, tanto pessoal quanto profissional.



Uma orientação mais “natural e biológica” alicerça um paradigma que busca considerar a complexidade das organizações e as interferências de um ambiente cada vez menos estável e mais complexo, desafiado pela “competição internacional, comércio eletrônico” (DAFT, 2002, p.22), entre outros. É nesse ambiente que se estruturam as “organizações de aprendizagem”.

O conceito de “aprendizagem organizacional” foi apresentado “[...] em 1973 com Michael, e posteriormente, em 1978, com Argyris e Schön, sendo Peter Senge quem sistematizou e deu o contorno teórico ao tema” (RODRIGUEZ, 2007, p. 240).

Uma das alterações promovidas pelas organizações de aprendizagem diz respeito à estrutura organizacional. A verticalidade das estruturas tradicionais determina uma departamentalização em que se destacam o agrupamento das atividades, a subordinação hierárquica e a centralização das tomadas de decisão.

Contrária a essas características, as organizações de aprendizagem buscam criar “fluxos ou processos de trabalho horizontais” (DAFT, 2002, p. 24). Dessa forma, elimina-se a distância entre os gerentes administrativos e o núcleo técnico e estimula-se a criação de “equipes autogeridas” compostas com membros de diversas áreas funcionais que passam a trabalhar por projetos específicos.

Nesse sentido, uma organização que aprende apresenta um conjunto de disciplinas de aprendizagem que, “[...] relacionadas entre si, permitem uma evolução sistêmica e permanente da organização” (RODRIGUEZ, 2007, p. 241).

É importante destacar que muitas empresas se orientam pelo paradigma das “organizações de aprendizagem”. Essa postura competitiva é passível de assumir um sistema de informação vivaz e dinâmico, como seus processos. Porém, “nenhuma companhia representa um exemplo perfeito” (DAFT, 2002, p.25).

Daft (2002, p. 24-25) apresenta algumas das trocas significativas das organizações tradicionais para as organizações aprendizes, elencadas no Quadro 2.

<b>Organizações Tradicionais</b>	<b>Organizações Aprendizes</b>
<b>Tarefas Rotineiras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advoga a definição precisa de cada trabalho e de sua execução.</li> <li>• Conhecimento e controle das tarefas centralizadas na cúpula da organização.</li> </ul>	<b>Papéis com Empoderamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbítrio e responsabilidade aos trabalhadores para alcance de resultados e metas.</li> <li>• Flexibilidade no desempenho dos papéis na equipe</li> <li>• Controle das tarefas está mais com os trabalhadores.</li> </ul>
<b>Sistemas Formais de Controle:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação geralmente informal e face a face.</li> <li>• Pouco controle formal</li> <li>• Sistema para administrar o volume de informações complexas para controle do padrão e das metas.</li> </ul>	<b>Informação Compartilhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento generalizado das informações para obtenção de respostas rápidas.</li> <li>• Abertura de canais de comunicação seja entre os funcionários como com clientes, fornecedores e concorrentes.</li> <li>• Tecnologias da informação e comunicação promovem trocas e a ampliação da capacidade intelectual da organização.</li> </ul>
<b>Estratégia Competitiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizada nos altos níveis da administração</li> </ul>	<b>Estratégia Colaborativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação dos trabalhadores, clientes fornecedores e competidores na formulação da estratégia.</li> </ul>
<b>Cultura Rígida</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imobilidade em relação ao ambiente externo</li> </ul>	<b>Cultura Adaptável</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento contínuo</li> <li>• Visão global</li> </ul>

**Quadro 2 - Diferenças entre Organizações Tradicionais e de Aprendizagem**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Daft (2002, p. 24-25)

Com essa compreensão, evidencia-se a necessidade de aperfeiçoamento e da estruturação de práticas mais efetivas na construção desse tipo de organização. As organizações de aprendizagem são mais humanizadas, seus objetivos e práticas levam a resultados mais complexos do que os ganhos de capitais. Dessa forma a construção da imagem e da reputação corporativa podem oferecer perspectivas mais efetivas às organizações.

## 2.4 Sistemas de Informação

Na evolução das teorias e projetos organizacionais, verifica-se um caminho por meio do qual o conhecimento se torna um diferencial competitivo. Da mesma forma, cabe afirmar que a produção de conhecimento é determinante para a evolução dos sistemas de informação das organizações.

Os gestores organizacionais necessitam da circulação de dados, para que possam produzir informações coerentes e necessárias, sobre a organização e seus processos. Nesse contexto, as informações geram conhecimento, o que permite compreender a complexidade da organização.

[...] o conhecimento é um entendimento, ou modelo, sobre as pessoas, objetos ou eventos, derivado de informação sobre eles [...] O conhecimento proporciona uma estrutura para interpretar as informações, usualmente incorporando e explicando variações no tempo e no espaço (GORDON;GORDON, 2006, p. 4).

É possível afirmar que as organizações necessitam de mecanismos para a sistematização de dados e para o processamento de informações. Estas, por sua vez, se bem compreendidas e manipuladas de forma hábil, permitem que os gestores, sabiamente, tomem decisões específicas para o bom andamento da organização.

Dessa forma, a Inteligência competitiva – IC torna-se estratégia de muitas organizações, principalmente daquelas voltadas para a aprendizagem.

O desenvolvimento da IC é estreitamente ligado ao desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e à evolução do contexto sócio econômico mundial (QUEYRAS;QUONIAN, *in* TARAPANOFF, 2006, p. 73),

Portanto, os sistemas de informação organizacionais, independentemente de adotar recursos tecnológicos, apresentam, como um de seus principais objetivos: “auxiliar os processos de tomadas de decisões nas organizações” (REZENDE, *In* TARAPANOFF 2006, p. 258). Já Laudon&Laudon (2004 p. 39) afirmam que “[...] nenhum sistema sozinho pode fornecer todas as informações de que uma empresa necessita.”

#### **2.4.1 Tipos de sistemas de informação**

Assim como as organizações, os sistemas de informação não apresentam uma classificação definitiva. Diversos autores, como Rezende (2006), Laudon&Laudon (2004) e O’Brien (2002) compartilham essa opinião. Contudo, são unânimes em destacar três sistemas: do nível operacional, do nível gerencial e do

nível estratégico. Laudon&Laudon (2004, p. 40) e O'Brien (2002, p. 30) destacam também o sistema do nível do conhecimento.

Pode-se observar, na Figura 3, a divisão em níveis na estrutura organizacional proposta por Laudon&Laudon (2004, p. 40).



**Figura 3 - Níveis de Sistemas de informação**

Fonte: Adaptado de Laudon&Laudon (2004, p. 40)

Pela estrutura apresentada, observa-se que o sistema de informação convencional, o nível estratégico, no topo da pirâmide, é composto pelos dirigentes da alta administração que devem elaborar um planejamento estratégico, “processo de gestão que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa” (REZENDE; ABREU, 2001, p. 131).

No nível gerencial, estrutura-se o planejamento de controle, contudo deve-se considerar que o planejamento tático “[...] tem como finalidade otimizar determinada área [...]”(REZENDE; ABREU, 2001, p. 131). Está direcionado às operações que serão realizadas nos departamentos e restrito às especificidades de cada um. Nesse sentido, deve-se perceber que a informação gerada em cada grupo deverá integrar a organização, o que demanda uma sistematização que permita o agrupamento com o todo, posteriormente.

Na base da pirâmide, encontra-se o nível operacional, que “pode ser considerado como formalização dos processos” (REZENDE ; ABREU, 2001, p. 132). Esse nível técnico subdivide-se em setores e efetivamente colocam em prática as atividades operacionais, respeitando as normas técnicas de qualidade e segurança, bem como todas aquelas que garantem a execução da produção. Nesse nível, a informação é detalhada e analisada sistematicamente, para correções dos processos de produção.

Verifica-se, também, que o nível do conhecimento deverá organizar as informações de forma a oferecer maior integração, por meio de novas tecnologias, aos processamentos de dados, para “ajudar a organização a controlar o fluxo de documentos [...] sistemas de automação de escritório, estão entre as que mais crescem no ambiente empresarial de hoje” (LAUDON;LAUDON, 2004, p. 40).

Contudo, cabe ressaltar, além dos profissionais de TI que compõem esse nível de conhecimento, o desenvolvimento de soluções tecnológicas auxiliares à dinâmica organizacional. Percebe-se que, com a evolução tecnológica das tecnologias da informação e comunicação, os profissionais de comunicação passam a integrar mais fortemente esse nível. Em conjunto, desenvolvem estratégias tecnológicas e comunicacionais para potencializar o controle dos processos e relacionamentos organizacionais, internos e externos.

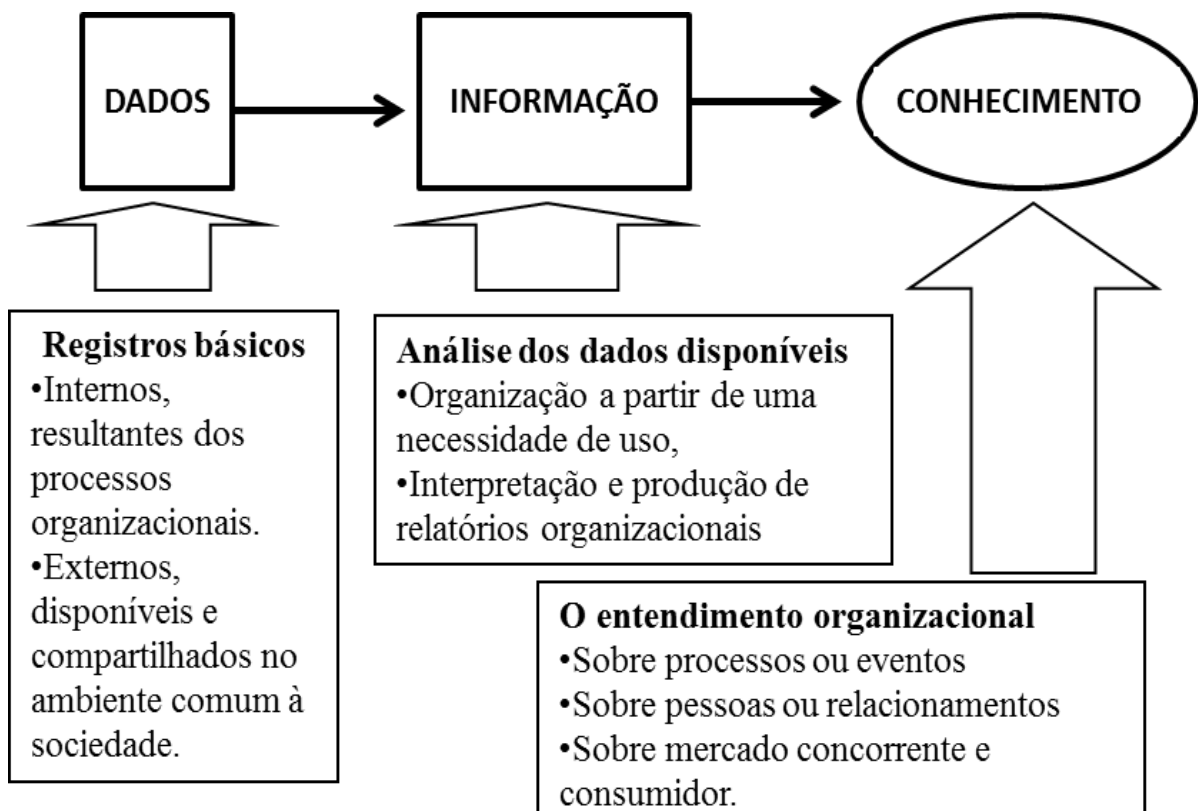
#### **2.4.2 O papel da informação**

Em uma organização, a informação é considerada “como um recurso, como um ativo ou como um produto” (GORDON; GORDON, 2006, p. 4). Os autores consideram que, como recurso, a informação é uma entrada, “um insumo na produção de bens e serviços”, necessário para que os gestores organizacionais possam administrar os processos internos, destinar melhor os investimentos e estimar os custos operacionais e de produto no mercado consumidor.

A “informação como ativo” assemelha-se “[...] a propriedade de uma pessoa ou organização que contribui para os resultados de uma empresa.” Sendo assim, ela pode ser utilizada “[...] estrategicamente para dar à sua empresa uma vantagem sobre seus competidores” (GORDON; GORDON, 2006, p. 4-5).

Pode ser considerada também um produto, ao ser comercializada, ou “[...] como resultado de seu processo produtivo, como um produto ou serviço ou como componente embutido em um produto” (GORDON; GORDON, 2006, p. 5).

A Figura 4 ilustra o processo de produção do conhecimento. Percebe-se a entrada de dados, com seus registros básicos, passa-se pelo processo de transformação, gera-se informação pelas análises estabelecidas no processo e apresenta-se, na saída, o entendimento organizacional.



**Figura 4 - Processo de Formação do Conhecimento Organizacional**

Fonte: Elaborado a partir de (GORDON; GORDON, 2006, p. 4-5)

Nesse contexto, verifica-se que o processo de organização e interpretação dos dados é determinante para a geração do conhecimento organizacional, decisivo para a aplicação que se espera na tomada de decisão, pois a seleção e análise sobre os processos, as pessoas e o mercado devem orientar os passos da gestão.

## 2.5 Governança Corporativa

A visão sistêmica de uma organização deve permitir a elaboração de metodologias que favoreçam a observação de sua complexidade. Porém, faz-se necessário estabelecer parâmetros gerais que possam ser identificados em uma organização. Assim como foi apresentado anteriormente por Daft (2002), a forma independente das inúmeras combinações de variáveis de uma organização deve auxiliar na observação desse ambiente complexo.

Governança corporativa é o sistema pelo qual empresas são dirigidas e controladas e que especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes na empresa, tais como o conselho, os gestores, acionistas e outras partes interessadas<sup>3</sup>, que define as regras e procedimentos para se tomarem decisões nos assuntos de empresa (OCDE, 1999).

Dessa forma, a Governança Corporativa (seus modelos e mecanismos de controle voltados para um cenário de abertura de capital) pode contribuir para a compreensão do cenário organizacional econômico. Inicialmente, “[...] fixou-se nos conflitos de agência, entre acionistas e gestores e entre grupos majoritários e minoritários de controle das companhias” (ANDRADE, ROSSETTI, 2009, p. 132).

Sendo assim, as práticas de governança deveriam harmonizar as divergências de interesses desses grupos. Contudo, as mudanças nas relações entre as corporações e a sociedade ampliaram a concepção de governança, que passa a abordar conflitos gerados por interferência dos grupos de pressão, diferenças culturais e institucionais entre países. Sem perder o objetivo central, o “máximo retorno total de longo prazo do capital integralizado pelos investimentos” (ANDRADE, ROSSETTI, 2009, p. 132).

Dessa forma, Brecht, Bolton e Röell (2002) propõem, como questão fundamental sobre a governança, uma forma de regular os grandes acionistas ou ativos, a fim de obter o equilíbrio entre o poder decisório de gestão e a proteção aos pequenos acionistas. Isso sem deixar de respeitar as variações de localidade, cultura e grupos de interesse das realidades corporativas que se delineiam.

Nesse contexto, percebe-se a significativa importância da definição dos *stakeholders* corporativos que exercem pressão, dependendo do interesse colocado em evidência, o que identifica o seu o nível e tipo de poder.

Os conceitos de governança tornam-se mais complexos na medida em que o conjunto de diversidades corporativas é estabelecido e que os processos e os objetivos da alta gestão se relacionam. Andrade e Rossetti (2009) apresentam a governança corporativa baseados nessa complexidade. O Quadro 3 é uma tentativa de síntese dos conceitos de governança segundo Andrade e Rossetti (2009).

Da diversidade à síntese	Expressões-chave e conceitos alternativos	
Abrangência e diversidade das categorias conceituais	<b>Valores</b>	Sistemas de Valores que rege a organização em suas relações internas e externas.
	<b>Direitos</b>	Sistema de Gestão que visa preservar e maximizar o máximo retorno total de longo prazo dos proprietários, assegurando justo tratamento aos minoritários e a outros grupos de interesse.
	<b>Relações</b>	Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e direção executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.
	<b>Governo</b>	Sistema de governo, gestão e controle das empresas que disciplina suas relações com todas as partes interessadas em seu desempenho.
	<b>Poder</b>	Sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valores e a destinação dos resultados.
	<b>Normas</b>	Conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos que objetiva a excelência da gestão e a observância dos direitos de <i>stakeholders</i> que não são afetados pelas decisões dos gestores.
Uma tentativa de síntese conceitual	<b>Partindo da concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propósito dos proprietários.</li> <li>➤ Sistema de relações proprietários-conselhos-direção.</li> <li>➤ Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.</li> <li>➤ Sistema de controle e fiscalização das ações dos gestores.</li> <li>➤ Sistemas de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos.</li> <li>➤ Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.</li> </ul>	

**Quadro 3 - Síntese da Governança Corporativa**

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2009, p. 141)

Dessa forma, a Governança Corporativa procura oferecer parâmetros para adoção das melhores práticas empresariais e para garantir tomadas de decisões mais alinhadas com as expectativas dos *stakeholders* corporativos.



### **3 A COMUNICAÇÃO NA COMPLEXIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Neste capítulo são abordadas questões que envolvem a comunicação no ambiente organizacional, compreendendo-a como “processos comunicacionais e atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir de fluxos informacionais e relacionais da organização” (OLIVEIRA; PAULA, 2005, p. 6).

Por outro lado, diante da interface proposta com a área de Tecnologias da Informação, em ambiente organizacional, optou-se por considerar este estudo parte do “campo em construção” ao qual Braga (2004, p 219-233) se refere, na busca do que há de comunicacional nas interfaces almejadas.

Dessa forma, procura-se aqui elaborar reflexões que possam contribuir para a construção do “campo da comunicação”. Busca-se, pois, uma proposição de intervenção da comunicação nas questões específicas da interface que se pretende com a área de Tecnologia da Informação no contexto organizacional.

#### **3.1 A Comunicação Organizacional no Contexto Sociocultural**

É preciso ponderar “[...] que as práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, ou seja, uma sociedade, numa cultura e em uma história” (CHANLAT, 2010, p. 4). Por isso, é necessário compreender a relação que se estabelece entre organização e sociedade. É preciso compreender também a forma como as interferências ocorrem e as dependências que se fazem presentes nesse complexo cenário.

As constantes alterações estruturais provocadas pelo desenvolvimento tecnológico, observadas desde o final do século XX e na primeira década do século XXI, têm provocado alterações no comportamento humano e no cenário sociocultural. Assim, o desenvolvimento de plataformas digitais de relacionamento impacta na sociedade e, conseqüentemente, no ambiente organizacional.

Considerando as trocas pautadas pela comunicação digital, que se estabelece por meio de plataformas digitais *online*, podem-se elencar características que impulsionam as mudanças de comportamento individual e que promovem novas referências sociais.

[...] essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e a não linearidade das mensagens, flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios (SAAD-CORRÊA, 2009, p. 319).

Essas alterações são trazidas para o âmbito do ambiente organizacional pelos membros que o compõem. Dessa forma, destaca-se que as características apresentadas por Saad-Corrêa (2009) são incorporadas individualmente de forma mais rápida do que no âmbito coletivo. Portanto, na coletividade do ambiente organizacional, tais alterações podem dificultar, tanto a produtividade, como os relacionamentos.

Nesse sentido, as práticas comunicacionais nas organizações atuam no sentido de atenuar os conflitos individuais e coletivos que possam prejudicar o desempenho da organização.

No contexto de complexidade das relações humanas, os estudos de comunicação nas organizações necessitam “[...] compreender os diferentes componentes (subsistemas) que integram uma organização” (REBEIL-CORELLA in KUNSCH, 2009, p. 95), para que se possa pensar uma configuração mais apropriada ao espaço-tempo organizacional.

### **3.2 A Comunicação no Contexto das Organizações**

As definições acerca da comunicação podem ser compreendidas no campo semântico, nos termos apresentados por Cândido Teobaldo de Souza Andrade:

A palavra “comunicação” provém do latim “communicationem”, que significa “ação de partilhar”, “que pertence a muitos”. Em outros termos, a comunicação tem por finalidade fazer participar muitos de uma só coisa (1983, p. 105).

Por outro lado, pode-se definir comunicação por sua finalidade: “[...] para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia” (BORDENAVE, 1994, p.36). Desse modo, a interdependência entre comunicação e relacionamento tem como objetivo primeiro “tornar comum”, contudo este não é seu único objetivo.

Para que a comunicação seja eficaz na promoção de transformações nos seres humanos e em seus ambientes, há que se considerar uma cadeia não linear

de “atos de comunicação” (BORDENAVE, 1994, p. 36), para que se efetive o compartilhar de informações e se estabeleça a compreensão das ideias.

É significativo destacar que os diálogos resultantes da interação entre os interlocutores são repletos de sentidos e significações, denotativas e conotativas, sobre o assunto debatido. Nesse espaço, constrói-se um conhecimento específico proveniente dessa interação; ao dialogar, os interlocutores expressam sua visão de mundo e conhecimentos apreendidos em sua trajetória individual na coletividade. Sua bagagem cultural permite-lhes interpretar as informações e formular novas visões que orientam suas práticas.

Dessa forma, delinea-se a construção de sentido. Spink e Medrado afirmam que sentido é

[...] uma construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual –na dinâmica das relações sociais historicamente datadas e culturalmente localizadas– constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta (SPINK e MEDRADO, *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 97).

Nesse contexto comunicacional, as relações se estabelecem por meio de processos dialógicos. Porém, não se pode deixar de considerar que os discursos dos interlocutores são formados por um repertório individual e coletivo. A troca comunicativa depende da posição de cada um e de seus repertórios interpretativos, além da adequação dos códigos dos interlocutores. Deve-se considerar, portanto, que é parte do diálogo entre os interlocutores, um conjunto que está além do discurso verbal produzido por eles individualmente. Trata-se do conjunto de elementos que reforçam ou rejeitam os “signos ideológicos” (BAKHTIM, 1992) apresentados pelos envolvidos nas trocas argumentativas dos discursos. Nessa troca, fazem parte da interpretação das mensagens os aspectos das representações não verbais.

[...] o tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, a roupa que se veste, os olhares e a maneira de estreitar a mão do interlocutor, tudo tem um significado, tudo comunica (BORDENAVE 1996, p. 50).

Nesse contexto, percebe-se que a realidade cotidiana permite interações aos interlocutores, e elas devem ser consideradas, para que se possa compreender

além do que é expressamente dito, independentemente dos suportes midiáticos. O subentendido nas entrelinhas dos relacionamentos também é significativo.

Em sua revisão teórica, Martim-Barbeiro (2009, p. 150) destaca que “[...] a pira comunicativa da nossa sociedade é muito mais rica e muito mais ampla do que permitem os meios.” Em uma inversão ao primeiro mapa proposto inicialmente em seus estudos, Martin-Barbero (2009, p. 153) afirma que:

[...] a noção de comunicação sai do paradigma da engenharia e se liga com as «interfaces», com os «nós» das interações, com a comunicação-interação, com a comunicação intermediada. A linguagem é cada vez mais intermedial, por isso, o estudo tem que ser cada vez mais interdisciplinar.

Portanto, observa-se que a complexidade do espaço organizacional é palco de interações muitas vezes conflitantes, pois são orientados pela dominação, hierarquia e objetividade. Contudo, do ponto de vista da comunicação organizacional, é necessário também compreender os indivíduos e seu comportamento, que delineiam a cultura organizacional.

### **3.2.1 O papel e as competências da comunicação**

Considerando o contexto da “intermedialidade”, de Martin-Barbero (2009), a comunicação no contexto das organizações configura-se como “mediações comunicativas da cultura”, posicionando-se como protagonista no processo sociocultural e, conseqüentemente, na cultura organizacional.

Pondera-se, pois, que a construção da cultura organizacional se constitui nas trocas comunicativas que se efetivam no ambiente organizacional, interna e externamente. Por um lado, com apoios nos princípios organizacionais que definem a identidade organizacional e que balizam seus processos sistêmicos, estimulam as relações interpessoais orientadas pela organização ou formais. Por outro, há que se considerar as trocas comunicativas espontâneas ou informais.

Essa dualidade, que representa a comunicação no contexto organizacional, demonstra sua complexidade e reafirma o desafio enfrentado por Oliveira e Paula (2005):

[...] em ajudar a tornar mais inteligível as articulações que se estabelecem entre a comunicação organizacional e sub-campos, de modo que, mesmo suas processualidades práticas se entrecruzando, podemos extrair os processos específicos de cada uma (2005, p. 6).

Verifica-se, portanto, a visão funcionalista da comunicação nas organizações, uma orientação voltada para a viabilidade dos processos fechados que compõem esse ambiente. Desse modo, a comunicação busca tornar comum, aos públicos organizacionais, os objetivos, metas e necessidades específicas dos subcampos necessários para o bom andamento dos processos internos organizacionais.

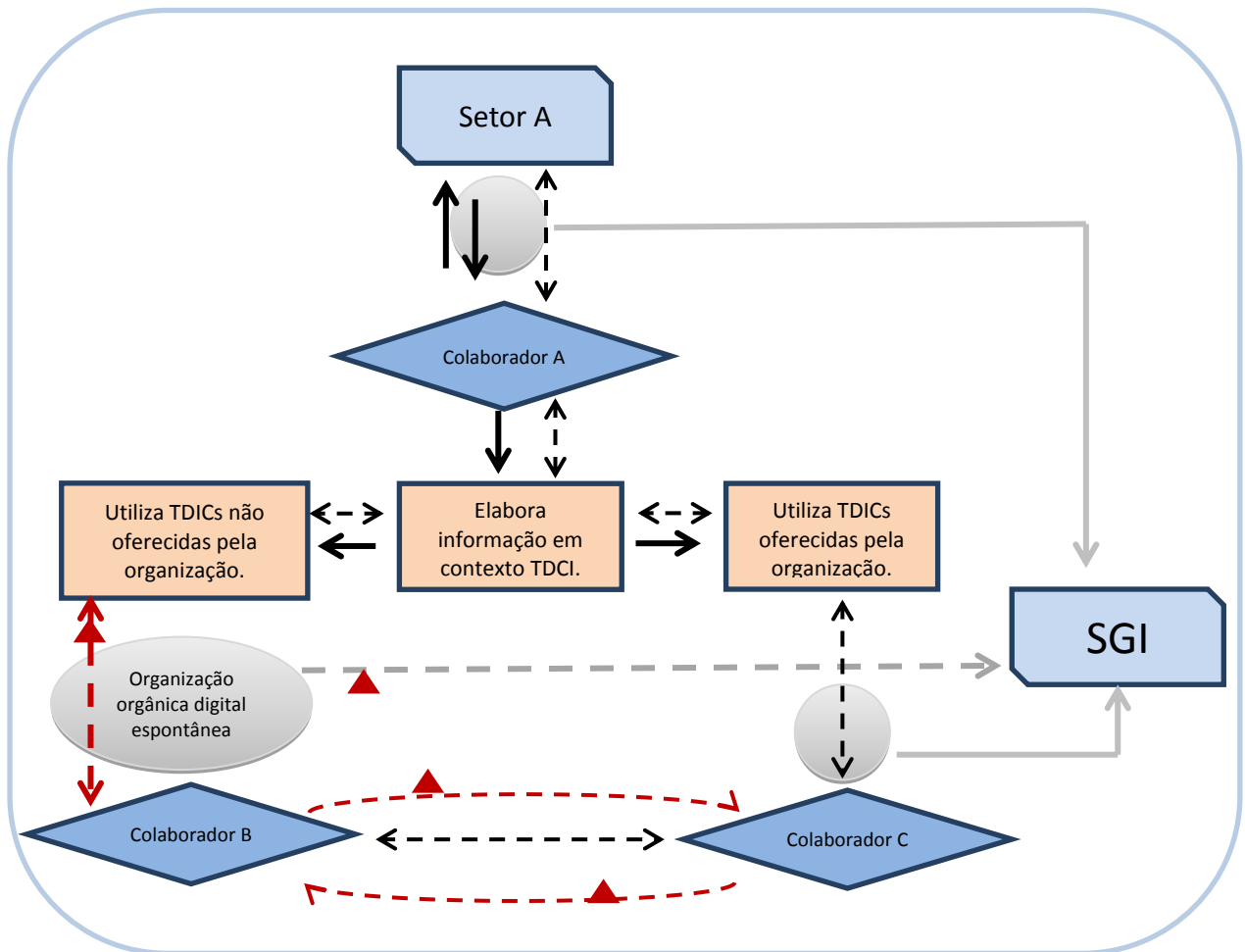
Essa orientação organizativa da comunicação técnica é necessária para se estabelecer os fluxos de informação, porém o ambiente também vivencia a produção de uma comunicação paralela e espontânea ao processo oficializado. Nesse sentido, deve-se considerar os meios e os formatos utilizados para efetivar ambos os tipos de comunicação.

Do ponto de vista organizacional, as trocas comunicativas que subsidiam os processos da organização estão inseridas no sistema de informação organizacional. São processadas e controladas pelas redes de computadores e planejadas para o controle dessas trocas pela administração.

Embora se ressalte o avanço das tecnologias de informação e comunicação, verifica-se um comportamento ainda tradicional, orientado para o controle. Em uma visão marcada pelas possibilidades infinitas que as tecnologias protagonizam, observa-se que os sistemas de informação cumprem a função administrativa de armazenar informações oficiais.

Assim, uma revisão do posicionamento organizacional frente às Redes Sociais de Relacionamento tem-se configurado e produzido novos estudos, no campo da comunicação organizacional. Entretanto, para a efetividade dos estudos comunicacionais, percebe-se a necessidade de uma ligação mais estreita com a área de Tecnologias da Informação.

Liedke (2013, p. 6) demonstra que, na atualidade, o ambiente organizacional também vivencia um fluxo de informação informal que deve ser associado ao processo oficial. Pode-se observar, na Figura 5, o fluxo indicado pela autora.



	Fluxo informação orgânica formal em comunicação formal em suporte analógico
	Fluxo de informação orgânica formal em comunicação formal via TDCIs
	Informação orgânica para o sistema de gestão de informação, parte das rotinas organizacionais.
	Fluxo de informação orgânica digital espontânea em comunicação informal em TDCIs
	A alimentação de informações orgânicas digitais espontâneas do fluxo informal depende da decisão de registro dos envolvidos na troca
	Indicação de possibilidade do fluxo da informação e das ações de comunicação informal gerarem ruído à comunicação forma

**Figura 5 - Fluxograma da Comunicação Interna na perspectiva da informação orgânica digital espontânea**

Fonte: Adaptado de Liedke (2013, p. 6)

No modelo apresentado pela autora, configura-se, no contexto das informações organizacionais espontâneas, as Redes Sociais de Relacionamento mediadas pelas Mídias Sociais; bem como os conteúdos trocados por meio dos dispositivos móveis pessoais. Nesse sentido, nota-se a possibilidade de trocas externas à organização, que podem sinalizar tendências de comportamento cada vez mais recorrentes, mas que não são computadas como informações

organizacionais, uma vez que representam as movimentações decorrentes da sociedade.

Portanto, a comunicação informal produzida nesse ambiente pode ser uma vertente de informação a ser considerada. Outro aspecto: não é orientada pelo controle, mas pelo monitoramento. Nesse sentido, configura-se a relevância da observação dos públicos organizacionais como fonte de informação para orientação de novas posturas no campo das organizações, da comunicação e da tecnologia nesse ambiente.

### **3.2.2 Os públicos e sua relevância para as organizações**

As inúmeras definições de públicos e *stakeholders*, pelo campo da comunicação (FRANÇA, 2008; GRUNIG,1997; FLETA,1995) ou da administração (CLARKE, 2005; HITT, FREEMAN e HARRISON, 2001; METCALFE, 1998), não ignoram a relevância de sua identificação para a abrangência dos objetivos organizacionais. Conhecer os interlocutores das relações organizacionais possibilita a condução mais efetiva e direcionada das ações corporativas e de sua comunicação.

Contudo, a classificação dos públicos de uma organização, do ponto de vista de sua complexidade, não é trivial, pois necessita de especificações, como as que França (*in* GRUNIG *et al.* 2009) vem aperfeiçoando desde 2002.

No sentido de esclarecer os tipos de públicos organizacionais, a partir dos relacionamentos estabelecidos no ambiente organizacional, França (*in* GRUNIG *et al.* 2009, p. 229) apresenta uma adaptação de sua teoria dos públicos (FRANÇA, 2008). No Quadro 4, observam-se os resultados parciais da pesquisa realizada.

PÚBLICOS	TIPOS DE RELACIONAMENTO	OBJETIVO DA EMPRESA	RESULTADOS ESPERADOS PELA EMPRESA
<b>Governo</b>	Oficiais Políticos Sociais Negócios	Conseguir boa convivência com os poderes do Estado e seus órgãos representativos. Obter acordos junto ao setor de operação da empresa. Obter aprovação de projetos.	Conseguir credibilidade. Obter confiança. Receber apoio do governo. Ter projetos aprovados. Ter livre trânsito em áreas governamentais.
<b>Empregados</b>	Negócios Sociais	Obter produtividade. Eliminar conflitos. Cuidar do bem-estar no trabalho. Contar com a capacidade operacional dos empregados	Merecer confiança e sentir a satisfação dos empregados. Obter fidelidade. Conseguir entendimento, espírito de colaboração. Conseguir dedicação.
<b>Fornecedores</b>	Negócios	Fazer bons contratos. Obter matéria-prima de qualidade. Conseguir entregas <b>Just in time</b> . Conseguir preços justos.	Obter fidelidade. Conseguir honestidade. Manter procedimento ético. Conseguir confidencialidade nos negócios.
<b>Clientes</b>	Negócios	Aumentar as vendas. Dar excelente atendimento e assistência técnica.	Merecer credibilidade. Ter clientes satisfeitos. Ter a confiança dos clientes. Conseguir fidelidade. Excelente atendimento oferecido.
<b>Mídia</b>	Sociais Negócios Promocionais	Manter portas abertas à mídia. Obter apoio positivo e divulgação da empresa. Manter excelente relacionamento. Ser primeira fonte de informação para a mídia. Ausência de conflitos. Conseguir confidencialidade e ética.	Obter confiança. Ter a empresa divulgada. Eliminar conflitos. Manter excelente relacionamento. Obter comportamento ético. Manter a confidencialidade das informações.

**Quadro 4 - Públicos Organizacionais**

Fonte: Adaptado e revisado de França (2008, p. 66-67)



Por meio dos dados apresentados, pode-se identificar, para cada público, o tipo de relacionamento que se estabelece, os objetivos da empresa em manter o relacionamento e os resultados esperados pela organização.

Nesse contexto, a classificação em públicos, de França (*in* GRUNIG *et al.* 2009, p. 247-248) orienta-se pelo critério da “*logicidade*” dos relacionamentos. As relações podem ser consideradas “essenciais” e “não essenciais”, as primeiras por serem indispensáveis, e as segundas, como variável “interveniente ou não interveniente”.

Os critérios referenciais dos relacionamentos, “[...] dependência, participação e interferência” (FRANÇA, 2008, p. 75-76), podem ser observados, no Quadro 5, com relação ao tipo de vínculo que mantêm com a organização.

<b>DEPENDÊNCIA</b>	<b>Essenciais</b>	Constitutivos
		Não Constitutivos
	<b>Não Essenciais</b>	Primários (Interveniente)
		Secundários (Não interveniente)
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<b>Não Essenciais</b>	Ligações Legais
		Representativas ou associativas
		Comunitárias
<b>INTERFERÊNCIA</b>	<b>Externos – sem vínculos</b>	Concorrência
		Mídia
		Grupos de ativistas
		Grupos ideológicos

**Quadro 5 - Critérios de Relacionamentos**

Fonte: Elaborado com referência em França (2009, p. 246-250)

A partir da teoria geral dos sistemas (BERTALANFFY, 1975), pode-se observar, no ambiente organizacional, segundo os dados do Quadro 5 (FRANÇA, 2008), os relacionamentos que compõem esse sistema e que o sustentam. Por outro lado, nota-se que, ao ser aplicado na parte ou subsistema, é possível estabelecer os níveis de “dependência, participação e interferência” que cada subsistema tem com os demais.

Compreende-se que, na relação entre as partes, a orientação organizacional é determinante para a estruturação dos vínculos. Os princípios

organizacionais perpassam os modos comunicacionais de interlocução entre a organização e seus públicos, o que auxilia na construção das referências identitárias e na formação da cultura organizacional.

Em um processo de construção contínua, de adaptações e atualizações, a identidade corporativa pode ser reconhecida por um conjunto de atributos que difere uma organização das demais. Esse conjunto é construído a partir do contexto sócio-histórico, nas relações que se estabelecem.

Identidade se constrói, se mantém e se destrói a partir da produção dos discursos institucionais e à vista das imagens produzidas por esses discursos na mente de quem as recebe (IASBECK, 2009b, p. 9).

Sendo assim, a estrutura da comunicação organizacional orientada para os públicos fortalece a construção de um conceito público de empresa (KUNSCH, 2003, p. 178-185). Considerando as partes menores do todo, ou subsistemas, a orientação organizacional por vínculos deve compreender as especificidades das partes e promover seu alinhamento com o negócio.

Portanto, compreender os públicos organizacionais e os stakeholders e a configuração dos vínculos que estes estabelecem com a organização é determinante para o desenvolvimento das atividades organizacionais, bem como para o alcance dos objetivos e metas do negócio.

Na perspectiva de Grunig (*et. al.* 2009, p. 25-26), a “teoria de gestão estratégica das relações públicas contém elementos do modernismo e do pós-modernismo”, ou seja, por um lado, “ajuda a organização a controlar seu ambiente”, e por outro lado, “leva à esfera do processo decisório os problemas dos públicos como problemas administrativos”.

Nesse sentido, o processo de “duas mãos” é evidenciado pelo “paradigma simbólico-interpretativo”, que reforça o papel da comunicação na “negociação do significado” por meio do relacionamento com públicos. As trocas comunicativas efetivam-se por diálogos, processos de negociação e colaboração.

Para Dozier, Grunig, L. e Grunig, J. (1995), a comunicação “excelente” é estruturada em três esferas da excelência. A primeira camada é o “núcleo do conhecimento”, a segunda camada, das “expectativas compartilhadas”, e a terceira, da “cultura participativa”.

Verifica-se que, na conformação da “excelência”, o “núcleo do conhecimento” está diretamente ligado aos princípios organizacionais, determinantes para o planejamento e direcionamento administrativo. Da mesma forma, o “núcleo das expectativas compartilhadas” preza pelas interações entre os níveis e departamentos administrativos e os públicos e stakeholders organizacionais. No “núcleo da cultura participativa”, a base das interações participativas dos integrantes organizacionais contribui na forma descentralizada de tomada de decisões. Sendo assim,

[...] as organizações com culturas predominantemente participativas infundem em seus funcionários valores compartilhados, fazendo com que eles se unam em equipe para alcançar uma missão comum. Abertas a ideias de fora, essas organizações são a favor da inovação e da adaptação ao invés da tradição e dominação (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 1995, p. 17).

Portanto, a comunicação “excelente” necessita formar um conhecimento mais aprofundado sobre os públicos e seus vínculos organizacionais, para estruturar um diálogo mais efetivo e dessa forma estabelecer uma participação mais ativa e eficaz às tomadas de decisão.

Por isso, Grunig *et. al.* (2009), a partir da revisão da literatura sobre a eficácia organizacional, destaca que “[...] as Relações Públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos.” (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 2002, p. 97, apud GRUNIG, 2009, p. 41).

Nesse sentido, Grunig *et.al.* (2009) também defendem, como princípios básicos da gestão estratégica, um posicionamento da comunicação no nível estratégico da Governança Corporativa, bem como o preparo dos dirigentes da comunicação com conhecimentos de gestão para exercer esse posicionamento estratégico. Dessa forma, destaca-se o preparo dos profissionais de comunicação para análise dos ambientes internos e externos da organização. Devem elaborar o mapeamento dos públicos de interesse, planejar e desenvolver o desenvolvimento de políticas de relacionamento e, por fim, que monitorar, mensurar e avaliar os relacionamentos entre a organização e seus públicos.

### 3.2.3 A evolução da comunicação organizacional

A evolução da comunicação organizacional acompanha o desenvolvimento das teorias administrativas iniciadas com as questões de “[...] divisão de trabalho [...]”. A comunicação contribui para a organização do trabalho coletivo no interior da fábrica e na estruturação dos espaços econômicos” (MATTELART, 2005, p. 14).

Contudo, os anos de 1980 configuram um marco nos estudos sobre as organizações, e a comunicação voltada para o contexto organizacional ganha espaço. Verifica-se o surgimento de novos termos, como “[...] *management communication*, conversação para a ação, comunicação e cultura” (REIS, 2009c, p. 149).

Inicialmente, na década de 1980 destacam-se os estudos de Grunig (1989 a 1992), Deetz (1992), Jameson(1997), Jablin, Putnam, Roberts e Porter (1987). No Brasil, os trabalhos de Torquato (1985), Freitas (1985), Kunsch (1986-2003) e Wey (1983) iniciam uma mudança nas práticas das relações públicas e ampliam o campo da comunicação organizacional.

Os anos de 1990, no Brasil, são marcados pela abertura econômica, que o coloca de frente à globalização. De forma inesperada, “[...] as empresas nacionais, em uma realidade concorrencial” (REIS, 2009c, p.155), adaptam-se às exigências globais da nova economia.

Nesse contexto, a comunicação ganhou visibilidade como instrumental para as mudanças organizacionais que se faziam necessárias no país. Surgiram novos modelos de negócio, aquisições, fusões e uma série de práticas corporativas que até então não faziam parte do cenário organizacional brasileiro. O campo da comunicação e da comunicação organizacional amplifica-se, assim como o pensamento latino- americano sobre comunicação também se mostra mais maduro.

Para Martin-Barbero (2009, p. 158-160), há três avanços, em termos comunicacionais. O primeiro “é a superação da visão instrumental” - para ele, a confusão entre a comunicação e os meios já não se mostra tão presente. O segundo é “relação com essa nova bagagem epistemológica e operacionalidade metodológica”, devido aos avanços no resgate qualitativo dos dados quantitativos e estatísticos, em decorrência da “densidade das análises”. O terceiro, a “relação comunicação-sociedade [...] menos ideologizada” - Martin-Barbeiro percebe que o

desespero das pessoas leva à rebeldia, o que, segundo ele, desperta mais capacidade para imaginar saídas.

Nesse contexto, pode-se considerar que, no campo da comunicação organizacional, as atividades de relações públicas dividem-se em “duas funções principais: uma técnica e outra gerencial” (Grunig, 2009, p. 21). Assim, todas as atividades comunicacionais na organização podem ser pensadas a partir dessa divisão.

A característica técnica ganha ênfase quando a comunicação se efetiva como intrínseca à manutenção dos relacionamentos organizacionais. Entretanto, ao compreender a comunicação, não como “ligação relacional” entre pessoas, mas como “centro da condição humana”, essa postura promove uma ruptura significativa no paradigma vigente. Nesse sentido, “[...] a comunicação não é simplesmente o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideias são transmitidos, mas sim o que os torna possíveis” (MUMBY, *in* KUNSCH, 2010, p. 26).

A visão de Grunig (2009) sobre as atividades de relações públicas no contexto organizacional alerta para a necessidade técnica que o mercado de trabalho exige dos profissionais: habilidades para o desenvolvimento de peças comunicacionais. Essa visão mecanicista da produção comunicacional se dá pelo fato de as peças concretizarem as expectativas dos administradores em viabilizar um pensamento, ideia e sentimentos.

Dessa forma, percebe-se a abordagem utilitarista que a administração das organizações faz sobre a comunicação organizacional. Portanto, a eficiência da peça satisfaz o administrador, visto que basta uma boa produção. Ao analisar o desempenho da comunicação organizacional, o administrador não é capaz de perceber o baixo impacto que uma peça bem elaborada teve, seja ela um *press release*, uma publicação, um comercial em TV, ou qualquer outro instrumento.

Nesse contexto, diante de uma peça bem produzida, o que se percebe na prática é que o ônus da falta de retorno ou do efeito esperado recai sobre o receptor. Nota-se que a administração, na busca por um culpado pelo insucesso de suas expectativas, muitas vezes se satisfaz em justificá-la pela falta de compreensão do público.

Essa postura pode-se relacionar à “configuração autoritária” das organizações que promoviam o controle sobre o trabalho. Ao reforçar um movimento de emissão de informação em “mão única”, a comunicação é promotora de

discursos favoráveis à organização. Nos dois modelos apresentados por Grunig (2009, p. 30-33), “da agência de imprensa/divulgação e de informação pública”, a sistemática ocorre, tanto na produção de discursos para as mídias de massa, como na produção de informação por meios dirigidos.

Desde a teoria administrativa científica até as relativamente sofisticadas, como a da cultura corporativa, observam-se os alicerces baseados em “um modelo específico de controle”. Dessa forma, tem-se como objetivo “[...] moldar as práticas de criação de sentido e identidades de membros da organização” (MUMBY, in KUNSCH, 2010, p. 21), ou mesmo da sociedade em relação à organização.

Ainda segundo Mumby (*in* KUNSCH, 2010), no que diz respeito a moldar por meio da técnica, o “modelo assimétrico de duas mãos” de Grunig (2009, p. 30-33) busca, mediante pesquisas com seus públicos, uma interação com a finalidade de obtenção de informações para melhorar a persuasão das mensagens.

O modelo simétrico de duas mãos, que se baseia “[...] em negociações e concessões, normalmente é mais ético do que os demais modelos” Grunig (2009, p. 30-33). Para que haja negociação e concessões, pelo diálogo, há que se pautar por políticas que contemplem os princípios organizacionais. Dessa forma, a técnica comunicativa passa a integrar uma estratégia de comunicação para atender às negociações realizadas.

Portanto, a gestão comunicacional não se limita a controlar processos técnicos, mas está orientada a “[...] administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos” (GRUNIG, 2009, p. 32). Evidencia-se, desse modo, a capacidade técnica da comunicação organizacional de disciplinar a comunicação no contexto das organizações de forma eficiente. E também se destaca a habilidade estratégica em buscar o melhor entendimento entre os públicos e os princípios organizacionais, para se alcançar a eficácia da comunicação nesse contexto.

Sendo assim, a comunicação organizacional estrutura-se de forma estratégica, na identificação e esclarecimento de conflitos que podem colocar em risco o negócio. Por outro lado, aperfeiçoa as práticas comunicativas organizacionais para atender às demandas estratégicas com eficiência.

### 3.2.4 A comunicação organizacional Integrada

A filosofia da comunicação integrada permite a estruturação da comunicação organizacional na perspectiva da sinergia entre as ações comunicativas promovidas no ambiente corporativo.

A Figura 6 evidencia a estrutura formulada por Kunsch (2003, p. 150), que demonstra a circularidade dos processos comunicativos e as trocas entre nichos comunicacionais organizacionais específicos, identificados pela autora como um composto formado por Comunicação Institucional, Comunicação Administrativa, Comunicação Interna e Comunicação Mercadológica.

Percebe-se que a própria autora definiu um mesmo espaço para dois tipos de comunicação: a administrativa e a interna.



**Figura 6 - Composto da Comunicação Integrada**  
Fonte: Kunsch, 2003, p. 150

De forma complementar, elas interagem, considerando-se que a Comunicação administrativa é responsável por estabelecer os níveis, fluxos e redes de relacionamentos responsáveis pelo funcionamento da organização. A teoria dos sistemas é "[...] fundamental no processo de entradas (inputs), transformação (*throughputs*) e saídas (outputs)" (KUNSCH, 2003, p. 153).

Já a Comunicação Interna, de forma complementar, busca “[...] viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003, p. 154).

A partir da classificação de comunicação do marketing, de Yanaze (2011, p.419-421), compreende-se que a comunicação interna, como definida por Kunsch (2003), passa a ser assumida como objetivo de comunicação voltado ao público interno, tanto da Comunicação Institucional como da Comunicação Mercadológica e da Comunicação Administrativa.

Embora efetivamente a prática comunicativa não altere seus objetivos iniciais, mais adiante, para a mensuração dos resultados em comunicação essa classificação passa a auxiliar na construção de indicadores e na avaliação sistematizada dos ganhos intangíveis das organizações.

Sendo assim, cabe compreender os ganhos trazidos por essa complementação de Yanaze (2011, p. 417-450), que, associada à teoria dos públicos (FRANÇA, 2008), permite uma distribuição complexa dos objetivos estratégicos. Isso porque, ao classificar os públicos em “com vínculos – essenciais e não essenciais - e sem vínculos”, permite um direcionamento comunicacional mais preciso.

Nota-se que a Comunicação Administrativa vai além do objetivo de organizar os níveis, fluxos e redes de relacionamentos da organização entre seus públicos internos e externos (“com vínculos – essenciais e não essenciais”), numa visão mecanicista e burocrática. Ela deve incorporar estratégias específicas, voltadas aos públicos, no sentido de fomentar conhecimento sobre a organização, melhorar as relações formais e informais e promover motivação e colaboração.

Da mesma forma, ao correlacionar os objetivos específicos da Comunicação Mercadológica e da Comunicação Institucional a partir das definições iniciais apresentadas por Kunsch (2003), percebem-se avanços. Orientada aos públicos “com vínculos – essenciais e não essenciais - e sem vínculos”, a complementação de Yanaze (2011) também contribui para a assertividade da Comunicação Mercadológica e da Comunicação Institucional.

Sendo assim, complementa o caráter específico de relação com o mercado consumidor, externo à organização, como se percebe nesta definição de Kunsch (2003, p. 162):



[...] responsável por toda a parte de produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócio.

A Comunicação Mercadológica, com base em Yanaze (2011), insere características comunicacionais estratégicas para o público “com vínculos – essenciais e não essenciais” e orienta-se por promover, para seus funcionários, uma visão favorável sobre os produtos e serviços da organização. Além disso, cria uma percepção positiva nas relações de trabalho e forma um funcionário disseminador dos produtos e serviços de sua empresa. Já para o “com vínculos – não essenciais” e “sem vínculos”, ao diferenciar os tipos de relacionamentos, as estratégias buscam evidenciar os diferenciais competitivos promovidos pelo sistema organizacional e melhorar as relações de troca.

Da mesma forma, à definição inicial da Comunicação Institucional estabelecem-se objetivos específicos para o público “com vínculos – essenciais e não essenciais - e sem vínculos”. Assim, proporciona-se um esclarecimento sobre a atuação da comunicação no cumprimento de seu objetivo geral:

[...] responsável direta, por meio da Gestão estratégica das relações públicas, pela construção formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (KUNSCH, 2003, p. 164).

De modo complementar, Yanaze (2011, p. 419-421) orienta sobre objetivos comunicacionais específicos para os públicos “com vínculos – essenciais e não essenciais”. Deve-se buscar tornar comuns os princípios organizacionais: visão missão e valores; estímulo à participação, envolvimento e colaboração; promoção de sentimentos positivos em relação á organização, geração de confiança e fortalecimento da “construção de vínculos” (SCROFERNEKER, AMORIM e SILVA, 2011) e (ZIMMERMAN, 2010). Além disso, deve-se propiciar um ambiente e um clima organizacional saudável, a fim de minimizar conflitos e crises setoriais e pessoais.

Para o público “sem vínculo”, verifica-se um posicionamento estratégico orientado à construção de uma imagem pública forte e positiva (KUNSCH, 2003), com o intuito de promover conhecimento e gerar admiração.

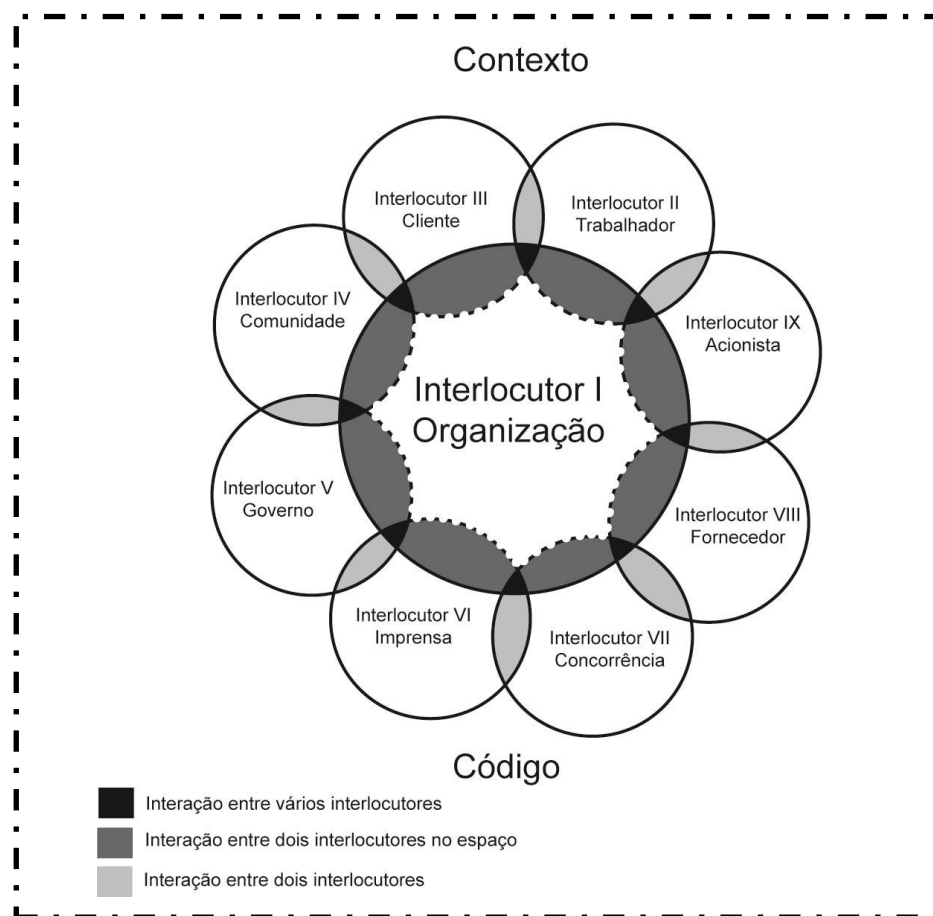
Nesse contexto, o processo comunicacional estabelece-se como práticas discursivas entre uma diversidade de públicos com interesses relacionais diversos

em relação à organização. Observa-se que o modelo de interação dialógica proposto por Oliveira (2002) parte do processo de interlocução entre os diversos públicos organizacionais.

