

# O modelo de comunicação de mão dupla para o alinhamento e maturidade organizacional

ECA-USP

Mitsuru Higuchi Yanaze  
[mitsuruyanaze@uol.com.br](mailto:mitsuruyanaze@uol.com.br)

UNITAU e UNIP

Viviane Fushimi Velloso,  
[vivianefv@gmail.com](mailto:vivianefv@gmail.com)

## Resumen

Organizaciones experimentan cambios con respecto a sus procesos de producción a los de la conducta humana. Con la informatización y la entrada de tecnologías de la información y de la comunicación en este entorno se volvieron a evaluar algunas de las prácticas y el papel de la comunicación administrativa consolidada frente a los procesos y la gestión. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo discutir la propuesta de un modelo de comunicación de dos vías para lograr la alineación de la organización y ayudar a construir la madurez de la organización. Con base en los datos sobre la interacción de TI y la comunicación y las expectativas de los profesionales de esta interacción, se puede ver la importancia de la sistematización de la comunicación para el control de los principios y prácticas de la organización, y el potencial de la comunicación administrativa en este contexto.

## Palabras Clave:

comunicación organizacional, gestión y planificación, comunicación administrativa, tecnología de la información y la comunicación.

## Abstract

*Organizations undergo changes since their production processes to those of human behavior. With computerization and the input of information and communication technologies in this environment some practices were re-evaluated and the role of administrative communication consolidates front of the processes and management. Thus, this article aims to discuss the proposal of a two-way communication model to achieve organizational alignment and help build organizational maturity. Based on data of research on interaction between IT and communication and the expectations of the professionals on this interaction, it was possible to see the importance of systematization of communication for monitoring the principles and organizational practices, and the potential of administrative communication in this context.*

## Keywords:

*organizational communication, management and planning, administrative communication, information and communication technologies.*

## Resumo

*As organizações passam por mudanças desde seus processos de produção àqueles de comportamento humano. Com a informatização e a*

*entrada das tecnologias de informação e comunicação nesse ambiente algumas práticas foram reavaliadas e o papel da comunicação administrativa se consolida frente aos processos e à gestão. Assim, este artigo pretende discutir a proposta de um modelo de comunicação bidirecional para alcançar o alinhamento organizacional e auxiliar na construção da maturidade organizacional. Com base em dados sobre a interação TI e Comunicação e as expectativas dos profissionais das áreas sobre essa interação, pode-se perceber a importância da sistematização da comunicação para o monitoramento dos princípios e das práticas organizacionais, bem como o potencial da comunicação administrativa nesse contexto.*

### **Palavras Chave:**

*comunicação organizacional, gestão e planejamento, comunicação administrativa, tecnologias da informação e comunicação.*

## **Introdução**

A complexidade nas organizações motiva a adoção de sistemas de informação voltados à gestão, processos e relacionamentos organizacionais. A partir da mediação por uma rede tecnológica, verifica-se