Com fundamentação em Habermas (1989), Queré (1991), Fausto Neto (1998) e Grunig (1992), o modelo permite uma visão ampla das interações entre os interlocutores organizacionais no espaço organizacional:

[...] modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interação e entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional (OLIVEIRA, 2007, p. 26).

Ao observar a Figura 7, constata-se a dinâmica comunicacional proposta pelo modelo, visto que se identificam as trocas comunicativas entre dois interlocutores ou mais.



**Figura 7 - Modelo de Interação Comunicacional Dialógica**  
Fonte: Adaptado de Oliveira 2007

No mesmo sentido que o modelo de Oliveira (2007, p. 29), em que a linha pontilhada “[...] demonstra que o espaço comum não é fixo e que o poder de argumentação e de negociação de cada interlocutor pode interferir na ampliação ou restrição dele”, optou-se por substituir a linha contínua original da representação da autora pelo contorno pontilhado, que delimita o contexto organizacional. Dessa forma, também se evidenciam as trocas dialógicas que o ambiente organizacional efetua com o ambiente social, com outros códigos e outros interlocutores.

Dessa forma, ao considerar o ambiente social, o “agir comunicativo” de Habermas (1989) atribui aos “sujeitos sociais” a capacidade de posicionarem-se diante da realidade de forma argumentativa e por meio de suas ações. Habermas, (1995, p. 43) reforça a orientação ao diálogo ao afirmar que há uma “comunicação pública orientada pelo entendimento”, um “lugar de negociação” (OLIVEIRA, 2007, p. 29).

Assim sendo, pode-se afirmar que os diálogos organizacionais não se restringem apenas a um espaço organizacional, comum aos interlocutores. Ele dialoga com a sociedade e é pressionado por ela de diversas formas. Com base na Figura 6, adaptada de Oliveira (2007), é possível destacar que muitas pressões sociais recaem sobre os diversos interlocutores que podem, na interação com o interlocutor principal, a organização, auxiliá-lo por meio de suas visões, interpretações e entendimento da realidade.

Nesse espaço organizacional, orientado pelo diálogo, a voz dos sujeitos organizacionais e sociais mostra-se eficaz para o alinhamento dos discursos e das práticas organizacionais.

### **3.2.5 As estratégias da comunicação integrada e seus instrumentos**

No contexto comunicacional delineado até o momento, pode-se perceber que a comunicação organizacional apresenta em seu processo uma sistemática que permite estabelecer critérios estratégicos e técnicos às atividades de interlocução organizacional.

Para cada tipo de comunicação - do composto da comunicação integrada (KUNSCH, 2003), adaptada por Yanaze (2011) -, observa-se uma preocupação em estabelecer as práticas mais efetivas.

Portanto, a comunicação administrativa, com o “[...] objetivo de orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades funcionais” (LUPETTI, 2007, p. 20), necessita de uma série de peças comunicacionais. Cabe destacar que, segundo Torquato (2002, p 34), essa série “não percebida [...] reúne os papéis, as cartas internas e os memorandos.” Considerada uma necessidade organizacional, define-se como comunicação formal, pois registra as informações das organizações. Ao mesmo tempo em que guarda informações preciosas, produz uma série de informações burocráticas de controle de pouca importância para a tomada de decisão.

Uma pesquisa em instituição financeira, liderada por Torquato (2002), concluiu que “[...] 85% dos materiais impressos produzidos não eram consumidos de maneira eficaz pelos funcionários” (2002, p. 34). Esse dado demonstra a falta de objetividade e eficácia das organizações com relação às informações que devem produzir. Se o material não cumpre bem sua destinação, ao ser transferido para a plataforma digital continua não sendo eficaz, e o ganho aqui é em termos de custo de impressão. Agora o sistema digital é sobrecarregado, o que gera outro custo, o de armazenamento.

Por isso, destaca-se a necessidade de aprimorar as ações da Comunicação Administrativa, que “[...] trata das estratégias e meios de comunicação das atividades de Gestão, ou seja, do Planejamento, da Organização, da Coordenação e do Controle” (YANAZE, 2011, p. 452). Embora muitas vezes associada à comunicação interna, a comunicação administrativa ainda apresenta o menor nível de atenção dos comunicadores.

Pode-se observar que as estratégias e técnicas de Comunicação Interna buscam o envolvimento e o pertencimento dos públicos, e que ganharam destaque nas últimas duas décadas, 1990 e 2000. Nessas décadas registra-se a entrada efetiva das Tecnologias de Informação no ambiente organizacional. Assim, os sistemas de gestão integrada que interligam os sistemas de produção e de gestão promovem “[...] um reordenamento nas relações de produção e de trabalho, o que exigiu novos conhecimentos e comportamento dos trabalhadores” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 58).

Nesse sentido, a Comunicação Interna, com o objetivo de fomentar conhecimento sobre a organização, melhorar as relações formais e informais e promover motivação e colaboração, busca desenvolver campanhas para sensibilizar

o público interno, essencial e não essencial, de forma a obter participação e colaboração.

Pode-se perceber que é complemento às ações da Comunicação Administrativa e em apoio à área de Recursos Humanos. Para isso utiliza instrumentos como quadro de avisos e jornais murais mais atrativos, Com periodicidade, organiza treinamentos e capacitações, e elabora apresentações e ambientações mais adequadas aos públicos envolvidos. Para esse tipo de atividades, utiliza instrumentos da Comunicação Institucional e da Comunicação Mercadológica, com o intuito de atingir resultados positivos para o clima organizacional.

As adaptações dos instrumentos da Comunicação Mercadológica são denominadas, por muitos autores, como endomarketing (BRUM, 2010), o que causa algumas divergências de conceituação. Contudo, as ações de marketing interno (KOTLER, 2000, p.100) reforçam as ações e atendem aos objetivos da Comunicação Interna. As adaptações dos instrumentos da Comunicação Institucional, que são direcionados ao público interno - essenciais e não essenciais -, além dos objetivos da Comunicação Interna, buscam o engajamento dos funcionários na multiplicação dos princípios da organização.

A Comunicação Mercadológica não deve ser confundida com o *Marketing*, definido como “[...] o composto de todas as atividades planejadas e estruturadas que visam o mercado” (YANAZE, *in*: KUNSCH: 2006, p. 1)

Dessa forma, pode-se concluir que a Comunicação mercadológica é parte integrante do composto de *marketing*, pois, com base nas informações sobre o quadro referencial sociocultural do consumidor alvo e os objetivos organizacionais voltados para o mercado consumidor, promove a adequação dos materiais de comunicação aos objetivos do *marketing*.

Os diversos instrumentos da comunicação mercadológica são definidos por Kotler (2000), Torquato (2002), Kunsch (2003), Pinheiro e Gullo (2005), Lupetti (2007) e Yanaze (2011), entre outros, como um conjunto comunicacional composto pela propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, merchandising, eventos – megaeventos, feiras e exposições, marketing direto, venda pessoal ou força de venda. Tais práticas, voltadas para o público interno – essenciais e não essenciais -, buscam promover identificação e estimular comprometimento dos funcionários.

A Comunicação Institucional, responsável pela construção e fortalecimento da imagem organizacional, ganhou mais visibilidade, nas últimas duas décadas.

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditável organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade em que está inserida (KUNSCH, 2003, p. 164).

Nesse contexto, pode-se observar que é a responsável por manter o alinhamento da filosofia e dos objetivos organizacionais com as práticas comunicacionais, entre as organizações e seus públicos. Credita-se a ela também a responsabilidade por aumentar a credibilidade, confiança e simpatia dos diversos públicos - com maior ou menor vínculo.

Para tanto, a comunicação institucional, a partir da compreensão da identidade e da cultura organizacional, estrutura as estratégias para se alcançar uma imagem corporativa forte. Nesse sentido, utiliza instrumentos que possam viabilizar essas estratégias. São eles:

- **Propaganda institucional**, responsável por definir os elementos persuasivos que compõem o discurso publicitário institucional, cria as diretrizes do discurso para fixação da marca e para evidenciar a imagem da empresa.
- **Relações Públicas**, com o objetivo de zelar pela imagem da organização, deve alinhar os princípios organizacionais às práticas corporativas. Por meio do gerenciamento da comunicação, também deve alinhar os canais para estabelecer diálogo direto com consumidores e com a sociedade.
- **Jornalismo Empresarial**, responsável pela edição das publicações empresariais institucionais direcionadas às áreas administrativas e internas – para público interno, “com vínculo – essenciais e não essenciais”, mercadológicas, voltadas para o público consumidor, e institucionais, voltadas para os diversos *stakeholders*.
- **Assessoria de Imprensa**, responsável pelo relacionamento com a mídia, administra o dia a dia com a mídia por meio de *clippings*

*mailing* atualizados, atendimento de demandas e *follow up*. Elabora estratégias para divulgação das notícias institucionais – *press release*, entrevistas, coletivas, *media training*, entre outras ações.

- **Marketing Institucional** – nas diversas vertentes de interesse organizacional, é responsável por gerar identificação com as ações especializadas de marketing para agregar valor à marca e à imagem da empresa. Para isso, faz a adequação das diversas especialidades do *Marketing*: Social, Ambiental, Cultural, Esportivo, de Lugar, entre outros.
- **Memória empresarial**, responsável por organizar elementos da história e memória das empresas, bem como pela produção de materiais institucionais de fortalecimento de relacionamento com os diversos públicos da organização, por meio da divulgação da história da empresa no contexto da sociedade. Uma parte documental também é desenvolvida, para organização de arquivos de depoimentos e banco de imagens.
- **Editores Multimídia**, responsável pelo cuidado e tratamento tecnológico e profissional a todos os produtos comunicacionais, eletrônicos, digitais, impressos, etc. Com o advento da Internet, há necessidade de preparar materiais para serem disponibilizados em diversas plataformas, seguindo os princípios da identidade organizacional.

Esse composto estratégico-técnico da comunicação organizacional integrada oferece subsídios para avaliações realistas dos impactos da comunicação nas organizações. Renovado pelo desenvolvimento tecnológico e pelas Mídias Sociais, que perpassa a efetivação dos instrumentos tradicionais, o composto efetiva a construção de uma imagem corporativa sólida.

### 3.3 A Gestão de *Marketing* e Governança Corporativa

O *Marketing* nas organizações ocupa uma função gerencial na estrutura organizacional.

[...] abrange *inputs* e *throughputs* das organizações para produzir outputs adequados à manutenção do equilíbrio desejado entre seus potenciais, necessidades e expectativas e os potenciais dos segmentos do mercado almejado (YANAZE, 2011, p. 66).

Para tanto, a estrutura gerencial baseia-se no composto administrativo, citado anteriormente, mas passível de aprofundamento, em uma perspectiva de comunicação e *marketing*. Sendo assim, inicia-se pela classificação de Stoner (1999, p. 5-7): planejar, organizar, liderar e controlar. Yanaze (2011, p. 66) acrescenta mais um item ao composto: avaliar a viabilidade econômico-financeira.

No processo de comunicação e *marketing*, assim como no administrativo, o planejamento consiste na ação de traçar os objetivos e metas a serem alcançadas pela organização. Autores como Stoner (1999), Druker (1993), Kotler (2000) e Yanaze (2011) destacam a importância da delimitação de objetivos e metas amplos, para que se consiga orientar de forma clara as áreas que compõem uma organização. Dessa forma, as estratégias desenvolvidas pelas diferentes áreas mantêm o alinhamento necessário para atingir os objetivos organizacionais, respeitando sua complexidade e as especificidades.

Por isso, o processo de comunicação e *marketing* inicia o planejamento a partir da construção de um *briefing*. Mais do que um levantamento de informações, é considerado por Kunsch (2003, p. 203) “[...] um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomada de decisões [...]”.

Este instrumento, não somente possibilita a identificação das informações, como também indica as relações entre elas, os públicos envolvidos e o cenário econômico. Por isso, “[...] o *briefing* deve conter todas as informações relevantes ao produto, à empresa, à concorrência e ao mercado” (LUPETTI, 2007, p. 124). Com as informações levantadas, é possível estabelecer objetivos, metas e planos de ação coerentes com a realidade organizacional e departamental. Torna-se possível, também, criar indicadores que oferecem base para o monitoramento e o controle futuro das ações em curso.

No processo administrativo, bem como no de comunicação e marketing, organizar compreende alocar recursos, autoridade e trabalho para a efetividade dos objetivos traçados. Por meio de ferramentas como “orçamento, organograma e definições de funções, normas e manuais e fluxograma” (YANAZE, 2011, p. 69), é



possível estabelecer os meios e recursos adequados para cumprir o planejamento e alcançar os objetivos.

A organização dos recursos e das responsabilidades permite o desenvolvimento do planejamento de forma racional para administrar imprevistos, bem como admite alterações no plano de ação e na direção, de forma a não comprometer o alcance de objetivos e metas.

Nesse processo, a liderança, direção ou coordenação, diante do planejamento e organização, é capaz de “[...] formular diretrizes e procedimentos de direção e coordenação que garantam as condições apropriadas de trabalho” (YANAZE, 2011, p. 69). A liderança, portanto, é responsável pela capacitação, motivação e comprometimento dos recursos humanos envolvidos.

Cabe ressaltar que, no processo de comunicação e *marketing* junto ao processo administrativo, para que não haja sobreposição de lideranças a responsabilidade recai sobre o desenvolvimento de ações que reforçam as diretrizes administrativas. Além disso, o processo promove também o envolvimento do pessoal administrativo e operacional.

Continuando no composto do processo administrativo, considera-se que controlar é uma atividade que não pode se restringir à fiscalização. Vai além de estabelecer os padrões de desempenho, medi-lo e acompanhá-lo, como propõe Stoner (1999, p. 7). Definem-se também as metodologias, como a 6 Sigma e BSC – Balance Score Card, para identificar conflitos nos processos administrativos e propor ações corretivas e preventivas. No processo de comunicação e *marketing*, há que se considerar que muitos problemas administrativos estão ligados a problemas relacionais, entre pessoas ou áreas. Nesse contexto, mais do que ações administrativas, ações de comunicação tornam possível atenuar tais conflitos.

Por esse motivo, em apoio aos processos administrativos mencionados anteriormente, a comunicação e o *marketing* podem identificar atitudes e comportamentos não alinhados às diretrizes organizacionais. Dessa forma, desenvolvem políticas, tanto de incentivos de desempenho, quanto de controle, mais eficientes e eficazes, com base no monitoramento do ambiente organizacional.

Por outro lado, a função de controle exige que cronograma e ações sejam estabelecidos para que se acompanhem as atividades programadas em um determinado período de tempo. Além disso, é necessário saber o que se espera em

determinado tempo e, assim, determinar o tráfego<sup>2</sup> de comunicação em uma organização.

Nesse contexto, essa função comunicativa não tem o objetivo de controlar os processos, mas de monitorar, para que as ações programadas sejam desenvolvidas dentro dos prazos acordados. Além disso, poderá indicar correções no fluxo e nos prazos, e acrescentar etapas ou eliminá-las. No que tange o controle, observa-se uma vertente contemporânea que atribui, ao *marketing*, a mensuração de resultados que possam ampliar a eficácia de seus processos.

Às funções gerenciais do *marketing*, Yanaze (2011, p. 73) propõe a inclusão da avaliação da viabilidade econômico-financeira, “de maneira científica”, pautado nos professores Kuhnen e Bauer (1996, p. 389). Com isso, sugere que, “[...] relacionado à dinâmica do fluxo de caixa, ou seja, tem como objetivo prever as entradas e saídas do caixa e a conseqüente formação do déficit ou superávit de caixa” (YANAZE, 2011, p. 73), a organização deverá ter uma perspectiva mais realista da viabilidade do plano proposto.

Verifica-se a preocupação em atender às expectativas da governança corporativa, já citada, que tem como objetivo central o “[...] máximo retorno total de longo prazo do capital integralizado pelos investimentos” (ANDRADE, ROSSETTI, 2009, p. 132).

### **3.3.1 A mensuração no processo da comunicação e os fatos comunicáveis**

Até o momento, procurou-se esclarecer sobre os processos estratégicos e técnicos, bem como sobre os instrumentos do composto de comunicação organizacional integrada. Dessa forma, acredita-se que o cenário da comunicação e *marketing*, na relação com a organização e nas práticas de TI, possa ser delineado de maneira amistosa.

Cabe ressaltar que alguns aspectos da mensuração aproximariam os esforços dessas três áreas. Ao tomar a organização e seus princípios como a base do negócio, estruturam-se as áreas de Comunicação e TI com um potencial de interface, de forma a alinhá-las às necessidades e expectativas da organização.

---

<sup>2</sup> Uma função da estrutura de uma agência de publicidade. O profissional que deve acompanhar o desenvolvimento de uma campanha ou produção publicitária é aquele que manterá o atendimento (função, responsável pelo elo entre o cliente e a agência de publicidade), informando sobre o andamento do trabalho solicitado.

Para tanto, faz-se necessário compreender o modelo dos 3 *puts* (YANAZE, 2011, p. 53 a 64), com base na teoria dos sistemas (BERTALANFFY, 1975). Ao partir da estrutura dos *Inputs* (entradas), *Throughputs* (transformações) e *outputs* (saídas), compreendem-se os objetivos considerados por Yanaze (2011), na realidade corporativa, “[...] imprescindíveis para sua organização, operação e, conseqüentemente, para sua sobrevivência” (Quadro 6 - Referência sistêmica dos 3puts).

DEFINIÇÕES DO MODELO 3 Puts	
<b>Inputs</b> (entradas),	“aquilo que se coloca para dentro”. “Organiza-se em função dos seus fornecedores e de suas fontes de informação para obter recursos necessários à sua operação: capital, colaboradores, infraestrutura, equipamentos, insumos, matéria prima, informações, tecnologia [...]”.
<b>Throughputs</b> (transformações)	“o que se produz por intermédio de, por meio de”. “Organiza-se estrutural, funcional e operacionalmente, a fim de cumprir sua finalidade, por meio de processos, sistemas, políticas, cultura e clima organizacional, logística [...]”.
<b>Outputs</b> (saídas)	“o que sai, o resultado, o produto”. Organiza-se em função do que vai sair para o mercado consumidor (os 4Ps) [...] Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

**Quadro 6 - Referência sistêmica dos 3puts**

Fonte: elaborado a partir de YANAZE (2011, p. 54-55)

Dentre as vantagens desse modelo, Yanaze (2013, p. 41-42) destaca:

- **Racionalidade dos relacionamentos** - “proporciona a consciência de interdependência e da interação entre os colaboradores”;
- **Parâmetro de roteiro para a administração** - “torna visível a inter-relação entre os elementos dos *inputs*, *throughputs* e *outputs*; e
- **Entendimento sobre a função do controle** – “principalmente com relação à mensuração [...] resultados gerados pelos *outputs* podem ser medidos considerados seus efeitos, principalmente entre si [...] e também em outros diversos *inputs* e *throughputs* da organização”.

Tais questões demonstram a importância da comunicação na intermediação das relações corporativas, e também evidenciam a característica de promover a “compreensão mútua”, das relações pessoais e organizacionais dos diversos públicos das organizações. Por isso, buscam tornar “[...] comuns fatos, decisões e informações de forma adequada” (YANAZE, 2013, p. 42).

Para compreender melhor o processo de comunicação na construção e fortalecimento da marca e da imagem corporativa, é preciso esclarecer que o

marketing traz para a comunicação uma visão de mercado mais acentuada. Assim, procura direcionar a dinâmica comunicacional para o alinhamento com o negócio e, conseqüentemente, com o mercado.

A comunicação organizacional, portanto, deve explorar o conceito Aida (atenção, interesse, desejo e ação) e o de Strong (1925), bem como os de outros autores em que Yanaze (2011) se baseia para apresentar uma sistematização dos objetivos de comunicação, para gerar entendimento sobre a organização, seus processos e produtos e serviços.

Há que se ter base nos três requisitos da mensagem de Boone e Kurts (1998) - ganhar a atenção do receptor; ser compreendida por receptor e emissor e estimular as necessidades do receptor - e no modelo de hierarquia e efeitos da disposição de compra, de Kotler (2000) - consciência; conhecimento; simpatia; preferência; convicção e compra. Ainda nesse sentido, há que se considerar a classificação de McCarthy e Perreault (1997), que definem a importância da comunicação nas etapas do “processo de adoção”: conscientização; interesse; avaliação; experimentação; decisão e confirmação.

A sistemática de Yanaze (2011) permite a preparação para a avaliação das práticas comunicativas do processo de comunicação nas organizações, na perspectiva do *marketing* contemporâneo. O “tornar comum”, em cada uma das especificidades da comunicação no composto da comunicação integrada, deve compreender uma série de objetivos específicos para atender ao objetivo geral de cada uma delas, representados no Quadro 7.

No modelo apresentado, verifica-se que existe uma série de instrumentos e práticas específicas do composto da comunicação integrada que deverá compor um conjunto que facilitará a efetivação desse processo. Evidencia-se, pois, que uma peça de comunicação, da comunicação administrativa interna, institucional ou mercadológica, não é capaz de atender a todos os objetivos propostos. Sendo assim, somente o conjunto estrategicamente escolhido, de peças de comunicação, poderá dar conta de atender aos objetivos do processo comunicativo, trazendo eficiência e eficácia.

Essa estratificação de objetivos e esse conjunto de peças dinamizam as técnicas de comunicação e possibilitam um controle maior sobre os resultados que se pretende atingir. Pode-se considerar que este é um passo importante para se realizar procedimentos de avaliação sobre a eficiência e eficácia da comunicação.

Além disso, a mensuração desses resultados a partir de um sistema de pesos, determinados sobre as variáveis dos cenários em questão, pode auxiliar em uma tomada de decisão sobre a efetividade da comunicação no negócio.

<b>OBJETIVO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Despertar consciência</b>	Desperta a consciência sobre as necessidades e carências, relacionadas com o objeto da comunicação. Deve ser a primeira etapa do processo.
<b>Chamar atenção</b>	Com certo grau de consciência, terá sua atenção despertada para as mensagens repletas de elementos persuasivos.
<b>Suscitar interesse</b>	A partir de certo grau de consciência e atenção, poderá despertar o interesse com informações mais específicas que preparem para ampliar seu conhecimento.
<b>Proporcionar conhecimento</b>	Preparado, deve receber informações mais consistentes, a fim de facilitar a compreensão sobre o objeto.
<b>Garantir identificação</b>	Mais voltado para os aspectos direcionais do discurso, elaborado com referenciais e vocabulário mais adequado ao perfil psicossociodemográfico, com o intuito de estimular empatia.
<b>Despertar expectativa</b>	Depois de se identificar com o discurso e produto, devem-se gerar expectativas favoráveis do indivíduo sobre o objeto, para gerar aceitação.
<b>Conseguir a preferência</b>	Argumentos consistentes que garantam a preferência do indivíduo sobre o objeto, frente às ofertas dos concorrentes.
<b>Levar à decisão</b>	Depois da preferência, a comunicação deverá levar o receptor à decisão de compra ou a realizar aquilo que se preconiza sobre o objeto.
<b>Efetivar a ação</b>	Muitas vezes a decisão não é seguida da efetivação da ação, pois diversas variáveis impactam sobre a ação. Por isso, a comunicação deverá identificar tais variáveis, para atenuá-las, quando da efetivação da ação.
<b>Garantir e manter a satisfação</b>	Após a efetivação da ação, manter uma relação positiva com o receptor. Elogios, congratulações sobre a boa aquisição ou desempenho sobre o objeto.
<b>Estabelecer a interação</b>	Fluxo de interação contínua de duas mãos com os receptores, no sentido de melhorias e participação nos processos.
<b>Obter fidelidade</b>	Identificar os motivos pelos quais os receptores mantêm relações com a organização e aqueles que podem afastá-los, a fim de aproximá-los racional e emocionalmente.
<b>Gerar disseminação</b>	O último estágio do processo pressupõe a formação de geradores e multiplicadores de comunicação positiva. Criar estratégias que incentivem os clientes e receptores satisfeitos a emitirem opiniões e a compartilharem as experiências positivas.

**Quadro 7 - Descrição dos Objetivos de Comunicação**

Fonte: Adaptado de Yanaze (2011, p. 426).

Da mesma forma, em determinados cenários o público pode exercer uma pressão grande, e sua relação com a organização pode interferir no peso atribuído à comunicação direcionada a ele. Isso torna o processo mais complexo, e a necessidade da tecnologia deve ser reforçada. Desperta a necessidade, cada vez maior, do desenvolvimento de métodos e sistemas que possam realizar

cruzamentos de informações mais amplos. Com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação no cenário organizacional, essa necessidade torna-se latente.

Portanto, fica evidente que a avaliação e a mensuração dos processos de comunicação, além de oferecerem subsídios para a tomada de decisão sobre as práticas comunicativas, proporcionam conhecimento para proposição de correções de rumos à organização. Isso, principalmente, porque a comunicação organizacional deve estar alinhada com os princípios organizacionais e com os fatos que devem ser comunicados para a construção de um “conceito público de empresa” (KUNSCH, 2003, p. 150).

### **3.3.2 O ROI da comunicação: uma questão de Processos, Avaliação e Mensuração.**

É necessário compreender que a construção de uma marca e a força que ela alcança no mercado consumidor, sua imagem, é um resultado de comunicação. Contudo, como a complexidade do processo de comunicação e da organização ofusca esse entendimento, pode-se considerar que o retorno de investimentos da comunicação busca tornar claro o ganho organizacional desse bem intangível.

A comunicação é capaz de elevar o valor de uma empresa por meio de suas estratégias e técnicas. Diante dos diversos públicos com que a empresa se relaciona, a comunicação promove trocas de informações. Nesse processo de “tornar comum” o conjunto de peças comunicacionais elaboradas, é possível construir uma visão positiva, objetivo da comunicação institucional entre os sujeitos interlocutores, sejam eles internos ou externos à organização.

Entretanto, os investimentos da área da comunicação necessitam ser dimensionados em termos de ganhos efetivos aos propósitos organizacionais, principalmente no que tange os conceitos de governança corporativa. A responsabilidade da comunicação, nesse contexto, deve atender diretamente a dois quesitos relevantes de Governança Corporativa, indicados por Andrade e Rossetti (2009, p. 141), o acompanhamento e desenvolvimento do “[...] sistema de relações proprietários-conselhos-direção” e dos “[...] sistemas de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos”.

Cabe ressaltar que, diante da complexidade das organizações e dos princípios da Governança Corporativa, os Sistemas Integrados de Informação são requisitos básicos para a garantia do controle e monitoramento organizacional. Nesse sentido, pode-se perceber que a Comunicação Administrativa ganha uma dimensão mais específica na estrutura decisória da organização. Para tanto, a interface com a TI torna-se imperativa.

O alinhamento da Comunicação e da TI, do ponto de vista da Governança Corporativa, passa por pontos intrinsecamente relacionados. Os quesitos ligados à comunicação, citados acima, demandam uma estrutura de Tecnologia da Informação, para serem processados. Por outro lado, os principais quesitos relacionados com a TI, o “sistema de controle e fiscalização das ações dos gestores” e o “sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias”, também requerem a interface com a Comunicação, principalmente no que tange a identificação dos perfis e das expectativas dos proprietários, conselhos e direção, na geração dos relatórios e comunicados com base nas informações relevantes de seus ativos tangíveis e intangíveis, produzidas pela organização.

Reforça-se que essa complexidade se orienta por outros dois quesitos básicos de governança corporativa, apontados por Andrade e Rossetti (2009, p.141): o “propósito dos proprietários” e a “maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim”.

Portanto, verifica-se que a principal convergência das áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação está na intangibilidade de suas produções para a Governança Corporativa: imagem e conhecimento.

Yanaze *et al.* (2013) buscam demonstrar que o retorno de investimentos em comunicação é mensurável. Ao aproximar a Comunicação de Finanças, utiliza a sistematização dos 14 possíveis objetivos de comunicação de uma organização (YANAZE, 2011), apresentados no Quadro 3, para compreensão das metas a serem alcançadas.

Para Yanaze *et al.* (2013, p. 94-95), essas metas propiciam a construção de métricas e indicadores. Porém, advertem que “[...] nenhuma métrica é perfeita”, e destacam a necessidade de “[...] escolher um painel coerente de métricas, que não leve os gestores a conclusões erradas”. Nesse sentido, os autores evidenciam a necessidade de “[...] entender muito bem as funções da comunicação no contexto

administrativo, mercadológico e institucional”, para que se obtenha boa representação por meio de indicadores financeiros.

Portanto, no processo de construção dos indicadores financeiros, Yanaze *et al.* (2013, p. 96-106) propõem uma avaliação em termos de “[...] moedas financeiras, [...] na perspectiva do retorno de investimentos, que exige restituição em moedas” e “moedas não financeiras, [...] porcentagens, volumes, índices, graus, quantidades etc., mas que podem ser convertidos em indicadores financeiros, direta ou indiretamente”.

A partir dos objetivos de comunicação, a avaliação e mensuração dos resultados de comunicação baseiam-se na eficiência e eficácia das ações e dos efeitos produzidos. O primeiro, em termos de avaliação do desenvolvimento e direcionamento das ações de comunicação, e o segundo, pela mensuração na relação da qualidade alcançada das “moedas não financeiras” e o grau de otimização entre as “moedas não financeiras e financeiras”.

Nesse contexto, os avanços sobre o retorno de investimentos em comunicação, associados a metodologias como o BSC – *Balance Score Card*, poderão oferecer alicerce à construção de sistemas integrados de informação sobre os ativos intangíveis da organização.

### **3.4 A internet e as redes sociais na comunicação organizacional: as TICs**

Diante do cenário tecnológico atual, registram-se alterações comportamentais, individuais e organizacionais, alavancadas pela internet. Nessas duas primeiras décadas do século XXI, a “Sociedade em Rede” (CASTELLS, 2008) é marcada pela alta circulação de informação.

Esta nova estrutura social está associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, definido historicamente pela reestruturação do modo capitalista de produção até o final do século XX (CASTELLS, 2008, p. 51).

As plataformas digitais buscam oferecer soluções diversas para as inúmeras carências humanas. Desde as trocas de consumo às relações pessoais, possibilitam acesso às informações e contatos instantâneos entre indivíduos e organizações. Isso requer uma dinâmica, comunicacional e tecnológica, cada vez



mais avançada, tanto da parte dos interlocutores individuais ou organizacionais, como dos profissionais de tecnologia.

A tecnologia está influenciando a maneira como as crianças pensam e se comportam, mas se trata de uma via de mão dupla - a maneira como as crianças pensam e se comportam está influenciando e moldando a própria internet (TAPSCOTT, 2010, p. 69).

Observa-se que a multiplicação e o uso dos Sites de Redes Sociais tem alterado o comportamento e os hábitos da sociedade, e isso impacta diretamente nas relações entre os “consumidores cidadãos” (CANCLINI, 1995) e as organizações. Com bom domínio das ferramentas digitais, apresentam-se ativamente nas comunidades e grupos de relacionamentos. Mais participativos, opinam e reivindicam seus direitos.

Com agilidade na circulação de informação e abrangência cada vez maior, as novas gerações buscam referências mais adequadas a essa realidade, e o “compartilhamento, a colaboração e o consenso se sobrepõem ao modelo de hierarquias, regras impositivas e controle” (TAPSCOTT, 2010, p. 370). Nesse sentido, as organizações buscam estabelecer novas formas de contato por meio da tecnologia e, para isso, necessitam rever suas posturas e estabelecer formas eficientes e eficazes para esse contexto.

Segundo Boyd e Ellison (2007), os sites de redes sociais “[...] são sistemas que permitem: i) a construção de uma persona através de um perfil ou página social; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada autor” (*apud* RECUERO, 2009, p. 108). Verifica-se o delinear de um empoderamento dos interlocutores, que até então eram vistos e tratados como receptores passivos de informações e normas preestabelecidas. Como produtor de conteúdos e informações, esse interlocutor apresenta-se fortalecido e, por isso, mais ativo e participativo.

No âmbito da comunicação organizacional integrada, o relacionamento com esse novo interlocutor passa obrigatoriamente pela adoção de estratégias complementares envolvendo as Tecnologias de Comunicação e Informação – TICs. Assim, além das ações de Assessoria de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda, surgem ações e práticas colaborativas envolvendo os relacionamentos em Mídias Sociais.

Percebe-se, assim, que a comunicação organizacional necessita reestruturar-se, para estabelecer o diálogo com os interlocutores organizacionais.

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além de diálogos, conversações e colaborações (TERRA, 2011, p. 21).

Para se construir identidade, imagem e reputação sólidas e confiáveis, é imprescindível orientar-se pelo diálogo (NASSAR, 2008), que é construído dentro da empresa por meio das relações organizacionais e individuais.

Nesse sentido, [...] as velhas e novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde poder produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis (Jenkins, 2008, p. 27). Por isso, deve-se manter atenção às relações que se estabelecem entre as necessidades relacionais humanas corporativas e a tecnologia.

A comunicação digital exige integração e ações coordenadas de áreas com a Tecnologia da Informação, desenvolvimento e treinamento de pessoas, os diferentes negócios em seus níveis operacionais e a comunicação corporativa (TERRA, 2011, p. 21).

Percebe-se, portanto, que no contexto organizacional atual a relação entre as áreas humanas e exatas aproximam-se no sentido de permitir uma troca positiva entre as competências de ambas. Há necessidade, pois, de um meio termo entre a subjetividade e a objetividade, a fim de possibilitar às partes alcançar a eficiência e a eficácia em meio à transição que se delinea, em especial no cenário organizacional.

#### 4 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A dinâmica organizacional reforça o papel de destaque da Tecnologia da Informação (TI), desde as questões que envolveram a informatização dos processos organizacionais, até aspectos ampliados pela internet.

[...] atualmente não se pode desconsiderar a Tecnologia da Informação e seus recursos disponíveis, sendo muito difícil elaborar Sistemas de Informação essenciais das empresas sem envolver esta moderna tecnologia (REZENDE; ABREU, 2001, p. 75).

É relevante registrar que, assim como a organização, a TI também se destaca por sua complexidade. Para entender seu conceito, faz-se necessário perceber em sua composição as diversas atividades “interligadas e convergentes, utilizadas pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento” (KEEN, 1993; LUFTMAN *et al.*, 1993; WEIL, 1992; PORTER; MILLAR, 1995, *apud* LAURINDO, 2008, p. 2).

Ao longo do tempo, a complexidade se constrói a partir de atividades menos complexas, como as de *hardwares* e *softwares*, respectivamente definidos por Laudon e Laudon (2004, p.13) como “equipamentos físicos” e “instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do Hardware de um sistema”.

Nesse sentido, os *hardwares* e *softwares*, juntamente com a “metodologia: novas formas de organização e de executar as atividades” (WARD e GRIFFITIS, 1996 *apud* LAURINDO 2008, p.14), apresentam-se como fatores que propiciaram a evolução dos sistemas de informação.

No contexto dos sistemas de informação, a tecnologia da informação possibilitou que “[...] pessoas, grupos e organizações fizessem a gestão de suas informações eficaz e eficientemente” (GORDON; GORDON, 2006, p. 5).

Por isso, deve-se atentar para aquilo que a tecnologia da informação propicia às organizações. A sistematização no armazenamento dos dados e o processamento desses dados em informação podem tornar mais ágeis e precisos os processos e a tomada de decisões organizacionais.

Contudo, para a gestão de uma quantidade maior de dados, há que se estabelecer os procedimentos, para a entrada, e os processamentos e saídas

desses dados. Nesse sentido, “[...] a tecnologia de banco de dados acaba com muitos dos problemas criados pela organização de arquivos [...]” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 229).

No entanto, para o processamento dos dados operacionais e administrativos armazenados são necessários recursos de telecomunicações em uma rede de hardware e software interligados de forma sinérgica e coesa, que apresenta como principal função “[...] enviar e receber informações de um local para outro [...]” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 259). Essa transmissão pode ocorrer por meio da internet, que vem alterando “o modo como as empresas são operadas e as pessoas trabalham” (O’BRIEN, 2002, p. 10). Esse é um fator que impacta diretamente nos processos organizacionais e, conseqüentemente, tecnológicos.

Observa-se que, de acordo com as atividades desenvolvidas na organização - da administração à operação -, os tipos de dados que são transferidos podem variar consideravelmente e interferir na decisão pelo sistema de transmissão mais adequado para a realidade organizacional. Analógicos ou digitais, o melhor sistema de telecomunicação envolve uma estrutura de equipamentos, software e redes para efetivar essas trocas. Assim, os “[...] equipamentos de computação e comunicação podem ser conectados em rede para compartilhar voz, dados, imagens, som e até vídeos” (LAUDON; LAUDON, 2004, p.13).

Cada organização deverá conhecer muito bem as formas de entrada de dados, os tipos de processamentos necessários para a obtenção de determinada saída/conhecimento. Esse processo organizacional definirá o tipo de investimento tecnológico necessário para efetivar essa demanda. Por isso, é importante que gerentes e administradores tenham “[...] conhecimento básico dos papéis do hardware e do software na infra-estrutura da TI para poder tomar decisão tecnológica que promova o desempenho e a produtividade da organização” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 184).

De acordo com a necessidade informacional da organização, deve-se estabelecer a entrada, o processamento e a saída almejada, o que irá indicar o tipo de investimento necessário em TI, uma vez que a “[...] infraestrutura de TI provê a fundação ou plataforma sobre a qual a empresa pode montar seu sistema de informação específico” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 13).

Diante do cenário que se delineou, verifica-se que a complexidade da TI apresenta alto impacto sobre a realidade organizacional, e que sua compreensão

não se faz nada fácil para gestores e administradores organizacionais. Por outro lado, a complexidade da organização é um desafio muito grande para os profissionais e gestores da TI, o que demanda uma sinergia de conhecimentos e procedimentos.

#### **4.1 O Papel da TI nas organizações**

No contexto apresentado, verifica-se que a evolução do papel da TI está diretamente ligada ao uso e aplicações que ofereceram suporte às interações organizacionais. A complexidade dos sistemas permitiu uma evolução técnica e estratégica dessas aplicações de TI.

Na composição organizacional, os profissionais de TI integram o “nível de conhecimento” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 40) e buscam soluções para a dinâmica organizacional. Por isso, deve-se observar que a natureza da informação está categorizada em: “estruturadas e não estruturadas”. A primeira é composta por dados internos à organização, e a segunda, por dados externos à organização (RODRIGUES; RICCARDI, 2006, p. 25).

Essa perspectiva impulsionou a evolução da TI nas organizações. Autores como Ward e Griffiths (1996) e Zwass (1998) classificaram a evolução da TI em quatro eras: processamento de dados, sistemas de informação gerenciais, sistemas de informações estratégicos e computação onipresente, ou ubíqua (*apud* LAURINDO, 2008, p. 14-15).

Pode-se destacar que a era do processamento de dados, ou dos sistemas de informações operacionais – SIO, “[...] preocupava-se em resolver problemas de eficiência, aumentando o desempenho de atividades e de processos através da automação” (WARD; GRIFFITHS, 1996, *apud* LAURINDO, 2008, p. 15). O principal foco era a eficiência operacional, e registravam-se ganhos, mesmo que menores, para a área gerencial.

Houve, portanto, um cenário de mudanças promovidas pela entrada dos computadores pessoais nas organizações, bem como pela variação de informações necessárias para a tomada de decisões, incluindo os benefícios intangíveis a serem considerados.

Na evolução da TI, observa-se a chegada da era dos sistemas de informações gerenciais – SIG. Laurindo (2008, p. 16) alerta para modificações na

orientação da TI, voltadas para a obtenção de “mais flexibilidade e facilidade de uso do que eficiência”. Isso porque o novo cenário, com a interação tecnológica dos profissionais organizacionais, exigiu o desenvolvimento de novas linguagens. Havia necessidade de “[...] muito mais envolvimento dos usuários para definir, tanto as características do sistema quanto a estrutura dos respectivos bancos de dados”.

Foi nesse período que se constituíram os grupos e serviços para “[...] apoiar os usuários finais no uso das ferramentas de TI” (LAURINDO, 2008, p. 16). Diante dos conflitos entre a área de TI e os usuários e a necessidade de diretrizes organizacionais, ampliaram-se os objetivos da TI. Mais do que processamento de dados, era imperativa uma análise não centrada nos aspectos financeiros.

Nesse contexto, percebe-se o conhecimento como elemento favorável na competitividade das organizações. Por isso, cresce a necessidade de TI em “[...] avaliar com extrema seriedade os recursos e as capacidades de que se dispõe” (RODRIGUES; RICCARDI, 2006, p. 28), bens tangíveis e intangíveis.

Com a chegada da era dos sistemas de informação estratégicos - SIE, a atenção passa a ser o uso estratégico da TI. Assim, o objetivo era “[...] criar condições para desenvolver aplicações de TI que pudessem trazer vantagens competitivas, não somente no curto prazo, mas também no médio e longo prazos” (WARD; GRIFFITHS, 1996, *apud* LAURINDO, 2008, p. 17).

Para isso, “[...] as informações apresentadas de forma macro” (REZENDE; ABREU, 2001, p. 135) exigiram processamentos mais complexos, com o cruzamento de dados provenientes do ambiente interno e dados coletados no ambiente externo. Cabe destacar que a vantagem competitiva não está centrada na tecnologia, mas no conhecimento que as tecnologias podem gerar, por meio de seus processos ou sistemas.

A internet impulsiona a era da computação onipresente ou ubíqua. Essa nova realidade não se restringe apenas ao campo organizacional, mas interfere e influencia a vida dos cidadãos. A “[...] nova aplicação da TI trouxe um enorme impacto” (ZWASS, 1998, *apud* Laurindo, 2008, p. 18) para a área tecnológica e social. Assim, o desenvolvimento de hardwares e softwares, para uso organizacional e pessoal, avança rapidamente. Os microprocessadores são integrados aos equipamentos de uso diário.

O aparelho celular permite conexão com a internet em tempo integral, o que impacta diretamente no comportamento dos indivíduos e dos grupos. A

presença da internet na vida pessoal permitiu a formação de redes de relacionamentos que propagaram a prática colaborativa.

Nesse contexto, a “TI tornou-se não somente estratégica, mas a própria estratégia, na medida em que modelos de negócios baseados em internet surgiram” (LAURINDO, 2008, p. 19). Essa realidade, ainda pouco explorada, permite inovações, em termos de equipamentos, *softwares* e/ou usos e aplicações. Trata-se de um campo fértil para a TI e para as organizações.

De acordo com as pesquisas de Craig *et al.*(2007), a TI desempenha três papéis básicos: “fornecedora de serviços, instrumento gerencial alinhado aos interesses do negócio e ferramenta de inovação, ou diferenciador competitivo” (*apud* RODRIGUES, *et al.*, 2011). Sendo assim, observa-se:

- a) TI como provedora de serviços:** considerado o papel mais frequente, foca sua atividade em questões rotineiras da organização, relacionadas aos sistemas e serviços de informação.

[...] incluindo aplicativos de suporte à competência central do negócio, sistemas que respondem aos requisitos das demandas regulatórias, e-mail e serviços de Internet, leva a TI a focar a redução de custos operacionais, a garantia da qualidade e a manutenção de níveis ótimos de serviços transacionais (RODRIGUES, *et al.* 2011, p. 488).

- b) TI alinhada com o negócio:** é considerado o papel menos comum, devido principalmente ao envolvimento com o negócio. Exige mais capacidade de desempenho da TI. Por isso, necessita um envolvimento maior com as estratégias de negócio e requer uma integração mais efetiva de parceria, mantendo-se a liderança da TI.

O alinhamento da TI às estratégias de negócio como demandante ou direcionador dos investimentos, por outro lado, envolve riscos de nível mediano. São investimentos que inovam os serviços básicos, diminuem os preços e aumentam a eficácia do processo de tomada de decisão e a flexibilidade dos processos de negócio. Esses investimentos ajudam o negócio a operar de forma inovadora e com uma produtividade significativamente superior dos competidores. Por sua natureza, tais investimentos são iguados ou eventualmente vencidos pela concorrência, mas servem para a empresa temporariamente **vencer a corrida**. A tangibilidade desses investimentos pode ser avaliada pelo retorno em inovações que a TI passa a oferecer para os processos de negócio da empresa (RODRIGUES, *et al.* 2011, p. 488).

**c) TI como diferenciadora competitiva:** ainda menos comum que a anterior, deve manter a atenção básica ao alinhamento com o negócio e ir além das necessidades organizacionais. Considerada um tipo de investimento de alto risco, procura prever e promover efetiva inovação nos processos, nos produtos e na postura competitiva frente a novos mercados.

Investimentos nessa categoria requerem alinhamento das capacidades e soluções da TI, mais à visão de negócio dos executivos, isto é, ao conceito ou modelo de negócio usado pela empresa, do que alinhamento simples às estratégias corporativas. (RODRIGUES, *et al.* 2011, p. 489).

De acordo com esses três papéis básicos, verifica-se que a maior parte da atuação da TI está ligada diretamente à operacionalização da organização, oferecendo os requisitos mínimos para a manutenção do negócio. Considera-se que esse papel pode ocorrer de forma satisfatória “sem alinhamento ao negócio” (RODRIGUES, *et al.*, 2011, p. 488).

No segundo papel, percebe-se um envolvimento maior da TI com a organização, em função do negócio. Isso porque, para promover inovação em serviços básicos, o conhecimento sobre os princípios e os processos organizacionais é essencial.

Nesse sentido a pesquisa de Rodrigues *et al.* (2011), junto a 100 executivos de Tecnologia da Informação das 100 maiores empresas do Brasil listadas na Revista Exame das Maiores e Melhores de 2008, registrou que 63% dos entrevistados “possuem planos formais de TI e estão alinhados com o plano de negócios”. Contudo, somente 30% dos entrevistados atualizaram seus planos, 37% dos executivos “não o realizaram ou não o reconhecem como importante”, e 43% consideram-no “importante, mas não realizado”.

Diante dessa realidade, percebe-se que o terceiro papel da TI apresenta-se com um desafio ainda maior. Para que seja concretizada como alavanca para a inovação do negócio, em diversas frentes, verifica-se a necessidade de um alinhamento mais amplo. Além da organização e do negócio, deve-se considerar o contexto econômico, social e cultural do mercado em que a organização está



inserida. Pelos dados apontados na pesquisa de Rodrigues et al. (2011), esse cenário está muito distante de ser plenamente alcançado.

Portanto, evidencia-se que os gestores da TI, no que tange a evolução da TI e seu papel nas organizações, necessitam corrigir sua postura frente ao planejamento estratégico e à formulação dos planos formais de TI, para alcançar um alinhamento com o negócio de forma efetiva e eficaz.

## **4.2 A Gestão da Tecnologia da Informação**

A realidade que se delinea nessa tese demonstra que as mudanças são constantes no universo da TI. O desenvolvimento organizacional e social afetam diretamente as aplicações de TI, as quais por sua vez geram novas e revolucionárias aplicações, como a internet.

Dessa forma, a gestão da TI deve ter um olhar para o todo e perceber que “[...] a qualidade técnica desse sistema é importante, mas não o suficiente para obter o resultado desejado” (REZENDE; ABREU, 2001, p. 75). Percebe-se que na evolução da TI foi evidenciada de forma concreta a complexidade da área no contexto das organizações. Isso reforça a necessidade de uma gestão de TI alinhada aos conceitos organizacionais e direcionada para soluções que atendam às necessidades e expectativas da administração e da produção.

A Gestão da Tecnologia da Informação tem como componentes básicos: “hardware e seus dispositivos periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações e gestão de dados” (REZENDE; ABREU, 2001, p. 76). Observa-se que a gestão da infraestrutura da TI pode ser dividida em três vertentes: administração de hardware e software, administração de recursos de dados e telecomunicações (LAUDON; LAUDON, 2004).

Intrinsecamente ligadas, essas subdivisões oferecem apenas uma organização para a administração da TI, pois a formação e as habilidades dos profissionais de TI, para cada uma delas, são muito específicas para o desempenho das funções. Assim, a separação permite uma visão mais clara sobre os requisitos necessários para atender à demanda organizacional.

Do ponto de vista de *hardware* e *software*, o suporte oferecido deverá orientar o tipo de equipamento necessário pra atender à capacidade de entrada, processamento e saída para a demanda de dados estimada. Dessa forma, os

recursos de *hardware* devem estimar, além da estrutura central, o melhor computador operacional (PCs – *Personal Computers*) para o uso organizacional diário. Para isso, deve-se considerar o tamanho (capacidade de armazenamento, processamento e memória), tipos de acessos (portas de entrada), periféricos: teclado, *mouse*, recursos multimídia, entre outros.

Além da estrutura física, deve-se atentar para os recursos de *software* – “instruções detalhadas que controlam a operação de um sistema de computação” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 195). Eles devem programar o computador para o funcionamento adequado – *software* de sistemas – e também desenvolver os programas que são destinados a atender às demandas de trabalho dos usuários – *software* aplicativo. A esses dois, somam-se aqueles programas que complementam a automação do escritório: para *backup*, antivírus, compactadores, para internet entre outros – *softwares* utilitários.

Do ponto de vista das Telecomunicações – “[...] comunicação de informações por meios eletrônicos, em geral em certa distância” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 257), verifica-se que a evolução dos processos de transmissão e dos canais ampliou a capacidade de compartilhamento de dados: texto, voz, imagem gráfica, vídeo, etc. Deve-se observar que, para a transmissão de informações em longa distância, também há necessidade de *hardware* e *softwares* específicos, que viabilizem as trocas. “As redes de computadores permitem o compartilhamento de informações, aplicativos e periféricos, como impressoras e discos rígidos, entre vários equipamentos” (REZENDE; ABREU, 2001, p. 87).

Percebe-se que a conexão entre computadores aumentou a agilidade e otimização de recursos nas organizações. “Redes de telecomunicações como a internet, intranets e extranets tornaram-se essenciais ao sucesso de operações de todos os tipos de organizações [...]” (O’BRIEN, 2002, p. 23).

Pela ótica da administração de recursos de dados, deve-se oferecer facilidade no acesso e na utilização desses dados. De fundamental importância para a empresa, diretamente relacionado à efetividade das atividades gerenciais e produtivas, propicia a organização hierárquica dos dados, “[...] que começa com o

bits e bytes<sup>3</sup> e prossegue até campos, registros, arquivos e bancos de dados [...]” (LAUDON; LAUDON, p. 227).

Destaca-se, pois, que o armazenamento de dados necessita de um sistema de gerenciamento de bancos de dados, “[...] um software que permite a uma organização centralizar seus dados e gerenciá-los com eficiência e proporciona o acesso a programas aplicativos aos dados armazenados” (LAUDON; LAUDON, p. 229). Porém, deve-se destacar que a segurança desses dados, além dos aspectos técnicos de salvamento e cópia, também requer outros controles. Nesse sentido, medidas e aplicações de segurança da informação devem ser desenvolvidas, de acordo com os interesses da organização, para a liberação de acesso aos dados.

Diante desse cenário, fica evidente que a Gestão da Tecnologia da Informação deve apresentar sinergia, coerência e coesão na postura, na prática e nas estratégias em relação à organização. Por esse motivo, o alinhamento estratégico da TI e da Organização é imprescindível para o sucesso do negócio.

#### **4.2.1 O alinhamento da TI com o negócio**

O contexto apresentado demonstra que a Tecnologia da Informação avança em sua eficiência técnica, contudo percebe-se que a eficácia de sua atuação passa pelo alinhamento com o negócio, ou seja, por sua capacidade de:

[...] implantar ou desenvolver os sistemas que melhor se adaptem às necessidades dos usuários, da área do negócio e da empresa e que sejam consistentes com a estratégia global e que melhor contribuam para aperfeiçoar as atividades e funções desempenhadas pelos usuários e, ainda, que tragam ganhos em competitividade e produtividade para a empresa (LAURINDO, 2008, p. 74).

Para alcançar tal competência, contudo, é importante que os indicadores de desempenho, quantitativos e qualitativos, sejam considerados fundamentais para o sucesso da organização. Questão alarmante apontada pela pesquisa de Rodrigues *et al.* (2011), é o fato de que 61% dos executivos entrevistados afirmaram que os indicadores “não fazem parte de suas agendas de alinhamento”. Esse dado

---

<sup>3</sup> Os glossários de tecnologia e computação registram que Bit é a sigla do termo original inglês *Binary Digit*, em português, dígito binário. Representa a menor unidade de informação, que pode ser um 0 ou um 1. Um Byte é o conjunto de 8 bits.

corroborar uma tendência percebida entre os profissionais de TI, de darem mais enfoque à eficiência, voltando-se para o uso da TI.

Considerando a organização e a gestão da TI, pode-se observá-las em cinco níveis, iniciando com o nível mais abrangente até chegar ao mais específico. Segundo Laurindo (2000, *apud* LAURINDO, 2008, p. 75):

Nível1 – Posicionamento da TI na estrutura da empresa

Nível 2 – Estrutura dos órgãos internos da área de TI

Nível 3 – Organização das equipes de trabalho de desenvolvimento de sistemas

Nível 4 – Metodologias de desenvolvimento de Sistemas de Informação

Nível 5 – Nível operacional do desenvolvimento de Sistemas de Informação (geração de programas)

Pode-se observar, na Figura 8, o impacto da relação eficiência e eficácia na organização e nas aplicações de TI.

	Nível da organização	Ferramentas/atividades	
<p><b>Alto Impacto na eficácia</b></p> <p>↑</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>↓</p> <p><b>Baixo impacto na eficácia</b></p>	<b>1. Posicionamento da TI na estrutura da empresa</b>	Ligação na estratégia da empresa, posicionamento na hierarquia da empresa, FCS, Modelo de alinhamento estratégico.	<p><b>Baixo impacto na eficiência</b></p> <p>↓</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>↓</p> <p><b>Alto Impacto na eficiência</b></p>
	<b>2. Estrutura dos órgãos internos da área de TI</b>	Tipo de organograma estrutural, metodologias de planejamento de TI, formas de atendimento e suporte ao usuário.	
	<b>3. Organização das equipes de trabalho de desenvolvimento de sistemas</b>	Participação do usuário, grupos de trabalho, aspectos sociotécnicos, gestão de projetos.	
	<b>4. Metodologias de desenvolvimento de Sistemas de Informação</b>	Metodologias de coleta de requisitos, de programação por objetos, de análise estruturada, qualidade do processo de desenvolvimento de <i>software</i> .	
	<b>5. Nível operacional do desenvolvimento de Sistemas de Informação</b>	Qualidade do <i>software</i> , desempenho de <i>softwares</i> nos equipamentos, rapidez de decodificação, qualidade de manutenção, projeto de interface sistema usuário.	

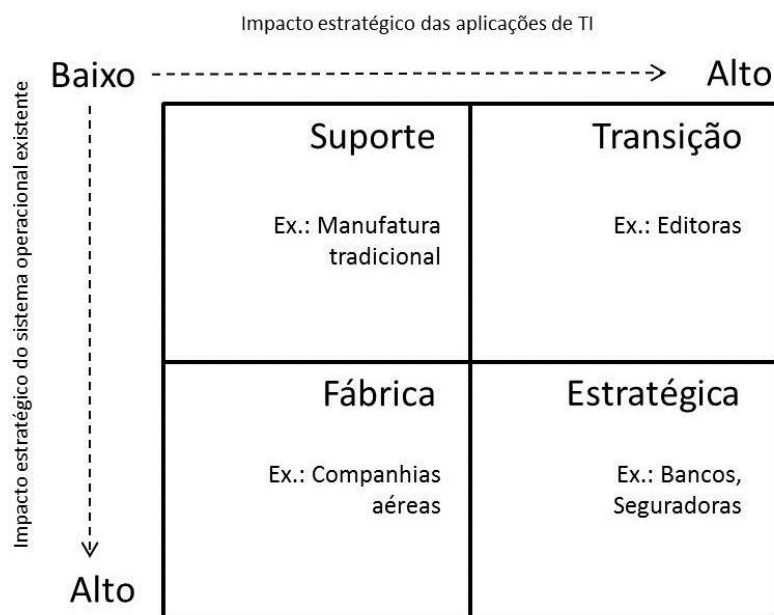
**Figura 8 - Níveis de organização da TI na empresa**

Fonte: adaptado de Laurindo, 2008, p. 76

Observa-se que os níveis organizacionais, orientados pela eficácia, são opostos à ênfase da eficiência de TI. Em contraposição com a postura dos executivos de TI apresentada na pesquisa de Rodrigues *et al.* (2011), verifica-se que há indicativos de um distanciamento prático muito grande dos profissionais, em relação às práticas de TI orientadas pelos modelos de alinhamento estratégico, que se encontra no nível mais alto de eficácia para a organização.

Deve-se esclarecer, portanto, que o valor estratégico da TI necessita ser intensificado na prática dos gestores. Assim, o alinhamento com as expectativas organizacionais pode aproximá-lo, em seu desempenho, de sua eficácia para os processos organizacionais voltados para o negócio. Tal alinhamento deverá aproximar a TI do papel de diferenciadora competitiva.

Ao observar o *grid* estratégico de McFarlan (1984), nota-se a relação da TI com a operação do negócio. Os exemplos de tipos de empresas permite ilustrar essa relação.



**Figura 9 - Grid Estratégico**

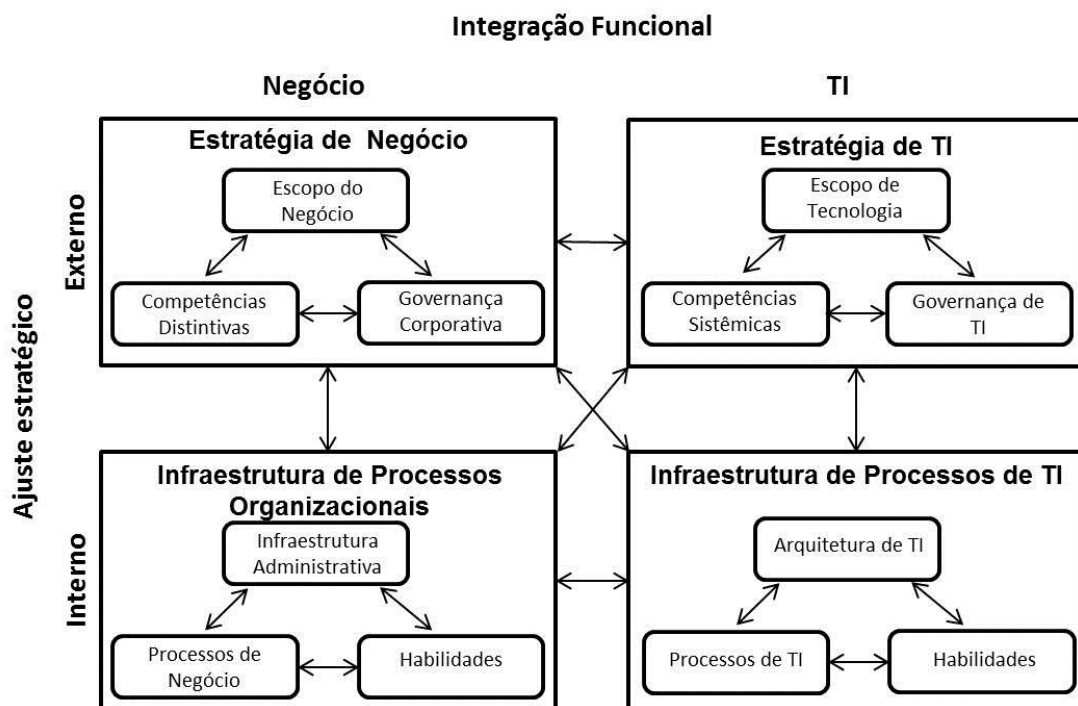
Fonte: Adaptado de McFarlan (1984) e Laurindo *et al.* (2008)

Nota-se que, no quadrante da relação estratégica, a inovação e a geração de novos produtos são impossíveis de serem implementadas sem as Tecnologias de Informação. Nesse sentido, verifica-se que a inovação e a diferenciação competitiva do negócio estão, necessariamente, ligadas à Tecnologia.

Diante do enfoque estratégico da TI, verifica-se que o “modelo do alinhamento estratégico” (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993) evidencia a

necessidade de considerar os domínios internos e externos da organização. O primeiro, ligado diretamente à estrutura organizacional, e o segundo, ao mercado e demais aspectos que interferem na sobrevivência organizacional.

Cabe ressaltar que, para cada realidade organizacional, há um grupo de informações imprescindíveis para se efetivar uma avaliação das perspectivas do negócio, seja no momento presente, seja no momento futuro. Por isso, o modelo representado na Figura 5 ilustra a proposta de Henderson e Venkatraman (1993), de integração estratégica e funcional da TI e da Organização.



**Figura 10 - Modelo do Alinhamento Estratégico**  
Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Verifica-se, pois, que o alinhamento estratégico prevê uma interação de mão dupla para que se efetivem as trocas, necessariamente por meio da comunicação. Assim, o modelo define que “cada ciclo de alinhamento envolve três dos quatro domínios” (LAURINDO 2008, p. 91), porém cabe ressaltar que aquele não envolvido também será afetado pelas trocas do ciclo.

Dessa forma, na perspectiva do alinhamento estratégico, elas podem se revezar na função de impulsionadoras do ciclo. Isso permite uma compreensão

diferenciada das perspectivas impulsionadas pela estratégia de negócio. O Quadro 1 resume essas perspectivas apresentadas por Laurindo (2008, p. 91-96).

	Perspectiva	Ciclo	Contexto
<b>Estratégia de negócio</b>	<b>Execução de Estratégia</b>	Estratégia do Negócio > Infraestrutura do Negócio > Infraestrutura de TI	Modelo clássico de visão hierárquica. O negócio impulsiona a produção em TI, que desenvolve aplicações sob a demanda do negócio.
	<b>Transformação Tecnológica</b>	Estratégia do Negócio > Estratégia de TI > Infraestrutura de TI	Destaca a visão inovadora da organização ao buscar na estratégia de TI o desenvolvimento de novas estratégias de negócio.
	<b>Potencial Competitivo</b>	Estratégia de TI > Estratégia do Negócio > Infraestrutura do Negócio	Uma postura proativa da TI em alinhar-se à estratégia de negócio, com a capacidade de impactar na estrutura do negócio, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos.
	<b>Nível de Serviço</b>	Estratégia de TI > Infraestrutura de TI > Infraestrutura do Negócio	A TI apresenta um posicionamento baseado na qualidade do serviço e do atendimento das demandas dos usuários/clientes de TI.
<b>Infraestrutura</b>	<b>Organizacional</b>	Infraestrutura Organizacional > Estratégia do Negócio > Estratégia de TI	Foca na capacidade da infraestrutura organizacional. A TI tem papel agregador de valor ao negócio, por meio de produtos e serviços.
	<b>TI Organizacional</b>	Infraestrutura Organizacional > Infraestrutura de TI > Estratégia de TI >	Os processos organizacionais são melhorados pelas aplicações de TI.
	<b>TI</b>	Infraestrutura de TI > Estratégia de TI > Estratégia do Negócio	Busca melhorar as estratégias de TI para melhorar a infraestrutura de TI e as aplicações de TI.
	<b>Organizacional de TI</b>	Infraestrutura de TI > Infraestrutura Organizacional > Estratégia do Negócio	TI como arquiteta das mudanças organizacionais e do aperfeiçoamento da infraestrutura organizacional, utiliza gestão por processos.
<b>Fusão</b>	<b>Infraestrutura de TI</b>	Estratégia do Negócio > Infraestrutura do Negócio > Infraestrutura de TI	Tem como base a perspectiva de execução estratégica no sentido da transformação tecnológica.
		Estratégia do Negócio > Estratégia de TI > Infraestrutura de TI	
	<b>Estratégia de TI</b>	Infraestrutura Organizacional > Infraestrutura de TI > Estratégia de TI	Tem a perspectiva da infraestrutura da TI Organizacional no sentido das estratégias de infraestrutura organizacional.
		Infraestrutura Organizacional > Estratégia do Negócio > Estratégia de TI	
	<b>Infraestrutura organizacional</b>	Estratégia de TI > Estratégia do Negócio > Infraestrutura do negócio	Tem a perspectiva de potencial competitivo no sentido do nível de serviço.
		Estratégia de TI > Infraestrutura de TI > Infraestrutura do Negócio	
	<b>Estratégica de negócio</b>	Infraestrutura de TI > Estratégia de TI > Estratégia do Negócio	Tem a perspectiva da infraestrutura organizacional de TI no sentido da estratégia de infraestrutura de TI.
		Infraestrutura de TI > Infraestrutura Organizacional > Estratégia do Negócio	

**Quadro 8 - Perspectivas de Alinhamento Estratégico, por Henderson e Venkatraman (1993) Luftman (1996) e Papp (2001)**

Fonte: Elaborado a partir de Laurindo (2008)

#### 4.2.2 Os Fatores Críticos de Sucesso

O cenário do alinhamento estratégico da TI delinea-se complexo e com possibilidades variadas de abordagens da realidade das organizações na relação com a TI. Contudo, para que o alinhamento da TI ao negócio se efetive, deve-se considerar o alto fator de risco ao negócio que a TI assume.

Sendo assim, destaca-se o modelo dos fatores críticos do sucesso proposto por Rockart (1979, *apud* Laurindo, 2008, p. 82) para auxiliar no “planejamento e priorização de aplicações de TI”. Cabe lembrar que o método dos Fatores Críticos de Sucesso – FSC, de Rockart (1979), alerta que, se alta gestão traçar suas necessidades de informação, a contribuição poderá atingir eficiência e eficácia em suas necessidades de dados.

Cabe ressaltar, no entanto, que o diagnóstico de Rockart (1979) apontou “[...] quatro formas usualmente usadas para serem concebidos os sistemas de informações gerenciais” LAURINDO, 2008, p. 82). Sendo assim, destacam-se as vantagens e desvantagens, no Quadro 9:

Formas Usuais de Coleta de Informações	Vantagens	Desvantagens
<b>Abordagem nula</b>	Impedir que se desenvolvam sistemas inúteis.	Fatores subjetivos e de comunicações informais
<b>Técnica do subproduto</b>	Informações obtidas a partir da consolidação de dados provenientes dos sistemas transacionais.	Administradores analisam as informações de forma não integrada.
<b>Sistemas de indicadores chave</b>	Elege indicadores-chave representativos da saúde do negócio, destacando os desvios.	Destaca-se muito o aspecto financeiro e a gestão dos indicadores que pode desviar a atenção para a organização.
<b>Processo do estudo total</b>	Levantamento de informações gerais da gestão e operacionais da empresa.	Exige muito tempo para ser concluído e o enfoque maior fica no sistema de informações transacionais.

**Quadro 9 - Parâmetros para a concepção dos SI**

Fonte: Elaborado com base em Laurindo (2008, p. 82-83).

No entanto, ao aprofundar seus estudos Rockart (1982, p. 7) indica que:

[...] trabalhos iniciais sobre fatores críticos de sucesso demonstram que, embora FCS difiram entre as empresas por causa de fatores como tamanho e estratégia competitiva, cada indústria tem um conjunto genérico de FCS. Mais recentes estudos mostram que papéis ocupacionais também têm conjuntos genéricos de FCS.



Por isso, em complementação à proposta inicial, Rockart (1982), em pesquisa com executivos de TI, aponta quatro FCS, genéricos, indicados pelos entrevistados: “serviço, comunicação, recursos humanos e reposicionamento da função de TI” (1982, p. 8).

Nesse sentido, deve-se registrar a contribuição de Luftman (1996) e Luftman *et al.* (1999) que “[...] apresentaram uma lista de fatores que favorecem (ou viabilizam) o alinhamento e fatores que inibem o alinhamento” (LAURINDO, 2008, p. 96).

Os itens apresentados estão dispostos no Quadro 10, em ordem de prioridade para os entrevistados, Gestores Organizacionais e de TI.

Viabilizadores	Inviabilizadores
Apoio à TI	Má priorização
Estratégia Desenvolvida	Relacionamento não próximo
Liderança da TI	Não compreensão
Boa Priorização	Não comprometimento
Compartilhamento de Recursos	Não apoio à TI
Compreensão Negócio/Cliente	Não atingir metas estratégicas
Relacionamento Próximo	Não liderança da TI
Planos Ligados	Problemas orçamento/staff
Parcerias	Infraestrutura antiquada
Metas/Visões definidas	Não atingir metas
Comprometimento	Não comunicação
TI como vantagem competitiva	Resistência pela administração
Boa Comunicação	Problemas Legais
Atingir metas estratégicas	Planos não ligados
Outros	Outros

**Quadro 10 - Relação FCS de Luftman**

Fonte: Elaborado com base em Laurindo (2008, p. 98-99)

Verifica-se que há uma inversão de alguns itens da lista, que foram destacados no conjunto por serem considerados interligados, uma vez que exigem um esforço de comunicação para serem alcançados. Tal fato elevaria consideravelmente o item comunicação ao topo da lista.

Destaca-se que relacionamento, compreensão, comprometimento e apoio podem ser considerados resultados de um processo comunicativo tão complexo quanto a organização e a TI. De outra forma, não são passíveis de serem

alcançados, pois a troca informacional e argumentativa é necessária para construir sentido entre os interlocutores e para promover um relacionamento próximo, a compreensão, o comprometimento e o apoio.

Sendo assim, deve-se considerar que os fatores críticos de sucesso perpassam os processos da TI, desde a estratégia, até a implementação das aplicações. Além disso, a maturidade do alinhamento estratégico está diretamente ligada à maturidade da organização e da própria TI.

### 4.3 A Lacuna Comunicacional em TI

Dada a relevância da tecnologia da informação para a organização, demonstrada até o momento, pelo contexto apresentado, observa-se que lacunas entre a área tecnológica e a organizacional podem ser abordadas por diversos ângulos.

Rodrigues *et al.* (2009), em seu estudo, buscam verificar como a TI está sendo administrada nas grandes empresas líderes da economia brasileira e, para tanto, apoiam-se no fato de que há uma lacuna funcional da TI.

[...] situa-se o *gap* da TI, que envolvem a tradução e o ligamento das soluções de TI às necessidades do negócio, a integração dos sistemas e otimização de suas aplicações e a direção (liderança), medida e controles de desempenho (RODRIGUES *et al.*, 2009, p. 486).

Percebe-se que a lacuna existente internamente à área da TI é responsável por distanciar o setor operacional do estratégico. Isso pode comprometer o desempenho da TI e repercutir de forma negativa nas estruturas empresariais. Considerando-se a dependência organizacional dos sistemas de informação estratégicos, torna-se evidente a necessidade de sistemas operacionais mais alinhados, para o sucesso do negócio.

Maçada *et al.* (2005) afirmam que os investimentos em tecnologia na indústria bancária brasileira têm aumentado significativamente. Contudo, acrescentam que os estudos acadêmicos ainda não conseguiram provar a relação entre os investimentos em Tecnologia de Informação (TI) e a eficiência organizacional. Lutchen (2004) destaca que, no contexto organizacional:

[...] o investimento em tecnologia que não é usado para o seu pleno potencial é um desperdício e uma irresponsabilidade, e muitas vezes indica uma ruptura fundamental nos controles básicos de gestão dentro da organização (LUTCHEN, 2004, p. 17).

A busca pela eficiência e eficácia dos processos de TI, tanto no nível de gestão, quanto no operacional, passa por um alinhamento com o negócio. Para tanto é relevante destacar que, assim como as dificuldades internas da TI, o negócio também apresenta dicotomias que necessitam de compreensão e que estão ligadas aos níveis de governança e de gestão organizacional.

É significativo ressaltar que Lutchen (2004, p. 18) destaca a capacidade dos novos Dirigentes Executivos – *CEOs, Chief Executive Officer* – para compreender que o Dirigentes de Tecnologia da Informação – *CIOs – Chief Information Officer* – precisam fazer parte do escopo estratégico da organização. Contudo, há que se considerar que sobre o *CIO* também recai a responsabilidade sobre os retornos de investimentos do negócio, uma vez que o próprio autor destaca como pontos críticos para o sucesso da TI as habilidades de:

1) capacidade de compreender os objetivos-chave do negócio e necessidades; 2) ter liderança global eficaz e capacidade de gestão; 3) profunda compreensão das questões-chave organizacional e 4) habilidade de lidar com assuntos financeiros relacionados a TI (LUTCHEN, 2004, p. 25).

Tais pontos denotam a importância de detalhes imprescindíveis para o alinhamento entre a TI e o negócio. Por outro lado, evidencia-se a possibilidade de uma interface com a comunicação que deverá priorizar aspectos comunicacionais como a clareza e a objetividade no processo comunicacional, bem como oferecer suporte para a mensuração dos resultados.

Porém, nesse contexto observa-se uma lacuna, externa à área da TI. Pfleging e Zetlin (2006) apresentam o termo “The Geek Gap” para representar a lacuna existente entre os profissionais de tecnologia e os profissionais organizacionais, os quais são denominados pelos autores como “geeks” e “suits”.

Essa lacuna é apontada como ponto de risco para o sucesso da TI.

Os autores consideram que problemas de relacionamento entre os profissionais de TI e os organizacionais foram gerados por falhas na comunicação entre os dois grupos.

[...] profissionais organizacionais e de tecnologia têm problemas para se comunicar de forma eficaz uns com outros, o que levou à falta de respeito e confiança entre os dois grupos (PFLEGING, ZETLIN, 2006, p. 30).

Essa animosidade entre os profissionais possibilitou aos autores levantarem três pontos interligados que justificam esse comportamento:

1) os profissionais de tecnologia e os profissionais organizacionais não se comunicam bem, 2) os profissionais de tecnologia e os profissionais organizacionais não se respeitam e 3) os profissionais de tecnologia e os profissionais organizacionais não confiam uns nos outros (PFLEGING, ZETLIN 2006, p. 30-32).

No contexto apresentado, destaca-se um problema complexo de comunicação na TI. Por um lado, questões internas que afetam o desenvolvimento e a integração adequada dos sistemas de informação, devido a problemas de liderança e/ou ao distanciamento do centro de decisões organizacionais. Por outro lado, registra-se um ambiente organizacional pouco amistoso entre os profissionais de TI e os profissionais organizacionais.

#### **4.4 Governança de TI e os *Frameworks***

O contexto de TI nas organizações demonstra que o alinhamento estratégico é imprescindível para o sucesso do negócio e, conseqüentemente, da TI em relação à organização. Assim, observa-se que a governança de TI tem como principal motivação a “transparência da administração”, diante das relações que deve estabelecer com ambientes que a afetam diretamente (FERNANDES; ABREU, 2008, p. 15).

A partir de pesquisas com empresas, Weill e Ross (2006, p. 2) definem a “Governança de TI como a especificação de direitos decisórios e do framework de responsabilidade para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI”. Com apoio nos princípios corporativos, a governança de TI não deverá somente tomar decisões sobre a TI; deverá também melhorar os processos e o desempenho organizacional. “A governança determina quem toma decisões. A administração é o processo de tomar e implementar decisões” (WEILL; ROSS, 2006, p. 8).

Verifica-se, pois, que os objetivos da governança de TI oferecem base para as decisões. Fernandes e Abreu (2008, p. 15-16) destacam seis objetivos:

- a) Permitir à TI um posicionamento mais claro e consistente em relação às demais áreas de negócio da empresa [...];
- b) Alinhar e priorizar as iniciativas de TI com a estratégia do negócio [...]
- c) Alinhar a arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio em termos de presente e futuro [...]
- d) Prover a TI dos processos operacionais e de gestão necessários para atender os serviços de TI, conforme padrões que atendam as necessidades do negócio [...]
- e) Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa [...]
- f) Prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa [...]

Cabe afirmar também que a proximidade entre gestores administrativos e de TI é fundamental para o desenvolvimento de uma governança de TI eficaz, fazendo com que esses profissionais estejam alinhados e que sejam propulsores dos princípios corporativos. Com base nos seis principais ativos organizacionais (humanos, financeiros, físicos, propriedade intelectual, informação e relacionamento), são administrados de acordo com as orientações corporativas e especificidades. Isso, sem o “desalinhamento entre o comportamento desejável e a governança” (WEILL; ROSS, 2006, p. 9).

Para a tomada de decisão, porém, adota-se a Matriz de Arranjos de Governança, formada pelas cinco principais decisões de TI identificadas na primeira lista, relacionadas com os seis arquétipos, que identificam os tipos de pessoas que tomam as decisões de TI. Essas cinco decisões, listadas sequencialmente, são:

- Princípios de TI – esclarecendo o papel estratégico da TI
- Arquitetura de TI – definindo os requisitos de integração e padronização.
- Infraestrutura de TI – determinando os serviços compartilhados e de suporte.
- Necessidade de aplicações de negócio – especificando a necessidade comercial de aplicações de TI comprada ou desenvolvida internamente.
- Investimentos e priorização de TI – escolhendo quais iniciativas financiar e quanto gastar (WEILL; ROSS, 2006, p. 11).

### **VERSUS**

- Monarquia de negócio – os altos gestores.
- Monarquia de TI – os especialistas de TI.
- Feudalismo – cada unidade de negócios toma decisões independentes.
- Federalismo – combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem o envolvimento do pessoal de TI.
- Duopólio de TI – o grupo de TI e algum outro grupo (por exemplo, a alta gerência ou líderes das unidades de negócios).
- Anarquia – tomada de decisões individualmente ou por pequeno grupo, de modo isolado (WEILL; ROSS, 2006, p. 11-12).

Nessa relação, os autores alertam que a maior dificuldade está em “determinar quem deve ter a responsabilidade por tomar a contribuir para cada tipo de decisão de governança” (WEILL; ROSS, 2006, p. 11-12).

Segundo Fernandes e Abreu (2008), estes são os quatro principais domínios dos componentes da governança de TI que impactam no desdobramento das estratégias e operações de produtos de TI e serviços:

- Alinhamento estratégico e *Compliance* –
- Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos
- Estrutura de processos, organização e gestão
- Medição de desempenho da TI (2008, p. 16-22)

Cabe destacar que o componente inicial deve oferecer base aos demais, e que o alinhamento com os objetivos da organização é tão importante quanto o alinhamento legal. Por isso, deve-se destacar que dois termos regulatórios - Sarbanes-Oxley Act e o Abordo da Basiléia II - são considerados os mais fortes e os que impactam, também, as organizações brasileiras.

O primeiro, destinado ao “controle interno”, abarca as “empresas de capital aberto e que têm ações nas bolsas de valores norte-americanas” (FERNANDES; ABREU, 2008, p. 23). Busca fortalecer a confiança dos investidores nas organizações, principalmente após escândalos financeiros nos Estados Unidos, como no caso da empresa de energia ENRON. O segundo destina-se à regulamentação de instituições financeiras, patrocinadas pelo BIS – Bank for International Settlements, com sede na Suíça.

A partir desse alinhamento inicial, definidos os compromissos e prioridades, constitui-se o portfólio de TI, que deverá englobar toda a atuação de TI na empresa e nas relações com os diversos *stakeholders*. Assim, os esforços de TI são integrados com os objetivos e atividades do negócio.

#### **4.4.1 Frameworks**

No contexto apresentado, tanto para o alinhamento estratégico, como para a gestão dos recursos da TI, necessita-se estabelecer procedimentos que ofereçam

transparência às atividades da empresa e da própria TI. Assim, os *frameworks*<sup>4</sup>, procedimentos sistemáticos de melhores práticas, são adotados para uma eventual automação ou mesmo para a compreensão e acessibilidade de toda a organização.

A aplicação dessas metodologias está diretamente ligada ao processo de informatização de cada empresa, divididas em seis estágios, segundo Nolan (1979), como segue no Quadro 11.

<b>Iniciação</b>	Voltado à automação dos processos administrativos, sem a participação do usuário.
<b>Contágio</b>	Predomínio de sistemas transacionais e baixa participação do usuário.
<b>Controle</b>	Prevê planejamento e controle formais. Há utilização de sistemas <i>online</i> e mais participação do usuário. As expectativas sobre suas aplicações operacionais, de gestão em apoio às decisões são maiores.
<b>Integração</b>	As plataformas de bancos de dados e as aplicações <i>online</i> de caráter gerencial crescem. Os usuários participam mais e há maior ênfase no aperfeiçoamento do controle e do planejamento.
<b>Administração de dados</b>	Predominância das aplicações <i>online</i> para a gerência e apoio à tomada de decisão. O usuário participa mais ativamente e há a interligação de sistemas.
<b>Maturidade</b>	Os sistemas de informação são o reflexo dos processos administrativos, estrutura e estratégia organizacional. Compartilhamento de responsabilidade entre a TI e usuários.

#### **Quadro 11 - Estágios de Evolução da TI**

Fonte: Adaptado de Nolan (1979, *apud* LAURINDO, 2008, p. 119)

Além desses níveis de evolução, a gestão e a organização da TI podem ser analisadas a partir de mais outros dois aspectos: o nível de centralização e descentralização da TI e o nível e participação do usuário. O cruzamento desses dados complementam as informações sobre os estágios evolutivos da TI e sua maturidade, decisivos para a Governança de TI<sup>5</sup>.

A preocupação com a eficiência e eficácia da TI nas organizações e o alinhamento das práticas da TI e das práticas organizacionais e de negócio, levou ao desenvolvimento de sistemáticos modelos de governança de TI, que oferecem maior “consistência e transparência da gestão da área de TI” (LAURIDO, 2008, p.127). Assim, a adoção de *frameworks* estimula o alinhamento entre o comportamento

<sup>4</sup> Procedimentos sistemáticos de melhores práticas, framework foi traduzido por diversos autores como metodologias ou modelos. Optou-se por manter a tradução de acordo com o que cada um dos autores citados compreende por *framework*. Portanto, serão utilizados como termos sinônimos.

<sup>5</sup> “Governança de TI: a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI” (WEILL;ROSS, 2006, p. 8)

desejável e a governança, uma vez que define quem toma decisões no processo de tomar e implementar decisões.

As boas práticas do CobiT [...] são fortemente focadas mais nos controles e menos na execução. Essas práticas irão ajudar a otimizar os investimentos em TI, assegurar a entrega dos serviços e prover métricas para julgar quando as coisas saem erradas (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p. 7).

Pode-se afirmar que “as principais metodologias de governança de TI, mais utilizadas e conhecidas atualmente são o CobiT (*Control Objectives for information and Related Technology*) e o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*)” (LAURINDO, 2008, p. 116). Considere-se que a adoção desses modelos, pela maior parte das empresas, está ligada aos pré-requisitos Sarbanes-Oxley para ingresso no mercado acionário norte-americano, justamente pelas características que elevam a credibilidade dos processos organizacionais.

Assim, o CobiT visa abranger todos os procedimentos necessários para a prestação de serviços gerenciados com qualidade, enquanto o ITIL busca detalhar os procedimentos operacionais para as três áreas de gerenciamento que abrange (LAURINDO, 2008, p. 132).

O CobiT define-se como um modelo de controle da governança de TI que “define as razões pelas quais a governança de TI é necessária, quais são as partes interessadas e o que esse modelo precisa atingir” (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.11). Tem como princípios básicos: 1) Requisitos de negócio; 2) Recursos de TI; 3) Processos de TI e 4) Informação organizacional, com o objetivo de:

Prover a informação de que a organização precisa para atingir os seus objetivos, as necessidades para investir, gerenciar e controlar os recursos de TI usando um conjunto estruturado de processos para prover os serviços que disponibilizam as informações necessárias para a organização. (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.12)

Para esclarecimento dos critérios do CobiT, verificam-se os sete apontados no Quadro 12.



<b>Efetividade</b>	Informação relevante e pertinente para o processo de negócio, <u>entregue</u> em tempo, de maneira correta, consistente e utilizável.
<b>Eficiência</b>	<u>Entrega</u> da informação através do melhor, mais <u>produtivo e econômico</u> , uso dos recursos.
<b>Confidencialidade</b>	Proteção de informações confidenciais para evitar a divulgação indevida.
<b>Integridade</b>	<u>Fidedignidade e totalidade</u> da informação e sua validade de acordo com os valores de negócios e <u>expectativas</u> .
<b>Disponibilidade</b>	<u>Disponibilidade</u> da informação e salvaguarda dos recursos necessários e capacidades associadas.
<b>Conformidade</b>	<u>Aderência às leis</u> , regulamentos e obrigações contratuais; critérios de negócios impostos externamente e <u>políticas internas</u> .
<b>Confiabilidade</b>	<u>Entrega</u> da informação apropriada para os executivos para administrar a entidade e exercer suas responsabilidades fiduciárias e de governança.

#### **Quadro 12 - Critérios de Informação do CobiT**

Fonte: Adaptado do IT GOVERNANCE INSTITUTE (2007, p. 12-13)

Verifica-se que os princípios básicos e critérios de orientação do CobiT, apresentados pela *IT Governance Institute* (2007), determinam os procedimentos adotados pelo “modelo de processos genéricos”, formado por quatro domínios: Planejar e Organizar - PO, Adquirir e Implementar - AI, Entregar e Suportar - DS e Monitorar e Avaliar - ME. Estabelece-se, assim, um processo de referência e linguagem comum para que as áreas de negócio compreendam o modelo operacional. Além disso, define-se uma metodologia para medição e monitoramento do desempenho de TI, bem como a definição de responsabilidades.

Observa-se que o próprio modelo estimula uma centralidade na TI que acaba por distanciar seus processos internos da realidade do negócio e não estabelece procedimentos processuais para orientações definidas em seus critérios, que são responsáveis pela ligação da TI com o negócio. Assim, orientações às ações de “entregar” e “disponibilizar”, nos domínios PO, AI, DS e ME, não são tratadas como processos comunicacionais, mas como obrigações.

O ITIL, desenvolvido na Grã-Bretanha na década de 1980, tem como principal função orientar para as melhores práticas em gerenciamento de serviços da TI. Além disso orienta, por meio de uma biblioteca de referência para a TI, o alinhamento às atividades organizacionais com o máximo de aproveitamento dos recursos de TI.

A biblioteca é composta por cinco volumes (ITIL V3, 2011):

- 1) Estratégia do serviço (*Service Strategy*)
- 2) Desenho de serviço (*Service Design*)
- 3) Transição do serviço (*Service Transition*)
- 4) Operação do serviço (*Service Operation*)
- 5) Melhoria contínua do serviço (*Continual Service Improvement*)

Na unidade abordada: *Management of Strategic Change* (Gestão da Mudança Estratégica) encontra-se o tópico: *Defining Awareness Communication Activities: Managing Commitment and Communications* - (Definindo Atividades de comunicação para conscientização Gerenciando Compromisso e Comunicações). Ao verificar alguns de seus objetivos e orientações, percebe-se preocupação quanto às expectativas e comprometimento das pessoas envolvidas. Orientam para a estruturação de um plano de comunicação para as seguintes definições do Quadro 13:

<b>Estratégia e Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade</li> <li>• Estilo</li> <li>• Mecanismos de entrega</li> <li>• Competências - habilidades, treinamento, outras atividades em andamento relacionadas</li> <li>• Público interno e externo</li> <li>• Envolver a equipe em todos os níveis (partes interessadas e operações)</li> <li>• Garantir que a mensagem certa encontra a pessoas certas no momento certo</li> <li>• Monitorar o feedback do público</li> <li>• Prazos</li> <li>• Principais fatores de sucesso: remoção de barreiras de resistência - a construção de parcerias.</li> </ul>
---------------------------------	---

**Quadro 13 - Orientações de Planejamento de Comunicação**

Fonte: Adaptado ITIL v3 (2010)

Verifica-se que o ITIL-V3 destaca superficialmente aspectos que podem interferir no tipo de comunicação almejada. A relação de ações que apresentam se baseia em formas tradicionais de comunicação, sem orientação sobre o tipo de conteúdo pertinente para o formato e destinação do tipo de público. São dados que estão intimamente ligados à eficiência e eficácia do processo comunicação e que não se caracterizam nas orientações.

Portanto, verifica-se que os principais modelos de Governança de TI não contemplam a comunicação como um processo, e sim como ações individualizadas que devem promover algum tipo de conhecimento sobre os processos e TI nas organizações. Essas práticas estanques de comunicação não garantem a

compreensão efetiva das mensagens, o que pode refletir negativamente no tipo de comportamento desejado do público envolvido. Isso demonstra que as orientações para o alinhamento da TI ao negócio podem ser afetadas, assim como os relacionamentos organizacionais.

## **5 INVESTIGAÇÃO SOBRE A LACUNA COMUNICACIONAL EM TI: RESULTADOS E ANÁLISES**

Os estudos para a elaboração desta tese de doutorado tiveram início com um levantamento exploratório realizado com profissionais e estudiosos da área de TI, como apresentado na introdução. A experiência da pesquisadora em Comunicação Organizacional e o contato com as TICs apontavam para uma possibilidade de interação entre as áreas, devido às dificuldades observadas empiricamente no dia a dia do trabalho organizacional.

A pesquisa bibliográfica sobre as áreas ocorreu durante todo o processo investigativo e de redação deste trabalho. As diversas indicações teóricas encontradas e indicadas durante o percurso constituíram subsídios para as observações acerca da interface TI e Comunicação.

Como apresentado na introdução, os estudos foram orientados por duas formas de coletas de informações de campo, uma quantitativa e outra qualitativa. Para tanto, buscou-se, na quantitativa, uma estrutura que possibilitasse a compreensão sobre os profissionais das áreas envolvidas na proposta de interface: TI e Comunicação. Foram elaborados dois questionários (APÊNCICE A) para cada um dos grupos, que de forma geral identificavam o perfil de formação e funcional dos profissionais, bem como suas percepções sobre o profissional da área de interface; em segunda instância, questões específicas das áreas.

Em TI, buscou-se verificar a percepção do profissional sobre a estrutura e elementos organizacionais que mais impactam em seu trabalho. Quanto aos profissionais de Comunicação, buscou-se identificar, para aqueles que apresentavam experiência de interação com a TI, o tipo de interação e sua avaliação sobre a eficiência e eficácia das ações sob o olhar da comunicação. Por outro lado, para aqueles que não haviam apresentado interação com TI, buscou-se identificar suas expectativas sobre essa interface, estimando identificar os empecilhos e expectativas.

Com o objetivo de aprofundar aspectos relevantes à pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa orientou-se por um roteiro (APÊNDICE C – Roteiro para condução das entrevistas), para discutir com profissionais da área alguns temas abordados nas questões da pesquisa quantitativa.

Sendo assim, este Capítulo aborda a base do problema comunicacional da área de TI que gerou esta investigação. Apresentam-se aqui os resultados e a análise dos dados obtidos por meio das pesquisas quantitativa e qualitativa. Em seu final, esta tese de doutorado indica uma sistematização da comunicação em TI, como resultado da interface que possibilita melhor interação interna e externa dos profissionais de TI nas organizações.

Dessa forma, a estrutura das informações coletadas devem oferecer dados básicos que possam influenciar na interface entre os profissionais. As questões dos questionários (APÊNDICE A – Questionários para profissionais de TI e para profissionais de comunicação) versavam sobre os itens relacionados a seguir, para os dois grupos de profissionais. Buscou-se identificar os seguintes aspectos:

**a) Respondentes de TI**

- **Gênero:** predominante na área;
- **Faixa etária:** oferece dados sobre o grau de maturidade e comportamento dos profissionais;
- **Formação:** identifica o percurso de formação e o nível de conhecimento que eles têm de sua área e de suas atribuições;
- **Vínculo empregatício e tempo de trabalho na área:** identifica o tipo de relacionamento que esses profissionais têm com a organização em que trabalham. Isso pode, de alguma forma, interferir no tipo de relações que estabelecem com a organização e com os demais profissionais organizacionais;
- **Tipo de atividade:** o que desenvolve, considerando que, dependendo da área, há necessidade maior de domínio de compreensão e entendimento para atender às demandas de serviço/produtos;
- **Usuário:** como os profissionais conceituam usuário, considerando que nem sempre o usuário do serviço é o solicitante;
- **Ativos de governança:** identifica a visão dos profissionais de TI sobre o desempenho do seu trabalho no atendimento, considerando a complexidade dos ativos organizacionais (Weill e Ross 2006), conjunto de bens e valores corporativos;

- **Pontos Críticos:** segundo Albertin (2009, p.128), a gestão de TI considera algumas áreas críticas. Há necessidade de verificar como os profissionais de TI consideram o impacto dessas áreas no seu serviço;
- **Comunicação:** como o profissional de TI compreende a comunicação nas organizações, em termos de responsabilidades assumidas;
- **Parceria/Interface com a comunicação:** como o profissional de TI considera a viabilidade da parceria em TI;
- **Dificuldades na Interface TI e Comunicação:** como o profissional de TI percebe pontos no profissional de comunicação que possam dificultar o relacionamento de parceria entre eles;
- **Considerações sobre a interação TI e Comunicação:** questão aberta para considerações e ponderações dos profissionais sobre os temas levantados.

#### **b) Respondentes de Comunicação**

- **Gênero:** predominante na área;
- **Faixa etária:** oferece dados sobre o grau de maturidade e comportamento dos profissionais
- **Formação e habilitação:** identifica o percurso de formação e o nível de conhecimento que eles têm de sua área e de suas atribuições;
- **Vínculo empregatício, tempo de trabalho na área e localidades onde já atuou:** identifica o tipo de relacionamento que esses profissionais têm com a organização, o que pode de alguma forma interferir no tipo de relações que estabelecem com a organização ou mesmo na qualidade de seu serviço; além disso, registra diversidade de experiências em localidades e culturas;
- **Composto de Comunicação:** a partir da filosofia da comunicação Integrada e do composto de comunicação, identifica a área de atuação e define o enfoque da produção voltada para objetivos e públicos diferenciados;

- **Experiência de interação com a área da TI:** a questão dicotômica leva para dois questionários diferenciados para os respondentes, com respostas positivas ou negativas para a interação:
  - **Positivo:** respondem a 4 questões, três fechadas e uma aberta, de opinião sobre a interação. As questões fechadas identificam, respectivamente: tipos de interações, eficiência das ações de comunicação às demandas de TI e a percepção dos profissionais de TI frente às organizações.
  - **Negativo:** respondem a 3 questões, duas fechadas e uma aberta, de opinião sobre a interação. As questões fechadas versam, respectivamente, sobre o grau de concordância das afirmativas que justificam a falta de parcerias com TI e a graduação das possibilidades de interação.

De forma a complementar as informações obtidas pela pesquisa quantitativa, buscou-se, com uma entrevista em profundidade, aprofundamento dos temas junto a uma amostra composta por 10 profissionais de TI (ANEXO 1- Decupagem das Entrevistas). Cientes de que não seriam identificados nominalmente, tampouco as empresas pelas quais passaram, sentiram-se à vontade para tecer suas críticas, considerando-se que os exemplos negativos e positivos que contextualizam as observações poderiam prejudicá-lo, ou a empresa.

Dessa forma, avaliou-se conveniente suprimir os nomes de ambos, profissionais e empresas. Isso porque se considerou que a experiência profissional oferece capacidade de análise das questões estudadas nesta tese, e que apenas o ramo de atividade e a abrangência da natureza das empresas por onde o profissional passou são relevantes.

As 15 horas de entrevistas foram utilizadas na construção de uma visão sobre a área, apresentada na sequência das análises quantitativas, em forma de análise sobre pontos considerados sobre o contexto da TI e dos profissionais nas organizações. As observações dos depoentes foram incorporadas às análises dos gráficos sempre que se sentiu necessidade de reforçar aspectos gerais apontados nos resultados obtidos com o questionário.

Para tornar clara a identificação dos profissionais no texto, optou-se por identificá-los por codinomes, conforme as letras do alfabeto grego, ALFA, BETA

GAMA, DELTA, ÉPSILON, TETA, CAPA, LÂMBIDA, SIGMA, ÔMEGA. Sendo assim, apresenta-se, a seguir, o perfil profissional de cada um.

### **Entrevistado ALFA**

Atua na área de TI há 23 anos. Formou-se técnico em automação industrial em 1991, iniciando na área como estagiário. Atuou como instrutor em cursos de informática; administrador de rede e programador para empresas de informática; suporte de campo para micros e impressoras em multinacional, desenvolvedor C++, Fortran, 4GL, entre outras linguagens; consultor e depois gerente de qualidade de práticas -1999 a 2004 - passou por quatro fusões: consultor *freelancer* para estruturação de fábrica de *software*; gerente de desenvolvimento; consultor de governança de TI; e, gestor de projetos para empresas multinacionais e nacionais de grande porte.

Fez pós-graduação *lato sensu* em gestão e deverá iniciar em breve seu mestrado. Mais recentemente, atuou como gerente de projeto de infraestrutura e de implementação de governança em empresa renomada no mercado de infraestrutura de TI e, desde maio de 2013, atua em empresa do setor aeronáutico como gerente de projetos em infraestrutura. A principal característica da atuação deste entrevistado é o fato de ele ter passado por diversas empresas sempre como terceiro. Neste último caso, tem uma relação mais próxima com a organização, por fazer parte do time da empresa, devido à função *bodyshop*<sup>6</sup>- rápido acesso a recursos terceirizados - de seu cargo, que administra 12 projetos.

### **Entrevistado BETA:**

Iniciou seu contato com a área com 12 anos, com cursos de programação Basic. Fez escola técnica e, em 1991, passou a atuar na área de Hardware como analista de suporte de campo, com manutenção de equipamentos. Logo passou à programação. Com a crise do início dos anos 1990, por volta de 1994, passa a atuar como consultor e, em seguida, ingressa em indústria do setor automotivo. Em uma experiência mais diversificada na coordenação da área de TI, experimentou a adoção de conceitos novos, à época. Iniciava-se no Brasil, na administração da produção, o modelo *just in time*, com o objetivo principal de redução de estoques.

---

<sup>6</sup> Uma função definida para gerir a contratação de profissionais e serviços terceirizados, de acordo com a necessidade dos projetos da empresa.



Deixa a área da indústria automotiva e, em uma multinacional de origem francesa, do setor de energia e transporte, fica por 15 anos e tem a oportunidade de passar por todas as áreas da TI. Trabalhou com administração de sistemas, suporte, ERP – implementação de sistemas empresariais mais robustos – em que a empresa foi uma das pioneiras no Brasil. Depois de três anos, migrou para a área de projetos voltados para América do Sul e América Latina. Dois anos depois passou a integrar o setor de segurança e qualidade, com auditorias em TI. Mais dois anos, aumentaram os desafios e passa a desenvolver *Offshore* ou *outsurce* interno<sup>7</sup>, cobrindo as 24 horas do dia do grupo: América, Europa e Ásia. O entrevistado destaca a riqueza cultural que esse trabalho trouxe a ele e à equipe, que necessitava se relacionar com pessoas de todo o mundo. Foram 7 anos de envolvimento em estruturas de gestão global, de interações, processos e projetos.

Em 2012, desliga-se dessa empresa e assume a Gerência de processos em TI em uma multinacional de origem americana, do setor alimentício, que também apresenta gestão global. Com atuação em sete localidades, a empresa tem orientação à tecnologia e passa por uma alteração de orientação para serviços voltados para os objetivos da empresa. Nos próximos três anos, esse processo de transformação deverá estar concluído.

Durante seu percurso profissional, fez pós-graduação *lato sensu* em Gestão, terminou seu Mestrado em Administração e, atualmente, está no desenvolvimento de seu doutorado na área de TI.

### **Entrevistado GAMA**

Graduou-se em Ciências da Computação em 76 e fez algumas pós-graduações. Com 47 anos de formação em TI, trabalhou em instituto de pesquisa por dois anos e logo ingressou em empresa multinacional de origem americana, do setor farmacêutico, onde atuou por 20 anos. Sempre trabalhou na área de suporte e infraestrutura e passou por diversas funções até chegar a Diretor de Tecnologia da América Latina, até 1999, quando se desligou da empresa.

No mesmo ano, abriu sua própria empresa e passou a terceirizar serviços de TI para a mesma empresa. Em 2004, associou-se a outra empresa de tecnologia

---

<sup>7</sup> Neste caso, a empresa adotou uma forma de trazer, para países como o Brasil, Índia e China, serviços de TI que eram desenvolvidos nos países de origem do grupo e que poderiam ser desenvolvidos a custos mais baixos.

e ampliou a carteira de clientes e o portfólio de serviços. Passou a atender clientes de médio e pequeno porte e, em sua área de atuação, desenvolve projetos de suporte e infraestrutura para atender às necessidades dessas empresas.

### **Entrevistado DELTA**

Estuda o tema TI desde 1983. Nesses 40 anos, iniciou com programação em Cobol, fez o curso técnico. Contudo, diversos motivos interferiram para que não concluísse a graduação. Iniciou graduação em Engenharia, mas parou, pois, por falta de verbas, a empresa interrompeu a bolsa de estudos. Em seguida, em uma multinacional, percebeu que a graduação em Administração lhe permitiria uma projeção na carreira mais efetiva. Obteve auxílio da empresa, porém interrompeu o curso no meio do quarto ano, pois a bolsa que recebia foi cortada.

A partir dessas experiências, passou a trabalhar com suporte em plataforma desde os mais simples e intermediários até o *mainframe*<sup>8</sup>. Foram sete anos de trabalho com programação até chegar definitivamente à área de suporte e infraestrutura, a partir de 1990.

Iniciou ainda as faculdades de Direito e Psicologia, porém não as concluiu. Buscou as certificações em TI e passou a atender a diversas demandas empresariais. Atuou sobre questões de redes e conectividade, com um histórico de mais de 120 projetos implementados, voltados para conectividade em *mainframes* e integração de bancos de dados em diversas plataformas.

Atualmente sua empresa está mais voltada para prestação de serviços, e ele assume a gestão e a operação do serviço e entrega para o cliente os resultados.

### **Entrevistado ÉPSILON**

Formado em processamentos de dados em 1984, em 1985 iniciou suas atividades em instituição pública na área de desenvolvimento de sistemas em tempo real. Concluiu um curso de pós-graduação *lato sensu* em administração e, posteriormente, mestrado em desenvolvimento regional.

Em 2009, em decorrência de mudanças na estrutura organizacional, saiu da área de ensaios para uma divisão independente e assumiu a coordenação da TI. Em 2011, a TI deixou de pertencer a uma estrutura hierárquica técnica e ele passou

---

<sup>8</sup> Um computador de grande porte, com capacidade de processamento de grande volume de informações.

a ser subordinado à direção do Instituto. Assim, passou a ocupar a função de Gestor de TI.

Nesse processo, percebe-se que se define uma experiência distinta daqueles que atuam no setor privado. As atualizações de conhecimento são de ponta, as aplicações são inovadoras e o tempo é administrado em médio e longo prazo. Na eventual necessidade de ênfase a uma demanda de TI, as prioridades e alocações de recursos são redefinidas conjuntamente com um comitê de Tecnologia composto por diretores e gestores de institutos.

### **Entrevistado TETA**

Há 24 anos na área de TI, formada em processamento de dados, com pós-graduação – MBA, com ênfase em Administração Industrial, posteriormente optou por complementação na Inglaterra. Em 2012, concluiu seu mestrado.

Iniciou sua carreira como gerente de CPD na agroindústria. Como consultora, atuou na elaboração de plano diretor de informática. Atuou como Gerente de TI em empresa multinacional do setor alimentício. Ocupou a posição de Gerente Sênior de TI em empresa do setor aeronáutico, mas inicialmente teve a oportunidade de atuar no planejamento e depois como *help desk*<sup>9</sup>. Nos últimos cinco anos, tem atuado como consultor, sempre na posição de gerente de TI, em planejamento e execução. Atualmente está na operação do sistema integrado de gestão de empresa no setor de telefonia celular.

### **Entrevistado CAPA**

Formou-se em economia em 1988, foi aprovado em concurso público Federal e iniciou na divisão de processamentos de dados. Na sequência fez o curso de tecnólogo em processamentos de dados e uma pós-graduação *lato sensu* em análise de sistemas. Matriculou-se em disciplinas isoladas em tecnologia em instituições públicas e, em 2012, finalizou seu mestrado com enfoque em segurança da informação. De 1992 em diante, passou a trabalhar com redes, em laboratórios de informática, e passou à divisão de engenharia da computação.

Trabalhou pouco com programação, pois não se identifica com essa área, prefere a área de suporte e atendimento às necessidades de membros dos grupos

---

<sup>9</sup> Um serviço prestado para solucionar problemas de TI que ocorrem na rotina dos funcionários organizacionais que utilizam tecnologia no desempenho de seu trabalho.

de trabalho. Procura, em seu trabalho, oferecer estrutura de hardware e software para que os laboratórios tenham condições de atender às especificidades dos estudos e ao desenvolvimento de projetos da área.

### **Entrevistado LÂMBIDA**

Iniciou na área em 2004 por motivação pessoal. Estimulado pelo crescimento de *Lan Houses*<sup>10</sup> e jogos em computadores, percebeu a necessidade de um profissional que soubesse configurar as máquinas e também instalá-las. Assim, passou a oferecer serviços para manutenção da estrutura necessária às salas.

Nesse período, foi se especializando em programas e passou a ministrar cursos em escolas de informática. Paralelamente, obteve diversas certificações em metodologias e modalidades de TI. Atuou profissionalmente em inúmeras empresas de TI. Foi suporte em empresa especializada em *call center*<sup>11</sup>, implementação de *service desk*<sup>12</sup>, atendimento ao cliente para alinhamento da TI, coordenação de equipe de infraestrutura e implementação de sistemas. Afirma que pode experimentar e compreender diferenças entre a parte comercial, de quem desenvolve e de quem executa o suporte para a ferramenta e outros serviços de TI que apresentam ruídos que acabam afetando o cliente.

A graduação em Tecnólogo em Redes de Computadores foi finalizada em 2011. Na sequência iniciou o mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, com enfoque em tecnologia. Tem previsão de defesa prevista para o primeiro semestre de 2014.

### **Entrevistado SIGMA**

Iniciou na área com cursos abertos de *basic*, *cobol*, entre outras linguagens de programação. Ingressou no curso de tecnólogo em processamentos de dados e formou-se em 1988. Na sequência, fez especialização em processamentos de dados. Trabalhou como programadora até 2001, sempre em nível técnico, desenvolvendo banco de dados e sistemas de visualização e código para cálculos.

---

<sup>10</sup> Estabelecimentos comerciais equipados com computadores em rede local, com acesso à internet.

<sup>11</sup> Central de atendimento de ligações telefônicas, atualmente também atendem por meio de chats, conversas eletrônicas.

<sup>12</sup> Central de serviços de atendimento, que oferece um pacote de serviços para o gerenciamento de problemas relacionados à TI.

Também participou de operações práticas de acompanhamento de máquinas e sistemas operacionais.

Passou a analista de sistemas, mas atuando como especialista em telemetria, e assumiu recentemente a chefia da área. Trabalha em instituição pública federal há 26 anos e desenvolve testes em aeronaves militares.

Seu trabalho oferece parâmetros para avaliações de incidentes aeronáuticos, por meio de instrumentação específica para coletas de dados e cálculos. Por meio dos testes com as aeronaves, a telemetria desenvolve relatórios de comportamento de voo e promove certificações necessárias para as aeronaves da força aérea.

### **Entrevistado ÔMEGA**

Iniciou curso técnico em eletrônica em instituição pública em 2006, quando passou a trabalhar na área de manutenção predial e industrial, sistema de controle de comunicação de estações. Permaneceu por três anos nessa atividade. Em 2011 formou-se em engenharia elétrica e eletrônica e passou a estagiar na área de engenharia de sistemas de controle, desde o cabeamento até o controle de abertura e fechamento de poços de petróleo. O trabalho tinha ênfase em comunicação de interface subterrânea, conhecida como Sistema Avançado de Gerenciamento de Manutenção. Desenvolveu essa atividade por um ano.

Voltou ao antigo emprego como planejador e controlador de manutenção em grandes empresas. Atua em telecomunicações e TI, no controle de instalação de antenas e rádio frequência e instalações lógicas para ativação de sinais. Desenvolveu um sistema de TI para automação nos processos de telefonia. Atualmente assumiu a função de *focal point*<sup>13</sup> junto a empresas de telefonia.

Em setembro de 2013 concluiu seu MBA em gerência empresarial e pretende continuar os estudos com o mestrado.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com os instrumentos da pesquisa quantitativa com profissionais de TI. As análises foram complementadas por observações e dados específicos apresentados pelos entrevistados da pesquisa qualitativa. Apresenta-se também, a partir das entrevistas em profundidade, a visão

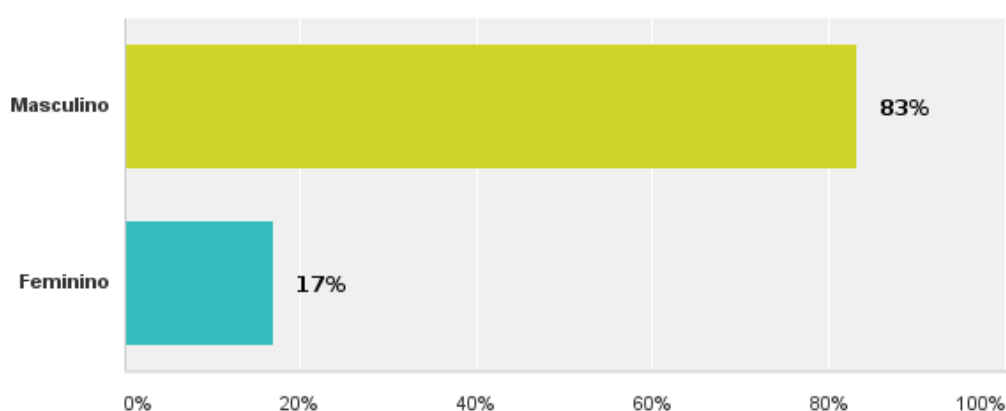
---

<sup>13</sup> Pessoa responsável pelo relacionamento com o gestor ou pessoa da organização responsável por definir parâmetros ou requisitos para o desenvolvimento de sistemas ou projetos em TI.

crítica dos profissionais sobre o ambiente da TI na relação organizacional e da comunicação. Na sequência, são apresentados os resultados e análises dos dados obtidos pela pesquisa quantitativa com os profissionais de comunicação.

### 5.1 Resultados e análises: o profissional de TI

A pesquisa quantitativa aplicada a profissionais de Tecnologias da Informação possibilitou a identificação de um perfil com predominância do gênero masculino, como demonstrado no Gráfico 1.



**Gráfico 1 - Gênero dos profissionais de TI**

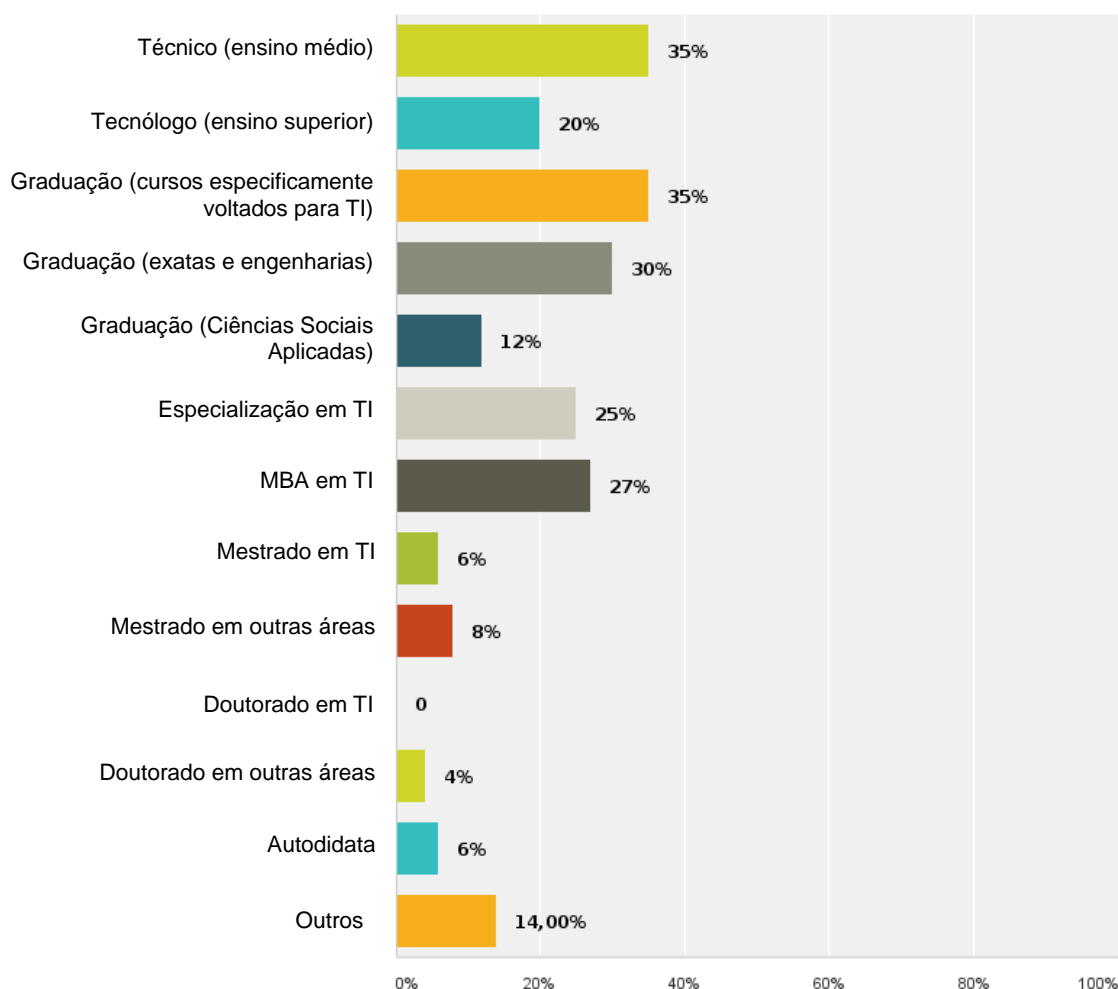
Fonte: A autora

Acredita-se que esta característica interfira na visão geral da área, uma vez que estudos de psicologia apontam diferenças nas habilidades sociais entre gêneros. Breno *et al.* (2001) afirmam que “[...] mulheres apresentam níveis de sociabilidade mais altos que os homens”. Sobre esta questão, especialistas na área de TI são unânimes em afirmar que as “mulheres são mais sociáveis, mais atenciosas e detalhistas”. Um exemplo apontado por profissionais entrevistados foi de atuação em *help desk*, um posto que mantém uma relação mais próxima com os profissionais organizacionais – usuários finais.

Nesse sentido, percebe-se que em um ambiente predominantemente masculino há possibilidade de apresentação mais acentuada de dificuldades de relacionamento e comunicação.

O perfil de formação desse profissional de TI tem início, para significativa parte dos respondentes, no curso técnico, e se desdobra, em formação superior, em

cursos específicos de TI ou com ênfase na área de exatas, como se pode observar no Gráfico 2.



**Gráfico 2 - Histórico de formação dos profissionais de TI**

Fonte: A autora

Contudo, há que se destacar que essa formação superior também se desdobra em cursos de ciências sociais aplicadas e, posteriormente, em especializações e MBA. Verificou-se que os 14% que assinalaram “outros” também destacaram pós-graduação ou MBA em Marketing e Gestão. Três destacaram graduação em administração de empresas, e apenas um, em certificação em TI.

Esses dados demonstram que, além da formação básica em exatas, o profissional de TI busca enriquecer sua formação com ênfase em disciplinas de humanidades. Necessária para o avanço na carreira, a complementação profissional

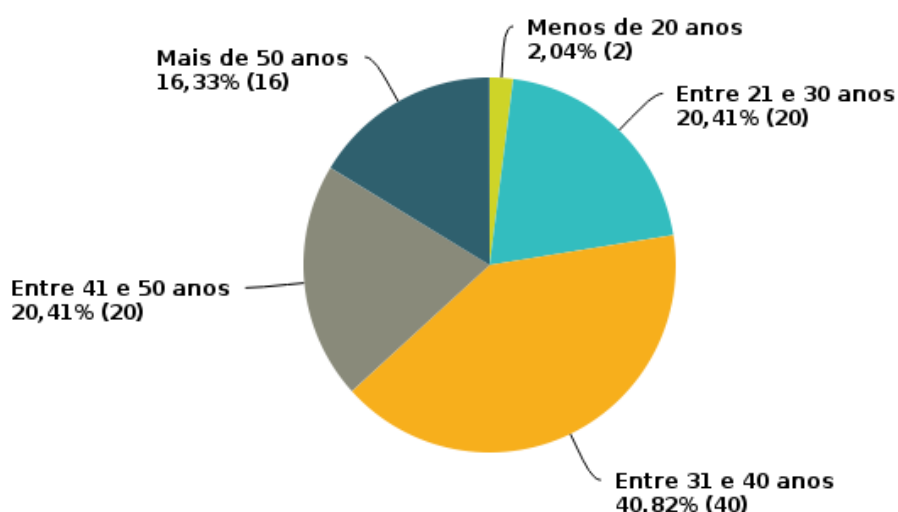
está voltada para a compreensão administrativa, gestão de pessoas e mercado, como demonstram os dados apresentados.

Alfa, Beta, Gama e Delta afirmam que a formação do profissional de TI é bem consistente em termos técnicos, mas há falta de conteúdo organizacional, que é sentida no desenvolver da carreira. Embora Alfa afirme que houve uma queda de qualidade desde sua época de formação, considera a formação técnica forte, em detrimento de conhecimentos organizacionais.

Delta atesta que muitas vezes há necessidade de solicitar uma complementação que permita ao profissional progredir e liderar equipes. Gama complementa, observando que o critério para a escolha de um gestor muitas vezes está na competência técnica, porém adverte que “nem sempre seu melhor técnico é um bom gestor”. Essa afirmação justifica a grande procura complementar que os profissionais buscam na escolha de um MBA ou de especialização em gestão.

Nesse sentido, além desses quatro depoentes, Épsilon, Teta e Lâmbida também confirmam a observação de Gama de que essa é “uma deficiência na formação do profissional de TI”. Essa observação corrobora as observações dos profissionais de comunicação apresentadas mais adiante, no Gráfico 23.

Outra característica do perfil desse profissional é a predominância de uma faixa etária de 31 a 40 anos, com dois níveis secundários de profissionais, um mais jovem e outro mais maduro, como mostra o Gráfico 3.



**Gráfico 3 - Faixa etária dos profissionais de TI**

Fonte: A autora



Ao observar esses dados e depurá-los na ferramenta de coleta, verifica-se que 20 respondentes formam o grupo de 21 a 30 anos. Beta afirma que o perfil dos gestores de TI tem mudado nos últimos anos e que as responsabilidades por orçamentos altos e grandes operações estão nas mãos de “profissionais cada vez mais jovens. Embora com bom conhecimento técnico, apresentam pouca habilidade nos relacionamentos organizacionais e na gestão de pessoas”.

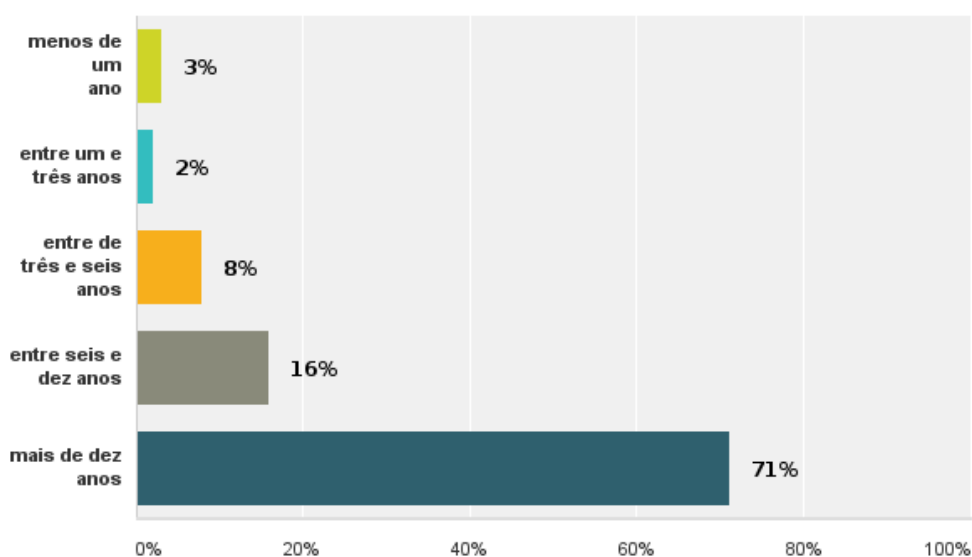
Verifica-se que 90% deles são do gênero masculino; 55%, 20 respondentes, iniciaram na área no curso técnico; 50% fizeram graduação em TI; e, 40% fazem MBA em TI. Identifica-se que 40% têm entre seis e dez anos de atuação na área, e 35%, mais de dez anos. Destaca-se uma informação importante quanto à área de atuação: 50% em Gestão de TI, 55% em Gestão ou Coordenação de projetos.

Esses dados demonstram que o profissional de TI chega ao nível de gestão com idade inferior a 30 anos. Embora esses profissionais tenham tempo de formação e mais de seis anos de experiência na área, verifica-se a necessidade de buscar aprimoramento em cursos de MBA, uma vez que deverão fazer a interlocução entre o setor operacional de TI e os níveis organizacionais envolvidos nas operações. Nota-se que, desses 50% a 55% em cargo de gestão, 40% estão em processo ou já fizeram MBA em TI, outros 15%, especialização em áreas de Ciências Sociais Aplicadas e marketing, o que demonstra a preocupação com a complementação da formação técnica.

Sendo assim, verifica-se a necessidade de o profissional de TI buscar aprofundamento em áreas administrativas e humanas, que não são contempladas por parte significativa dos cursos de TI e Engenharias. A ênfase em conhecimentos técnicos é privilegiada. Do mesmo modo, verifica-se que, dos 40 respondentes que estão entre 31 e 40 anos, 45% apresentam formação básica em TI, 30% deles buscaram especialização em TI, e outros 30%, em MBA.

Dessa forma, percebe-se que os profissionais são bem preparados em termos de conhecimentos e habilidades técnicas, mas que necessitam de habilidades relacionais e conhecimentos administrativos para progredir na carreira como gestores.

Observa-se, no Gráfico 4, que a maioria dos profissionais de TI respondentes da pesquisa apresentam mais de 10 anos de experiência na área. Esse dado é justificado também pelo histórico de formação que apresentam.



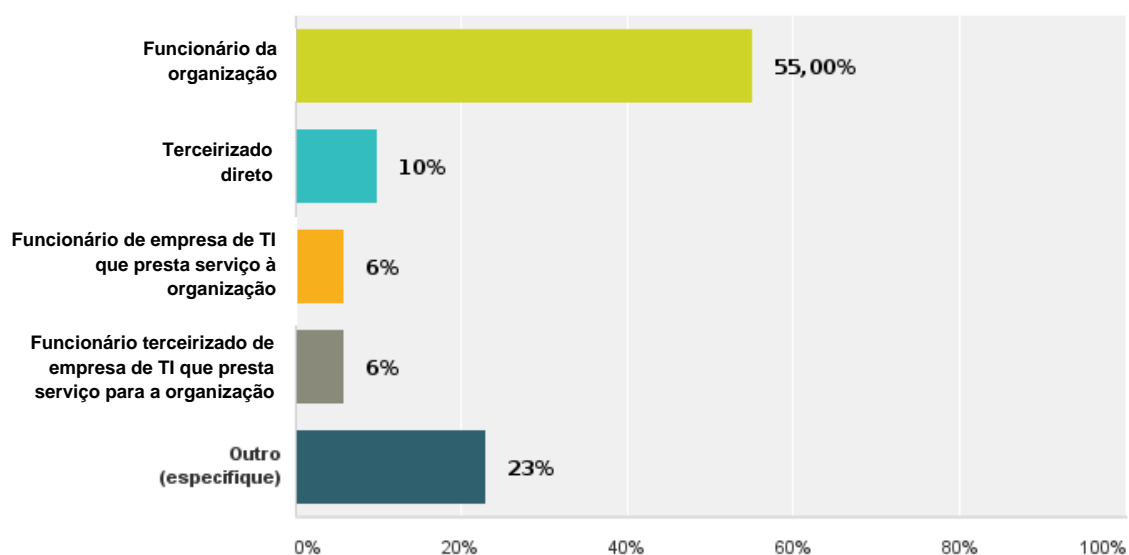
**Gráfico 4 - Tempo de atuação na área de TI**

Fonte: A autora

Este gráfico demonstra que o grupo de 70 profissionais de TI com mais de dez anos de profissão é composto por 10% de profissionais entre 21 e 30 anos; 44,29% de profissionais entre 31 e 40 anos; e, na mesma proporção, por 22,86% de profissionais entre 41 e 50 anos e profissionais com mais de 50 anos.

Os dados demonstram que a proporção de profissionais com menos de 40 anos é praticamente igual ao percentual de profissionais com mais de 41 anos. Isso permite constatar que mais de 50% dos profissionais de TI que hoje ocupam cargos de Gestão em TI estão abaixo dos 40 anos de idade. Tal fato corrobora as informações do depoente Beta. São relativamente jovens para a tomada de decisão empresarial voltada para o negócio, considerando que a maioria deles apresenta formação inicial técnica e que tem um primeiro contato com disciplinas de administração e gestão de pessoas somente na especialização ou no MBA.

Uma questão que chama atenção é o vínculo que esse profissionais têm com as empresas onde trabalham. Os dados apontam que mais da metade dos entrevistados é constituída por profissionais da organização, como demonstra o Gráfico 5.



**Gráfico 5 - Vínculo empregatício com a organização**

Fonte: A autora

Nesse sentido, entende-se que esses profissionais configuram o departamento de TI estruturado organizacionalmente e que dividem com profissionais terceirizados o desenvolvimento de sistemas e serviços operacionais e de gestão.

Além de terceiros diretos, terceiros funcionários de empresas de TI, ainda configuram nesse cenário os terceirizados de empresas terceirizadas de TI. É curioso verificar que o segundo grupo em destaque na amostra, identificado como “outros”, é formado por proprietários de empresas de Tecnologia que não se consideram terceiros no vínculo com as organizações.

Na verdade eles fazem a intermediação de serviços e, conseqüentemente, de profissionais para a execução dos serviços. Portanto, não mantêm vínculo com a empresa no sentido profissional, mas como fornecedores. Os profissionais destacados para as atividades na organização é que mantêm vínculo com a organização e seus funcionários efetivos.

Delta e Gama, oriundos de cargos organizacionais e atualmente proprietários de empresa de TI, posicionam-se como facilitadores dos processos terceirizados de TI pelas organizações. Delta afirma que sua função é assumir as tarefas e a administração que a TI da organização não deverá assumir. “Geralmente são ações com tempo determinado e de implementação que muitas vezes são

incorporadas pela TI da organização, porém não cabe a ela desenvolver e implementar”.

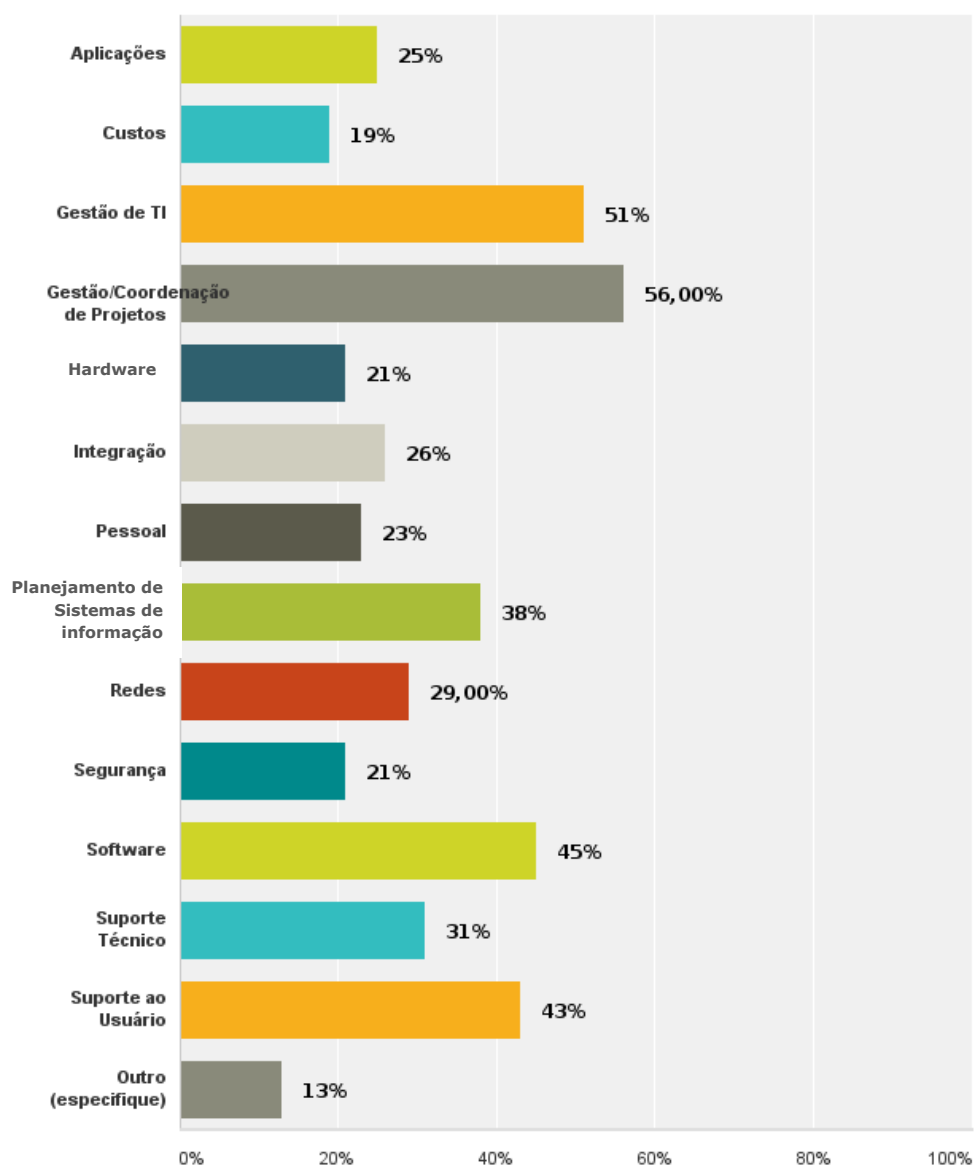
Eles se consideram um braço da TI organizacional. Gama afirma que muitas vezes as empresas de TI são contratadas porque têm mais conhecimento e experiência em determinados assuntos: “A capacitação e certificações são investimentos altos para a organização, pois nem sempre será aplicado em outros projetos, e acaba não compensando o investimento. Já as empresas terceirizadas atendem diversas demandas com o mesmo investimento”.

Contudo, observam-se que os vínculos temporários se fazem por prazos, muitas vezes indeterminados, que podem ocorrer em uma variação de tempo entre um e três anos ou mais. Cabe esclarecer que os funcionários terceirizados diretamente são prestadores de serviço com firma aberta. Em termos de classificação de trabalho temporário pela CLT - Consolidação das Leis de Trabalho, constitui-se um tempo relativamente longo, mas suficiente para a criação de vínculos pessoais e organizacionais.

Verifica-se, nesta pesquisa, outra característica relevante dos profissionais de TI: a atuação concomitante em atividades diversificadas. Na pesquisa, o profissional elencou mais de uma função, o que caracteriza uma atuação em múltiplas frentes, identificadas no Gráfico 6.

Vale esclarecer que, para a opção “outros”, foi constatado um número de 13 respostas que sugeriam acréscimos à lista de atuações. Das respostas registradas, 8 estão ligadas a estruturas de empresas de TI, e apenas 4 podem compor atividades organizacionais em TI. São elas: Arquitetura (2), *Change Management* e Modelagem de Processos, Desenvolvimento de sistemas e Programação.

É importante destacar que muitas vezes as atividades são exercidas em paralelo, o que demonstra que a área se estrutura muitas vezes por um conjunto de práticas. Dessa forma, pelo tempo de experiência que os profissionais demonstram, pode-se deduzir a variedade de suas atuações, o que os torna aptos a desempenhar mais de uma função em práticas diversificadas.



**Gráfico 6 - Atividade que desempenha atualmente – cumulativa**

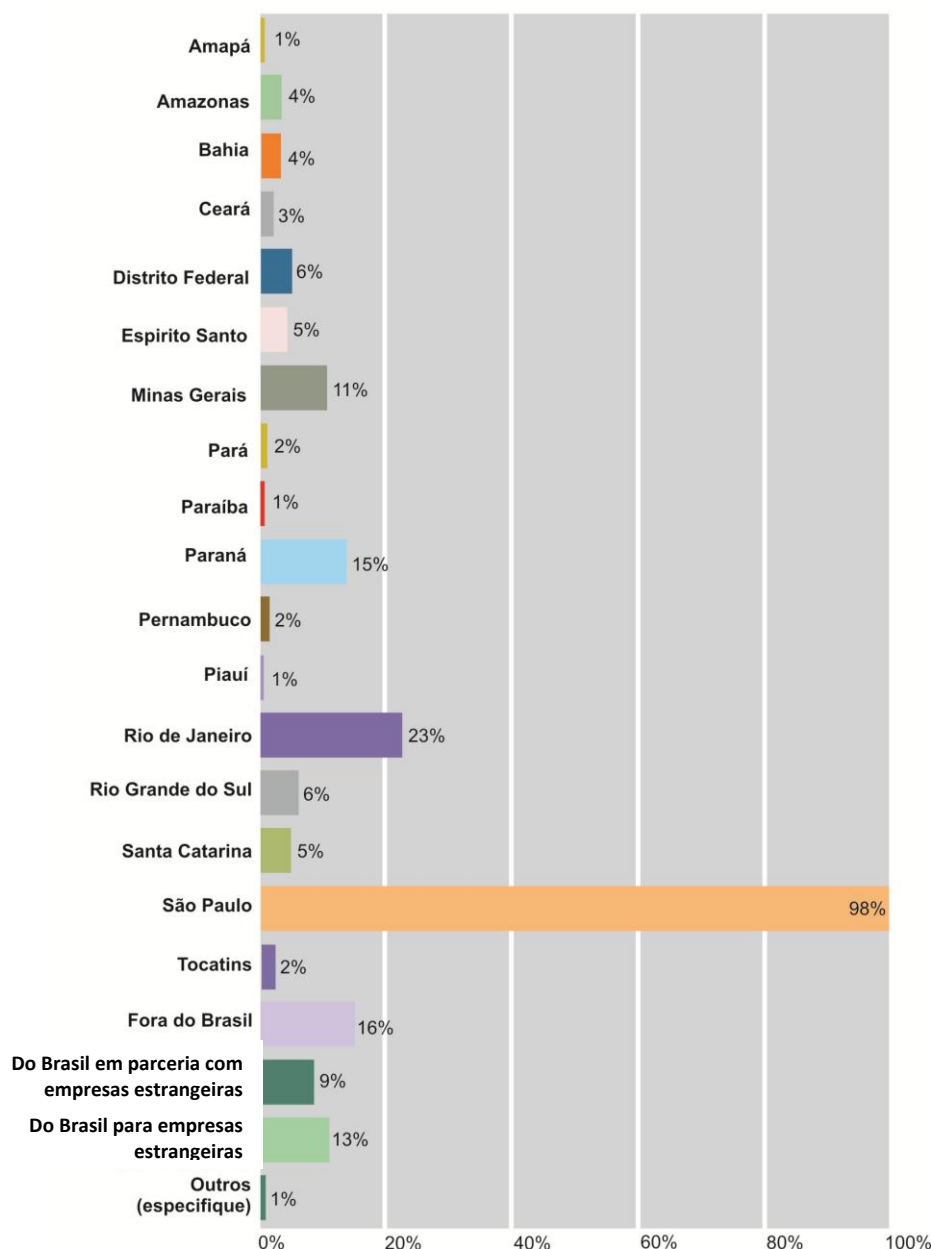
Fonte: A autora

O histórico de formação e experiência dos depoentes permite observar que todos desempenharam mais de uma atividade, na atualidade: manutenção de equipamentos, suporte técnico e *hardwares*, passando por programação, *help desk*, *service desk*, desenvolvimento, planejamento, gestão, entre outras. Uma característica apontada por Sigma, Lâmbda e Épsilon foi a curiosidade o autodidatismo dos profissionais da área. Para reforçar essa característica, Sigma afirma que “tem que achar uma resposta, enquanto não encontra não para de

procurar”; “quando não sabe, aprende, fuça até achar uma resposta”, comenta Lâmbida.

Outra característica está relacionada à concentração desses profissionais em uma localidade, em São Paulo, como retratado no Gráfico 7. Percebe-se que o vínculo com São Paulo não oferece termos de comparação com os demais estados e com o exterior. Isso caracteriza o estado de São Paulo como centro desenvolvedor de Tecnologias da Informação que vincula o maior número de profissionais da área.

O Rio de Janeiro vem em segundo lugar. O terceiro fica com o vínculo Fora do Brasil. Na sequência, Paraná, para empresas estrangeiras, Minas Gerais e Parceria com empresas fora do Brasil.



**Gráfico 7 - Locais onde já atuou como profissional de TI – cumulativa**

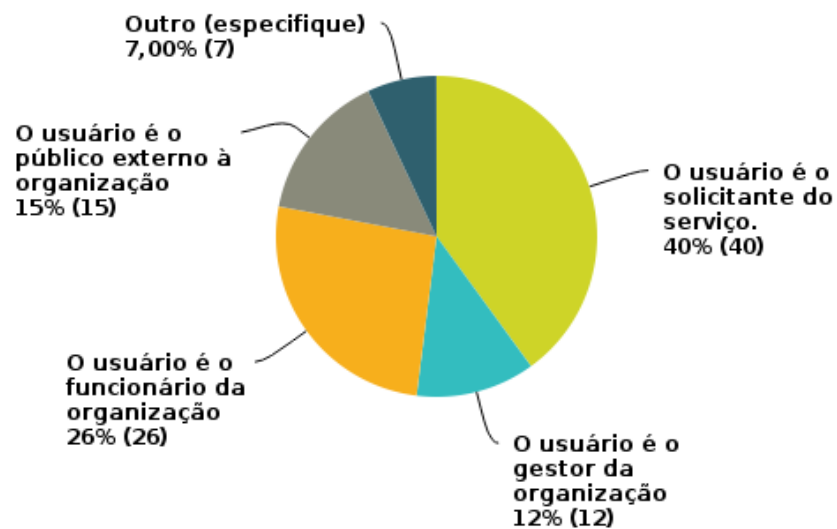
Fonte: A autora

Além dos aspectos que definem o perfil dos profissionais de TI, foi possível identificar percepções sobre a realidade de seu trabalho e do ambiente organizacional. Isso em virtude da importância do papel dos profissionais organizacionais que necessitam dos equipamentos, aplicações e serviços de tecnologia para a execução de seu trabalho. Procurou-se identificar a compreensão do termo “usuário”, aplicado a esses profissionais organizacionais pela área de TI.

Foi possível verificar alguns problemas de interpretação dos profissionais de TI sobre o termo “usuário”, representados no Gráfico 8. Consideraram-se diversos entendimentos sobre a definição de “usuário”, para a TI: a) o solicitante do

serviço - geralmente o gestor organizacional solicita trabalho para monitoramento; b) o solicitante do serviço também pode vir a ser o funcionário da organização que deverá operar no produto final de TI; c) o funcionário da organização que utiliza a estrutura e serviços de TI para a execução do seu trabalho.

Verifica-se que, do ponto de vista prático, na maior parte das vezes a aplicação e os serviços são desenvolvidos para operação dos funcionários organizacionais, e o solicitante do serviço é o gestor que deverá monitorar e verificar os resultados produzidos pelos funcionários.



**Gráfico 8 - Percepção sobre quem é o usuário dos serviços desenvolvidos**

Fonte: A autora



Verifica-se que, além dessas possibilidades de respostas plausíveis sobre o termo, também foi pontuado como usuário o público externo à organização, que pode vir a utilizar aplicações da organização, na alternativa “outros”. Verificou-se a denominação “cliente”, para usuário, sem qualquer explicação complementar ao termo, tão impreciso como o termo em questão.

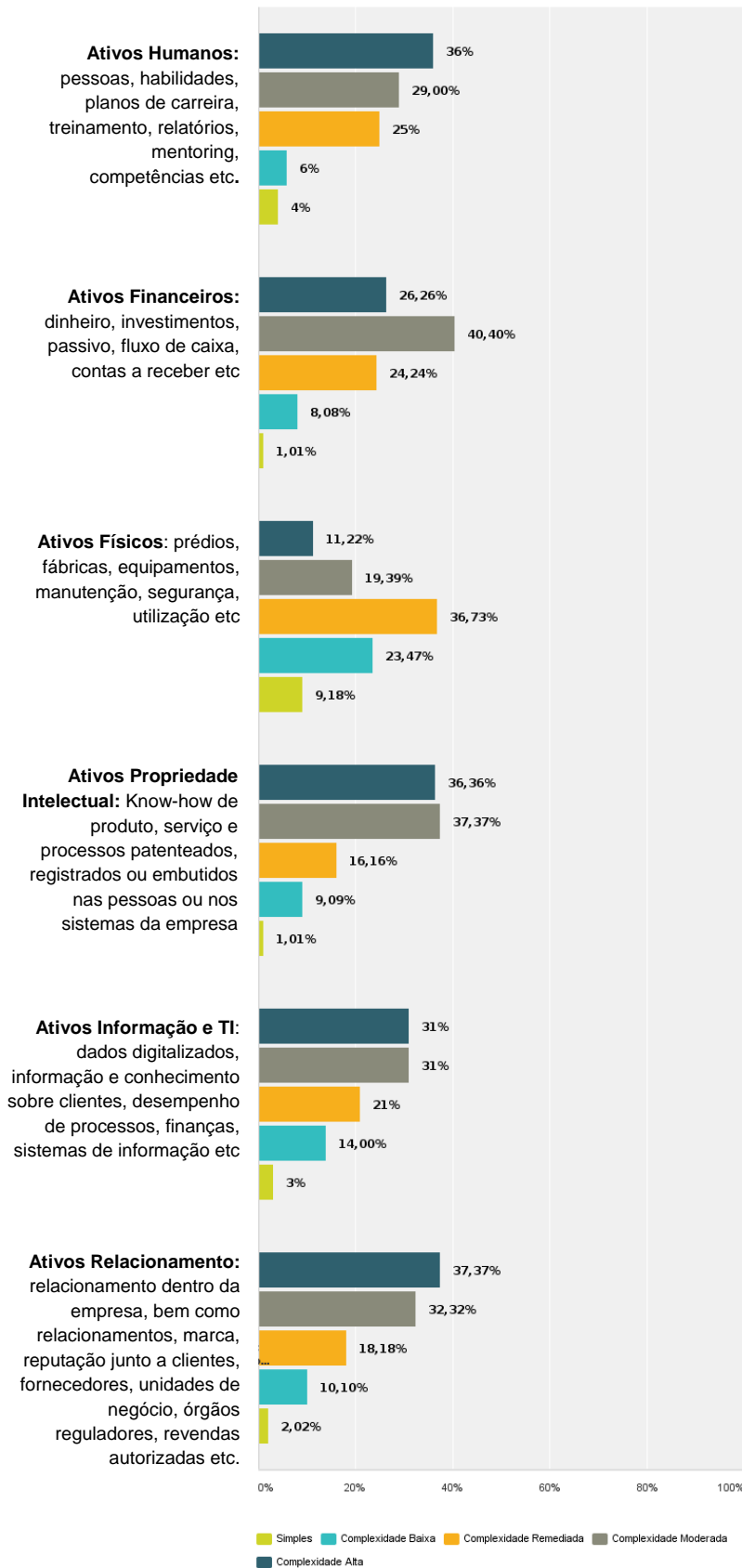
Os profissionais depoentes concordam com a fragilidade do termo e das definições; Usuário é “todo funcionário que para desempenho de suas funções utiliza equipamento e aplicações, como definido em metodologias”, evidenciam Sigma, Lâmbda, Épsilon, Beta, Delta e os demais.

Contudo, não se trata somente de uma questão de definição do termo, pois se nota um afastamento do convívio diário entre profissionais de TI e os profissionais que fazem uso das tecnologias no seu trabalho. Por isso, o conflito de percepção sobre quem solicita o serviço e quem o utiliza com finalidade diversificada parece dar outro sentido ao termo, porém são todos usuários.

Verificou-se, nas respostas “outros”, identificações como equipes e gestores de TI, funcionários, alunos e professores, colaboradores e clientes organizacionais. Isso demonstra a fragilidade do termo e a necessidade de uma classificação por vínculos e interesses de relacionamento organizacional.

Assim, os ativos, avaliados pelos profissionais de TI como de alta complexidade, comunicação, relacionamento e propriedade intelectual, são entendidos como de difícil valoração, na percepção dos respondentes. Essa percepção pode ser observada no Gráfico 9.

No que se refere à visão dos ativos organizacionais (WEILL e ROSS, 2006, p. 6 e 7), para concretização do negócio, os profissionais de TI apontaram como ativos de alta complexidade os de comunicação, relacionamento e propriedade intelectual. Verificou-se, junto aos depoentes, que as questões consideradas de alta complexidade são vistas como dependentes. Beta afirma que o profissional de TI não tem consciência de suas dificuldades em comunicar e que “[...] isso acontece na medida em que ele avança na carreira e necessita se relacionar com pessoas de outras áreas e descobre que não é compreendido ou estão falando e ele não compreende. Daí ele constata que tem um problema de comunicação”.



**Gráfico 9 - Percepção da complexidade dos ativos de governança corporativa para atendimento em TI**  
 Fonte: A autora

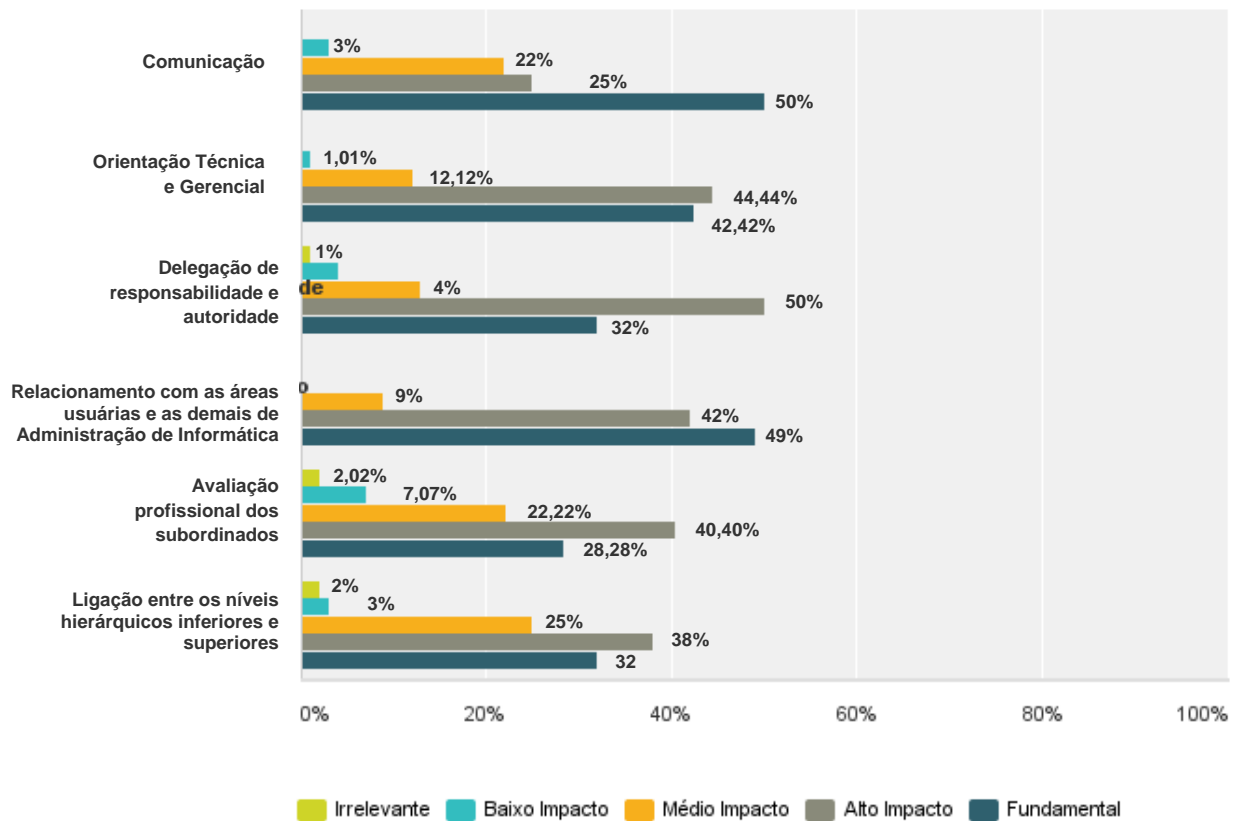
Se esses conceitos não são claros, os profissionais apresentam dificuldade em defini-los. Já os ativos financeiros e de informação de TI foram considerados de complexidade moderada, e os ativos físicos foram percebidos como de complexidade remediada. Considera-se que essa percepção se deve ao fato de os ativos considerados de complexidade remediada e moderada apresentarem uma configuração concreta e melhor definida para a realidade dos profissionais. No que se refere aos ativos físicos, verifica-se que são preestabelecidos pelos projetos organizacionais mais amplos, que, em se tratando de necessidade de ampliação e crescimento, têm a TI como parte integrante da infraestrutura organizacional.

Os ativos financeiros dependem uma apreensão maior. Isso porque, mesmo com uma realidade financeira preestabelecida por orçamentos, a administração de realocações de verbas e a redefinição de margem de gastos entre os projetos e atividade da TI exigem avaliação e responsabilidade que tornam o ativo mais complexo. Essas necessidades, no entanto, são consideradas inerentes à administração de projetos.

Da mesma forma, no que tange os ativos de informação e TI, escopo básico para o desenvolvimento do trabalho em TI, a percepção da complexidade moderada impacta na responsabilidade de escolhas de estruturação dos projetos e serviços prestados em relação ao negócio.

Há que se considerar que as atividades de comunicação e de relacionamento também foram apontadas como fundamentais para a realização do trabalho de TI, segundo demonstra o Gráfico 10.

Esse dado corrobora a visão de Luftman (1996, *et al.* 1999, *apud* LAURINDO, 2008, p. 96 a 99), que analisaram a visão de gestores de TI e organizacionais sobre os fatores responsáveis por viabilizar ou inviabilizar o alinhamento estratégico. Percebe-se que as demais atividades apresentadas na questão também são reconhecidas como de alto impacto para a realização do alinhamento com a produção em TI. Verifica-se que a comunicação e o relacionamento indicados como fundamentais perpassam as atividades mais críticas indicadas por Albertin (2001).

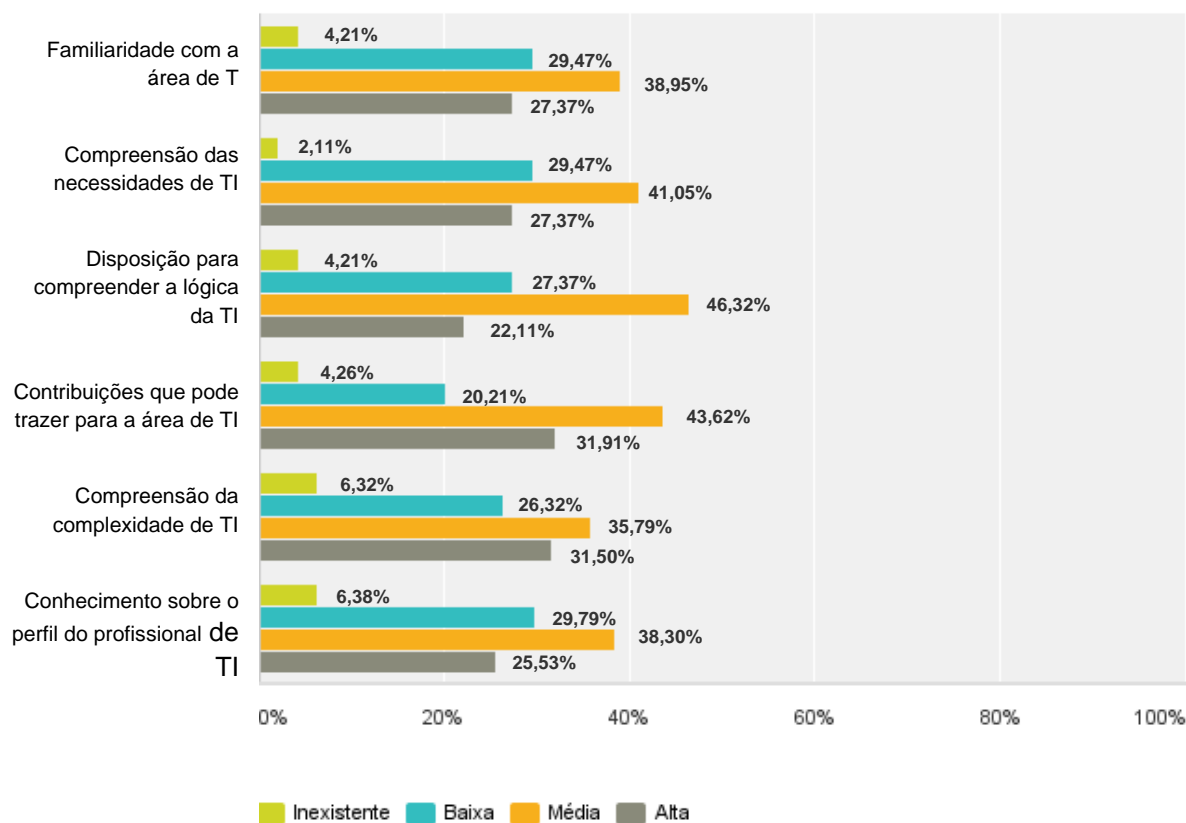


**Gráfico 10 - Fatores Críticos de Sucesso em TI**

Fonte: A autora

A percepção dos profissionais de TI sobre as dificuldades dos profissionais de comunicação quanto à TI variaram entre média e baixa, como pode ser observado no Gráfico 11. Destacam-se dois quesitos em que os profissionais de TI percebem de forma mais positiva, entre média e alta, a capacidade de os profissionais de comunicação compreenderem a complexidade de TI e as contribuições que podem oferecer à TI.

A percepção dos profissionais de TI sobre as dificuldades dos profissionais de comunicação variaram entre média e baixa, como pode ser observado no Gráfico 11. Destacam-se dois quesitos em que os profissionais de TI percebem de forma mais positiva, entre média e alta, a capacidade de os profissionais de comunicação compreenderem a complexidade de TI e as contribuições que podem oferecer à TI.

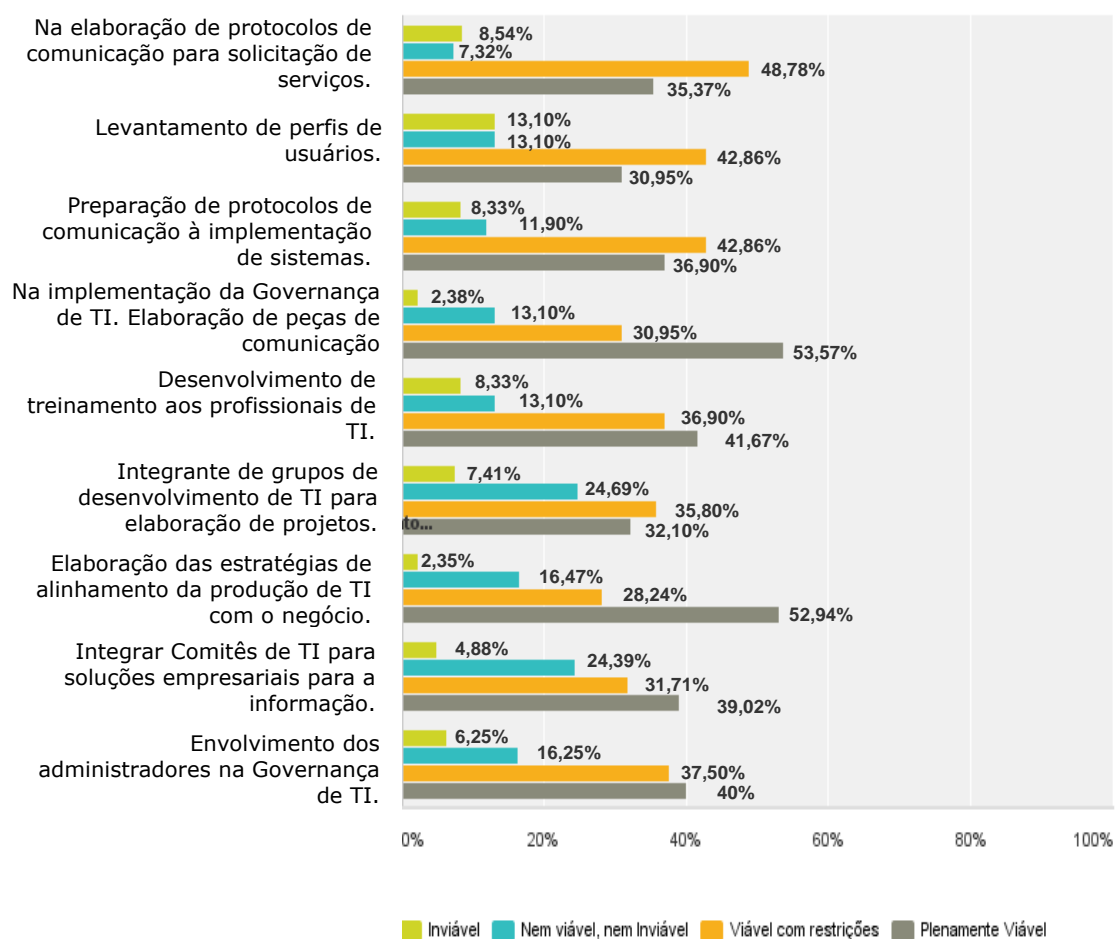


**Gráfico 11- Capacidades dos profissionais de Comunicação sob a ótica dos profissionais de TI**  
 Fonte: A autora

É evidente que grande parte dos profissionais de TI consideram “plenamente viáveis” as diversas formas de interface com a área da comunicação. Suas expectativas podem ser observadas no Gráfico 12. Mesmo quando observadas as possibilidades “viáveis com restrições”, identificam-se itens que provavelmente demandam uma interação maior e que possivelmente sejam vistas como resultado de parcerias.

Nota-se que as atividades que mais se destacam são estratégicas, mesmo que ainda se perceba o desenvolvimento de peças de comunicação, um aspecto técnico da comunicação. Destaca-se também o desempenho estratégico em parceria com o alinhamento da TI ao negócio.

Os três itens de maior aceitação também são os itens com menor rejeição, o que demonstra uma pré-disposição da área maior para uma parceria ou interface.



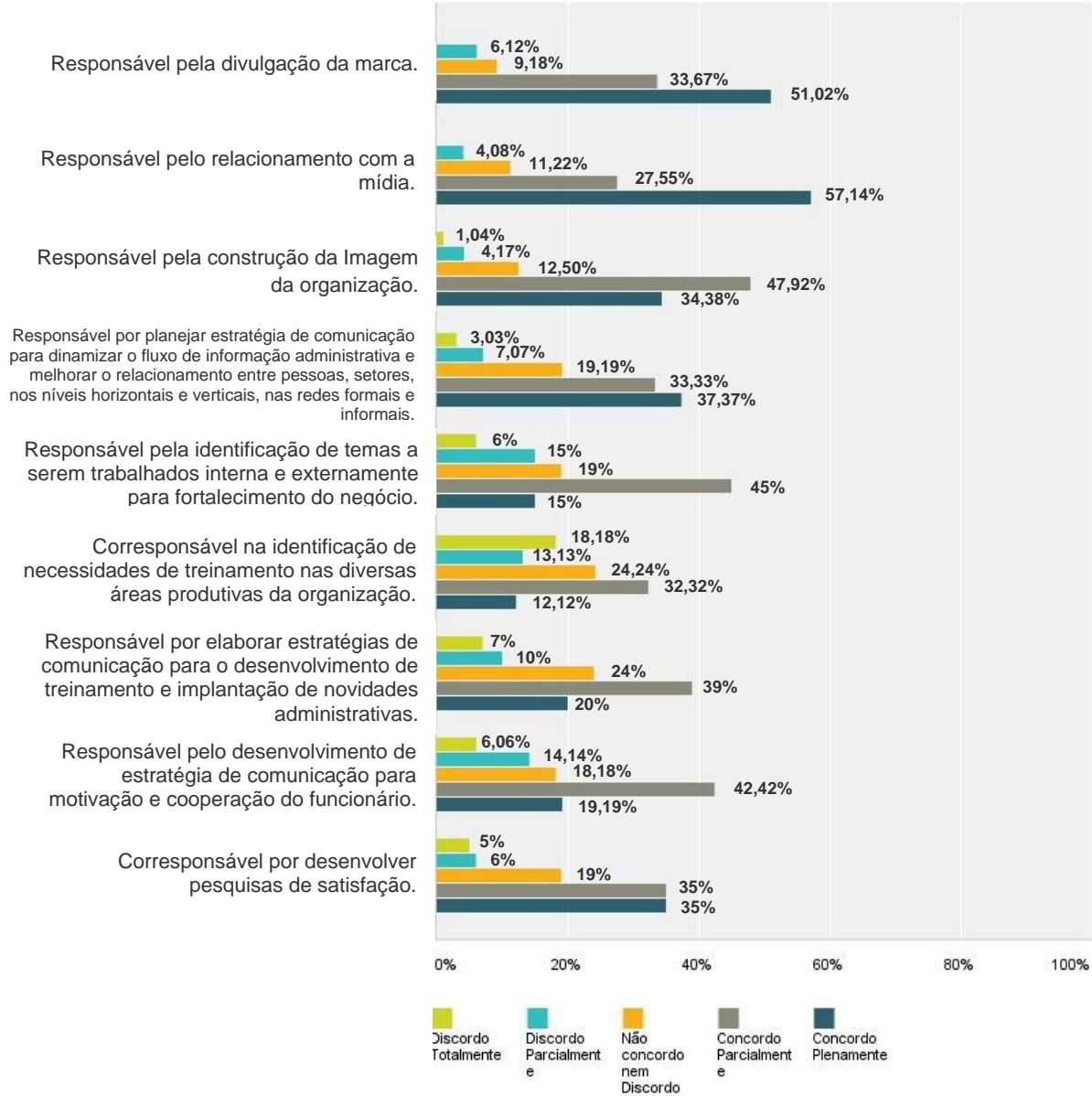
**Gráfico 12 - Viabilidade de parceria com profissionais de comunicação**

Fonte: A autora

Embora o treinamento dos profissionais de TI e o envolvimento dos administradores na Governança de TI tenham sido vistos como “plenamente viáveis”, observa-se a possibilidade de atuação técnica de comunicação, uma vez que nos itens não foram oferecidas mais informações específicas sobre os temas. Assim, verifica-se que esses dois itens também apresentam uma manifestação positiva para a interface com comunicação e com o negócio, contudo com índices de rejeição um pouco maior que os relacionados aos primeiros itens destacados do Gráfico12.

Especificamente em referência à contribuição da comunicação do ponto de vista estratégico, os depoentes Gama, Alfa e Beta afirmam que o gap entre a definição de requisitos e a implantação é muito distante. Lâmbida afirma que é motivo de grande frustração para ambos os lados, quando o que se entrega não contempla as expectativas do solicitante.

Embora os profissionais de TI tenham se manifestado positivamente à interface, verifica-se, no Gráfico 13, que a compreensão sobre a atividade do profissional de comunicação não é tão clara.



**Gráfico 13 - Percepção dos profissionais de TI sobre a atuação e responsabilidades dos profissionais de Comunicação nas organizações**

Fonte: A autora

Percebe-se que, em relação às observações do Gráfico 12, algumas questões consideradas plenamente viáveis, como “estratégias de alinhamento ao negócio”, não apresentam o mesmo índice de concordância como atividade de comunicação, no Gráfico 13. Isso também se percebe quanto ao item destacado com mais de 50% plenamente viáveis, como a atuação na “implementação de

Governança de TI”, que é vista com restrições de 39% para “estratégias de treinamento e novidades administrativas”.

De forma controversa, as percepções confundem-se e contradizem-se, atribuindo valores diferentes para a viabilidade e reconhecimento de atuação da comunicação e, conseqüentemente, dos profissionais. Embora as pesquisas de Luftman (*apud* Laurindo, 2009) apontem as variações de percepção dos fatores críticos como viabilizadores e inviabilizadores dos processos de TI, nesta pesquisa pode-se considerar que as perspectivas de interface entre TI e Comunicação são percebidas de forma positiva pelos profissionais de TI.

Não obstante os dados quantitativos coletados junto aos profissionais de TI, a única questão aberta buscou identificar, de forma espontânea, depoimentos em que os respondentes pudessem relatar as observações que considerassem relevantes para a interface TI e Comunicação. Apresentaram observações 15 respondentes (APÊNDICE D - Depoimentos espontâneos dos respondentes de TI). As análises apontam os aspectos destacados no Quadro 14.

<b>POSITIVO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acena com necessidade de maior integração.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acredita na interface e apresenta visão de aplicabilidade.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção para uma interação equilibrada de ganhos para os dois lados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como instrumento à TI.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatiza a necessidade de atendimento à TI e de adequação ao cronograma.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaca, principalmente as carências e necessidade de TI em processo de implementação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugere ação de aproximação.</li> </ul>
<b>NEUTRO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justifica as dificuldades dos profissionais de TI em se comunicarem.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentua uma fraqueza de TI, justificativa da falta de integração com outras áreas.</li> </ul>
<b>DICOTÔMICO</b>	
<b>Positivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfatiza a dificuldade de expressão do profissional de TI</li> <li>2. Desde que o profissional de comunicação compreenda bem a área de TI, ou que sejam necessários às atividades de TI (neste caso observa-se que o entrevistado se refere a produtos voltados para comunicação).</li> </ol>
<b>Neutro</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esclarece que a integração apresenta restrições pela falta de conhecimentos específicos por parte dos profissionais de comunicação.</li> </ol>
<b>Negativo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Por inúmeros motivos restritivos</li> </ol>

**Quadro 14 - Posicionamentos dos profissionais de TI sobre a Interface Comunicação e TI**

Fonte: A autora



Verifica-se, no Quadro 14, que oito comentários foram considerados positivos para a interface. Embora dois dos aspectos positivos apontem para uma positividade sem justificativas específicas, apenas destacam a positividade para a interface. Os demais, seis depoentes, enfatizam necessidades específicas de TI que devem ser suplantadas pela comunicação. Isso demonstra uma visão técnica sobre a comunicação, e até mesmo utilitarista.

Pode-se observar também que os posicionamentos neutros tendem ao destaque das dificuldades dos profissionais e da área da TI em se comunicarem, contudo não evidenciam consequências ou sugestões de ação para o tema.

O terceiro grupo de posicionamentos, dicotômicos, apresentam dois depoimentos que indicam uma postura mais conservadora sobre a interface. Percebe-se nos depoimentos a busca pela preservação da área e reforço à visão da comunicação a serviço da TI. Citam as especificidades da área e a falta de conhecimento específicos de TI como argumentos restritivos à interface.

O ponto positivo do grupo dicotômico à interface é a justificada pela dificuldade de expressão das ideias e procedimentos que os profissionais apresentam. Essas observações reforçam que profissionais de TI apresentam uma visão de interação pautada no atendimento técnico da comunicação às necessidades de relacionamento.

Ao mesmo tempo, observam-se opiniões controversas expressas espontaneamente pelos profissionais de TI, direcionadas para uma parceria, considerando o sentido de ação conjunta. Verifica-se, portanto, a oportunidade de apresentar visões pautadas na interação, no sentido lato da palavra de influência ou ação mútua.

## **5.2 Uma visão crítica sobre a área de TI**

As entrevistas em profundidade com profissionais da área de TI possibilitaram identificar alguns pontos necessários para compreender a área da TI, e também aspectos abordados na pesquisa quantitativa.

Contudo, a entrevista em profundidade possibilitou apresentar uma visão crítica desses profissionais sobre a realidade da TI, relevante para a compreensão da área e sua relação com o negócio e com comunicação.

Dessa forma, a partir dos depoimentos, organizaram-se inicialmente pontos em comum entre as falas desses profissionais, divididos em três áreas básicas: o ambiente da TI; as relações da TI com o Negócio e, com comunicação.

A partir desse estudo foi possível verificar que a existência do *Gap* comunicacional interno e externo à TI, alvo desta investigação, foi comprovado pelos relatos dos profissionais de TI e de comunicação em pesquisa quantitativa. Em complementação, os 10 profissionais entrevistados foram unânimes em afirmar que também reconhecem o *Gap* Comunicacional interno (RODRIGUES *et al.* 2009) e externo (PFLEGING, ZETLIN 2006) à TI.

Gama destaca que, em termos de *gap* comunicacional interno, as diversas metodologias (frameworks) de gestão de TI que foram criadas visam a tornar os processos mais claros e formais. Esse aperfeiçoamento contribui para que a comunicação aconteça de forma mais eficaz, o que resultou em melhoria dos processos internos. Essa percepção é destacada por outros entrevistados, como Alfa, Beta, Delta, Teta e Épsilon.

Contudo, observações de Alfa, Épsilon e Lâmbda recaem sobre a clareza da redação dos requisitos. Ômega ainda afirma que, geralmente, os problemas encontrados na saída do processo dizem respeito às falhas na elaboração dos requisitos de entrada. Observa-se que essa informação tem relação direta com a comunicação externa à TI, pois os requisitos são elaborados a partir da solicitação do serviço. Nesse sentido, todos os entrevistados apontaram que os maiores problemas advêm das relações entre a TI e as áreas do negócio.

Portanto, pode-se verificar que a observação feita por Gama faz mais sentido quando ele afirma que a comunicação interna à TI obteve avanços a partir das metodologias (frameworks), mas que a comunicação externa à TI é a mais complicada.

Segundo ele, esse relacionamento demanda maturidade da organização e objetividade dos profissionais das áreas organizacionais sobre o que se deseja da TI, e como, o tempo estimado e quanto se deseja investir. Por isso, a definição de requisitos entre a área cliente e a área de TI são os mais difíceis de serem equacionados. Gama lembra ainda que os sistemas de ERP, apresentados na

revisão bibliográfica, em teoria eliminam esses problemas, mas, na prática, percebe-se que há necessidade de um contato mais próximo com as áreas clientes<sup>14</sup>

Essa proximidade depende, tanto da maturidade das organizações, como foi dito anteriormente, como da empresa de TI e seus funcionários. Algumas situações são percebidas pelos depoentes como disputas entre as áreas envolvidas, lembrando que a organização contrata o serviço terceirizado, por meio de sua própria TI. Gama afirma que, em sua percepção, a organização quer manter-se detentora do poder sobre a informação, e a empresa de TI, por sua vez, destaca-se sobre o conhecimento técnico para o desenvolvimento do serviço. Sendo assim, um sem o outro não concretiza a demanda necessária para potencializar o negócio.

Porém, percebe-se um movimento organizacional no sentido de minimizar a relação de disputa entre os profissionais de TI da organização e os terceirizados. É o caso da posição ocupada pelo entrevistado Alfa, *bodyshop*, contratado por tempo determinado para exercer uma função mediadora entre a TI da organização e fornecedores de TI, para projetos específicos. Em um primeiro momento, essa contratação parece atenuar o embate inicial relatado por Gama, ao concentrar o poder em um membro externo à organização que deverá falar de igual para igual com seus pares.

Contudo, o movimento de centralização que se delineia vai contra a configuração mais moderna das organizações aprendizes (RODRIGUEZ, 2007), que apresentam, como características de diferencial das organizações tradicionais, o compartilhamento de informação e abertura de canais de comunicação entre funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes (Daft, 2002, p. 24-25).

Dessa forma, a percepção de Gama pode ser complementada pela afirmação de Alfa, de que o negócio não enxerga a TI como diferencial competitivo e sim como suporte operacional e gerencial, além das questões de propriedade intelectual que a situação evidencia. Isso configura um conflito entre a teoria e a prática, nas organizações.

Nesse contexto, o ambiente da TI configura-se como uma realidade que caminha em paralelo ao organizacional, que também apresenta particularidades que podem colaborar para acentuar as dificuldades nos processos em TI. Segundo três

---

<sup>14</sup> As áreas clientes são as áreas organizacionais que solicitam serviços específicos de TI, seja para adequação de necessidades da área aos sistemas organizacionais, seja para o desenvolvimento de aplicações tecnológicas próprias.

depoentes que trabalham em instituição pública, na área de TI as disputas de poder existem, mas a estabilidade institucional permite uma prática menos agressiva que a percebida na iniciativa privada.

Sigma, que trabalha em instituição pública federal, afirma que a experiência de colegas que solicitaram afastamento para prestar serviço ou consultoria na iniciativa privada foi negativa, pois eles não suportaram o nível de pressão e competição e voltaram.

Beta vivencia experiência parecida com a citada por Sigma. Ao sair de uma empresa multinacional de energia e transporte, com base em uma relação comercial *Business to Business*, para uma Multinacional de relação *Business to Consumer*, sentiu um nível de pressão maior, devido à proximidade com o mercado consumidor.

A realidade dinâmica do negócio, apresentada por Hall (2004) na revisão de literatura, impulsionada pela competitividade, torna o ambiente organizacional estressante e mais sujeito a alterações. Dessa forma, algumas mudanças no planejamento e nas ações táticas da organização são necessárias e solicitam agilidade para manter a liderança nas vendas e, conseqüentemente, nas operações e produtividade.

Verifica-se que a organização, enquanto um sistema aberto (BERTALANFFY, 1975), promove trocas com o ambiente social que afetam o ambiente organizacional e que têm a capacidade de gerar transformações internas que impactam em seus processos. Isso poderá alterar os padrões de referência para o desenvolvimento de sistemas eficientes que acompanhem tais mudanças.

No entanto, o impacto nos processos de entrada e saída de dados pode modificar todo o sistema lógico de desenvolvimento de um produto ou serviço de TI e gerar um retrabalho. Nesse contexto, cabe observar que os processos em TI não são sistematizados, muitas vezes, a partir do ponto de onde se estava quando houve a ocorrência de mudança, como afirma o depoente Delta.

Há que se considerar que a alteração de uma variável, requisito básico, para o desenvolvimento do trabalho, pode acarretar em reinicialização do processo, o que significa a redefinição dos requisitos para o desenvolvimento dos processos.

Essa situação permite observar que a “falta de flexibilidade, de ritmo e atendimento dos prazos”, apontadas nos depoimentos de profissionais de comunicação, demonstra uma “falta de conhecimento dos processos em TI” apontados pelos profissionais de TI. Tanto a situação apresentada, que induz ao

retrabalho, quanto a entrega inadequada de um produto causam frustrações para ambos os lados, como afirmam Teta e Lâmbida.

Gama destaca que entre a definição de requisitos e a entrega não há praticamente nenhuma ação que permita verificar se o caminho traçado está correto. Por isso, muitas vezes pode-se chegar à implementação com problemas que deveriam ser corrigidos inicialmente.

Na tentativa de minimizar o impacto que um requisito mal definido traz à TI e, conseqüentemente ao negócio, a área optou por adotar, em algumas situações, a estratégia de se determinar um *Focal Point*, responsável pela entrada de informações, na tentativa de minimizar os conflitos na entrada e saída das informações. Contudo, observa-se que essa prática, em TI, aumenta a distância entre a TI e as áreas organizacionais que se comunicam por intermédio de uma pessoa.

Ômega atualmente assumiu essa função. É *focal point* de uma empresa de TI na relação com empresa operadora de telefonia móvel. Ressalta a responsabilidade na elaboração de requisitos, bem como na adequação dos relatórios às partes interessadas, o que aumenta o nível de estresse e pressão sobre seu trabalho. Ele ainda relata que a experiência que vivenciou com a prática adotada por uma das operadoras atendidas foi mais eficiente. Para definição de requisitos e encaminhamento de documentos, criou-se um comitê com integrantes das áreas interessadas para atendimento urgente de uma demanda. Isso resultou em um atendimento rápido, mais preciso, e todos os pontos que poderiam ocasionar problemas nos processos foram equacionados em conjunto.

Verifica-se que esse tipo de procedimento proporciona maior conhecimento sobre as áreas envolvidas diretamente no processo e que permite uma elaboração mais eficiente dos processos de TI, pois as relações são mais próximas e em conjunto. Dessa forma, amplia-se a visão sobre a demanda, o que possibilita mais opções de soluções e, conseqüentemente, decisões mais assertivas.

A experiência de Gestão de TI pautada por formação de Comitê para tomada de decisões e priorização foi relatada também por Épsilon, que coordena esses processos em instituição pública. A principal característica desse processo, afirma o depoente, é a segurança para a execução do trabalho, uma vez que os requisitos e as prioridades já foram decididos em conjunto. Isso minimiza a pressão entre as áreas, pois o cronograma é válido para todos.

Contudo, essa prática ainda não é percebida pelas organizações como uma via mais eficiente e eficaz em seus processos de TI. O que se percebe é que a urgência imposta pelo mercado causa a busca desenfreada por resultados rápidos, muitas vezes eficientes tecnicamente, por atender a demanda solicitada. Contudo, pelo viés apontado por Lutchen (2004) passa a ser percebido como um investimento que não é utilizado em seu pleno potencial, principalmente por não propiciar à organização uma inovação e uma diferenciação para o negócio.

Mesmo considerando a realidade das organizações, em que a dinâmica apresenta-se fortemente ligada à produtividade, é imperativo perceber que, no processo de desenvolvimento de um novo sistema, ou das adaptações solicitadas, o sistema atual não para, pois não pode comprometer o andamento dos processos internos. Por isso, toda a infraestrutura e suporte de TI permanecem em total funcionamento, o que exige das organizações flexibilidade e investimentos.

Surge portanto a necessidade de contratação temporária de profissionais e empresas terceirizadas que apresentem formação específica e capacidade para desenvolver a tarefa demandada, como afirma o depoente Gama. Por outro lado, essa prática contribui para a percepção de que a TI é fonte geradora de custo, como foi destacado pelo depoente Delta e reafirmado pelos depoentes Alfa e Beta.

Essa situação, do ponto de vista organizacional e da comunicação, pode ser geradora de conflitos internos. Verifica-se que, na prática organizacional, na política e Recursos Humanos, a CTL – Consolidação das Leis do Trabalho apresenta distinções entre funcionários efetivos e temporários, distinções que se iniciam nas políticas de contratação e de benefícios.

A Lei determina que o funcionário temporário exerça uma atividade por três meses. A partir desse período, passa a apresentar vínculo de funcionário efetivo, considerando-se o grau de pertença envolvido nas relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, um quadro conflitante é percebido em TI, pois nas atividades para atendimento de demandas, citadas anteriormente, o terceirizado permanece na organização “no mínimo seis meses, até mais de um ano”, segundo Gama e Delta.

Esse fato acarreta um erro de percepção sobre o funcionário temporário de TI, o que pode ter influenciado na observação sobre a “falta de engajamento” citada pelos profissionais de comunicação. Isso pode gerar uma falha na prática comunicacional, se for considerada a lógica pelo tempo de vínculo. Assim, se o

funcionário temporário fica três meses na organização, o funcionário de TI não é temporário.

Por essa falha, deixa-se de desenvolver uma política específica para esse grupo de funcionários temporários que apresentam um vínculo maior que o tradicional. Por outro lado, esses funcionários são agregados a outro grupo, de funcionários efetivos, ao qual não pertencem, e, conseqüentemente, a política comunicacional e suas ações não fazem sentido. Por isso, a percepção da falta de engajamento.

Deve-se considerar que essa percepção pode ser propagada entre os funcionários da organização e gerar uma noção errônea sobre o funcionário de TI, aparentemente efetivo pelo tempo de convívio. Ao não serem envolvidos em atividades desse grupo efetivo, pode-se estimular um distanciamento entre os profissionais de TI e organizacionais, devido a preconceitos baseados em interpretações diversas, opostas e não verdadeiras.

Trata-se de uma situação complexa para a organização e para as empresas de TI, que necessitam de uma política de recursos humanos e de comunicação que atendam a essas necessidades específicas. Nos depoimentos de Sigma, Delta e Gama, observam-se duas vertentes opostas e complementares.

A primeira aponta a supervalorização do profissional, pela capacidade e inteligência, mas se percebe que isso acontece muito mais pela falta de compreensão de suas atividades. Nesse mesmo sentido, Delta afirma que no dia a dia no trabalho, internamente, pode haver problemas na interpretação e definições dos papéis dos funcionários efetivos de TI e do terceirizado, o que pode gerar conflitos de identificação. O funcionário da organização sente-se privilegiado por fazer parte da organização, enquanto o terceiro é considerado um intruso.

Na segunda vertente, o funcionário terceirizado pode perceber que o pertencimento à organização pode ser caracterizado como interessante. Isso se torna um desafio para as empresas de terceirização que necessitam elaborar políticas de retenção desses profissionais. Há investimento na formação e aperfeiçoamento desses profissionais por parte das empresas terceirizadas, o que resulta na elaboração de seu portfólio de serviços, para atendimento simultâneo a mais de uma organização. Nota-se, assim, que essa dinâmica da área de TI está baseada na certificação de seus diversos funcionários para a efetivação de projetos

específicos, pois busca atender, como citado anteriormente, a dinâmica organizacional.

Contudo, essas diferenças e consonâncias podem ser mais bem conduzidas por políticas bem definidas e ações efetivas e claras que contemporizem as expectativas funcionais, tanto das organizações contratantes, quanto das contratadas responsáveis pela terceirização.

No contexto apresentado, verifica-se que a especialização que se espera do profissional de TI é alta, no que se refere à competência técnica. Por isso, os investimentos em formação são compreendidos em dois aspectos: um de interesse pessoal, determinado pela identificação particular com uma área, e outro pela oportunidade de especialização oferecida por uma empresa de tecnologia com interesse em uma determinada especificidade para composição de seu portfólio de serviços.

De qualquer forma, os investimentos são altos e permanentemente atualizados, como destaca Gama. Com isso, percebe-se a alta expectativa de retorno, do ponto de vista, tanto pessoal, quanto das empresas. Essa afirmação evidenciada pelos entrevistados destaca-se na própria formação deles. Iniciaram em cursos abertos e de certificações, até chegarem aos cursos técnicos, graduação específica e especialização, com exceção de um dos entrevistados. Este também é um dos motivos, citados por Gama, pelo qual as organizações buscam as terceirizações.

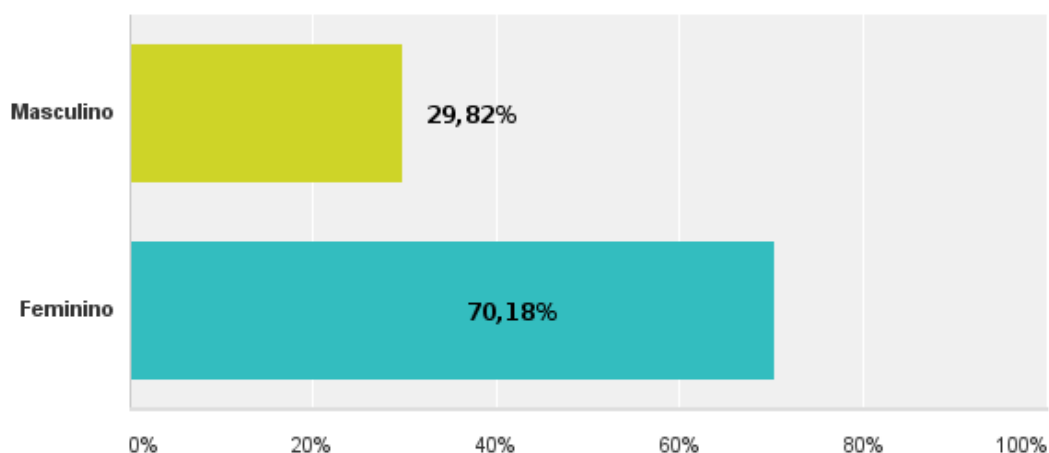
Diante dessa complexidade vivenciada pelos depoentes, verifica-se que, na prática, há o distanciamento das orientações propostas pelas diversas metodologias da área de TI. Essas metodologias apontam procedimentos que, em teoria, deveriam minimizar os problemas ocasionados pela dinâmica organizacional e de TI, diferenças processuais que definem o universo do trabalho no espaço-tempo.

Portanto, na ansiedade em minimizar os conflitos existentes na área de TI e em relação às áreas do negócio, os frameworks buscam contemplar a comunicação em seus processos. Cabe ressaltar que, ao reforçar o registro e o compartilhamento de dados e informações, os frameworks enfocam uma característica da comunicação que é o “tornar comum”, passo importante, mas não suficiente para efetivar o processo de comunicação na construção e no fortalecimento de relacionamentos.



### 5.3 Resultados e Análises: o profissional de comunicação organizacional

A pesquisa quantitativa desenvolvida com profissionais de Comunicação Organizacional registrou predomínio do gênero feminino nesse universo, como se pode verificar no Gráfico 14.



**Gráfico 14 - Divisão dos profissionais de comunicação por Gênero**

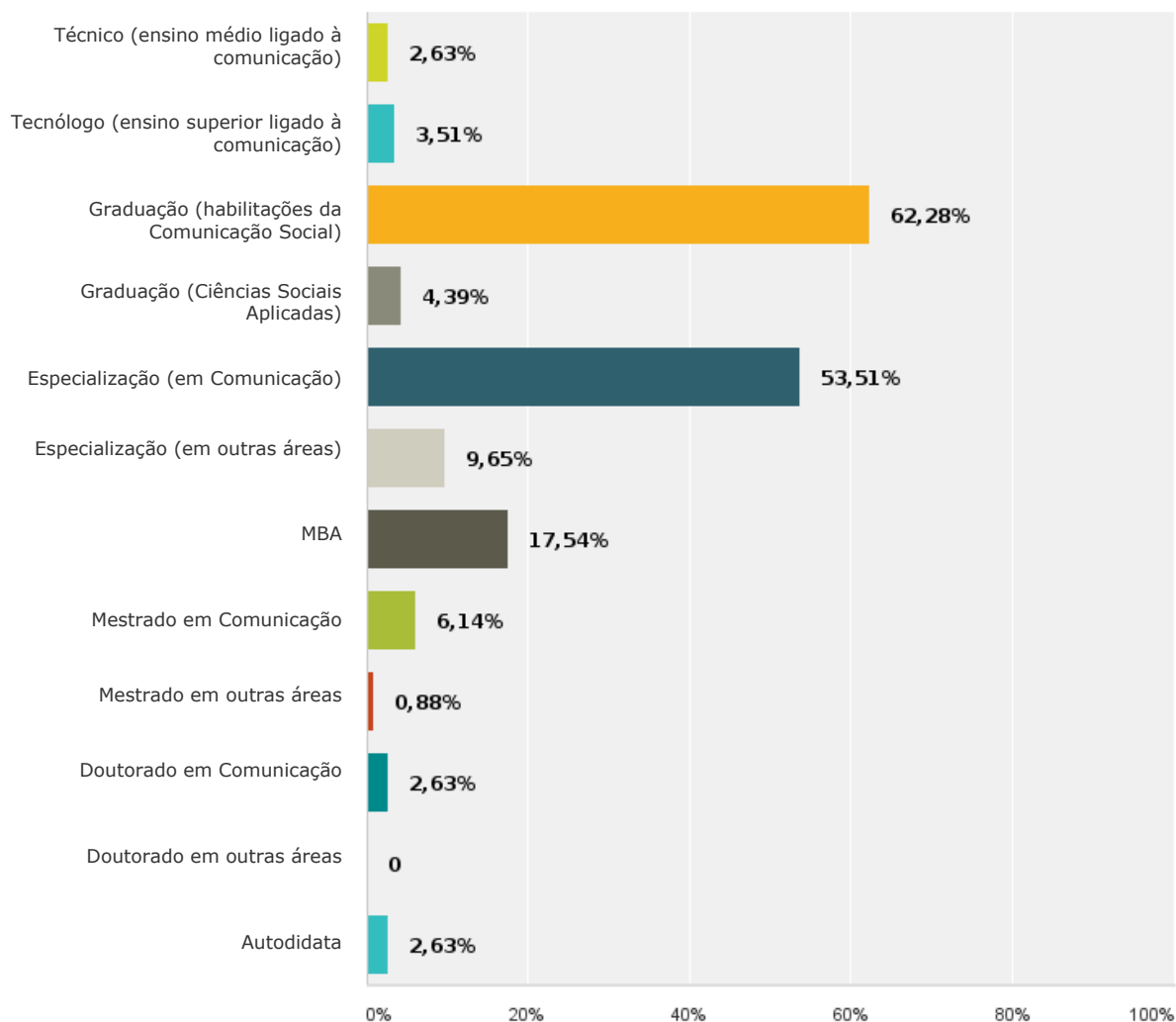
Fonte: A autora

Breno *et al.* (2001) afirmam que “mulheres apresentam níveis de sociabilidade mais altos que os homens”. Ao citar diversos estudiosos, também alegam que “[...] as características positivas, como a autoestima, tendem a estar mais presentes em indivíduos mais expressivos e com tato social.” Tais características femininas podem ser percebidas no ambiente organizacional e, como afirmam os pesquisadores,

[...] as características positivas, como auto-estima, tendem a estar presentes em sujeitos mais expressivos e com tato social, fazendo com que tenham mais credibilidade com os outros, do que os sujeitos com ansiedade-social (RIGGIO, THROCKMORTON & DEPAOLA, 1990; RIGGIO, TUCKER & THROCKMORTON, 1987, *apud* BRENO *et al.* 2001).

Pode-se perceber que, na análise de percepção dos profissionais de TI sobre os profissionais de comunicação, a positividade e a credibilidade se manifestam na expectativa de parceria.

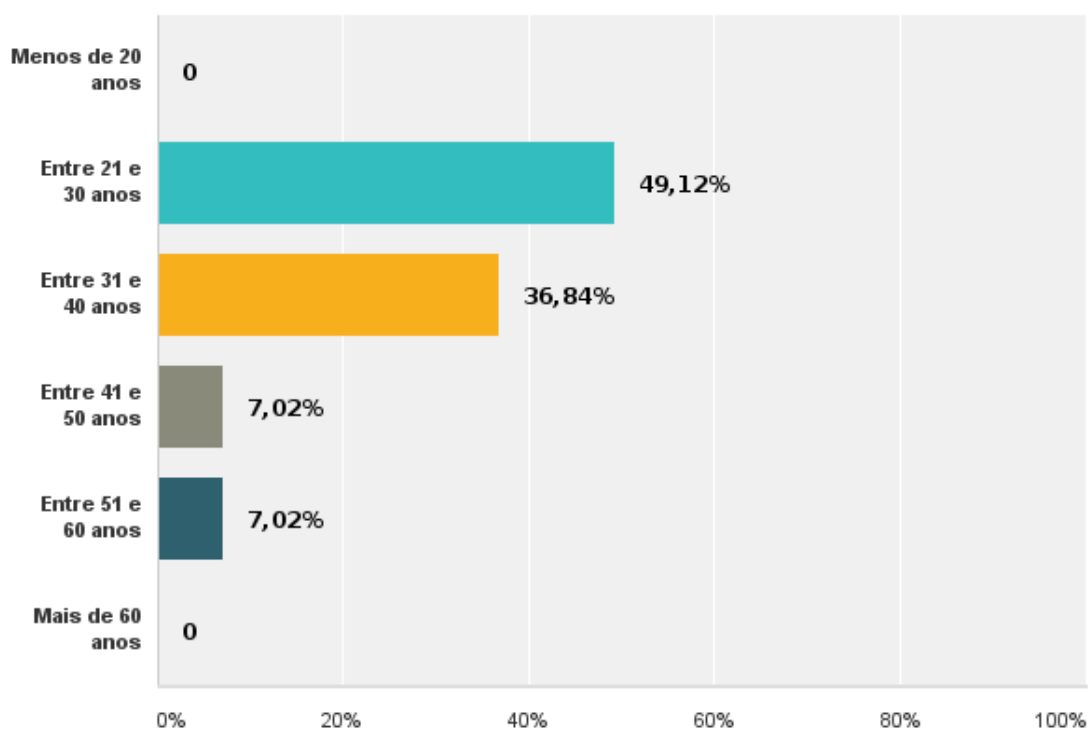
Com relação à formação do profissional de comunicação organizacional, verifica-se que a maior parte deles inicia a formação na graduação, como mostra o Gráfico 15.



**Gráfico 15 - Formação dos profissionais de comunicação organizacional**

Fonte : A autora

Pode-se perceber que mais da metade se encaminha para especialização na área ou para MBA, que complementam seu conhecimento organizacional, principalmente ao se observar a indicatividade de que os profissionais de comunicação são relativamente jovens, como demonstra o Gráfico 16.



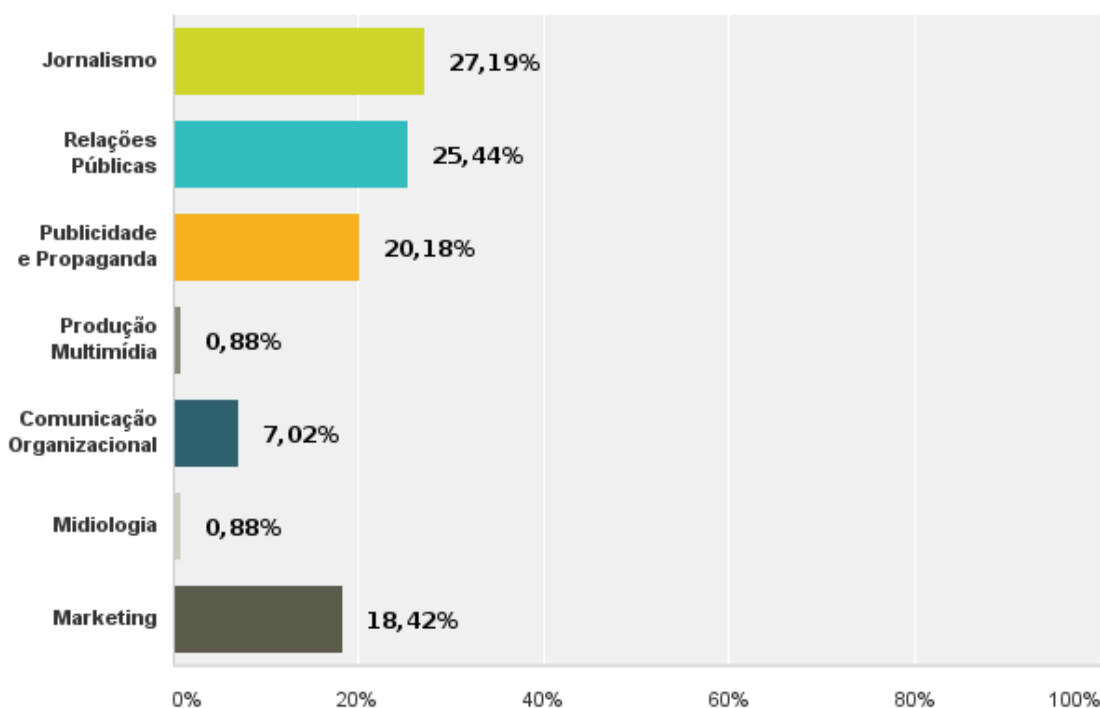
**Gráfico 16 - Faixa etária de profissionais de comunicação organizacional**

Fonte: A autora

Verifica-se que os profissionais de comunicação organizacional estão concentrados na faixa de 21 a 30 anos, que 66% têm entre 4 e 10 anos de atuação na área e 27%, entre 1 e 3 anos. Verifica-se também que 79% são funcionários organizacionais, que 25% atuam com comunicação Institucional, e 21%, com comunicação Administrativa Interna. Percebe-se, dessa forma, que a grande concentração desses profissionais está voltada para o alinhamento da organização com os princípios organizacionais aplicados ao público interno.

Ao depurar os dados para os profissionais de comunicação entre 31 e 40 anos, verifica-se um percentual de 49% deles com mais de 10 anos na área. Verifica-se que 30% atuam em comunicação institucional, que 32% atuam em Inteligência de Marketing, demonstrando que nessa faixa etária estão os profissionais com mais tempo de experiência os profissionais, e que 80% dos profissionais, como funcionários organizacionais, se dedicam ao alinhamento da organização com os princípios organizacionais e análise de mercado.

De maneira geral, verifica-se que, dentre os profissionais de comunicação que mais atuam em organizações, se destacam jornalistas e relações públicas, como demonstra o Gráfico 17.



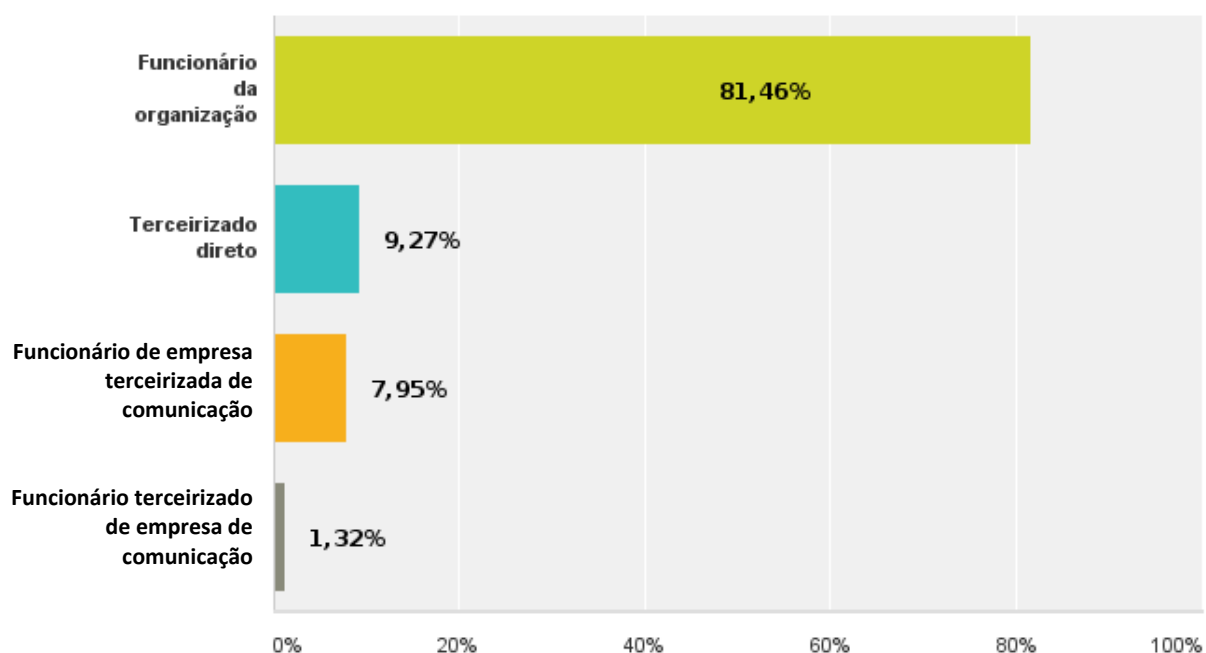
**Gráfico 17 - Área de formação dos profissionais que atuam em comunicação organizacional**

Fonte: A autora

Dentre os jornalistas, 46% atuam em comunicação institucional, e 23%, em comunicação administrativo-interna. Já as Relações Públicas, 36%, atuam em comunicação Institucional, e 29%, em comunicação administrativo-interna.

Isso demonstra que as Relações Públicas estão mais voltadas para o alinhamento dos princípios organizacionais e ênfase ao público interno. Uma vez que a ênfase em comunicação institucional dos jornalistas, além do alinhamento dos princípios organizacionais, acentua-se na prática, há atuação fortemente marcada em assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. Por outro lado, no que se refere à atuação em comunicação administrativo-interna, marca-se pela produção de publicações editoriais internas, para divulgação de políticas e princípios para o alinhamento das práticas internas.

Verifica-se que o vínculo empregatício dos profissionais de comunicação organizacional configura-se como demonstrado no Gráfico 17-A

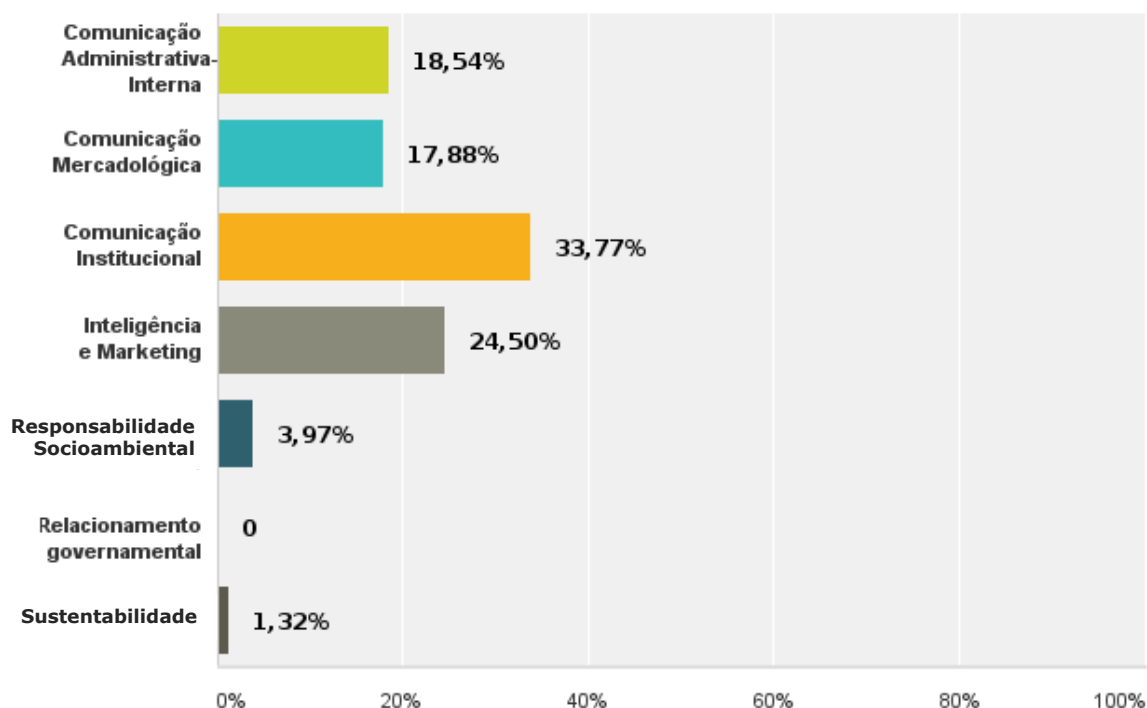


**Gráfico 17A - Vínculo empregatício dos profissionais de Comunicação Organizacional**

Fonte: A autora

Percebe-se que os números apontam maior vinculação afetiva entre os profissionais de comunicação organizacional e a empresa do que o índice referente aos profissionais de TI. Dessa forma, verifica-se que esses dados corroboram as análises do Gráfico 17, anterior. Verifica-se que, na prática da terceirização em comunicação, os principais serviços ofertados são os de clipping e de publicações organizacionais dirigidas, geralmente realizadas por profissionais da área de jornalismo, pela especificidade da atividade.

Esta situação geral da área de atuação pode ser percebida na distribuição dos profissionais nas áreas de atuação indicadas no Gráfico 18.



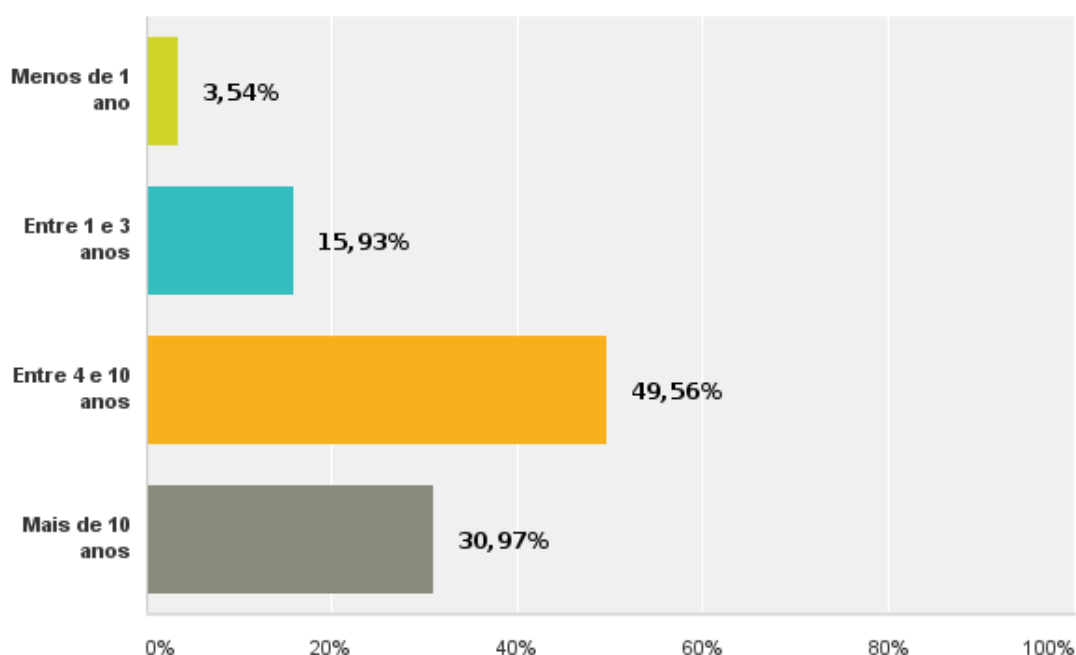
**Gráfico 18 - Distribuição das áreas de atuação dos profissionais de comunicação.**

Fonte: A autora

A Comunicação Institucional e a Inteligência de Marketing concentram a maior parte dos profissionais de comunicação, com 33,77% e 24,50%, respectivamente. Já a Comunicação Administrativa-Interna, 18,54% e a Comunicação mercadológica, 17,88%.

Os dados associados às análises depuradas dos Gráficos 16 e 17 demonstram a importância da comunicação organizacional no alinhamento dos princípios organizacionais, do mercado e da construção de uma imagem sólida perante os *stakeholders* organizacionais.

Ao abordar as questões de tempo de atuação, diferentemente do profissional de TI, o profissional de comunicação, além de faixa etária mais jovem, inicia suas atividades mais tarde como estagiário, na graduação, o que é demonstrado no Gráfico 19.



**Gráfico 19 - Tempo de atuação na área de comunicação organizacional**

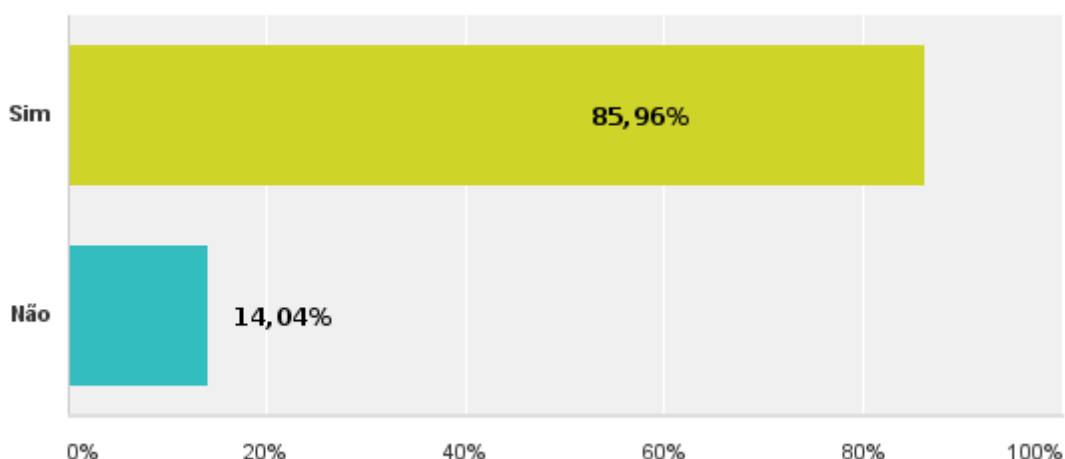
Fonte: A autora

Percebe-se, pelos dados, que o profissional de comunicação atuante na comunicação organizacional inicia suas atividades como estagiário. Dessa forma, no cruzamento de informações sobre idade, formação e tempo de atuação, observa-se um profissional jovem, com menos de 10 anos de experiência, porém com atividades comunicacionais bem delimitadas.

Assim como os profissionais de TI, os profissionais de comunicação concentram sua atuação no estado de São Paulo, 92%. As atividades de comunicação concentram-se nesse estado devido à concentração de empresas e de tecnologia, bem como de centros de excelência nas áreas de tecnologia e comunicação.

Pode-se verificar também que, em segundo lugar, empatam, com 6,14%, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, do Brasil em parceria com empresas estrangeiras e do Brasil para empresas estrangeiras.

Um dado significativo demonstrado no Gráfico 20 é a quantidade significativa de profissionais de comunicação que interagiram com profissionais da área de TI.



**Gráfico 20 - Experiência de interação com a área de TI**

Fonte: A autora

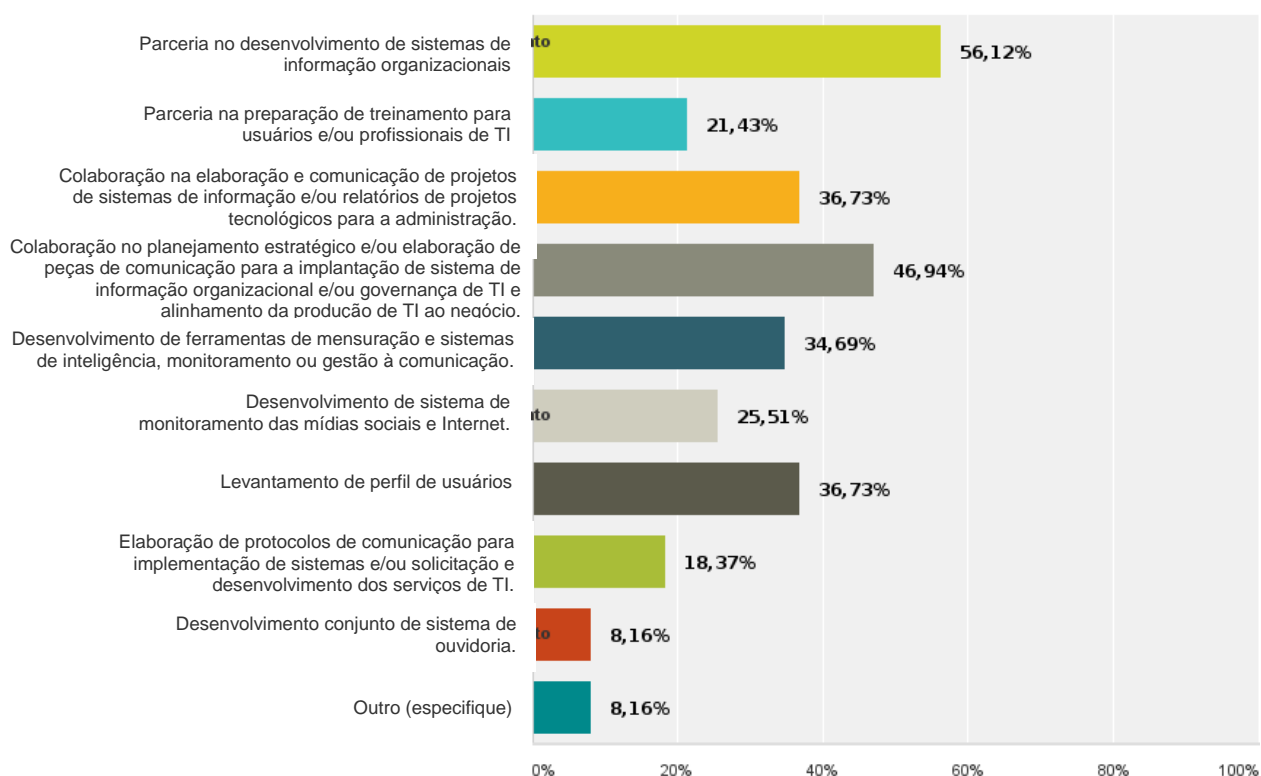
Esse dado demonstra a disponibilidade das áreas para uma interface mais forte é significativa. O que se pode perceber é que os estímulos são variados e que buscam atender às necessidades, tanto de Comunicação, como de TI, quanto àquelas organizacionais geradas para melhor desempenho do negócio.

No Gráfico 21, fica evidente a diversidade de interações já praticadas. Contudo, há que se destacar que a prática de maior interação, com 56,12% das práticas, é a parceria no desenvolvimento de sistemas de informação organizacionais. Nesse sentido, pode-se afirmar que a interação tem sido orientada ao desenvolvimento de diferenciais competitivos no trato das informações organizacionais. Isso porque os sistemas informacionais podem potencializar a leitura de dados, bem como analisar dados anteriormente não considerados na tomada de decisão.

Consequentemente, esse dado também acena para uma contribuição organizacional significativa para o negócio e para o alinhamento das ações de ambas as áreas. Isso, principalmente, se for observado o segundo item mais assinalado, com 46,94%, a colaboração no planejamento estratégico e/ou elaboração de peças de comunicação para a implantação de sistema de informação organizacional e/ou governança de TI e alinhamento da produção de TI ao negócio.

Verifica-se, dessa forma, uma tendência estratégica forte na interação. Esse tema é reforçado por profissionais da área e apontado como um fator de significativa contribuição, na ótica dos entrevistados de TI.





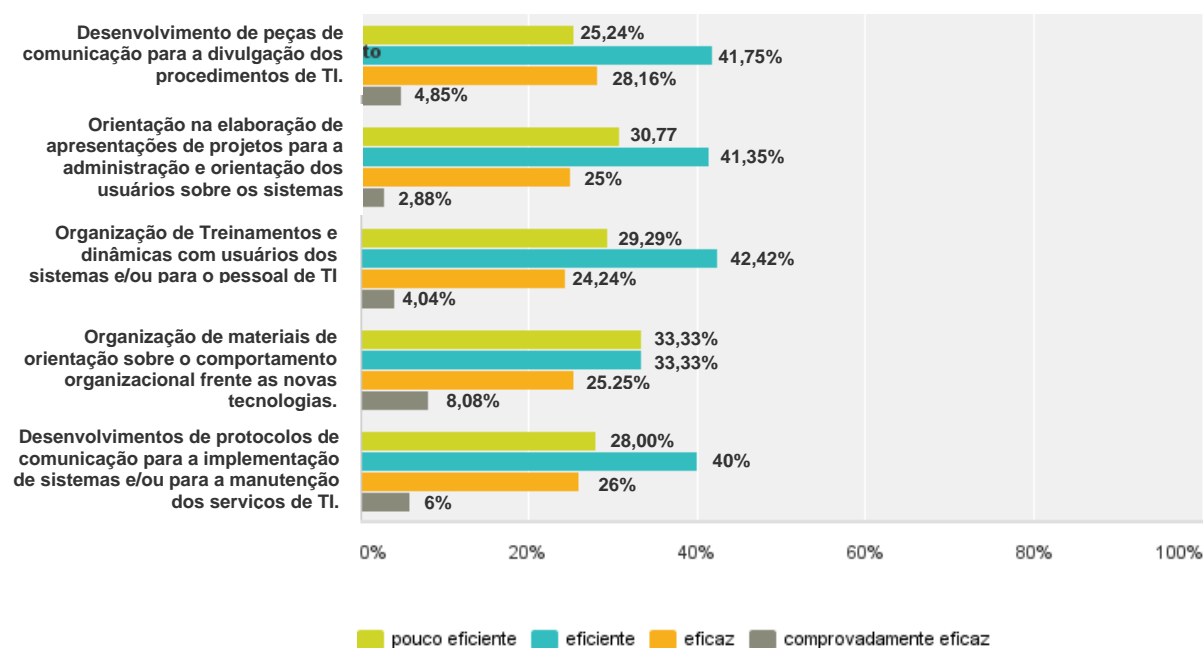
**Gráfico 21 - Tipos de Interação entre Comunicação e TI**

Fonte: A autora

A partir do terceiro, quarto e quinto itens, destacados no Gráfico 21, observa-se um tipo de interação mais técnica da comunicação, para o desenvolvimento de materiais adequados às necessidades de comunicação da TI. Esse tipo de interação é importante porque contribuiu significativamente para o alinhamento das ações de TI e as necessidades do negócio.

Como a formação e a experiência inicial dos profissionais de comunicação organizacional estão atreladas às atividades de relações públicas e identidade corporativa, há ênfase de suas ações no alinhamento dos princípios organizacionais com suas práticas técnicas.

No entanto, a percepção dos comunicadores sobre a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas ainda deixam a desejar, como se pode observar no Gráfico 22. Todos os itens foram percebidos eficientes, porém tendendo a pouca eficiência. O único item que foi percebido primeiramente como eficiente, seguido de uma percepção eficaz, com 41,75% e 28,16%, respectivamente, foi o desenvolvimento de peças de comunicação para a divulgação dos procedimentos de TI.



**Gráfico 22 - Grau de eficiência e eficácia das ações de comunicação em TI**

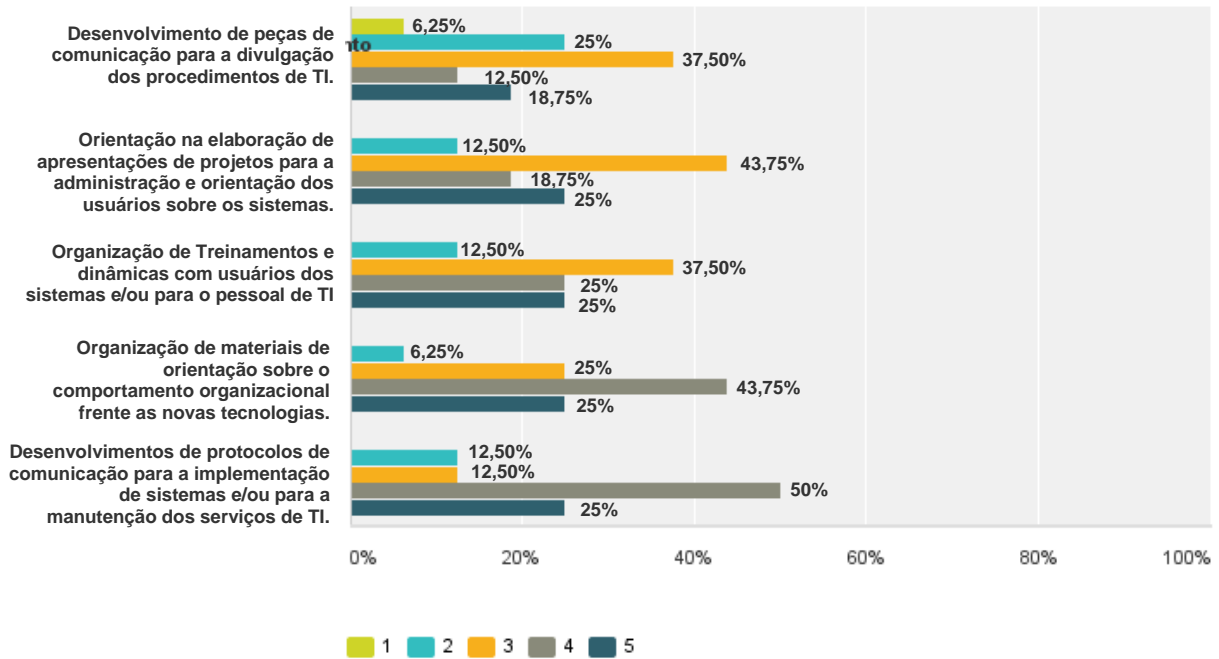
Fonte: A autora

Esses dados demonstram dois aspectos importantes sobre a visão dos profissionais de comunicação a respeito do próprio trabalho: domínio maior sobre a técnica e avaliação mais efetiva sobre seus efeitos no ambiente organizacional. Ambas as percepções corroboram estudos apontados por Grunig (2009, p. 21-23), sobre a eficiência técnica das mulheres no desenvolvimento das ações de relações públicas.

A qualidade técnica da atuação dos profissionais de comunicação é verificada na diversidade e segmentação dos instrumentos de comunicação nas organizações apresentadas pela sistematização e aplicação da filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003).

Nesse sentido, é significativo perceber que as atividades técnicas podem ser as possibilidades iniciais da interface, como demonstra o Gráfico 23, que destaca a percepção dos profissionais de comunicação que ainda não interagiram com profissionais de TI.

Verifica-se, no desenvolvimento da investigação, que os fatores estratégicos possibilitam integração real entre as duas áreas em prol do negócio, o que potencializa as práticas organizacionais no sentido da inovação e do diferencial competitivo.



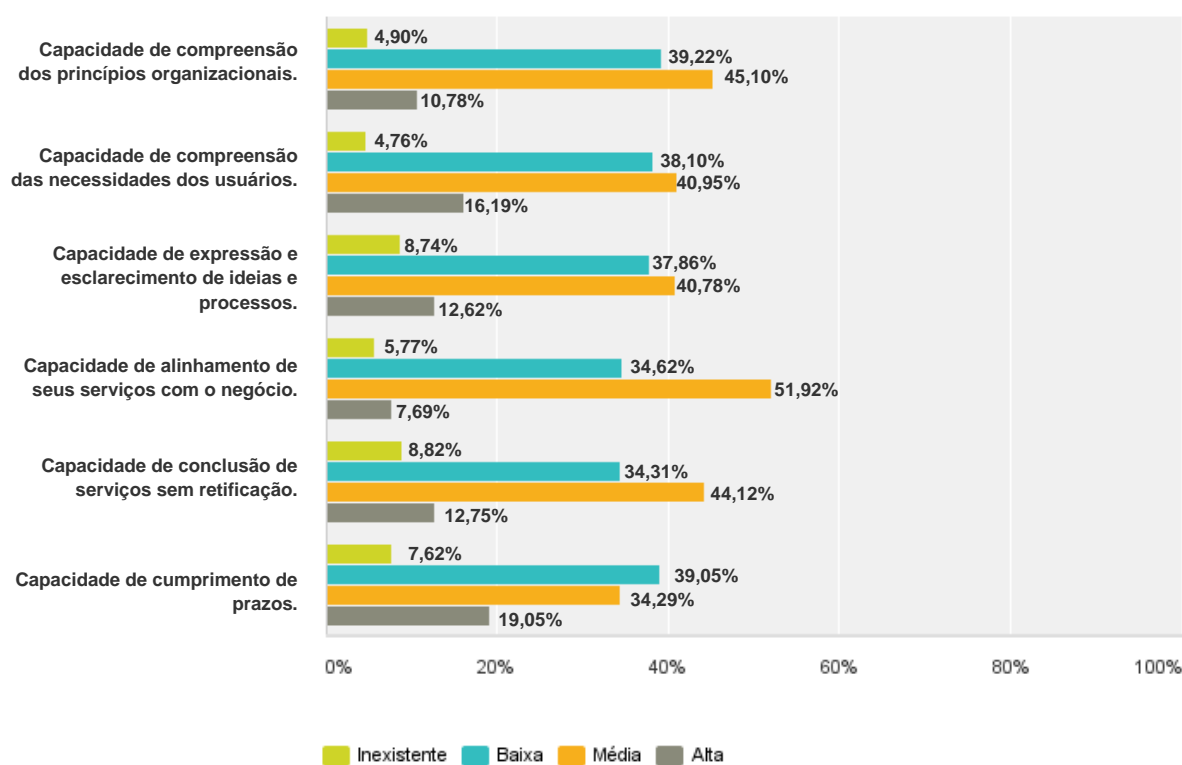
**Gráfico 23 - A expectativa de profissionais de comunicação organizacional que não tiveram interação com profissionais de TI**

Fonte: A autora

Pela falta de interação e com a prática em comunicação organizacional, os itens oferecidos aos entrevistados abordavam um repertório conhecido desse profissional, para que pudesse ser reconhecido como uma possibilidade de interação. Ainda que alguns profissionais de comunicação não guardem proximidade com a área de TI, verifica-se astúcia ao assinalar questões sobre o desenvolvimento de protocolos de comunicação para as implementações das áreas de TI e ações de esclarecimento, orientação e alinhamento.

Esses dados reafirmam uma percepção significativamente atenta dos profissionais da área de comunicação organizacional que iniciam nesse campo com um domínio técnico fortemente incentivado pela produção comunicacional da área (GRUNIG, 2009).

Por outro lado, devem-se observar cuidadosamente os dados do Gráfico 24, que demonstram uma percepção média tendendo à baixa dos profissionais de comunicação sobre as capacidades dos profissionais de TI. Destaca-se que tais capacidades são essenciais para a qualidade do alinhamento das atividades de TI ao negócio.



**Gráfico 24 - Percepção dos profissionais de comunicação sobre as dificuldades dos profissionais de TI**

Fonte: A autora

Cabe ressaltar que as capacidades indicadas foram levantadas a partir do estudo exploratório em bibliografias e junto a profissionais das áreas de TI e Comunicação. Percebe-se que a principal capacidade, percebida por 51,92% dos entrevistados como média e por 34,62% como baixa, é a principal característica apontada como fator crítico de sucesso, o alinhamento da TI ao negócio.

Verifica-se que, para o alinhamento ser atendido de forma satisfatória, a capacidade de compreensão dos princípios organizacionais deve ser atingida em maior índice do que o percebido. Ou seja, como médio/baixo em 45,15% e 39,22%, respectivamente. Da mesma forma, na definição de usuário ele é percebido também como médio/baixo em 40,95% e 38,10%, respectivamente, ainda que 16,19%, percebam a capacidade como alta.

Esse conjunto apresentado corrobora a possibilidade de capacidade de conclusão do negócio sem retificação também ser percebida como média/baixa, em 44,12% e 34,31%, respectivamente. Da mesma forma, a percepção baixa/média, com 39,05% e 34,29%, respectivamente, para a capacidade de cumprimento de prazos.

A observação dos profissionais de comunicação demonstra que a capacidade de expressão e esclarecimento de ideias e processos também é percebida com índice médio/baixo. Esse dado vem justificar a dificuldade de diálogo entre os envolvidos nos processos organizacionais, o que ressalta a existência do Gap Comunicacional externo à TI, apresentado inicialmente.

Foi disponibilizada aos profissionais uma questão aberta, em que se buscou identificar, de forma espontânea, depoimentos sobre observações relevantes para e sobre interface entre a TI e a Comunicação. Foram 50 respondentes (APÊNDICE E - Depoimentos espontâneos dos respondentes de Comunicação), e as análises apontam aspectos baseados nas experiências, que não foram totalmente positivas e que de alguma forma contribuíram para uma percepção conflituosa e restritiva sobre a parceria. Assim, as análises apontam uma variação de percepções, como mostra o Quadro 6.

Verifica-se que os profissionais de comunicação têm percepção bastante variada sobre a interação com a área da TI. Aspectos individuais ligados às características pessoais desses profissionais foram destacados e reafirmam muitas das percepções indicadas no Gráfico 23.

Foi possível observar, de forma sistematizada, que a percepção do profissional de comunicação sobre a interface com TI dá ênfase à relação técnica entre as áreas. Nos aspectos positivos e negativos proporcionalmente divididos, com 25 comentários cada um deles, identificaram-se 3 na forma dicotômica, como se observa no Quadro 15. Os indicativos de neutralidade foram 3, que destacam a falta de capacitação e treinamento dos profissionais das duas áreas.

Foi importante abrir a possibilidade de os respondentes apresentarem justificativas e percepções sobre suas experiências, que serão avaliadas conjuntamente com as percepções dos próprios profissionais de Tecnologia da Informação entrevistados em profundidade. Por outro lado, apontam questões a serem consideradas na composição dos aspectos fortes e fracos observados acerca do ambiente e do próprio profissional.

<b>POSITIVO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de suporte à TI</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência da TI.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TI como ferramenta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de suporte mútuo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de suporte ao negócio</li> </ul>
<b>NEGATIVO</b>	
<b>Comuns às duas áreas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de entrosamento de ambos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças de compreensão e ritmo entre as áreas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação e treinamento das áreas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de entrosamento com as áreas organizacionais.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linguagem técnica de ambos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema organizacional, de sistemas incompatíveis.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta visão de negócio entre os dois.</li> </ul>
<b>TI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mundos opostos/princípio distinto: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicação – diálogo e colaboração</li> <li>○ TI - controle e autoridade. Além de acentuado individualismo e pouca margem de negociação.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de linguagem da TI</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito na percepção da TI sobre o negócio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo engajamento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta percepção de TI sobre a comunicação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta qualidade na interação com o usuário</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TI fechada em si mesma</li> <li>• Enfoque técnico, ágil e superficial.</li> </ul>
<b>NEUTRO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítica a capacitação das áreas.</li> </ul>
<b>DICOTÔMICO</b>	
<b>Positivo,</b>	1 - TI como ferramenta. 2 - Visão de suporte mútuo 3 - Visão de suporte ao negócio
<b>Negativo,</b>	1 - Dificuldade em compreender a comunicação. 2 - Falta de definição de papéis e linguagem comuns. 3 - Resistências da TI, ineficácia no atendimento dos prazos.

**Quadro 15 - Posicionamentos dos profissionais de Comunicação sobre a Interface Comunicação e TI**

Fonte: A autora

No desenvolvimento da investigação com os profissionais de comunicação, pôde-se verificar que, no conjunto, a visão sobre os profissionais e a área de TI ainda é muito restrita aos aspectos técnicos, mesmo considerando as interações estratégicas apontadas. Isso demonstra uma dificuldade do profissional de comunicação em reconhecer os potenciais da área de interface.

Considera-se, assim, que ambos os profissionais avaliam a área de interface como instrumental para atingir seus próprios objetivos. Nesse sentido, as percepções apresentadas demonstram a necessidade de capacitação e conhecimento mais específico sobre a área de interface e recaem principalmente sobre o reconhecimento de que elas se configuram como duas áreas processuais.

Dessa forma, os resultados que ambas oferecem, a construção e condução dos processos, são determinantes para a compreensão do potencial de cada uma. Portanto falta, para cada área, entender mais especificamente os processos da área de interface, para ir além da visão técnica e utilitarista que se verificou na pesquisa com os profissionais de TI e Comunicação.

Considera-se, pois, que o potencial estratégico entre as áreas não foi explorado de forma a possibilitar uma integração em prol do negócio. Por esse motivo, a capacidade de potencializar as práticas organizacionais no sentido da inovação e diferencial competitivo ainda não foi atingida.

#### **5.4 Análise SWOT e GUT: uma perspectiva de interação**

A análise SWOT, termo oriundo das palavras *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities and Threats*, foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. É um conceituado instrumento de análise aplicado ao planejamento estratégico. A tradução para o português não promoveu identificação com as siglas (PFOA e FOFA), por isso continua-se adotando o acrônimo derivado do inglês. Define-se como um

[...] modelo que compreende uma análise interna com o objetivo de levantar os pontos Fortes e Fracos da empresa, e uma análise do ambiente externo [...] para se apurar as Oportunidades e Ameaças (YANAZE, 2011, p. 300).

Oliveira (2002, p. 140-141) apresenta que a identificação desses pontos não deve ser feita de maneira despretensiosa, e que a metodologia de Kepner e Tregoe (1978) deve ser aplicada para a “fixação de prioridade de fatores”. Sendo assim, a metodologia GUT possibilita indicar a gravidade, a urgência e a tendência dos pontos encontrados.

Contudo, deve-se lembrar que pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças estão ligados a um contexto que permitiu identificá-los e organizá-los.

Nesse sentido, para fixação dos fatores cabe ainda definir os níveis de gravidade, ou seja, a intensidade de tudo aquilo que afeta a essência do objeto analisado. Por urgência, tem-se a escala de “pressão do tempo” sobre a resolução da situação em relação ao fator analisado. Para a tendência, deve-se considerar o nível esperado à situação futura diante dos esforços identificados na avaliação da situação atual.

A Figura 11 apresenta a base da Matriz SWOT e indica as possibilidades esperadas nos cruzamentos dos fatores identificados.

		Análises Externas	
		Ameaças	Oportunidades
Análises Internas	Fortes	(1) Indica os pontos que afetam a manutenção do objeto analisado.	(2) Indica o máximo proveito para o desenvolvimento do objeto analisado.
	Fracos	(3) Indica os pontos que podem comprometer a sobrevivência do objeto analisado.	(4) Indica os pontos que devem ser contornados para o crescimento do objeto analisado.

**Figura 11- Matriz SWOT**

Fonte: Adaptada de Oliveira (2002) e Yanaze (2011)

Essa matriz permite o cruzamento entre os fatores internos e externos que podem apontar um cenário favorável à implementação de ações estratégicas de uma organização. Também pode facilitar a identificação dos pontos mais relevantes e significativos para se iniciar uma intervenção. Da mesma forma, indica os pontos que podem comprometer ou prejudicar os processos. Por isso, será aplicada neste estudo, com o intuito de identificar as possibilidades de interface com a comunicação.

Para a efetividade do cruzamento, será necessário definir uma escala de pontos para orientar os níveis de gravidade, urgência e tendência de cada um dos pontos identificados. Sendo assim, o cruzamento indicará as prioridades a serem seguidas, por meio dos valores encontrados com base na escala de pontuação na relação entre eles. Para tanto, a Quadro 16 apresenta a escala criada para definição dos parâmetros.



Gravidade Significância do Dano	Urgência Período de tempo à Ação	Tendência Desenvolvimento do problema
1. Dano mínimo	1. Longuíssimo prazo	1. Desaparece
2. Dano Leve	2. Longo prazo	2. Reduz rapidamente
3. Dano médio	3. Médio Prazo	3. Permanecer
4. Grave	4. Curto prazo	4. Aumenta
5. Gravíssimo	5. Imediatamente	5. Piora muito

**Quadro 16 - Referência de Análise da Metodologia GUT**

Fonte: Baseado em MEIRELLES, 2001.

A partir da identificação dos fatores da matriz SWOT, deverá ser realizada a identificação da pontuação de cada um na matriz GUT, definindo-se a pontuação dos fatores que indicarão a escala de prioridade na interface. Observa-se no Quadro 17 a escala pontuada do cruzamento, que determina o posicionamento dos fatores da matriz SWOT na relação com a Matriz GUT.

		GRAVIDADE						
		1	2	3	4	5		
URGÊNCIA	5	25	50	75	100	125	TENDÊNCIA	
	4	16	32	48	64	80		
	3	9	18	27	36	45		
	2	4	8	12	16	20		
	1	1	2	3	4	5		

**Quadro 17 - Escala de Pontuação no cruzamento da Matriz GUT**

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, são apresentados os fatores da Matriz SWOT identificados na pesquisa e define-se a respectiva pontuação relativa à matriz GUT.

#### 5.4.1 O cenário de Tecnologia da Informação na organização

Para efetivar a análise do cenário da TI na organização, definiu-se que os pontos fortes e fracos serão identificados como aqueles apontados na pesquisa como diretamente ligados ao universo da TI. Por outro lado, as oportunidades e ameaças serão os pontos externos à TI que podem afetar, positiva ou

negativamente, a área e seus profissionais, bem como trazer prejuízos à área de TI e às áreas do negócio.

Para determinar a pontuação dos fatores do Quadro 18, considerou-se o impacto danoso que cada um desses fatores poderia ter sobre a organização para a definição da pontuação da gravidade. Para a definição da Urgência, considerou-se o tempo que uma ação, sobre esses fatores, necessitaria acontecer para produzir um resultado satisfatório. A pontuação sobre a Tendência foi definida considerando-se a evolução do problema perante a falta de ação para contê-lo.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Formação técnica consistente	1	2	3	6
Protagonismo na busca por soluções	1	3	3	9
Profissionais Jovens com mais de 10 anos de experiência	3	2	4	24
Capacidade de atendimento de diversas demandas simultâneas	1	1	3	3
Especialistas – capacitações e certificações	1	2	3	3
Habilidade em executar trabalhos em longa distância- <i>home office</i>	1	3	2	6
Reconhecimento das dificuldades de comunicação e relacionamento.	3	4	4	48
<i>Frameworks</i> minimizam problemas de comunicação Interna à TI.	4	4	4	64
<b>Pontos Fracos</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Existência de um Gap Comunicacional da TI	5	5	5	125
Baixo de conhecimento da Estrutura Organizacional	5	4	5	100
Baixa habilidade em gestão e liderança.	5	3	4	60
Dificuldade de expressar-se além da linguagem técnica	5	5	5	125
Baixo índice de sociabilidade e habilidades relacionais	5	4	5	100
Profissionais jovens com pouca habilidade organizacional de negociação.	5	4	5	100
Baixa compreensão prática sobre a definição de usuário.	5	5	5	125
Distanciamento no convívio com as demais áreas do negócio	5	4	5	100
Baixa compreensão sobre as atividades de comunicação	5	4	5	100
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Queda na qualidade dos cursos de formação técnica.	5	3	3	30
Alto grau de especificidade das demandas empresariais sobre a TI.	5	4	4	80
Percepção equivocada dos Investimentos em TI como gasto.	5	4	3	60
Dificuldade em perceber a TI como inovação e diferencial competitivo.	5	3	3	30
Dificuldade em equacionar o retorno dos investimentos em TI.	5	5	4	100
Falta de alinhamento da TI com o negócio.	5	5	5	125
<b>Oportunidades</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Integra a estrutura de informação organizacional, em nível operacional, de gestão e de Governança.	5	5	5	125
Mercado de trabalho carente de profissionais capacitados à gestão.	5	4	3	60
Progressão rápida na carreira.	4	4	3	48
Incentivos governamentais destinados à área de Tecnologia.	3	5	4	60
Área de comunicação organizacional bem estruturada nas grandes empresas, com conhecimento técnico para atenuar conflitos organizacionais.	5	5	4	100

**Quadro 18 - Análise GUT dos dados da realidade de TI na Matriz SWOT**

Fonte: A autora

Definido o status de cada um dos fatores identificados no cruzamento, para definição da pontuação foram somados os números individuais e dividido por dois, número total de fatores no cruzamento. Ao encontrar um número correspondente à matriz GUT referente ao cruzamento dos fatores analisados da matriz SWOT, é possível apontar as prioridades desse contexto que necessitam de tratamento (Figura 12).

			Ameaças							Oportunidades						
			30	80	60	30	100	125	Média do cruzamento	125	60	48	60	100	Média do cruzamento	
			Queda na qualidade dos cursos de formação técnica.	Alto grau de especificidade das demandas empresariais sobre a TI.	Percepção equivocada dos investimentos em TI como gasto.	Dificuldade em perceber a TI como inovação e diferencial competitivo.	Dificuldade em equacionar o retorno dos investimentos em TI.	Falta de alinhamento da do negócio e a TI		Integra a estrutura de informação organizacional, em nível operacional e de gestão.	Mercado de trabalho carente de profissionais capacitados à gestão.	Progressão rápida na carreira.	Incentivos governamentais destinados à área de Tecnologia.	Área de comunicação organizacional bem estruturada nas grandes empresas com conhecimento técnico para atenuar conflitos organizacionais.		
Pontos Fortes	Formação técnica consistente	6	18	43	33	18	53	65,5	38	65,5	66	27	33	40,5	46,4	
	Protagonismo na busca por soluções	9	20	44,5	34,5	19,5	54,5	67	40	67	34,5	28,5	34,5	42	41,3	
	Profissionais Jovens com mais de 10 anos de experiência	24	27	52	42	27	62	74,5	47	74,5	42	36	42	49,5	48,8	
	Capacidade de atendimento de diversas demandas simultâneas	3	17	41,5	31,5	16,5	51,5	64	37	64	31,5	25,5	31,5	39	38,3	
	Especialistas – capacitações e certificações	3	17	41,5	31,5	16,5	51,5	64	37	64	31,5	25,5	31,5	39	38,3	
	Habilidade em executar trabalhos em longa distância- <i>home office</i>	6	18	43	33	18	53	65,5	38	65,5	33	27	33	40,5	39,8	
	Reconhecimento das dificuldades de comunicação e relacionamento.	48	39	64	54	39	74	86,5	59	86,5	54	48	54	61,5	60,8	
	Frameworks minimizam problemas de comunicação Interna à TI.	64	47	72	62	47	82	94,5	67	94,5	62	56	62	69,5	68,8	
<b>Média do cruzamento</b>		<b>24</b>	<b>49,2</b>	<b>39,2</b>	<b>24,2</b>	<b>59,2</b>	<b>71,7</b>		<b>71,7</b>	<b>43,3</b>	<b>33,2</b>	<b>39,2</b>	<b>47,7</b>			
Pontos Fracos	Existência de um Gap Comunicacional da TI	125	78	103	92,5	77,5	113	125	98	125	92,5	100	92,5	113	99,3	
	Baixo de conhecimento da Estrutura Organizacional	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8	
	Baixa habilidade em gestão e liderança.	60	45	70	60	45	80	92,5	65	92,5	60	67,5	60	80	66,8	
	Dificuldade de expressar-se além da linguagem técnica	125	78	103	92,5	77,5	113	125	98	125	92,5	100	92,5	113	99,3	
	Baixo índice de sociabilidade e habilidades relacionais	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8	
	Profissionais Jovens com pouca habilidade organizacional de negociação.	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8	
	Baixa compreensão prática sobre a definição de usuário.	125	78	103	92,5	77,5	113	125	98	125	92,5	100	92,5	113	99,3	
	Distanciamento no convívio com as demais áreas do negócio	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8	
Baixa compreensão sobre as atividades de comunicação	100	65	90	80	65	100	113	85	113	80	87,5	80	100	86,8		
<b>Média do cruzamento</b>		<b>67</b>	<b>91,9</b>	<b>81,9</b>	<b>66,9</b>	<b>102</b>	<b>114</b>		<b>114</b>	<b>81,9</b>	<b>75,9</b>	<b>81,9</b>	<b>89,4</b>			

Figura 12 - Matriz SWOT e GUT na identificação de prioridades em TI

Fonte: A autora.

Deve-se considerar que esta Tese de doutorado tem como foco de análise dos dados os pontos críticos para a organização, e que busca identificar aqueles que podem ser minimizados pela atuação da comunicação. Por isso, buscou-se, nos cruzamentos, identificar os pontos prioritários, ameaças e oportunidades do ambiente externo à TI na relação com os pontos fortes e fracos, internos à TI. Para isso, os pontos focais foram destacados na Figura 12 com as cores vermelha e azul.

No quadrante (1) cruzamento dos fatores fortes com as ameaças, o quesito alinhamento da TI ao negócio representa a principal ameaça, e nos pontos fortes indicados, como os que podem comprometer a manutenção da organização, está o reconhecimento dos profissionais de TI sobre as dificuldades que apresentam em comunicação e relacionamento. O outro quadrante (2) diz respeito ao emprego dos frameworks, que minimizam os problemas de comunicação interna à TI.

Nota-se que no quadrante (2), no cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades, evidencia-se o máximo proveito obtido para a organização no que se refere à TI integrar a estrutura de informação organizacional em nível operacional e de gestão. Em segundo destaque, o fato de as grandes empresas apresentarem uma área de comunicação bem estruturada e com conhecimento técnico voltado para atenuar conflitos organizacionais.

Cabe ressaltar que se optou por considerar a comunicação uma oportunidade, no universo da organização, em relação à TI, principalmente por se verificar que as grandes empresas possuem departamentos de comunicação bem estruturados. Por isso, a esse item foram atribuídos 75 pontos. Nesse caso, considerou-se um fator que traz um dano gravíssimo à organização e, por esse motivo, recebeu valor 5. No quesito Urgência, atribuiu-se valor 5, correspondente à necessidade de uma ação imediata; para tendência, e valor 3, que corresponde ao impacto da falta da ação que leva a uma permanência do status da situação. O cruzamento desse item de oportunidades com os fatores fortes e fracos é destacado em cor azul, no Quadro 6, como o segundo valor mais alto e relevante.

Dessa forma, os itens com prioridade são aqueles situados no quadrante (3), no cruzamento dos pontos fracos x ameaças, que comprometem a organização no que se refere ao alinhamento da TI com o negócio. Por isso, fica evidente que a existência do gap comunicacional de TI e a dificuldade de se expressar, além da linguagem técnica e da baixa compreensão prática sobre a definição de usuário, são os itens que necessitam de prioridade no tratamento.

No quadrante (4), pontos fracos x oportunidades, verifica-se que o fato de a TI integrar a estrutura de informação organizacional, nos níveis operacionais e de gestão, permite relação mais positiva para o contorno das deficiências identificadas. No mesmo sentido, o segundo item de oportunidade, identificado em azul, diz respeito à comunicação. Dessa forma, evidencia-se que os mesmos quesitos, pontos fracos, devem ser contornados para o crescimento organizacional, com atenção especial sobre a comunicação.

Para complementar a análise da realidade da TI, é apresentada na sequência a análise do cenário da comunicação, o que permite uma avaliação mais consistente sobre as realidades das áreas de interface.

#### **5.4.2 O cenário da Comunicação na organização**

Os mesmos procedimentos aplicados na análise da área da TI serão adotados para efetivar a análise do cenário da Comunicação na organização. Os pontos fortes e fracos são identificados como aqueles apontados pela pesquisa diretamente ligados ao universo da Comunicação. Por outro lado, as oportunidades e ameaças são os pontos externos à Comunicação, que podem afetar, positiva ou negativamente, a área e seus profissionais, bem como trazer prejuízos à área da Comunicação e às áreas do negócio.

Vale reforçar que, para determinar a pontuação dos fatores do Quadro 19, considerou-se o impacto danoso que cada um desses fatores poderia ter sobre a organização, na definição da pontuação da “Gravidade”. Para a definição da “Urgência”, considerou-se o tempo necessário para que uma ação sobre esses fatores produzisse um resultado satisfatório. A pontuação sobre a “Tendência” foi definida considerando-se a evolução do problema perante a falta de ação para contê-lo.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Formação contempla habilidades técnicas e gerenciais.	1	2	3	6
Alto nível de sociabilidade e habilidades relacionais.	1	1	3	3
Mais de 50% dos profissionais buscam capacitação após a graduação.	1	3	3	9
Experiências diversificadas de interação com TI.	2	4	4	32
Proximidade com as diversas áreas organizacionais	1	4	4	16
Principal foco das ações de comunicação pautado no alinhamento dos princípios organizacionais.	1	4	3	12
Percepção da dificuldade de interação da TI com os usuários.	3	4	3	36
Percepção das dificuldades de expressão e linguagem dos profissionais de TI	3	4	3	36
Percepção da eficiência da comunicação nas interações com a TI	3	4	3	36
Demonstrar disponibilidade para compreender as necessidades de TI.	3	4	5	60
<b>Pontos Fracos</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Dificuldade em reconhecer o potencial da área de TI.	5	5	3	75
Baixo conhecimento sobre a dinâmica e as especificidades da área de TI	4	4	3	48
Não integra o nível decisório em muitas organizações.	5	5	5	125
Confusão sobre o papel da TI nas organizações.	5	5	4	100
Não reconhece a interação como potencial de diferencial competitivo e inovação.	5	5	5	125
Percepção equivocada sobre os vínculos dos profissionais de TI com a organização.	4	4	5	80
Baixa percepção sobre a eficácia das ações de comunicação na interação com TI.	4	4	5	80
Não desenvolve política de comunicação interna específica para a área de TI.	5	5	5	125
<b>Ameaças</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Não ser reconhecido como um fator crítico de sucesso nos processos de TI pela organização.	5	5	5	125
Dificuldade em equacionar o retorno dos investimentos em Comunicação.	5	5	3	75
Não adotar a comunicação como elemento facilitador dos processos em TI.	5	5	5	125
Não tornar claras as diversas formas de contratação de terceiros.	5	4	3	60
Não estabelecer uma classificação dos públicos de interesse pelos vínculos.	5	5	5	125
<b>Oportunidades</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>
Departamentos de Comunicação Organizacional bem estruturados, em grandes empresas.	1	4	3	12
Incentivos governamentais na área da inovação e tecnologia	1	3	3	9
Aumento do número de cursos abertos de aperfeiçoamento sobre TICs.	1	4	3	16
Valorização, por parte da TI, da capacidade técnica e estratégica da comunicação.	2	5	5	50
Disponibilidade positiva dos profissionais de TI à interação com profissionais de comunicação.	2	5	5	50

**Quadro 19 - Análise GUT dos dados da realidade de Comunicação na Matriz SWOT.**

Fonte: A autora

Definido o status de cada um dos fatores identificados, adotaram-se os mesmos critérios para a análise em TI. Ao se encontrar um número correspondente à matriz GUT e referente ao cruzamento dos fatores da matriz SWOT, é possível apontar as prioridades do contexto da comunicação na organização que necessitam de atenção (Figura 13).

		Ameaças					Média do cruzamento	Oportunidades					Média do cruzamento	
		125	75	125	60	125		12	9	16	50	50		
<b>Pontos Fortes</b>	Formação contempla habilidades técnicas e gerenciais.	6	65,5	40,5	65,5	33	65,5	54	9	15	11	28	28	18,2
	Alto nível de sociabilidade e habilidades relacionais.	3	64	39	64	31,5	64	52,5	7,5	6	9,5	26,5	26,5	15,2
	Mais de 50% dos profissionais buscam capacitação após a graduação.	9	67	42	67	34,5	67	55,5	10,5	9	12,5	29,5	29,5	18,2
	Experiências diversificadas de interação com TI.	32	78,5	53,5	78,5	46	78,5	67	22	20,5	24	41	41	29,7
	Proximidade com as diversas áreas organizacionais	16	70,5	45,5	70,5	38	70,5	59	14	12,5	16	33	33	21,7
	Principal foco das ações de comunicação pautado no alinhamento dos princípios organizacionais.	12	68,5	43,5	68,5	36	68,5	57	12	10,5	14	31	31	19,7
	Percepção da dificuldade de interação da TI com os usuários.	36	80,5	55,5	80,5	48	80,5	69	24	22,5	26	43	43	31,7
	Percepção das dificuldades de expressão e linguagem dos profissionais de TI	36	80,5	55,5	80,5	48	80,5	69	24	22,5	26	43	43	31,7
	Percepção da eficiência da comunicação nas interações com a TI	36	80,5	55,5	80,5	48	80,5	69	24	22,5	26	43	43	31,7
	Demonstra disponibilidade para compreender as necessidades de TI.	60	92,5	67,5	92,5	60	92,5	81	36	34,5	38	55	55	43,7
<b>Média do cruzamento</b>			74,8	49,8	74,8	42,3	74,8		18,3	17,6	20,3	37,3	37,3	
<b>Pontos Fracos</b>	Dificuldade em reconhecer o potencial da área de TI.	75	70,3	75	100	67,5	100	68,8	43,5	42	45,5	62,5	62,5	51,2
	Baixo conhecimento sobre a dinâmica e as especificidades da área de TI	48	86,5	61,5	86,5	54	86,5	62,5	30	28,5	32	49	49	37,7
	Não integra o nível decisório em muitas organizações.	125	125	100	125	92,5	125	94,6	68,5	67	70,5	87,5	87,5	76,2
	Confusão sobre o papel da TI nas organizações.	100	113	87,5	113	80	113	84,2	56	54,5	58	75	75	63,7
	Não reconhece a interação como potencial de diferencial competitivo e inovação.	125	125	100	125	92,5	125	94,6	68,5	67	70,5	87,5	87,5	76,2
	Percepção equivocada sobre os vínculos dos profissionais de TI com a organização.	80	103	77,5	103	70	103	75,8	46	44,5	48	65	65	53,7
	Baixa percepção sobre a eficácia das ações de comunicação na interação com TI.	80	103	77,5	103	70	103	75,8	46	44,5	48	65	65	53,7
	Não desenvolve política de comunicação interna específica para a área de TI.	125	125	100	125	92,5	125	94,6	68,5	67	70,5	87,5	87,5	76,2
<b>Média do cruzamento</b>			94,4	75,4	97,7	68,8	97,7		47,4	46,1	49,2	64,3	64,3	

Figura 13 - Matriz SWOT e GUT na identificação de prioridades em Comunicação

Fonte: A autora



Observa-se, no quadrante (1) ponto forte x ameaças, que se destacam três aspectos que ameaçam a organização e afetam sua manutenção. Tais ameaças são: “não reconhecer a comunicação como um fator crítico de sucesso nos processos de TI, não adotar a comunicação como um elemento facilitador desses processos e não recorrer à classificação dos públicos de interesse pelos vínculos”. Na relação com os pontos fortes da comunicação, encontra-se sustentação na disponibilidade dos profissionais de comunicação em “compreender as necessidades da TI”. Esse aspecto deve ser explorado a fim de amenizar os impactos das ameaças.

No quadrante (2), pontos fortes e oportunidades, verifica-se o máximo proveito na relação entre a valorização, por parte da TI, da “capacidade técnica e estratégica da comunicação” e a “disponibilidade positiva dos profissionais de TI à interação com profissionais de comunicação”. Mais uma vez o ponto forte favorece a interface pela “disponibilidade que a comunicação demonstra para compreender as necessidades de TI”. Atesta-se que a prioridade na interface TI e Comunicação é favorável para as áreas devido à disposição dos profissionais. Por outro lado, para a organização a viabilidade dos pontos destacados nas análises da realidade de TI, bem como da comunicação, são atendidos em um cenário favorável e positivo.

Dentre os quesitos que se relacionam no cruzamento dos pontos fracos com ameaças e oportunidades, respectivamente quadrantes (3) e (4), verifica-se que o primeiro demonstra uma situação mais crítica. Sendo assim, ao indicar nove intersecções que comprometem a sobrevivência da organização, verifica-se que as ameaças apontadas podem interferir negativamente na relação com os pontos fracos identificados na comunicação.

Portanto, cabe esclarecer que os três itens que ameaçam a organização (“a comunicação não ser reconhecida, pela organização, como um dos fatores críticos de sucesso da TI”, ao mesmo tempo em que “não é adotada como um agente facilitador dos processos de TI”, e não estabelecer com clareza “a classificação dos públicos organizacionais por vínculos que os efetivam na relação com a organização”) são potencializados na correspondência com os pontos fracos da comunicação. Na relação com os pontos fracos (“dificuldade em reconhecer o potencial da TI”, “não reconhecer a interação com a TI como um diferencial competitivo e de inovação” e “não desenvolver políticas de comunicação interna

específica para TI”), demonstra-se o resultado de um distanciamento que a própria estrutura organizacional impõe à área de comunicação e a seus profissionais.

Percebe-se que a falta de interação mais efetiva nas organizações, entre a TI e a Comunicação, é provocada pela segmentação organizacional que se faz entre elas. Pode-se deduzir que a visão tecnicista que a organização tem de ambas impede uma interação mais estratégica e, conseqüentemente, mais inovadora. Nesse sentido, o conjunto de ameaças potencializa o resultado negativo da intersecção, o que afeta a sobrevivência da organização.

Destaca-se também que a classificação dos públicos usuários dos sistemas de informação pode esclarecer o nível de informação que eles processam na organização. Isso pode subsidiar a criação de programas e sistemas mais eficientes aos usos e às leituras que esses dados propiciam. Portanto, o nível de aderência e alinhamento das produções da TI ao negócio amplia-se, o que poderá impactar diretamente na primeira realidade analisada.

No entanto, para que essas ameaças sejam minimizadas, outros esclarecimentos são necessários para alterar a realidade da comunicação organizacional. Percebe-se que, ao integrar o nível decisório das organizações, a comunicação inicia um processo de familiarização maior sobre os potenciais de TI. Isso poderá sinalizar as possibilidades que a interação das duas áreas pode oferecer em termos de potencial de diferencial competitivo e inovação.

Por outro lado, a compreensão sobre a realidade específica da TI permite à comunicação desenvolver políticas de comunicação interna que atendam às especificidades da área de TI. Com isso, é possível atenuar problemas relacionais entre os profissionais das áreas de TI e organizacionais, indicados pelo “*The Geek Gap*”.

Esse cenário pode ser muito estimulado pelos quesitos verificados no quadrante (4) relação dos pontos fracos com as oportunidades. O cenário mais positivo pode oferecer duas possibilidades voltadas para o crescimento da organização: a “valorização, por parte da TI, da capacidade técnica e estratégica da comunicação” e “a disponibilidade positiva dos profissionais de TI à interação com profissionais de comunicação”. Ambas são identificadas na primeira análise, sobre o cenário da TI.

Por meio da pesquisa com os profissionais de TI, foi possível identificar o sentimento positivo eles têm sobre a contribuição do profissional de comunicação

em seus processos. Isso porque reconhecem as dificuldades comunicativas e de relacionamento da área de Tecnologia da Informação – TI e sua gravidade para a organização. Cabe ressaltar que, mesmo com a falta de conhecimento sobre a atuação de comunicação, os profissionais de TI demonstraram expectativas positivas sobre a interface, em nível estratégico e técnico.

Verifica-se, portanto, pelas análises apresentadas até o momento, que a interface entre profissionais de comunicação e TI é positiva para a organização. Além disso, o alinhamento da TI ao negócio pode ser evidenciado, bem como as práticas da comunicação organizacional pode alcançar melhores resultados a partir da interface.

Sendo assim, além dos problemas iniciais, demonstra-se, nesta Tese de Doutorado, que há um leque de possibilidades a ser explorado futuramente. Incluem-se, nesse sentido, os *frameworks*, que podem ser aperfeiçoados na medida em que os processos de comunicação em TI se estabeleçam.

Portanto, a sistematização da comunicação, objetivo geral desta Tese, propiciará a proposição de medidas iniciais para a integração da comunicação aos processos de TI e para o alinhamento com as expectativas do negócio e dos princípios organizacionais.

## **5.5 A interface entre Tecnologias da Informação e Comunicação: uma proposta Organizacional**

Este estudo possibilitou a identificação de pontos significativos para o alinhamento mais efetivo entre a TI, a organização e o negócio. A análise realizada descreve uma realidade favorável à comunicação como oportunidade de contribuição para esse alinhamento. A partir de teorias e práticas, propõe-se uma sistematização que se orienta pelos resultados encontrados até o momento.

Portanto, é necessário esclarecer a visão da comunicação que se pretende defender nesta tese de doutorado, bem como o entendimento inicial para a estruturação das leituras e propostas. Sendo assim, a abordagem comunicacional da interface assume que as estratégias e técnicas comunicativas são fatores críticos para o sucesso da TI no alinhamento com a organização e o negócio, a principal ameaça detectada no cenário de TI.

Do ponto de vista comunicacional, destacam-se os estudos de Oliveira (2007, p. 60-65), que indica limites e desafios da comunicação interna no cenário organizacional e discute que “[...] inserir a comunicação no processo decisório tendem a minimizar essas dificuldades, ao considerarem os possíveis impactos de suas decisões e expectativas e demandas dos atores envolvidos” (2007, p. 60).

Nesse mesmo sentido, a Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 2009) corrobora a reivindicação deste estudo sobre o posicionamento da comunicação no processo decisório das organizações, um dos pontos fracos apontados nos resultados da pesquisa e que detém o maior índice no cruzamento do cenário de comunicação. Destaca-se a comunicação administrativa como centro de atenção e, dessa forma, procura-se evidenciar o alinhamento que a comunicação deve desempenhar para se atingir os objetivos de negócio da organização.

Contudo, esse alinhamento só é possível pela adequada comunicação entre os públicos organizacionais, ao ponderar sobre seus vínculos e atividades, busca-se identificar a diversidade de expectativas e necessidades da organização e desses públicos, para o efetivo alinhamento com o negócio.

Mesmo com os avanços percebidos no composto de comunicação organizacional integrada, verifica-se que a principal ênfase recai sobre as aplicações da comunicação interna, que buscou dar enfoque às divergências entre as necessidades da organização e as expectativas dos trabalhadores (OLIVEIRA, 2007), como evidenciado nos estudos de Dozier, Grunig, L e Grunig, J (1995), da excelência da comunicação.

Da mesma forma, as estratégias e técnicas da comunicação mercadológica e da comunicação institucional apresentaram melhorias e requintes, em suas aplicações baseadas nos relacionamentos.

Considerando-se que o valor das Relações Públicas para uma organização e para a sociedade está baseado nos relacionamentos desenvolvidos com os públicos estratégicos, os objetivos devem consistir de estratégias para cultivar relacionamentos [grifo do autor] e da formulação dos resultados esperados de relacionamentos [grifo do autor] que a organização deseja realizar com estas estratégias.[...] objetivos de processos [grifo do autor] (GRINIG, 2005, p. 59 -60).

A comunicação administrativa, entretanto, apresenta pouco destaque em sua evolução. Embora reconhecida como responsável pela estruturação do fluxo informacional, níveis e redes de relacionamentos organizacionais, necessita se

posicionar com mais propriedade, para não ser confundida com processos burocráticos, como apontado anteriormente.

Sendo assim, a função da comunicação administrativa passa por uma revisão e se apoia na carência de uma estrutura gerencial comunicacional que identifique as fragilidades comunicacionais dos processos organizacionais. Nesse sentido, o monitoramento e compreensão das expectativas dos públicos organizacionais entre si e com a organização são imprescindíveis para o reposicionamento da comunicação administrativa.

Com o princípio da sinergia proposto pela filosofia da comunicação integrada, a comunicação administrativa tem como principal papel o alinhamento, não somente da comunicação com o negócio, mas também das interfaces organizacionais, que demandam mais efetividade comunicacional, para o seu efetivo desempenho.

Sendo assim, o nível da governança corporativa exige, da estrutura organizacional, esclarecimentos sobre os ganhos efetivos ao negócio, contexto em que está a comunicação.

Nesse contexto, pode-se perceber que a “inserção da comunicação no nível de governança”, ponto fraco, gerador de três pontos conflituosos do cenário da comunicação, pode vir a repercutir em solução para outros seis pontos conflituosos. Ressalte-se que todos eles comprometem a sobrevivência das organizações, na relação com as ameaças impostas pela “falta de reconhecimento da comunicação como fator crítico de sucesso da TI”, “por não adotar a comunicação com facilitador dos processos de TI” e devido a “falta de clareza sobre a classificação dos públicos por seus vínculos”.

Sendo assim, ao integrar a comunicação ao nível decisório das organizações como centro dos esforços da comunicação, pode-se impactar favoravelmente no esclarecimento sobre outros dois pontos fracos da realidade da comunicação no contexto organizacional. Dessa forma, efetiva-se a atuação da comunicação administrativa na viabilidade dos processos organizacionais de todos os setores. Contudo, como centro de discussão desta tese, torna-se possível reconhecer as dificuldades e potenciais comunicacionais de TI para a atuação mais efetiva do composto de comunicação organizacional integrada.

Nesse sentido, o “the geek gap” e o “gap de Lutchen”, as dificuldades de relacionamento e de comunicação que se configuraram na pesquisa bibliográfica,

teórica e empírica, podem ser objeto da comunicação em dois aspectos: o da comunicação Interna e o da comunicação administrativa.

Sendo assim, a comunicação interna seria responsável por aproximar a TI das áreas administrativas e operacionais da organização, oferecendo políticas de comunicação e integração mais específicas para a realidade da área de TI. Dessa forma, poderia esclarecer os regimes diferenciados existentes, que parecem ser motivo de exclusão e disputa. Considera-se que esse tipo de relação pode prejudicar o ambiente organizacional e promover mais conflitos.

Verificou-se que a falta de habilidades relacionais e a própria dificuldade de expressão de suas ideias podem ser motivos para o distanciamento entre os profissionais. Muitas vezes, nota-se que a própria exigência de concentração para o desenvolvimento do trabalho em TI desloca o profissional de tecnologia do padrão de comportamento da maior parte dos profissionais organizacionais. Geralmente, há necessidade de maior interação no desempenho de suas funções organizacionais. Essa diferença comportamental causa estranheza e pode gerar um distanciamento maior entre os sujeitos.

Da natureza do trabalho, nota-se que a divisão de tempo e espaço dos profissionais de TI também não é a mesma dos profissionais organizacionais. Considerados profissionais do conhecimento, muitas vezes eles precisam de isolamento para produção de seu trabalho, o que pode ser compreendido como exclusão, evidenciando o distanciamento.

Por isso, deve-se esclarecer que o respeito entre os profissionais de TI e os profissionais organizacionais só pode ser fomentado se houver uma política de comunicação interna que atente para a necessidade de promover um ambiente produtivo e integrador para ambos. Nesse sentido, as experiências de comunicação na capacitação e treinamento com a área de TI, apontadas na pesquisa, parece ser um passo importante, mas que exige aperfeiçoamento, uma vez que os profissionais de comunicação não identificaram, em sua maioria, eficácia na interface.

Além de questões individuais, cabe ressaltar que a área de tecnologia ainda suscita dúvidas, junto aos profissionais organizacionais. Isso é natural quando um determinado aspecto é novo e, por consequência, desperta resistência. É imperioso creditar à TI, na atualidade tecnológica descrita e vivenciada, sua fundamental participação na estruturação organizacional e de negócio.

Cabe ressaltar, também, que a perspectiva de crescimento de uma empresa passa necessariamente por investimentos em TI e em Comunicação. Em ambos os casos, não somente naquilo que é mais visível, mas naquilo que oferece base para inovação, que são os processos internos, os *throughputs*.

Verifica-se que, na perspectiva da TI, o comportamento das organizações é conflitante, diante da tecnologia. Isso é percebido pelos profissionais de TI que participaram, tanto da pesquisa quantitativa, como da qualitativa. Por um lado, percebe-se uma desconfiança acentuada sobre as possibilidades reais que a tecnologia proporciona à organização. Por outro lado, há a perspectiva de que, ao adotar sistemas integrados de informação em seus processos produtivos e de gestão organizacionais, os problemas de controle e monitoramento estarão solucionados. Nesse contexto, nota-se que, em ambos os casos, a adoção da tecnologia desconsidera a interação homem-máquina.

No entanto, observa-se que o alinhamento da TI ao negócio está calcado juntamente nessa interação, ao se considerar que a alimentação e a estrutura de processamento dos dados dependem de uma configuração baseada na relação homem-máquina. Por isso, é fundamental a compreensão sobre os públicos organizacionais, seus vínculos e papéis, tanto para os processos tecnológicos, como para os processos organizacionais e comunicacionais.

Observa-se que a teoria de públicos (FRANÇA, 2008), em relação ao modelo cônico de Schein (*apud* STONER, 1999, p. 422), permite uma leitura mais aprofundada sobre os “movimentos” que o modelo define como “integradores do ambiente”. É representada como a profundidade que cada função desempenha em relação ao núcleo organizacional.

Nesse sentido, nota-se que os setores representados no modelo de Schein (1971) e o nível de aprofundamento dos sujeitos em relação ao núcleo organizacional ocorrem pela via da comunicação, assim como demonstrado no modelo estratégico de Oliveira (2007). Desse modo, acrescentando-se a esses modelos a teoria de França (2008), percebe-se um clareamento sobre o grau de “dependência, participação e Interferência” dos públicos organizacionais nos níveis de gestão e função.

Percebe-se que os públicos de interesse da organização determinam a circulação de informação e inter-relação de forma integrada aos níveis do cargo e função. Considerando ainda as redes de relacionamentos que se efetivam no

ambiente organizacional, torna-se mais evidente a identificação dos vínculos e das concentrações de potencial comunicativo em determinados interlocutores. Nesse sentido, surge uma orientação mais precisa sobre o posicionamento dos públicos nessa estrutura.

Na atualidade, as estruturas mais estáticas das organizações demonstram alterações que também modificam, para algumas, as referências de espaço e tempo, principalmente no setor administrativo. Conceitos como engajamento, participação e colaboração têm sido evidenciados, com o advento da internet e com a proliferação das plataformas de redes de relacionamentos *online*.

Isso acaba promovendo alterações nos relacionamentos internos das organizações e levantado discussões sobre a liberação e uso de plataformas de redes sociais, tanto internas como de domínio público. Diante dos públicos “com vínculos e sem vínculos” (França, 2008), ampliam-se as variáveis de análise informacional. Por um lado, pode-se oferecer mais qualidade à identificação de dados relevantes às organizações, por meio das informações que circulam. Por outro lado, as inter-relações que impactam de forma mais efetiva na organização podem ser monitoradas e potencializadas, ou neutralizadas. Ambas refletem de forma determinante na qualidade da informação para tomada de decisões.

Essa orientação, para a Tecnologia da Informação, é muito significativa, principalmente pelas observações identificadas na pesquisa com os profissionais de TI, sobre a falta de clareza na personificação do usuário. Por isso, na proposta apresentada, deve-se esclarecer, na estrutura organizacional, o posicionamento das pessoas e seus vínculos.

É possível identificar o posicionamento da informação que se produz para o negócio e sua significância. Diferencia-se o que é mais nuclear daquilo que é mais periférico, resultante dos processos internos da organização. Dependendo do tipo de monitoramento, produz-se um conteúdo informacional mais ou menos significativo para a tomada de decisão. Além disso, é possível identificar o que pode ser motivado e produzido por interferência de outros públicos.

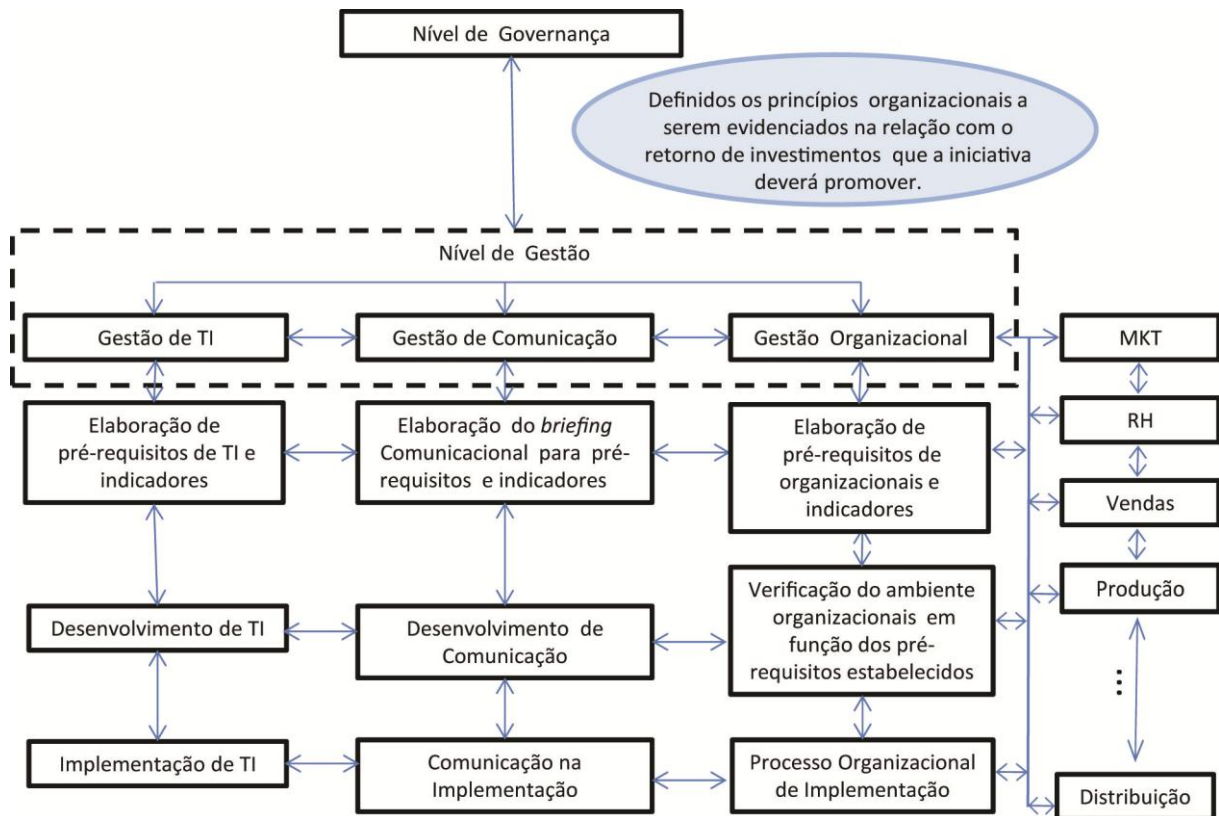
No que tange o “gap de Lutchen”, verifica-se a necessidade de interação, da estratégia à implementação, entre a Comunicação e a TI. Nesse contexto, a comunicação administrativa necessita desenvolver, conjuntamente com a TI, protocolo complementar aos frameworks adotados. Para tanto, é necessário esclarecer de que forma a comunicação pode contribuir para essa complementação.



Observa-se que os *frameworks* estabelecem procedimentos para a elaboração, execução e implementação dos projetos de TI, porém a comunicação não é integrada aos processos de forma clara. As atribuições técnicas da comunicação restringem-se a registrar e informar; portanto, deve-se reforçar que processo comunicativo não se limita a esses dois objetivos, como foi devidamente apresentado no Capítulo 3.

A comunicação no contexto das organizações apresenta uma gama de objetivos que busca “tornar comum” uma informação. Para tanto, necessita de esforços que ultrapassem o registro e a transmissão. Não é possível garantir compreensão somente com essas duas ações/objetivos. Por isso, ao observar a classificação de Yanaze (2011), dos 12 objetivos, pode-se elaborar um conjunto com aqueles que fazem mais sentido, em determinado setor do processo organizacional, para a comunicação administrativa. Dessa forma, para cumprir os objetivos desta tese de doutorado, será possível propor uma sistematização voltada especificamente para os processos de TI.

No processo de mão dupla que se propõe, a comunicação administrativa deverá estabelecer os princípios da gestão dos processos de comunicação. A Figura 14 representa o conjunto gerencial - Organização, TI e Comunicação com as funções definidas. As ações, decorrentes das orientações gerenciais, deverão ocorrer de forma simultânea e sinérgica, desde a definição dos parâmetros preestabelecidos no nível de governança.



**Figura 14 - Processo de “mão dupla” do Conjunto Organizacional de Governança e Gestão**

Fonte: Elaborado pela autora

É fundamental, pois, destacar que há uma diferença considerável entre o significado da elaboração, execução e implementação para a TI e para a organização, assim como há diferença de significado do projeto para cada um. No processo comunicativo, o nível de importância de uma ação está associado ao sentido dessa ação para os interlocutores envolvidos. Por isso, ao conceber um projeto, é preciso saber quão importante ele é para os interlocutores. Nesse sentido, o *briefing*, ferramenta do planejamento estratégico de comunicação (LUPETTI, 2007), se bem elaborado poderá oferecer dados significativos à iniciação dos processos organizacionais e de TI, para a formulação dos requisitos básicos.

Nesse sentido, a maior contribuição do *briefing* comunicacional é oferecer a possibilidade de uma visão mais abrangente dos aspectos organizacionais envolvidos nas decisões de TI. Ao pontuar as contribuições, é possível destacar:

- Levantar informações sobre os usos e aplicações que as produções em TI devem propiciar à realidade dos trabalhadores envolvidos;
- Identificar as expectativas organizacionais envolvidas;

- Indicar desdobramentos possíveis sobre a produção de TI;
- Formular indicativos para acompanhamento e monitoramento dos processos em TI: desenvolvimento, execução e implementação; e
- Promover a compreensão do processo comunicativo e estabelecer os parâmetros para elaboração dos fatos comunicáveis dos processos de TI.

Diante da realidade proposta, verifica-se que a comunicação administrativa, inserida no processo decisório, no nível de governança da organização, poderá promover um alinhamento efetivo dos processos organizacionais. No recorte da TI, esta tese procura demonstrar que, ao aplicar técnicas estratégicas de comunicação, o alinhamento do composto da comunicação organizacional às necessidades da organização e do negócio com seus públicos pode promover viabilidade comunicacional aos processos de TI.

Contudo, evidencia-se nesse contexto que não é atribuição exclusiva da TI “garantir” ou “assegurar” o alinhamento ao negócio. Os parâmetros, indicadores e fomento do alinhamento devem fazer parte de um esforço organizacional comum à melhoria das práticas empresariais. No que tange especificamente a interface com TI, fica evidente que a atuação da comunicação passa por uma sistemática que se inicia na elaboração dos pré-requisitos de TI, por meio do *briefing* comunicacional. Deve estender-se, portanto, à execução e à implementação dos projetos de TI, tanto interna, como externamente.

Para o desenvolvimento das atividades da TI, a partir das contribuições iniciais, percebe-se imperativo determinar pontos de verificação sobre as expectativas da organização e dos trabalhadores. Para tanto, a elaboração de indicadores passa pela interface com a comunicação, no que se refere ao monitoramento, que deve buscar o alinhamento das expectativas organizacionais e dos trabalhadores com as expectativas da TI.

Nesse contexto, as necessidades identificadas geram uma expectativa sobre a solução das fragilidades detectadas. Portanto, o monitoramento deve estruturar-se no “modelo assimétrico de duas mãos”, de Grunig (2009, p. 30-33), no sentido de promover trocas que propiciem as adequações técnicas, por parte da TI, nas expectativas de uso de seus sistemas. Por outro lado, geram novas possibilidades de aplicação para os sistemas desenvolvidos.

Para atender a esse objetivo, o monitoramento deve pautar-se nas expectativas de desenvolvimento, em contraponto às expectativas de aplicação. Para isso, requer-se que a TI indique o momento chave para a verificação dos procedimentos chave no desenvolvimento de sistemas e projetos. Se o processo de TI é acompanhado pela comunicação, um processo comunicativo organizacional deverá ocorrer paralelamente. Com isso, é possível praticar intervenções de checagem e verificação dos sistemas e projetos em desenvolvimento em qualquer nível das necessidades de TI, da infraestrutura à programação.

Com base na classificação de objetivos comunicacionais de marketing, de Yanaze (2011, p. 426), os processos de comunicação devem ser estruturados para o monitoramento organizacional, no sentido de permitir checagens efetivas do processo de TI e comunicação para o alcance das metas organizacionais. Por isso, deve-se estabelecer uma sistemática de comunicação que possa propiciar momentos de intervenção mais pragmáticos, aos processos de TI.

Propõe-se, portanto, uma sistemática que promova, pelo processo de comunicação, sensibilização e esclarecimento, e que busque atender aos objetivos comunicacionais de “tornar comum” por meio da conscientização, da atenção, do conhecimento e da identificação. Assim, os profissionais dos níveis operacionais e de gestão poderão ter uma visão sobre as expectativas da organização quanto aos sistemas de informação e quanto à necessidade de integração das práticas organizacionais com as plataformas tecnológicas que integram as aplicações realizadas por eles.

Dessa forma, o processo comunicativo passa a um novo estágio e passa a promover o envolvimento e a participação, que deverão atender aos objetivos comunicacionais de gerar interesse, expectativas, interação e ação.

Nesse sentido, o diálogo que se estabelece e as trocas de informação podem aperfeiçoar as práticas, bem como gerar adequações processuais mais eficientes e eficazes. Nota-se que, nesse contexto, obtém-se um alinhamento do conhecimento operacional e de gestão com as expectativas organizacionais, o que deve provocar nos interlocutores o reconhecimento de sua integração aos processos organizacionais. Nesse momento, os trabalhadores estarão mais propensos a contribuir efetivamente para a melhoria dos processos internos.

Na evolução do processo comunicativo, percebe-se que o ambiente estará mais propício a solicitar a colaboração dos interlocutores e buscar desenvolver os

objetivos de pertença, o que leva à preferência, à fidelidade, à satisfação e à decisão.

A inclusão efetiva dos interlocutores aos processos organizacionais permite que eles dimensionem a importância de sua participação e causa uma contribuição mais efetiva de cooperação para com a organização. Nesse processo comunicativo de “mão dupla” que se iniciou, estimula-se a percepção dos interlocutores de que não fazem somente parte da organização, mas têm responsabilidade sobre ela. Nesse sentido, desenvolve-se no interlocutor um sentimento mais complexo, muito utilizado na governança de TI, o sentido de “*accountability*”.

Na finalização do processo comunicativo, chega-se a um estágio de sustentação das relações. Nesse sentido, ao promover a multiplicação das informações, percepções e vivências positivas, busca-se efetivar os objetivos comunicacionais de disseminar. Assim, as práticas comunicativas, constituem uma relação forte e sólida da organização com seus interlocutores e entre eles próprios.

Para reforçar a importância dos públicos, cabe ressaltar que todo o processo comunicativo deve contemplar o direcionamento das ações comunicativas com os públicos “essenciais e não essenciais” (FRANÇA, 2008, p. 75-76). Para isso, deve-se considerar o nível de centralidade (SCHEIN, 1971) de suas relações com a organização e os critérios referenciais dos relacionamentos que mantém: de “dependência, participação e interferência” (FRANÇA, *in* GRUNIG *et al.* 2009).

Para esclarecer esse processo, apresentam-se, no Quadro 20 os objetivos comunicacionais da TI e a descrição do processo comunicacional.

<b>OBJETIVOS COMUNICACIONAIS DA TI</b>	<b>OBJETIVO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Sensibilização e Esclarecimento</b>	<b>Despertar consciência</b>	Desperta a consciência sobre as necessidades e carências em relação à TI no dia a dia do trabalho. Deve ser a primeira etapa do processo.
	<b>Chamar atenção</b>	Com certo grau de consciência, terá sua atenção despertada para as mensagens dirigidas e repletas de elementos persuasivos.
	<b>Proporcionar conhecimento</b>	Deve receber informações mais consistentes, a fim de facilitar a compreensão sobre a importância da Tecnologia da Informação para a Organização.
	<b>Garantir identificação</b>	Mais voltado para os aspectos direcionais do discurso, elaborado com referenciais e vocabulário mais adequado ao perfil psicossociodemográfico, com o intuito de estimular empatia. Faz ligação entre os objetivos e expectativas da TI, da Organização e dos sujeitos.
<b>Envolvimento e Participação</b>	<b>Suscitar interesse</b>	Inicia-se o segundo grupo de objetivos de comunicação. Despertar o interesse sobre questões específicas da TI, com dados e ações aplicadas. Poderá aguçar o interesse e preparar o sujeito para ampliar seu conhecimento sobre a área.
	<b>Despertar expectativa</b>	Devem-se gerar expectativas favoráveis do indivíduo sobre a TI, mostrando possibilidades de aplicações que gerem mais aceitação.
	<b>Estabelecer a interação</b>	Fluxo de interação contínua de duas mãos com os interlocutores, no sentido de melhorias e participação nos processos de TI.
	<b>Efetivar a ação</b>	A decisão pela efetivação da ação participativa. A comunicação deverá identificar as variáveis que impedem a efetivação da ação de participação e atenuá-las.
<b>Colaboração</b>	<b>Conseguir a preferência</b>	Apresentar argumentos consistentes que garantam a preferência dos sujeitos pela Tecnologia, frente às possibilidades tradicionais.
	<b>Obter fidelidade</b>	Promover a efetiva colaboração dos sujeitos para o sucesso da organização por meio da TI. Demonstrar a necessidade de sua postura alinhada à TI e a dependência que a Tecnologia tem do ser humano.
	<b>Garantir e manter a satisfação</b>	Manter uma relação positiva com os interlocutores, sujeitos organizacionais. Elogios, congratulações sobre o bom desempenho e benefícios que trouxeram aos processos.
	<b>Levar à decisão</b>	Estimular o interlocutor à decisão de colaboração para realizar aquilo que se preconiza sobre a TI.
<b>Sustentação das Relações</b>	<b>Gerar disseminação</b>	O último estágio do processo pressupõe a formação de geradores e multiplicadores de comunicação positiva. Criar estratégias que incentivem os sujeitos organizacionais a declarar sua satisfação, emitir opiniões e compartilhar as experiências positivas.

**Quadro 20 - Divisão e descrição dos Objetivos da Comunicação em TI**

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yanaze (2011, p. 426).

Sendo assim, destaca-se que o processo de comunicação descrito oferece à TI duas contribuições fundamentais para o alinhamento. Uma delas é briefing comunicacional, que delinea a organização, os interlocutores e o mercado, para o qual a produção tecnológica estará voltada. Isso propicia um cenário realista para a elaboração de pré-requisitos e indicadores de controle e monitoramento.

A sistematização do processo de comunicação, por sua vez, poderá oferecer à TI inúmeras possibilidades. Ao desenvolver processos comunicacionais específicos para a área de TI, direcionados ao diversos públicos, propicia aos processos internos de TI oportunidades de verificações de requisitos e de efetividade de sua produção. Por outro lado, desenvolve políticas de comunicação específica para os profissionais de TI, de forma a integrá-los aos profissionais organizacionais.

A efetividade dessa interface poderá resultar na diminuição das lacunas comunicacionais, objeto de estudo desta tese: o “gap de Lutchen” e “the geek gap”. Verifica-se que essas orientações podem promover melhor direcionamento de seu portfólio de serviços, desenvolvimento e implementação de projetos, e mais qualidade em suas relações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese de doutorado teve como objeto de estudo a Comunicação e a Tecnologia da Informação no contexto das organizações. As motivações que levaram ao desenvolvimento deste estudo vieram do cenário tecnológico, da rede que ali se desenvolve e das frequentes cobranças vivenciadas na área da comunicação organizacional, quanto à efetiva contribuição na construção do valor da marca e da imagem corporativa.

O desafio de avaliar e mensurar os resultados da comunicação, intangível nesse contexto, promoveu uma aproximação efetiva com a área tecnológica. Ao mesmo tempo, proporcionou identificação com ela, diante de alguns problemas percebidos no contato pessoal com os profissionais de TI. A necessidade de sistemas eficientes para o monitoramento, avaliação e mensuração da comunicação suscitaram a compreensão das necessidades e expectativas dos profissionais de TI e de Comunicação acerca de uma possibilidade de interface das duas áreas.

Verificou-se, pois, que uma lacuna comunicacional se configurava na área de TI, destacada por estudiosos e profissionais atuantes. Com as indicações, deu-se o primeiro passo para a proposição desta tese de doutorado: conhecer melhor o universo da TI e verificar se a comunicação era realmente um problema pouco explorado.

A falta de literatura e a confirmação dos profissionais e estudiosos incentivaram o prosseguimento, e o segundo problema se configurava: como a atuação e interação com os profissionais de comunicação poderiam contribuir para atenuar a lacuna existente entre as necessidades e expectativas dos profissionais organizacionais e de TI?

Para esclarecer tais problemas, investigar as sete hipóteses levantadas foi fundamental para conhecer mais profundamente a realidade da TI nas organizações, assim como a realidade de seus profissionais. Por outro lado, na busca por uma interface com a área da comunicação, fazia-se necessário confrontar os perfis profissionais e as percepções, bem como verificar as experiências.

Sendo assim, pode-se afirmar que as hipóteses um e dois se confirmaram. Os profissionais de TI reconhecem seu potencial e de sua área para a organização, são proativos na busca por soluções e sentem-se estimulados a investir em



aperfeiçoamento. Isso também é potencializado pela compreensão que apresentam sobre o futuro de sua área profissional e sobre a necessidade tecnológica que as organizações demandam.

Confirmam-se, também, as hipóteses três e quatro. Os profissionais de Comunicação reconhecem o seu potencial, pois atuam nas diversas frentes comunicacionais do composto da comunicação integrada. Apresentam também uma visão relativamente restrita da TI na organização, não assumindo as tecnologias de forma efetiva em seus processos e, conseqüentemente, apresentando uma atuação muito técnica junto à área de TI, voltada para soluções organizacionais.

Essa postura corrobora a baixa percepção de eficácia das ações de comunicação na interface com TI. Em complementação à hipótese quatro, verificou-se que os profissionais de comunicação têm uma percepção realista das dificuldades de TI, condizente com o que foi apurado nas pesquisas quantitativas e qualitativas com profissionais de TI.

O estudo propiciou verificar que a hipótese cinco está baseada na existência de lacunas comunicacionais interna e externa à TI, denominadas “gap de Lutchen” e “the geek gap”. Dessa forma, confirmam-se as necessidades e expectativas dos profissionais de TI com relação à interface com a comunicação e um alto nível de expectativa. Eles reconhecem que essa interface tem relação direta com o sucesso da área e que colabora para sua efetividade no desenvolvimento de suas atividades.

No que diz respeito à hipótese seis, confirma-se a existência da expectativa de interface entre TI e Comunicação. No entanto, os profissionais de Comunicação não percebem claramente a lacuna comunicacional da TI e de que forma poderiam contribuir para atenuar esse problema organizacional.

A última hipótese a ser verificada foi a de número sete, que também foi confirmada. Evidencia-se, pois, a falta de clareza sobre a interface e o potencial que ela pode trazer a cada uma das áreas. Essa falta de percepção dificulta, também, que os profissionais concebam a interface como diferencial competitivo e como inovação para a organização.

A aproximação, por meio de esclarecimentos entre os profissionais de TI e de Comunicação, é necessária para que ambos tenham uma visão mais concreta da área de interface. Defende-se que esse conhecimento poderá oferecer base para que esses profissionais trabalhem de forma mais colaborativa e para que, assim,

possam contribuir efetivamente como um diferencial organizacional e, conjuntamente, promover melhorias produtivas.

Foi possível estimar, também, o quanto a realidade observada necessita de posicionamentos claros sobre a interface entre TI e Comunicação. Mesmo sem tecer um panorama mais aprofundado sobre as Redes e Mídias Sociais, é possível perceber a influência que elas ocasionaram no ambiente organizacional e como a sociedade tem se reestruturado em torno das plataformas eletrônicas. Esse contexto traz novidades e impacta fortemente a realidade organizacional.

É imperioso destacar a constatação de que os objetivos específicos foram alcançados e que contribuíram efetivamente para o alcance do objetivo geral. A base teórica de referência das áreas envolvidas no estudo ofereceu alicerce para as análises realizadas sobre o cenário atual das tecnologias e da comunicação nas organizações e sobre as expectativas dos profissionais quanto à interface das áreas.

Além disso, a investigação realizada esclareceu as necessidades e expectativas envolvidas nessa interface. Elucidou, também, as especialidades das áreas de TI e de Comunicação nas organizações, o que propiciou realizar os cruzamentos necessários entre as informações teóricas e as provenientes das fontes empíricas.

Diante do reconhecimento das dificuldades comunicacionais e relacionais que os profissionais de TI enfrentam, verificou-se que a comunicação poderia atuar de forma a atenuar o grave problema organizacional que se configura, uma vez que a estrutura tecnológica é fundamental para a gestão e para a produção, nas organizações.

Por outro lado, ficou evidente que a comunicação administrativa e a comunicação interna se posicionavam de forma tradicional, diante das alterações e variações dos novos sistemas de informação tecnológicos e relacionais. Tais alterações demandam uma postura mais arrojada e inovadora de comunicação, em virtude da configuração de um cenário de incertezas devido ao pouco conhecimento acumulado.

Na pesquisa quantitativa e qualitativa realizada com os profissionais de TI, a percepção de que são pouco compreendidos causa certo desconforto na relação com os profissionais organizacionais. A falta de informação sobre esses profissionais e sobre regimes de contratação e organização do trabalho pode ser um quesito que suscita desconfiança e gera equívocos na percepção dos profissionais

organizacionais. Por isso, há necessidade de mais atenção e de atuação mais específica da comunicação interna, com o objetivo de tornar o ambiente interno favorável ao relacionamento entre os profissionais.

As dificuldades comunicacionais levantadas pelas investigações realizadas demonstram que o alinhamento da TI ao negócio não pode ser entendido como um esforço único da área. Verifica-se que os *frameworks* possibilitaram minimizar o “gap de Lutchen” ligado à produtividade interna da TI. Ao elaborar protocolos para o desenvolvimento de projetos e serviços, adotou-se a sistemática de registrar e informar os procedimentos de TI, suficiente apenas para o controle interno. Verifica-se, no entanto, que há necessidade de inter-relação mais próxima com a organização, para diminuir a lacuna existente entre a solicitação e a implementação de um serviço ou projeto de TI.

Com base no processo dialógico da comunicação, deve-se estruturar um processo comunicacional de “mão dupla” do conjunto organizacional de governança e gestão. Nesse contexto, com destaque à comunicação administrativa, a comunicação organizacional posiciona-se no nível decisório da organização, compondo, com a TI e as demais lideranças organizacionais, o nível de governança. Esse posicionamento pode oferecer um alinhamento nas relações organizacionais e a construção da imagem corporativa mais adequada aos objetivos e mais bem direcionada aos diversos públicos.

Foi possível demonstrar que a comunicação organizacional oferece, por meio de suas estratégias, o alinhamento com os princípios organizacionais. O conhecimento técnico comunicacional dos profissionais, por outro lado, contribui diretamente na construção da imagem e da reputação corporativa almejada e na mensuração de bens intangíveis. No cenário complexo da organização, a contribuição do posicionamento da comunicação organizacional no nível decisório pode ser percebida pela proposta de sistematização da comunicação para os processos de TI.

Nesta tese de doutorado, fica confirmado que a comunicação é um Fator Crítico de Sucesso – FCS - da TI, entretanto com maior ênfase do que a apresentada nas pesquisas de Luftman(1996). Demonstra-se, pela sistematização da comunicação em TI, que outros FCS estão diretamente ligados à Comunicação: o comprometimento, a compreensão, o relacionamento, o apoio e a priorização. Nesse

sentido, reforça-se a compreensão da comunicação como um fator de alto impacto no alinhamento da TI.

Em contrapartida, destaca-se uma gama de possibilidades de avanços para as estratégias de monitoramento e mensuração que a TI oferece à comunicação. Verifica-se que o suporte de ferramentas digitais pode contribuir para o alto desempenho na coleta de dados, além de facilitar o processamento e o cruzamento de informações e de trazer agilidade e acessibilidade ao processo. Nesse contexto, percebe-se o potencial de melhorias na realidade da comunicação organizacional a partir da interface com a TI.

Deve-se destacar que o estudo realizado permite afirmar que, por meio da sistematização da comunicação, há um estreitamento entre os processos da TI e os demais processos organizacionais. As estratégias e técnicas comunicacionais dirigidas possibilitam a verificação da aderência da produção em TI às expectativas gerenciais e operacionais, bem como às negociais.

Dessa forma, observa-se que a interface propicia uma organização que oferece uma estrutura de informações mais alinhada aos objetivos organizacionais e um suporte estratégico e ferramental tecnológico de aperfeiçoamento da mensuração dos ativos intangíveis ligados à TI e à Comunicação.

Por outro lado, a sistematização comunicacional também oferece suporte para uma revisão dos frameworks de TI de uma forma mais complexa do que apenas registrar e informar. Com ela, é possível traçar protocolos de TI integrados ao negócio, por meio da comunicação. Além disso, promove um alinhamento mais efetivo para o direcionamento de melhores práticas organizacionais e o fortalecimento da reputação e da imagem corporativa.

Nesse sentido, verifica-se que este estudo também contribui para demonstrar a oportunidade de aprofundamento da comunicação sobre o universo da Tecnologia da Informação em diversas frentes, bem como evidencia a intrínseca relação entre essas áreas. Percebe-se que a inovação para ambas passa pela interface entre TI e Comunicação.

Especificamente para a comunicação, dando continuidade ao estudo iniciado, verifica-se a possibilidade de colaboração na revisão de frameworks de TI, a partir de seus protocolos, e na construção de um alinhamento mais forte entre a TI, a Organização e a Comunicação. Além disso, amplia-se o campo de interações e de estudo da comunicação acerca das interações tecnológicas e digitais, uma

necessidade latente ainda pouco explorada, mas que configura a realidade da comunicação nas organizações.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2001, vol.41, n.3, pp. 42-50. ISSN 0034-7590.

ANDRADE, C. T. de S. **Dicionário Profissional de Relações Pública e Comunicação e Glossário de Termos Anglo-Americanos**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

ANDRADE, A., ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAKHTIN, M. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1992.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Trad. Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1975.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology**: qualitative and quantitative approaches. *American Journal of Evaluation* 17, 1996; p. 91-92.

BORDENAVE, J. D. **O Que É Comunicação**. 18. ed. São Paulo: Editora Brasiliense. 1994.

BOONE, L. E.; KURTS, D. L. **Marketing Contemporâneo**, 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998

BRAGA, J. L. *Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação*. **Revista Contracampo**, n. 10/11, p. 219-236, 2004.

BRENO, José Maurício Haas; OLIVEIRA, S. M. S. S.; OLIVEIRA, José Carlos da Silva. *Um estudo correlacional entre habilidades sociais e traços de personalidade*. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 31-38, 2001.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

BURRELL, Gibson. Morgan. G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 81, 1979.

CANCLINI, N.G. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura**. Vol 1: A Sociedade em Rede. Trad. Roneide Venancio Majer e colaboração Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura**. Vol 1: A Sociedade em Rede. Trad. Roneide Venancio Majer e colaboração Klauss Brandini Gerhardt. 11. ed. Atualizada. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CASTELLS, M. **Comunicación y Poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e as sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHANLAT, J.F. **Gestão Empresarial**: uma perspectiva antropológica. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage, 2010.

CRAIG, David, KANAKAMEDALA, Kishore, TINAIKAR, Ranjit.. **The Next rontier in IT strategy: A McKinsey Survey**. McKinsey Quarterly. 2007. Disponível em:[http://www.mckinseyquarterly.co/Information\\_Technology/The\\_next\\_frontier\\_in\\_IT\\_strategy\\_A\\_McKinsey\\_Surcey](http://www.mckinseyquarterly.co/Information_Technology/The_next_frontier_in_IT_strategy_A_McKinsey_Surcey). Acessado em 23/11/2012

DAFT, R.L. **Organizações**: teoria e projetos. Trad. Cid Knipel Moreira e revisão técnica. Reinaldo O. Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization**. Albany: SUNY, 1992.

DOZIER, D.M., GRUNIG, L.A. and GRUNIG, J.E. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

DUARTE, J.;BARROS,A. (org) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. F. **Postcapitalist Society**. New York: HerperCollins Publishers, 1993.

ETZIONI, A. **Modern Organizations**. Book Review - Bhushan Indravadan Jangla, 1964. Disponível em: <http://hrfolks.com/knowledgebank/Future%20of%20Mgmt/Modern%20Organisations.pdf>. Acessado em 04 de abril de 2012.

FAUSTO NETO, A. *O indivíduo apesar dos outros: modos de escrever, modos de construir o mundo da recepção*. In: **Seminário sobre Estudos de Avaliação da Ações do IEC**. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 22 ed. 2008.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

FREITAS, A.L. M e. **Relações Públicas: caos atuais, perspectivas futuras**. Porto Alegre: Sulina, 1985.

FREIRE, O. B. de L. **Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva**

**da comunicação integrada.** Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, S. R. ; GORDON, J.R. **Sistemas de Informação, uma abordagem gerencial.** Trad. Oscar Rudy Krommeyer Filho: revisão técnica Sônia Regina Holanda Mariano. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GRUNIG, J. E., FERRARI, M.A. FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria contexto e relacionamentos.** São Paulo: Difusão, 2009.

GRUNIG, J. E. *Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas.* **Organicom – Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Paulo: Gestcorp/ECA/USP, v. 2, n. 2, p. 48-69, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teaching Public Relations in the future.** Public Relations Review, 19 (4): 311-13, 1989.

\_\_\_\_\_. (org.) Excellence Public Relations and Communication Management. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HABERMAS J. **Consciência Moral e Agir Comunicativo.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

\_\_\_\_\_. *Três Modelos Normativos de Democracia,* Lua Nova: revista de cultura e política. CEDEC, nº36, 39-54. São Paulo, 1995.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Prentice Hall, 2004

HENDERSON, J. e VENKATRAMAN, N. – *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations.* **IBM Systems Journal,** v.32, n.1, 1993.

IASBECK, L.C.A. *Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais.* In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos.** Vol. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b

IT GOVERNANCE INSTITUTE, **Control Objectives for Information and related Technology (CobIT®).** USA, 2007.

ITIL v3. **Introduction to the ITIL Service Lifecycle.** (1st edition). UK: OGC, 2011.

ITIL v3. **Intermediate Certification Level: MALC | Management of Strategic Change.** ITpreneurs Nederland B.V.2010.



JABLIN, F.M; PUTNAM L.L; ROBERTS; K.H; PORTER, L.W. **Handbook of organizational communication**: An interdisciplinary perspective. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

JAMESON, F. **Pós-modernismo**: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo, Editora Ática. 1997

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. Tradução de Suzana Alexandria. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed., 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUHNEN, O. L.; BAUER, U.R. *Matemática Financeira aplicada e Análise de Investimentos*. **Revista Management S.A.** 2. ed. São Paulo, 1996.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico da Comunicação*. In:KUNSCH, M.M.K. (org.).**Gestão Estratégica em Comunicação em Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: 2008.

\_\_\_\_\_. *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. In: **Anàlisi**. Barcelona. Universidad Autònoma de Barcelona, 2006, n.34, p.125-139.

\_\_\_\_\_. *Organizational Communication in the Digital Era: contexts, resources and possibilities*. **Signo Pensam**, July/Dec. 2007, no.51, p.38-51. ISSN 0120-4823.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e excelência em comunicação**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0081.htm> . Acessado em: 05/03/2010

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 5. ed. Tradução Arlete Simille Marques, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação**: Planejamento e Gestão de Estratégias. São Paulo: Atlas, 2008.

LAURINDO, F.J.B.; ROTONDARO, R.G. *Unindo Tecnologia da informação e Gestão por processos*. In. LAURINDO, F.J.B.; ROTONDARO, R.G (coord). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1. ed, 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da informação, estratégia e organizações*. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R.G (coord). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1. ed, 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LIEDKE, I. D. **Comunicação Interna na perspectiva da Informação Orgânica Digital Espontânea**. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Manaus, 2013. Anais da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0963-1.pdf>. Acessado em 7 set. 2013. ISSN 2175-4683

LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

LUFTMAN, J. N.: *Applying the Strategic Alignment Model*. In: LUFTMAN, J.N. (ed.) **Competing in the Information Age – Strategic Alignment in Practice**. New York. Oxford University Press. p.43-69, 1996.

LUTCHEN, Mark. **Managing IT as a business: a survival guide for CEOs**. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2004.

MAÇADA, A. C. G., BECKER, J. L., LUNARDI, G. L. **Efetividade de conversão dos investimentos em TI na eficiência dos Bancos Brasileiros**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2005, vol.9, n.1, pp. 9-33. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a02.pdf> Acessado em: 17 de julho de 2013.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCFARLAN, W.E. *'Information Technology Changes The Way You Compete'*. **Harvard Business Review**, v.62, n.3, p.98-103, 1984.

MARTIN-BARBERO, J. *Uma aventura epistemológica*. Entrevista para **Revista Matrizes**, São Paulo, ano2, vol 2. P. 143-162, 2009.

MATTELART, M. MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2005

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research** (1979). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponível em: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1496182>. Acessado em: 30 de abril de 2012.

MUMBY, Dennis K. *Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações*. KUNSCH, Margarida Maria, K. (org). In: **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010 (p. 19-40)

NASSAR, P. *Conceitos e processos de comunicação organizacional* In: KUNSCH, M.M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, 63-75.

\_\_\_\_\_. Não dá para brincar com a mídia digital. **Revista Melhor ABRH**. São Paulo, páginas 26-27, julho 2008.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de Informação**: as decisões empresariais na era da internet. 9. ed. Ed. Americana. Trad. Cid Knipel Moreira, Rev. Técnica Luiz Eduardo de Abreu da Cunha. São Paulo: Saraiva, 2002.

OCDE, *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*. **Princípios da Governança Corporativa da OCDE**. Paris, 1999. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Codigo.aspx?CodCodigo=12>. Acessado em: 29. Abril. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. de; FONSECA, C. *Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem*. In: **INTERCOM–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação–Uerj–5 a. 2005.

OLIVEIRA, I. L. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

PFLEGING, B e ZETLIN, M. **The Geek Gap: why business and Technology professionals don't understand each other and why they need each other to survive**. New York: Prometheus Books, 2006.

PINHEIRO, D.;GULLO, J. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

QUERÉ, L. *D'un modèle épistémologique de la communication a um modele parxeologique*. **Réseaux**, Pais, n46-47, 1991.

QUEYRAS, J; QUONIAM, L. *Inteligência competitiva*. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, 2006. p. 73-98.

REBEIL CORELLA, Maria Antonieta. *Subsistemas organizacionais e comunicação*. KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c. p. 95-109.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REIS, M. do C. *A construção de uma identidade disciplinar e de um corpus teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações Públicas nos Brasil*. In KUSCH. M. M. K. **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c, p. 137-163

REIS, M do C; COSTA, D. *A zona de interseção entre os campos da comunicação e o dos estudos organizacionais*. In: FERREIRA, J. **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. p. 55-67.

REZENDE, D.A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2001.

REZENDE, D. A. **Engenharia de software e sistema de informação**. 3. ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, D. A. *Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas* In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, 2006. P. 257- 276.

ROCKART, John F. *et al. The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective*. Massachusetts Institute of Technology, 1982.

RODRIGUES, L.C., MACCARI, E.A., SIMÕES,S.A. *It Management Design at the Top 100 Brazilian Companies, According To Their CIOs*. **Journal of Information Systems and Technology Management**. Vol. 6, No. 3, p. 483-506, 2009. ISSN online: 1807-1775 DOI: 10.4301/S1807-17752009000300006

RODRIGUEZ, M.V.R. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SAAD-CORRÊA, E. *Comunicação digital e novas mídias institucionais*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a

SCHEIN, E.H. The individual, the organization and the career: conceptual scheme. **Journal of Applied Behavioral Science**. V.7, nº4, p. 401-426, Oct./ Nov.,Dez. 1971.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade, AMORIM, Lidiane Ramirez de. e SILVA, Diego Wander de. *Redes sociais: 'novas' modalidades de 'ouvidorias' virtuais, Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2011. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2149-1.pdf>

SELZNICK, P. **Leadership in administration; a sociological interpretation**. Los Angeles: California Press, 1984.

\_\_\_\_\_. ***TVA and The Grass Roots: a study of politics and organization.*** Los Angeles: California Press, 1980.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1999.

STRONG, E. K. ***The Psychology of Selling.*** New York: McGraw-Hill, 1925.

TAPSCOTT, D. **A Era da Geração Digital: como os jovens que cresceram usando a internet e estão mudando tudo, das empresas aos governos.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TERRA, C.F. **Mídias Sociais...e agora?** São Paulo: Senac, 2011.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo Summus, 1985.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação.** Revisora Técnica, Teresa Cristina M. B. Carvalho. São Paulo: M. Books, 2006.

WEY, H. **Os processos de relações públicas.** São Paulo: Summus, 1983.

YANAZE, M.H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações.** 2. ed. São Paulo; Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de Investimento em Comunicação: avaliação e mensuração.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. ***Relações Públicas e o Marketing.*** In KUNSCH, M. **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ZIMMERMAN, David. **Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento e reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

## 8 APÊNDICE

### APÊNDICE A – Questionários: para profissionais de TI e para profissionais de Comunicação

#### Para profissionais de TI

#### Interface Tecnologias da Informação e Comunicação I

Esta pesquisa integra a Tese de Doutorado de Viviane Fushimi Velloso, pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. O objetivo é conhecer o perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação e sua percepção sobre a área de TI e da comunicação nas organizações.

#### Questões:

**1 - Sexo** \*Identifica o gênero do respondente.

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

**1 - Indique sua faixa etária**

- ( ) Menos de 20 anos  
( ) Entre 21 e 30 anos  
( ) Entre 31 e 40 anos  
( ) Entre 41 e 50 anos  
( ) Mais de 50 anos

**2 - Qual seu nível de formação?** \*Pretende-se identificar a escolaridade dos profissionais de TI.

- ( ) Técnico (Ensino Médio)  
( ) Tecnólogo (Ensino Superior)  
( ) Graduação( especificamente voltado para a Tecnologia de Informação)  
( ) Graduação(exatas e engenharias)  
( ) Graduação (Ciências Sociais Aplicadas)  
( ) Especialização em TI  
( ) MBA em TI  
( ) Mestrado em TI  
( ) Mestrado em outras áreas  
( ) Doutorado em TI  
( ) Doutorado em outras áreas  
( ) Autodidata  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

**3 - Há quanto tempo você atua na área de Tecnologias da Informação? \***

- ( ) Menos de um ano  
( ) Entre um e três anos

- Entre três e seis anos
- Entre seis e dez anos
- Mais de dez anos

**4 - Onde você já atuou como profissional de TI?** \*Para identificar a região de atuação do profissional de TI. As respostas são cumulativas, você pode assinalar mais de uma resposta.

- Lista de estados
- Fora do Brasil
- Em empresa do Brasil, em parceria com empresas estrangeiras.
- Em empresa do Brasil para empresas estrangeiras
- Outro:

**5 - Qual vínculo você mantém com a empresa em que trabalha atualmente?** \*Nesta questão, busca-se identificar o tipo de vínculo empregatício ou a forma do contrato estabelecido que o respondente tem com a empresa em que desenvolve o serviço de TI.

- Funcionário da organização
- Terceirizado direto
- Funcionário de empresa de TI que presta serviço para a organização
- Funcionário terceirizado de empresa de TI que presta serviço para a organização
- Outro:

**6 - Qual atividade você desenvolve junto à TI?** Deseja-se identificar os setores de serviço dos respondentes a partir da classificação de controle de desempenho e qualidade da área de TI.

- Gestão de TI
- Planejamento de Sistema de informação
- Hardware
- Software
- Pessoal
- Suporte Técnico
- Suporte ao Usuário
- Custos
- Aplicações
- Redes
- Segurança
- Integração
- Gestão/Coordenação de Projetos
- Outro

**7 - Quem você considera o usuário de sua produção?** Deseja-se identificar como a TI identifica o usuário de seu serviço.

- O usuário é o solicitante do serviço
- O usuário é o gestor da organização
- O usuário é o funcionário da organização
- O usuário é o público externo à organização
- Outro

**8 - Dentre os principais bens e valores corporativos, classifique a complexidade em lidar com eles no atendimento das necessidades de produção de sua área.** \*Nesta questão, pretende-se verificar a sua percepção sobre um conjunto de bens e valores corporativos que de alguma forma fazem parte dos esforços de TI no trabalho desenvolvido.

Complexidade	Nada complexo	Baixa	Remediada	Moderada	Alta
/					

<b>Ativos</b>					
<b>Humanos:</b> pessoas, habilidades, planos de carreira, treinamento, relatórios, mentoring, competências, etc.					
<b>Financeiros:</b> dinheiro, investimentos, passivo, fluxo de caixa, contas a receber, etc.					
<b>Físicos:</b> prédios, fábricas, equipamentos, manutenção, segurança, utilização, etc.					
<b>Propriedade Intelectual:</b> Know-how de produto, serviço e processos patenteados, registrados ou embutidos nas pessoas ou nos sistemas da empresa					
<b>Informação e TI:</b> dados digitalizados, informação e conhecimento sobre clientes, desempenho de processos, finanças, sistemas de informação, etc.					
<b>Relacionamento:</b> relacionamento dentro da empresa, bem como relacionamentos, marca, reputação junto a clientes, fornecedores, unidades de negócio, órgãos reguladores, vendas autorizadas, etc.					

**9 - Como você identifica a atuação dos profissionais de Comunicação nas organizações?** \*Por meio de afirmativas, você deve assinalar seu grau de concordância quanto às práticas e responsabilidades dos profissionais de comunicação no âmbito organizacional.

<b>Grau de concordância</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo plenamente</b>
<b>Comunicação</b>					
Responsável pela construção da imagem da organização					
Responsável por planejar estratégia de comunicação para dinamizar o fluxo de informação administrativa.					
Responsável pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação com os funcionários					
Responsável pela identificação de temas a serem trabalhados interna e externamente, para fortalecimento do negócio.					
Corresponsável pelas estratégias de treinamento e implantação de novidades administrativas.					
Responsável pela estratégia de comunicação entre as hierarquias organizacionais.					
Corresponsável na identificação de necessidades de treinamento nas diversas áreas produtivas da organização					
Responsável pelo					



desenvolvimento de estratégia de comunicação para motivação e cooperação do funcionário.					
Corresponsável por desenvolver pesquisas de satisfação.					
Responsável por criar canais de ouvidoria nas organizações					

**10 - Como você classifica as atividades ligadas à produção em TI?** \*Esses itens foram apontados por estudiosos da área como áreas críticas na gestão de TI.

Atividades em TI	Relevância				
	Irrelevante	Baixo impacto	Médio Impacto	Alto impacto	Fundamental
Comunicação					
Orientação Técnica e Gerencial					
Delegação de responsabilidade e autoridade					
Relacionamento com as áreas usuárias e as demais de Administração de Informática					
Avaliação profissional dos subordinados					
Ligação entre os níveis hierárquicos inferiores e superiores					

**11 - Em especial ao item comunicação, se você considera viável uma parceria com os profissionais dessa área, responda às questões.** Esta resposta não é obrigatória! Devem respondê-la apenas aqueles que veem viabilidade na parceria e, na sequência, responder à questão 12. No caso de o respondente não concordar com a parceria, deverá encerrar suas respostas aqui.

Interface Comunicação	Grau de Viabilidade			
	Inviável	Nem viável, nem Inviável	Viável com restrições	Plenamente Viável
Na elaboração de protocolos de comunicação para solicitação de serviços.				
Levantamento de perfis de usuários.				
Preparação de protocolos de comunicação para a implementação de sistemas.				
Na implementação da Governança de TI. Elaboração de peças de comunicação				
Desenvolvimento de treinamento para os profissionais de TI.				
Integrante de grupos de desenvolvimento de TI para elaboração de projetos.				
Elaboração das estratégias de alinhamento da produção de TI com o negócio.				
Integrar Comitês de TI para soluções empresariais para a informação.				
Envolvimento dos administradores na Governança de TI.				

**12 - Como você classifica as dificuldades que o comunicador apresenta, em relação à parceria com TI?** Procura-se identificar como o profissional de TI percebe as dificuldades de relacionamento na parceria com o profissional de comunicação.

Dificuldade	Grau de compreensão			
	Inexistente	Baixa	Média	Alta
Familiaridade com a área de TI				
Compreensão das necessidades de TI				
Disposição para compreender a lógica da TI				
Contribuições que pode trazer para a área de TI				
Compreensão da complexidade de TI				
Conhecimento sobre o perfil do profissional de TI				

Para profissionais de Comunicação

### **Para profissionais de Comunicação**

#### **Tese de Doutorado de Viviane Fushimi Velloso, pesquisadora ECA/USP**

O objetivo desta pesquisa é conhecer o perfil dos profissionais de Comunicação e sua percepção sobre a área de TI e da Comunicação nas organizações. Esta metodologia permite que os respondentes encaminhem o link da pesquisa para pessoas da área de TI que possam contribuir positivamente, ao respondê-la. Conto com a contribuição de todos.

#### **1. Sexo, gênero do respondente?**

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

#### **2. Indique sua faixa etária**

- ( ) Menos de 20 anos  
( ) Entre 21 e 30 anos  
( ) Entre 31 e 40 anos  
( ) Entre 41 e 50 anos  
( ) Entre 51 e 60 anos  
( ) Mais de 60 anos

#### **3. Qual o seu histórico de formação?**

**Estas respostas são cumulativas, pois se pretende identificar seu histórico escolar.**

- ( ) Técnico (ensino médio ligado à comunicação)  
( ) Tecnólogo (ensino superior ligado à comunicação)  
( ) Graduação (habilitações da Comunicação Social)  
( ) Graduação (Ciências Sociais Aplicadas)  
( ) Especialização (em Comunicação)  
( ) Especialização (em outras áreas)  
( ) MBA  
( ) Mestrado em Comunicação  
( ) Mestrado em outras áreas  
( ) Doutorado em Comunicação  
( ) Doutorado em outras áreas  
( ) Autodidata

#### **4. Qual sua habilitação?**

- ( ) Jornalismo  
( ) Relações Públicas  
( ) Publicidade e Propaganda  
( ) Produção Multimídia

- Comunicação Organizacional
- Midiologia
- Marketing
- Outros \_\_\_\_\_

**5. Há quanto tempo atua na área de comunicação?**

- Menos de um ano
- Entre um e três anos
- Entre de três e seis anos
- Entre seis e dez anos
- Mais de dez anos

**6. Onde você já atuou como profissional de comunicação?**

- Lista de Estados Brasileiros
- Fora do Brasil
- No Brasil, em parceria com empresas estrangeiras.
- No Brasil, para empresas estrangeiras
- Outros \_\_\_\_\_

**7. Qual vínculo você mantém com a organização em que trabalha atualmente?**

- Funcionário da organização
- Terceirizado direto
- Funcionário de empresas de Comunicação que presta serviço para a Organização
- Funcionário terceirizado da empresas de Comunicação que presta serviço para a Organização
- Outro \_\_\_\_\_

**8. A qual área de comunicação organizacional você se dedica, prioritariamente?**

- Comunicação Administrativa-Interna
- Comunicação Mercadológica
- Comunicação Institucional
- Inteligência e Marketing
- Responsabilidade socioambiental
- Relacionamento governamental
- Sustentabilidade
- Outro \_\_\_\_\_

**9. No ambiente organizacional, já interagiu com a área de TI? Escolha a alternativa e siga para a próxima questão**

- Sim
- Não

**Se você respondeu SIM à questão 9,**

**10. Que tipo de Interação foi realizado junto à TI? Respostas cumulativas**

- Que tipo de Interação foi realizada junto à TI? Respostas cumulativas Parceria no desenvolvimento de sistemas de informação organizacionais.
- Parceria na preparação de treinamento para usuários e/ou profissionais de TI
- Colaboração na elaboração e comunicação de projetos de sistemas de informação e/ou relatórios de projetos tecnológicos para a administração.

( ) Colaboração no planejamento estratégico e/ou elaboração de peças de comunicação para a implantação de sistema de informação organizacional e/ou governança de TI e alinhamento da produção de TI ao negócio.

( ) Desenvolvimento de ferramentas de mensuração e sistemas de inteligência, monitoramento ou gerenciamento para a comunicação.

( ) Desenvolvimento de sistema de monitoramento das mídias sociais e Internet.

( ) Levantamento de perfil de usuários.

( ) Elaboração de protocolos de comunicação para implementação de sistemas e/ou solicitação e desenvolvimento dos serviços de TI

( ) Desenvolvimento conjunto de sistema de ouvidoria.

( ) Outros \_\_\_\_\_

**11. Na prática, como você considera o grau de eficiência das ações de comunicação, para atendimento das demandas de TI?**

<b>Nível de eficiência</b>	<b>pouco eficiente</b>	<b>eficiente</b>	<b>eficaz</b>	<b>Comprovadamente eficaz</b>
<b>Ações</b>				
Desenvolvimento de peças de comunicação para a divulgação dos procedimentos de TI				
Orientação na elaboração de apresentações de projetos para a administração e orientação dos usuários sobre os sistemas				
Organização de Treinamentos e dinâmicas com usuários dos sistemas e/ou para o pessoal de TI				
Organização de materiais de orientação sobre o comportamento organizacional frente as novas tecnologias				
Desenvolvimentos de protocolos de comunicação para a implementação de sistemas e/ou para a manutenção dos serviços de TI				
Outros. Especifique				

**12. Qual sua percepção sobre as dificuldades que o profissional de TI apresenta, frente às organizações?**

Capacidade	Inexistente	Baixa	Média	Alta
<b>Ações:</b>				
Capacidade de compreensão dos princípios organizacionais.				
Capacidade de compreensão das necessidades dos usuários				
Capacidade de expressão e esclarecimento de ideias e processos.				
Capacidade de alinhamento de seus serviços com o negócio.				
Capacidade de conclusão de serviços sem retificação.				
Capacidade de cumprimento de prazos				

**Se você respondeu NÃO à questão 9,**

Registra-se aqui a percepção dos profissionais de comunicação que não apresentam experiências de parceria com a área de TI.

**10. Em uma escala de concordância, indique as afirmativas que podem representar os motivos da falta de parceria com TI.**

Escala de concordância	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
<b>Afirmativas</b>					
A empresa não tem interesse nessa parceria					
A política de comunicação da empresa não inclui a TI como foco das ações de Comunicação					
As necessidades de TI são mais técnicas do que comunicacional					
Falta de entrosamento entre as áreas de TI e Comunicação					
Pouco conhecimento sobre a área					
Poucos dados e pesquisas sobre esse tipo de interação					

Outros: \_\_\_\_\_

**11. Em uma possibilidade de interação entre a comunicação e TI, gradue sua opinião, tendo o nº 1 como impossível a parceria e o nº 5 como possível.**

Escala de possibilidade	1	2	3	4	5
<b>Afirmativas</b>					

Desenvolvimento de peças de comunicação para a divulgação dos procedimentos de TI					
Orientação na elaboração de apresentações de projetos para a administração e orientação dos usuários sobre os sistemas					
Organização de Treinamentos e dinâmicas com usuários dos sistemas e/ou para o pessoal de TI					
Organização de materiais de orientação sobre o comportamento organizacional frente às novas tecnologias.					
Desenvolvimentos de protocolos de comunicação para implementação de sistemas e/ou para a manutenção dos serviços de TI					

**Outro** \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B - Pré-teste: Estruturação dos Questionários e Análises**

A amostra pesquisada no processo do pré-teste foi do tipo não probabilística por conveniência. Os respondentes foram escolhidos dentre profissionais que atuam em empresas no vale do Paraíba paulista, compreendendo as áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação Empresarial. O critério de escolha dos profissionais foi aleatório, a partir de contatos prévios da avaliação da pesquisadora em quanto eles poderiam contribuir, de forma crítica, para o aprimoramento dos questionários.

Ao longo do período de aplicação do pré-teste, notou-se um alto grau de dificuldade em obter as respostas dos profissionais da área de Comunicação. Isso pode representar sérias dificuldades em se obter número suficiente de respostas para a realização da pesquisa. Uma possível solução para isso é estender o levantamento ao nível nacional. Acredita-se que somente assim será possível obter um número significativo de dados para análise.

Ainda sobre as dificuldades em obter respostas dos questionários junto aos profissionais de Comunicação, foi observado que o contato direto, realizado por meio de redes sociais, mostrou-se mais profícuo do que o envio de solicitações a grupos de profissionais, via e-mail.

É digno de nota que nenhum dos profissionais integrantes do Grupo de profissionais de comunicação e sustentabilidade do vale do Paraíba respondeu ao questionário do pré-teste. O contato com o ex-coordenador do grupo teve início em 3 de abril. Na sequência, em contato com a nova coordenadora verificou-se a possibilidade de cooperação. Com a justificativa de que havia mudanças estruturais do grupo, necessitava-se consultar os membros e demais líderes para efetivar a colaboração. Não foi registrado retorno até o final do período de aplicação do pré-teste.

Em virtude dessa dificuldade, convites foram enviados a 15 profissionais da área que constavam da lista de contatos pessoais da pesquisadora. Em 19 de maio, foi possível fechar o pré-teste de profissionais de comunicação, com apenas 10 comunicadores. Cabe ressaltar que, após o fechamento do questionário, dos 5 profissionais que ainda não haviam respondido, 3 entraram em contato para relatar a falta de acesso ao questionário.

Os profissionais da área de Tecnologia da Informação convidados a participar do pré-teste mostraram-se mais solícitos. O contato com esse grupo foi feito por e-mail, e um representante de grupo de interesse reforçou o convite à participação. Foram convidados a participar do pré-teste 50 profissionais de TI. As solicitações foram enviadas em 25 de abril. Em apenas dois dias, isto é, até 27 de abril, 18 profissionais já haviam respondido o questionário. No dia 10 de maio, a coleta de repostas do pré-teste atingiu a meta preestabelecida de 20 respondentes, e foi encerrada.

### **Observações acerca dos questionários**

A realização do pré-teste possibilitou uma análise sobre a qualidade das questões. De acordo com os dados coletados, foi possível apresentar considerações sobre a eficiência das questões, bem como levantar a necessidade de algumas alterações.

As observações serão apresentadas seguindo a ordem das questões. Ao final das considerações de cada área, será anexado o resumo de repostas das questões apresentadas graficamente.

Observa-se que 20 pessoas responderam ao primeiro questionário, ao passo que apenas 10 responderam ao segundo.

Acredita-se que as alterações propostas sejam suficientes para dar continuidade à pesquisa, uma vez que o questionário se demonstrou suficiente para atingir os objetivos propostos inicialmente.

### **Questionário aplicado a profissionais de TI**

#### **Questão 1**

Esta questão evidencia o predomínio do gênero masculino e, com o apoio da psicologia, foi possível evidenciar características associadas ao comportamento masculino, o que justifica as posturas e posicionamentos. São características que, em um diálogo, podem causar dificuldades no relacionamento. Sendo assim, deverá ser mantida, sem alterações.

#### **Questão 2**



Do ponto de vista técnico da pesquisa, houve um conflito nas informações coletadas, o que gerou dúvida. Não fica claro, no registro, se apenas cinco pessoas marcaram toda a formação na área, e os demais só apresentam MBA. Não ficou claro também se os demais compreenderam que era apenas a última formação. Portanto, há que se fazer uma correção no enunciado da questão.

**Qual o seu histórico de formação? Questões cumulativas -**

- Técnico (ensino médio)
- Tecnólogo (ensino superior)
- Graduação (cursos especificamente voltados para tecnologia da informação)
- Graduação (exatas e engenharias)
- Graduação (Ciências Sociais Aplicadas)
- Especialização em TI
- MBA em TI
- Mestrado em TI
- Mestrado em outras áreas
- Doutorado em TI
- Doutorado em outras áreas
- Autodidata

### Questão 3

A questão mostra-se eficiente, pois com os dados obtidos é possível notar que o tempo de atuação na área é de 59% entre 6 e 10 anos e de 32% com mais de dez anos de atuação profissional. Pode-se verificar que, de sete respondentes nessa faixa, três apresentam mestrado e doutorado, mais tempo de formação. Na mesma faixa, contam-se quatro com MBA. Os demais possuem MBA em 2012.

Dessa forma, os dados podem apontar algumas características importantes, como:

1. A área pode ser composta por pessoas relativamente novas em formação específica de gestão, como o MBA, porém com mais de seis anos de experiência na área.
2. Os profissionais com formação técnica no ensino médio apresentam continuidade em sua formação específica.
3. Os profissionais da área são jovens.

Contudo, considera-se que a identificação da faixa etária desses profissionais pode auxiliar em algumas interpretações no questionário. Portanto, cabe adicionar uma questão para identificação da faixa etária dos respondentes.

A divisão das faixas etárias será proposta com base nas características dos indivíduos, apoiada em estudos de psicologia comportamental e em estudos sobre gerações.

- |   |           |   |
|---|-----------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 20 anos</li> <li>• Entre 21 e 30 anos</li> <li>• Entre 31 e 40 anos</li> <li>• Entre 41 e 50 anos</li> <li>• Entre 51 e 60 anos</li> <li>• Mais de 60 anos</li> </ul> | <b>OU</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 20 anos</li> <li>• Entre 21 e 25 anos</li> <li>• Entre 26 e 30 anos</li> <li>• Entre 31 e 35 anos</li> <li>• Entre 36 e 40 anos</li> <li>• Entre 41 e 50 anos</li> <li>• Entre 51 e 60 anos</li> <li>• Mais de 60 anos</li> </ul> |
|---|-----------|---|

**Questão 4**

Verifica-se que esta informação também é significativa, pois demonstra os tipos de experiências a que os profissionais são expostos. Fica evidente que, embora 95% dos profissionais entrevistados trabalhem no vale do Paraíba, 40% desempenham atividades fora, em cidades do estado de São Paulo; 15%, em outros Estados do Brasil; 10%, fora do Brasil; e, 10% destacam seu trabalho como outros, do Brasil para todo o mundo.

Com esses dados, percebe-se que 50% passaram por experiências diversas fora da região onde atuam. Alguns podem atuar em parceria com outros países e ainda para outros países.

Nesta questão pode-se propor alteração, devido à mudança da abrangência da pesquisa:

- Lista com todos os estados brasileiros
- Fora do Brasil,
- Do Brasil em parceria com empresas estrangeiras.
- Do Brasil para empresas estrangeiras.

**Questão 5**

Não apresenta necessidade de alteração.

Os dados demonstram que, dos entrevistados, 85% são funcionários organizacionais, um é terceirizado direto e um é funcionário de empresa de TI que presta serviço à organização.

**Questão 6**

A questão demonstra-se importante e não há necessidade de alteração.

A partir das respostas, percebe-se que o profissional de TI é multitarefas. Apenas três identificaram que atuam somente como gestores de TI. Portanto, 85% dos respondentes acumulam diversas atividades. Assim, trata-se de um tipo de perfil que pode sugerir interpretações sobre seu comportamento e posturas.

**Questão 7**

Possibilita identificar a visão do profissional sobre o emprego de seu serviço. Foi registrado que os respondentes identificam mais de um público alvo,

60% consideram o usuário, os solicitantes do serviço e o funcionário, outros 30% consideram os gestores, e 25%, o público externo.

### **Questão 8**

A questão demonstra-se significativa e verifica-se que não há necessidade de alteração. Percebe-se a compreensão dos profissionais sobre os ativos organizacionais, bem como é possível identificar distorções na visão e coerência com as demais respostas do questionário.

Dividida em seis ativos: Humanos, Financeiros, Físicos, Propriedade Intelectual, Informação & TI, Relacionamentos. Verifica-se que o Ativo Humano foi considerado, para um percentual de 50% dos entrevistados, como de “alta complexidade” para lidar com ele na produção da área de TI. Porém, o ativo relacionamento é considerado de “alta complexidade” por 23% dos respondentes, e, por outros 23%, de “complexidade moderada”. Destaca-se que 14 % o consideram de “complexidade remediada”; 27%, de “baixa complexidade”, e 5%, “nada complexo”.

Outro ativo foi considerado de “alta complexidade” por 18% dos entrevistados, e de “complexidade moderada” para 41%. Contudo, 33% consideram ativos de propriedade Intelectual como de complexidade remediada a nada complexo.

Os demais ativos, Financeiro e Físico, apresentam predomínio de percepção “remediada” e “nada complexo”, respectivamente, 60% e 73%.

Pela tabela dinâmica, foi possível identificar que o único respondente que considera “nada complexo” os ativos de relacionamentos, também marca “nada complexo” para os demais ativos e considera de “baixa complexidade” o ativo de propriedade intelectual. É do sexo feminino e funcionário organizacional, e sua atividade é “suporte ao usuário”. Embora considere a comunicação fundamental, avalia a parceria com comunicação inviável. Controverso, destaca que a familiaridade do comunicador com a área de TI é “baixa” e que a disposição desse profissional em compreender a lógica e a complexidade de TI é “alta”. Também destaca que o conhecimento sobre o perfil do profissional de TI é média.

### Questão 9

A eficiência da questão é destacada pelas afirmações sobre as responsabilidades e corresponsabilidades do comunicador nas organizações. É possível verificar que mais da metade dos entrevistados concorda plena ou parcialmente com elas. São as afirmativas de maior concordância: “responsável pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação com os funcionários” e “responsável por criar canais de ouvidoria nas organizações”, 45% cada uma delas, “Responsável pela construção da Imagem da organização”, 41%, e “responsável por planejar estratégia de comunicação para dinamizar o fluxo de informação administrativa” e “responsável pelo desenvolvimento de estratégia de comunicação para motivação e cooperação do funcionário apresentaram 36% de concordância, cada uma delas.

Constata-se, por esses dados, um percentual elevado de aderência à interface com a comunicação.

### Questão 10

Esses dados corroboram a teoria do *Geek Gap*, devido à preocupação que os profissionais apontam em relação à comunicação. O que se pode perceber, também, é que esses profissionais, em relação à questão anterior, apresentam conhecimento relativo à atuação do profissional de comunicação, o que pode favorecer a interface das áreas.

Das atividades ligadas à produção em TI, a “comunicação” é apontada por 64% dos entrevistados como fundamental, seguida do “Relacionamento com as áreas usuárias e as demais de Administração de Informática”, com 41%.

As demais são consideradas de alto impacto: “Avaliação profissional dos subordinados” e “Ligação entre os níveis hierárquicos inferiores e superiores”, com 45% cada um, e “Delegação de responsabilidade e autoridade”, com 41%.

### Questão 11

A questão demonstra-se eficiente, pois aponta que, com relação às parcerias com profissionais da área da comunicação, 41% dos entrevistados

consideram essa parceria viável com restrições, e 36% a consideram plenamente viável.

Apenas 5% dos entrevistados consideram inviável a parceria “Na elaboração de protocolos de comunicação para solicitação de serviços”, e 9% não sabem opinar.

Contudo, as parcerias consideradas “plenamente viáveis” por 68% dos entrevistados referem-se ao “Desenvolvimento de treinamento para os profissionais de TI”. Outras parcerias são destacadas por 45% dos entrevistados, como “plenamente viáveis”. São elas: “Na implementação da Governança de TI. Elaboração de peças de comunicação”, “Levantamento de perfis de usuários”; “Envolvimento dos administradores na Governança de TI” e “Integrar Comitês de TI para soluções empresariais para a informação”.

Portanto, verifica-se que há alta expectativa dos profissionais de TI pela parceria com profissionais de comunicação, principalmente pelos itens que podem facilitar o relacionamento desses profissionais com o ambiente organizacional.

## Questão 12

Os profissionais de TI apontaram de maneira geral uma dificuldade “média” dos profissionais de comunicação para a efetivação de uma parceria. Porém, cabe destacar que algumas dificuldades são evidenciadas, em segunda instância, como de “alta dificuldade”.

Observou-se que 27% dos entrevistados indicaram a “Familiaridade com a área de TI” e a “Compreensão da complexidade de TI” como as duas principais dificuldades dos profissionais de comunicação. Na sequência, 23% dos respondentes destacaram como “altas” as “Contribuições que podem trazer para a área de TI” e a “Compreensão das necessidades de TI”.

## Questão 13

Nesta questão aberta, dois profissionais entrevistados manifestaram-se:

- Acredito que um dos pontos fundamentais para que a integração de TI e Comunicação se fortaleçam é **a padronização da linguagem de comunicação entre os profissionais das duas áreas** [grifo nosso]. Embora TI e Comunicação sejam áreas com

ligações fortíssimas, o que verifico muitas vezes em minha experiência é que os profissionais dessas áreas acabam muitas vezes discutindo um determinado assunto como se estivessem falando idiomas diferentes desencadeando um desentendimento de ambas as partes sobre o objetivo real em pauta.

- É fundamental que em uma organização os profissionais de TI e Comunicação estejam integrados devido a diversos fatores e eventos que ocorrem em ambos os setores, tais como manutenções programadas, acessos a informações baseadas em servidores, planos de ação, etc. **A comunicação em si é um fator de risco e dentro da TI é um dos maiores causadores de adversidades** [grifo meu]. Esse cruzamento de interesses deve ser efetivado de modo estratégico e decisivo.

Na sequência, apresentam-se os gráficos referentes às observações realizadas.

## **Questionário aplicado a profissionais de Comunicação**

### **Questão 1**

Evidencia-se o predomínio do gênero feminino. Pelo mesmo motivo apresentado na análise do primeiro questionário, identificar o Gênero predominante na área, para auxiliar na interpretação dos dados.

### **Questão 2**

Acredita-se que esta amostra seja atípica, principalmente pela falta de resposta dos profissionais com mais experiência na área. Como foi argumentado na apresentação deste pré-teste, não houve aderência do grupo de profissionais convidados a participar da pesquisa. Dessa forma, acredita-se que o grupo de profissionais que colaborou se demonstrou com pouco tempo de trabalho na área.

Sendo assim, verifica-se que 30% dos respondentes possuem graduação e que 50% buscaram especialização. Destaque para 20% que procuraram complemento em sua formação voltado para a administração, ao buscarem o MBA.

Assim como na análise do primeiro questionário, cabe fazer alteração no tipo de formação específico da área de comunicação, quanto às demais áreas. Isso porque o número de cursos técnicos em comunicação é mais restrito, e são geralmente ligados à publicidade. Por outro lado, os profissionais de comunicação assumem posições fora da formação específica de Comunicação Social, e sua formação complementar pode ser em outras áreas de interface. Propõe-se a seguinte alteração:

### **Qual o seu histórico de formação? Questões cumulativas -**

- Técnico (ensino médio ligado à comunicação)
- Tecnólogo (ensino superior ligado à comunicação)
- Graduação (habilitações da Comunicação Social)
- Graduação (Ciências Sociais Aplicadas)
- Especialização (em Comunicação)
- Especialização (em outras áreas)
- MBA
- Mestrado em Comunicação



- Mestrado em outras áreas
- Doutorado em Comunicação
- Doutorado em outras áreas
- Autodidata

### Questão 3

Observou-se que a identificação da formação básica é significativa, porém a questão deverá ser reformulada para múltipla escolha. Percebeu-se, ao avaliar a questão, que é comum o profissional de comunicação apresentar graduação em mais de uma habilitação, ou diversificar sua área, na especialização. Como a questão não permite essa identificação, cabe sua alteração para múltipla escolha e uma amplitude maior de itens de especialização.

Assim como para os profissionais de TI, considera-se de forma geral a identificação da faixa etária como auxiliar em interpretações do questionário. Portanto, pretende-se estendê-la para os dois profissionais. Será padronizada para ambos, de acordo com os estudos que apoiarão a decisão.

- |   |           |   |
|---|-----------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 20 anos</li> <li>• Entre 21 e 30 anos</li> <li>• Entre 31 e 40 anos</li> <li>• Entre 41 e 50 anos</li> <li>• Entre 51 e 60 anos</li> <li>• Mais de 60 anos</li> </ul> | <b>OU</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 20 anos</li> <li>• Entre 21 e 25 anos</li> <li>• Entre 26 e 30 anos</li> <li>• Entre 31 e 35 anos</li> <li>• Entre 36 e 40 anos</li> <li>• Entre 41 e 50 anos</li> <li>• Entre 51 e 60 anos</li> <li>• Mais de 60 anos</li> </ul> |
|---|-----------|---|

### Questão 4

Verifica-se que 40 % dos respondentes atuam na área entre um e três anos, e 50%, entre três e seis anos. Apenas 10% atuam na área há mais de dez anos.

Em relação à **questão 2**, pode-se observar que, diferentemente dos profissionais de TI, os profissionais de Comunicação apresentam menos experiência na área organizacional. Talvez por isso a busca por especialização seja maior, quando há menos tempo de experiência.

Portanto, cabe propor a identificação do tempo de formação na área. Acredita-se que seja possível produzir informações relevantes para a compreensão do perfil desse profissional e contribuir, também, para interpretações dos dados referentes à interface.

#### **Há quanto tempo é formado na área de comunicação?**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 10 anos
- Mais de 10 anos

#### **Questão 5**

Uma vez que se pretende expandir a pesquisa para nível nacional, a proposta é a mesma para os profissionais de TI.

No entanto, verifica-se uma tendência mais regionalizada no perfil do profissional de comunicação: dos 90% que atuam no vale do Paraíba, 10% apresentam experiência de parceria do Brasil com empresas estrangeiras, e outros 10%, em cidades do estado de São Paulo.

#### **Questão 6**

Dentre os entrevistados, 90% são funcionários organizacionais, e 10%, funcionários de empresa terceirizada.

Acredita-se que esta informação seja importante para análises específicas cruzadas com outros dados levantados pelo questionário.

#### **Questão 7**

Esta questão deverá apresentar alterações.

Dos entrevistados, 40% trabalham exclusivamente com a comunicação interna, 30% dividem esta atividade com outros tipos de comunicação do composto, 10% atuam particularmente com inteligência de marketing e, 20%, com comunicação institucional, e destes, 10% acumulam atividades em comunicação mercadológica e 10% somam-se à inteligência de marketing.

Nesta questão, cabe estender as opções à responsabilidade social, responsabilidade ambiental, relacionamento governamental e sustentabilidade. Isso

em virtude do destaque que tais áreas vêm assumindo, com a direção e atuação de comunicadores.

### **Questão 8**

Esta questão gerou dúvida entre os respondentes. O termo consumidor organizacional não ficou claro para um dos respondentes. Portanto, deve-se verificar uma forma mais clara de nomear os consumidores do relacionamento B2B, os quais deveriam ser bem definidos pelo termo.

A tabulação destaca que 30% dos respondentes marcaram esta opção. Ao verificar na tabela dinâmica, um marcou destinar-se à Comunicação Administrativa-Interna e Mercadológica; outro destacou que desenvolve atividades em Comunicação Administrativa-Interna, Comunicação Mercadológica, Comunicação Institucional, Inteligência e Marketing; o terceiro afirma que atua na Comunicação Mercadológica, Comunicação Institucional.

Embora pareça coerente o termo, com as opções assinaladas, acreditamos que seria viável um melhor detalhamento.

### **Questão 9**

Os profissionais de comunicação consideram de “alta complexidade” os ativos de relacionamento, 60% e 20% os consideram “moderada” e 20%, “remediada”. Os ativos humanos também se destacam entre 40% dos respondentes como de “complexidade alta”, para outros 40% ela é “moderada”, e 20% a consideram “remediada”. Pela natureza das atividades de comunicação, era esperado que esses ativos fossem percebidos com complexidade maior para este profissional, principalmente pelo fato de a maior parte dos respondentes compor o quadro de comunicação administrativa-interna.

Nota-se que o terceiro ativo destacado pelos respondentes é o de informação e TI, com 40% identificando-o como de complexidade “moderada”, e 30%, como “alta”.

Os demais ativos são considerados, por 50%, como de “complexidade remediada”, e os ativos físicos são considerados somente por 10% como de “alta complexidade”. Os outros 40% dividem-se igualmente entre “baixa” e “simples”. Neste caso, pode-se destacar a terceirização de muitas ações que necessitam de

tratamento específico e não compatíveis de investimentos e destinação de espaços físicos organizacionais, o que pode ter influenciado essa percepção.

### **Questão 10**

A questão mostra-se eficiente, ao destacar a percepção dos profissionais de comunicação sobre a atuação dos profissionais de TI, pois se verifica que, dentre as responsabilidades apontadas, somente dois itens apresentam concordância plena de 30% e 20%, respectivamente: “Responsável por treinamentos de conscientização em segurança da informação para usuários” e “Responsável por desenvolver e gerir projetos organizacionais de informação”.

Para a primeira afirmativa, registra-se que 30% concordam parcialmente e que 40% dividem-se igualmente sem opinião ou “discordam totalmente”. Isso demonstra que pode ser resistência dos profissionais de comunicação, que assumem, muitas vezes, a função de treinamento em apoio ao RH.

Com a segunda afirmativa, 30% “concordam parcialmente”, 40% não apresentam opinião e 10% “discordam totalmente”. Essa questão pode se dar pela falta de domínio na área de exatas, pois os profissionais considerarem a gestão uma atividade que deve ser realizada por eles ou por outro profissional que não de TI.

### **Questão 11**

A contribuição dessa questão é significativa, pois nos dados contabilizados verifica-se a percepção dos profissionais sobre as atividades ligadas à própria comunicação. Ela destaca que 80% dos respondentes consideram “fundamental” a Presença da Comunicação na esfera estratégica da organização. Outro item, também destacado como fundamental por 70% dos respondentes, é a “Contribuição nas Tomadas de Decisão das Organizações”.

Há cruzamento com os dados da **questão 4**, pois 30% dos respondentes considera de médio impacto a gestão do conhecimento. É conflituosa, a resposta, pois 20% destes também participam do grupo de 70% que consideram fundamental a “Contribuição nas Tomadas de Decisão das Organizações”. Nota-se, pela tabela dinâmica, que estão entre os respondentes que apresentam experiência entre três e seis anos de comunicação organizacional.

As mídias sociais e internet são consideradas, para 70% dos respondentes, de alto impacto, e 30% consideram-nas fundamentais. A memória empresarial é considerada, por 50% dos respondentes, como de alto impacto, e por 40%, como de médio impacto. É interessante observar que os 10% que consideram este item fundamental são funcionários de empresa terceirizada.

Observa-se que 90% dos respondentes consideram o monitoramento da realidade organizacional fundamental e de alto impacto para a comunicação, 40% e 50%, respectivamente. O quesito mensuração em comunicação é considerado, por 40%, como fundamental, e 40% o consideram como de alto impacto.

Outra observação mostra que os 40% que consideram fundamental a gestão do conhecimento estão envolvidos com a comunicação administrativa-interna. Um dos respondentes considera o monitoramento da realidade da organização como de médio impacto, porém é o mais experiente do grupo, com mais de dez anos de comunicação organizacional.

## **Questão 12**

A questão contribui para uma observação sobre as principais expectativas dos profissionais de Comunicação em uma interface com TI. Identifica-se que a percepção do profissional de comunicação demonstra a plena viabilidade dos seguintes quesitos: 80% - Sistema de monitoramento das mídias sociais e Internet; 60% - Desenvolvimento de sistemas de informação de comunicação para auxiliar na tomada de decisão organizacional; 50% - Desenvolvimento de ferramentas que possibilitem avaliação da produtividade em comunicação; 50% - Contribuição na definição de protocolos de comunicação e TI.

Os quesitos que apresentam maioria das percepções de viabilidade com restrição à interface são, para 50% dos respondentes, “Desenvolvimento de sistemas de monitoramento das práticas de comunicação organizacional” e “Integrar a esfera estratégica da comunicação”.

No quesito “Alinhamento das métricas organizacionais às de comunicação”, 30% consideram “inviáveis” e 20% não opinaram, porém 40% consideram “viáveis com restrições”. Há necessidade de aprofundamento sobre as restrições dos profissionais.

## **Questão 13**

Quanto à familiaridade dos profissionais de TI com a área da comunicação, verificou-se que, para 50% dos respondentes, a “Familiaridade com a área” e a “Compreensão das necessidades de comunicação” são “baixas”.

A compreensão da complexidade da comunicação, para 40% dos respondentes, é “baixa”. O conhecimento sobre o sistema organizacional tem a divisão das opiniões em 40% para médios e em 40% para baixos. Este último quesito precisa ser alterado e esclarecido, devido à definição de sistema, e talvez seja necessário incluir um item: “conhecimento sobre os princípios organizacionais”.

Observou-se que 60 % dos respondentes consideram médias as contribuições que a TI pode trazer para a comunicação, e que 10% deles as consideram altas. Destaca-se ainda que 50% dos respondentes consideram que há disposição para compreender a lógica da comunicação: para 10% deles, ela é alta, e para 40%, baixa.

#### Questão 14

Nesta questão aberta, dois profissionais entrevistados manifestaram-se:

- Já trabalhei com TI e com comunicação. Entendo que **o comunicador possui uma percepção do impacto do TI no dia a dia de uma organização** [gripo meu], porém não existe recíproca: nem sempre o profissional de TI entende a necessidade que a comunicação tem dentro de qualquer empresa. Talvez pela área de TI ser voltada mais às exatas, é plausível que pessoas deste meio tenham **perfis mais resistentes às análises humanas** [gripo meu]. Porém, como comunicadora e relações públicas especializada em qualidade, sei o quanto ambas as atividades são elementares para a construção de uma organização.
- Acredito que a parceria ente estas duas vertentes hoje tão necessárias.

Percebe-se um discurso um tanto preconceituoso sobre a área de TI. À primeira vista, confirma-se a necessidade de um aprofundamento qualitativo, em forma de entrevistas com profissionais organizacionais das duas áreas.

Na sequência, apresentam-se os gráficos referentes às observações realizadas.

## APÊNDICE C – Roteiro para condução das entrevistas

1. Dados pessoais: Qual sua formação e há quanto tempo trabalha na área? Em que empresas trabalhou, quais cargos ocupou e qual sua função hoje?
2. Lacuna comunicacional (dificuldade em comunicar): interna e externa. Visão pessoal. Poderia dar exemplos?
3. Entre os dados da pesquisa, os ativos de maior impacto para TI foram apontados: comunicação, relacionamento e propriedade intelectual. Isso nos aponta uma aparente consciência sobre as dificuldades de comunicação e relacionamento da área e deles próprios. O que leva a essa consciência a prática, ou é algo que é reforçado na formação? É um estereótipo do profissional? Você teria uma explicação para isso? Poderia dar exemplos?
4. O histórico de formação, com mais de 30% dos profissionais entrevistados iniciarem no curso técnico, pode ser visto como motivo de um comportamento autoexcludente do ambiente organizacional, por quê?
5. O ambiente predominantemente masculino pode ser relacionado à lacuna? Há diferença no comportamento do homem e da mulher, na área de TI?
6. Em uma pesquisa sobre a percepção de executivos de TI e de negócios em relação aos Fatores Críticos de Sucesso da TI, Luftman aponta que a comunicação e o relacionamento são fatores viabilizadores de alinhamento, contudo em menor escala do que na segunda lista de fatores inibidores. A falta de comunicação e o relacionamento são apontados como fatores inibidores de alinhamento com mais relevância. Qual o seu entendimento sobre isso?
7. Pela observação dos itens de comunicação nos frameworks de TI, a visão que se tem é que a comunicação tem função informacional (comunicar=informar). Qual é a sua compreensão sobre a comunicação? E relacionamento?
8. Foi identificada uma confusão sobre o termo usuário, pela maioria dos respondentes: para 40% dos respondentes, usuário é o solicitante do serviço, para 26% é o funcionário da empresa, para 12% é o gestor da organização e 15%, público externo à organização, e, ainda, para 7%, o cliente. A que se deve essa diversidade de respostas?
9. Na pesquisa com profissionais de TI e de comunicação, verifica-se na prática um alto índice de interface, indicado pelos profissionais de comunicação. Por sua experiência, como vê a interação com os profissionais de comunicação? As peças e a participação do profissional nos processos de TI atendem eficientemente a demanda? São eficazes?
10. Qual sua maior expectativa sobre essa interface?

## APÊNCIDE D – Depoimentos espontâneos dos respondentes de TI

Os destaques nos comentários identificam a interpretação da sentença. Amarelo para as positivas, verde para as negativas, azul para as neutras e rosa para as aplicações indicadas.

Comentário	Análise
<p>Acredito que se houvesse a oportunidade da área de <b>Comunicação</b> <b>fazer uma parceria com a área de TI seria de muita valia</b>. O benefício em ajudar a <b>reconhecer os perfis de usuários</b> e <b>levar a informação a todos os níveis</b> da forma com que cada nível precisa ajudaria muito a prestação de serviços de TI com mais qualidade e com mais eficiência. Esta é uma abordagem muito interessante, pela qual eu não tinha parado para pensar, e acredito que numa estratégia bem estruturada pode gerar valor significativo.</p>	<p><b>Positivo</b> para a interface e apresenta visão de aplicabilidade</p>
<p><b>Integração fundamental.</b></p>	<p><b>Positivo</b></p>
<p>Uma das grandes dificuldades é <b>estabelecer o valor de TI para o negocio</b>, com isso nem sempre a integração com os demais setores acontece por entender que alguns processos são burocráticos.</p>	<p><b>Neutro</b>, pois acentua uma fraqueza de TI, justificativa da falta de integração com outras áreas.</p>
<p>A Comunicação normalmente é entendida como a área que cuida do serviço de voz, quando associada com TI.</p>	<p>Falta de compreensão do que é comunicação. Confunde com Telecomunicações.</p>
<p>Percebo que a <b>integração pode ser muito importante</b> caso ambos os lados busquem suas semelhanças e não as suas diferenças, assim podem aprender muito um com outro.</p>	<p><b>Positivo</b>, com atenção para uma interação equilibrada de ganhos para os dois lados.</p>
<p>Tudo certo.</p>	<p><b>Sem posicionamento</b></p>
<p>Acredito que o <b>profissional de Comunicação sirva mais para expor/divulgar</b>. Coletar com a Ti e mostrar os outros. Pois pessoal de Ti tem <b>dificuldade de expor o que faz</b>, além disso eles se concentram mais no fazer que no mostrar.</p>	<p><b>Positivo</b>, desde que seja instrumento à TI</p>
<p>É fundamental que o <b>profissional de comunicação tenha uma boa visão da área de TI</b> se quiser ter participação significativa e colaborativa na integração entre as áreas. <b>Nem todo aspecto da área de TI admite participação de profissionais de outras áreas e os motivos para isso são inúmeros</b>. Em contrapartida, alguns aspectos das atividades da área de TI só podem ser <b>apropriadamente</b></p>	<p><b>Positivo</b>, desde que o profissional de comunicação compreenda bem a área de TI, ou que sejam necessários às atividades de TI (neste caso observa-se que o</p>



<p><b>endereçadas</b> se forem tratadas sob o ponto de vista de profissionais daquele determinado domínio de atuação, admitindo e até requerendo, portanto, o envolvimento de outros profissionais, incluindo o de comunicação.</p>	<p>entrevistado se refere a produtos voltados para comunicação) <b>Negativo</b>, por inúmeros motivos restritivos.</p>
<p>Acho que o item 13 gera dupla interpretação, eu devo responder com base na dificuldade do item, exemplo? Familiaridade com TI, se [e uma dificuldade para mim seria de alto nível, mas se avaliar a familiaridade em TI em relação a pessoa de comunicação acho que eh baixa.</p>	<p><b>Confundi-se no enunciado, embora a questão tenha sido formulada:</b> enfatizando que seriam as dificuldades que o comunicador apresenta em relação à parceria com TI.</p>
<p>TI acaba sendo um nicho muito específico e especializado, como a área medica por exemplo e demanda muito tempo para assimilação. Isto acaba se <b>constituindo numa barreira</b>, tanto para quem está de fora (e sente a dificuldade de entender), como para quem está dentro e as vezes não consegue se expressar a não ser com o uso de termos técnicos.</p>	<p><b>Neutro</b>, pois justifica as dificuldades dos profissionais de TI em se comunicarem.</p>
<p>Acredito que <b>ambos os lados precisam se entender melhor</b>. Todavia, o que falta é um <b>maior treinamento e um espaço nos cronogramas</b> para haver essa interação. Pois, na maioria dos casos esse espaço não é reservado.</p>	<p><b>Positivo</b>, enfatiza a necessidade de atendimento à TI e adequação ao cronograma.</p>
<p><b>Embora</b> a integração entre estas áreas tenham <b>alguma restrição</b> devido não somente ao profissional da área de comunicações não ter os conhecimentos específicos da área de TI, e importante ressaltar também que <b>existe uma grande dificuldade por parte do profissional de TI de expressar o que realmente eh importante</b> e deve ser comunicado traduzindo em uma linguagem que o cliente possas entender facilmente</p>	<p><b>Neutro</b>, esclarece que a integração apresenta restrições pela falta de conhecimentos específicos por parte dos profissionais de comunicação <b>Positivo</b>. Enfatiza a dificuldade de expressão do profissional de TI</p>
<p><b>Comunicação na integração é fundamental como um todo</b> e por essa razão, o profissional dessa área deve procurar sair do patamar que está para um mais alto, participando efetivamente do planejamento, construção, desenvolvimento e integração nas soluções que envolvam TI.</p>	<p><b>Positivo</b>, acena com necessidade maiores de integração.</p>
<p>Em todos os projetos relativos à Segurança da Informação, SEMPRE <b>senti a falta de uma maior proximidade com comunicadores</b> durante a elaboração dos Planos de Conscientização necessários ANTES, DURANTE e DEPOIS de um</p>	<p><b>Positivo</b>, principalmente pela carências e necessidade de TI em processo de implementação</p>

projeto de Segurança da Informação implementado. Na minha opinião, SEGURANÇA É CULTURA, É EDUCAÇÃO!!!	
É interessante a realização de reuniões frequentes entre os dois grupos para que a Comunicação se familiarize mais com a área de TI e vice-versa.	<b>Positivo</b> , sugere ação de aproximação.

## APÊNDICE E - Depoimentos espontâneos dos respondentes de Comunicação

Para melhor compreensão, indica-se, com a cor amarela, as positivas e, com a cor verde, as negativas. A cor azul destaca as dificuldades, e a rosa, as aplicações.

Comentário	Análise
Um depende do outro quando o assunto é lançamento de sistemas novos na organização. Principalmente quando os usuários não são tão assíduos com informática.	<b>Positivo</b> , visão de suporte à TI.
Ao meu ver as áreas ainda andam em ritmos diferentes, pois nem sempre TI entende os prazos e necessidades da Comunicação, e conseqüentemente, do usuário final também.	<b>Negativo</b> , diferenças de compreensão e ritmo entre as áreas.
Por ora esta interação é muito distante, porém trabalho para que não haja este tipo de fragmentação.	<b>Negativo</b> fragmentação
São áreas que precisam trabalhar em sinergia. A Comunicação, hoje em dia, é dependente da T.I.	<b>Positivo</b> , dependência da TI.
A empresa em que atuo ainda é bem pequena e a área de TI se limita ao serviço prestado por terceiros para armazenamento de dados.	<b>Positivo</b> , TI como ferramenta.
No caso da empresa em que trabalho, a IT Mídia, nossa equipe de Estudos e Pesquisas, em parceria com a Korn Ferry, que contribuiu como tema central de nosso evento: o IT Forum, mais importante encontro de TI da América Latina, onde reunimos entre os dias 01 e 05 de maio no Iberostar na Bahia, mais de 170 CIOs das 500 maiores empresas do Brasil. O Tema central, curiosamente, foi: O CIO que você precisa ser: mudar ou mudar. Onde levamos o Keynote Speaker Pete Delise, Prof. Dr. da Universidade de Santa Clara, para discutirmos exatamente o assunto de sua pesquisa: o alinhamento estratégico de TI nos negócios. Enfim, se achar oportuno, temos dados muito interessantes que podemos compartilhar com vc. Meu nome é Emerson Moraes, meu e-mail é emoraes@itmidia.com.br.	<b>Positivo</b> , visão de suporte à TI.
Ambas as áreas deveria atuar de forma conjunta quando necessário, devendo haver um alinhamento entre elas.	<b>Positivo</b> com visão de suporte mútuo
Estão praticamente isolados. Mais capacitação para ambas as partes seria muito importante para que a interlocução fosse válida e eficiente.	<b>Neutro</b> , crítica a capacitação das áreas.
Em virtude da era digital, o "comunicar" se mescla com as atividades de IT, justamente porque, as áreas se completam para a efetiva disseminação das informações.	<b>Positivo</b> com visão de suporte mútuo.
Este é um desafio constante em todas as empresas que trabalhei. O papel da comunicação em ampliar a visão técnica de TI para uma visão holística da empresa e das necessidades dos usuários, na maioria das vezes, não alcança os mais desconectados com tecnologia. E, no caso das demandas dos próprios negócios, muitas vezes as necessidades esbarram na própria infraestrutura, que geralmente é precária quando não se investe em tecnologia. Comunicação e TI, apesar das dificuldades,	<b>Positivo</b> , visão de suporte à TI.

acabam encontrando um consenso.	
Fraca, pois o TI não percebe o quanto poderia ajudar a organização se utilizasse a comunicação para apoiar seus processos.	<b>Negativo</b> , falta percepção de TI sobre a comunicação.
A área de Comunicação é abrangente e dinâmica, pois faz com que o profissional desenvolva projetos e campanhas de conscientização com diversas áreas dentro da empresa, uma delas é a área TI.	<b>Positivo</b> , visão de suporte à TI
Essa interação é essencial, pois uma área pode auxiliar a outra nas demandas do dia-a-dia.	<b>Positivo</b> com visão de suporte mútuo
Frente às novas tecnologias a interação entre as ambas as áreas é de total importância e necessidade para o bom desenvolvimento do negócio.	<b>Positivo</b> visão de suporte ao negócio
Acredito na importância da interação entre os processos de comunicação e as ferramentas de TI. A globalização exige do profissional esta atualização e desenvolvimento multidisciplinar.	<b>Positivo</b> , TI como ferramenta.
O pessoal de TI tem que trabalhar para as outras áreas da empresa nunca para eles. Tudo na TI não dá, é difícil e não entrega num prazo adequado. Tudo é muito técnico e complicado, não se facilita nada.	<b>Negativo</b> , TI fechada em si
Na minha instituição o trabalho da área de TI é muito complicado de maneira geral, pois não existe um sistema que atenda todas as diferentes necessidades. O que acarreta a criação de vários sistemas para atender cada coisa e nenhum se conversa. Isso dificulta muito também a comunicação, não podendo centralizar algumas importantes ações.	<b>Negativo</b> problema organizacional, sistemas incompatíveis. Problemas de linguagem da TI
Difícil. São mundos opostos....	<b>Negativo</b> , mundos opostos.
Minha interface com estes profissionais sempre estiveram mais intimamente relacionadas à mensuração de campanhas publicitárias através de softwares para o universo da internet. Esta relação, em sua maioria, sempre foi pautada por profissionalismo, muito embora alguns profissionais de TI demorassem a compreender o 'timing' da nossa área de comunicação e marketing.	<b>Positivo</b> , TI como ferramenta. <b>Negativo</b> , dificuldade em compreender a comunicação.
A comunicação é globalizada através da TI.	<b>Positivo</b> , visão de suporte da TI à comunicação.
Falta visão de negócio entre as partes. O profissional de comunicação precisa deixar claro as regras de negócio para a criação/melhoria de uma solução de TI. Por sua vez, o profissional de TI tem que falar uma linguagem que a área de comunicação entenda.	<b>Negativo</b> , falta de visão de negócio e linguagem específica à TI.
Ainda falta mais parceria entre as duas áreas de forma que a relação seja ganha-ganha.	<b>Positivo</b> , visão de suporte mútuo.
Acredito que é urgente e necessária que a interação entre Comunicação e TI ocorra para que as empresas possam continuar competitivas em um mercado de constantes inovações. Na minha opinião é uma grande ironia/contradição a área nomeada Tecnologia da Informação ser avessa ou até mesmo resistente às mudanças. Espero que o ganho desta interação seja uma percepção mais clara das demandas e necessidades para um atendimento eficaz em tempo hábil.	<b>Positivo</b> , visão de suporte ao negócio. <b>Negativo</b> , resistências da TI, ineficácia no atendimento dos prazos.
São duas áreas que dependem uma da outra, mas poucas exploradas e compreendidas entre si.	<b>Positivo</b> , visão de suporte mútuo.
Hoje as organizações se comunicam com os seus públicos principalmente pelos meios digitais. Para isso, a interação com a área de TI é fundamental para desenvolver as ferramentas de comunicação, inteligência de mercado e	<b>Positivo</b> , TI como ferramenta.

<p>marketing. Na empresa em que eu trabalho iniciamos recentemente essa interação, devido à demanda do mercado e a necessidade de inovar a forma de se comunicar e informar os públicos. Desta forma, foram criados veículos desde newsletter, e-mail marketing, revista digital até ferramentas de compilação de dados do mercado e concorrentes para elaboração dos relatórios mensais de inteligência. Mantemos ainda alguns veículos impressos, porém, ao longo do tempo, estamos migrando as informações para o meio digital, além de economizar o custo de impressão e papel.</p>	
<p>Acredito que a Comunicação pode contribuir de forma significativa e ajudar a área de TI, principalmente nas questões de compreensão das necessidades dos usuários e esclarecimento de idéias e processos.</p>	<p><b>Positivo</b> visão de suporte à TI.</p>
<p>Relação tensa, os profissionais de TI usam termos técnicos demais e têm muitas dificuldades de compreensão dos negócios, diretrizes e das necessidades dos usuários.</p>	<p><b>Negativo</b>, linguagem técnica da TI e falta de visão do negócio.</p>
<p>São dois setores dependentes um do outro. Hoje, com as novas mídias e nonas plataformas a Comunicação necessita da Tecnologia da Informação para continuar evoluindo. Por outro lado, a Tecnologia da Informação necessita de uma Comunicação eficaz e clara para ser entendida e aproveitada da melhor forma possível, especialmente com a implementação de novas ferramentas e recursos em um ambiente organizacional.</p>	<p><b>Positivo</b>, visão de suporte mútuo.</p>
<p>Falta mais interação, uma vez que na empresa que trabalhei não tinha uma área de comunicação bem definida e este papel era feito por marketing.</p>	<p><b>Negativo</b>, falta de definição de papéis,</p>
<p>Ineficiente</p>	<p><b>Negativo</b></p>
<p>Acredito que é necessário o trabalho em conjunto desde o início do projeto, para que expectativas e realidade sejam alinhadas.</p>	<p><b>Positivo</b>, visão de suporte ao negócio,</p>
<p>Primeiro é fundamental distinguir Comunicação de TI. Comunicação não se confunde nem se restringe a TI. Segundo definir qual o papel de cada 1 delas no processo em foco. Terceiro saber escolher a ferramenta tecnológica mais adequada ao processo comunicacional que se objetiva atingir. Quarto: tentar estabelecer uma linguagem comum (entre profissionais de comunicação e TI) para o alcance do(s) objetivo(s) proposto(s).</p>	<p><b>Positivo</b>, visão de suporte mútuo, <b>Negativo</b> falta de definição de papéis e linguagem comuns.</p>
<p>Interação regular, pois a unidade de TI não compreende por muitas vezes as necessidades do marketing.</p>	<p><b>Negativo</b>, falta percepção de TI sobre a comunicação.</p>
<p>Tem muito a evoluir</p>	<p><b>Neutro</b> amadurecimento.</p>
<p>Infelizmente a maioria das vezes parece que são duas áreas que trabalham para empresas diferentes.</p>	<p><b>Negativo</b>, conflito de percepção sobre o negócio.</p>
<p>Falta de comunicação e prazos</p>	<p><b>Negativo</b>, falta de entrosamento de ambos.</p>
<p>Todas as áreas de uma empresa deveriam estabelecer uma estreita relação de interação em benefício de todos, mas isso raramente acontece.</p>	<p><b>Positivo</b>, visão de suporte ao negócio</p>
<p>A interação entre Comunicação e TI é baixa, quase inexistente.</p>	<p><b>Negativo</b>, falta de entrosamento de ambos.</p>
<p>A equipe de TI deveria participar dos projetos de comunicação desde quando a ideia é concebida. Outro fator importante é dar ideias de melhorias. Com estes 02 fatores creio que será mais fácil se planejar quanto ao cumprimento de prazos</p>	<p><b>Positivo</b>, TI como ferramenta.</p>

Os funcionários de TI costumam não dar importância às necessidades dos outros setores.	<b>Negativo</b> , falta de entrosamento por parte da TI
Extremamente necessária para a solução de problemas/interação dos usuários.	<b>Positivo</b> , visão de suporte ao negócio.
Falta formação de base para que treinados possam ter interação enquanto estão na organização. A cultura de uma empresa precisa valorizar o exercício da comunicação de maneira transversal em qualquer ambiente de trabalho.	<b>Neutro</b> , crítica a capacitação das áreas.
Conturbada. Divisão de opiniões, principalmente em se tratando de layouts	<b>Negativo</b> , falta de entrosamento de ambos.
São complementares e muito eficazes se implementadas conjuntamente. Uma não ofusca importância da outra e servem como bússolas quanto a construção de uma metacomunicação, mais dinâmica.	<b>Positivo</b> , visão de suporte ao negócio.
É uma interação cheia de percalços por partem de princípios diferentes, por um lado o comunicador tende à transparência e ao diálogo e colaboração e o profissional de TI tende ao controle e à autoridade. Num tempo de tanto ativismo e múltiplo protagonismo, a forma de trabalho dos profissionais de TI está em descompasso com esta flexibilização e alta participação de várias frentes de pessoas e pontos-de-vista. O trabalho de TI é um tanto individualista e com pouca margem de negociação.	<b>Negativo</b> , princípios distintos. Comunicação – diálogo e colaboração TI - controle e autoridade. Além de acentuado individualismo e pouca margem de negociação.
Um dos principais problemas à área de TI é o alinhamento a questões institucionais e aos valores da marca. Geralmente, os projetos são executados pela área apenas como a programação ou operação de sistemas, havendo pouco envolvimento com questões relacionadas à imagem corporativa, ou pouco engajamento para a questão.	<b>Negativo</b> , conflito de percepção da TI sobre o negócio e baixo engajamento.
O foco das áreas de TI é entregar projetos. Não há compromisso com qualidade em interação, experiência do usuário, colaboração e outros assuntos em pauta nos dias de hoje. Para mim Comunicação não é considerada, com seriedade, nos processos de TI.	<b>Negativo</b> , falta percepção de TI sobre a comunicação e qualidade na interação com o usuário.
Existe muita pouca interação. É necessário fazer processos com prazos para a TI. Existe dificuldade na linguagem poucos mais técnicas ambos conhecem pouco sobre a outra área.	<b>Negativo</b> , falta de entrosamento de ambos. Linguagem técnica de ambos
É preciso maior interação das áreas.	<b>Negativo</b> , falta de entrosamento de ambos.
Como atuo em agência de publicidade, não existe realmente interface com a área de TI. Os clientes que atendemos são do segmento de previdência privada. Porém, em outras oportunidades, já tive interface com a área de TI. Porém, esta relação era estritamente técnica, ou seja, eles apenas resolviam questões de equipamentos, telefonia e internet. Percebi, também, que o pessoal dessa área possui um conhecimento específico e resolvem problemas técnicos mas, na maioria das vezes, não existe sequer possibilidade de real interface e fusão com demais áreas. Tudo é bem rápido, técnico e superficial. Obs. pessoal: Meu cunhado atua na área de TI e percebi que em sua formação teve diversas matérias sobre desenvolvimento de sistemas, design, etc. É uma área extremamente importante, de base para outras e que pode agregar e contribuir muito para outros segmentos.	<b>Negativo</b> , falta de entrosamento com as áreas organizacionais. Enfoque no técnico, no ágil e no superficial.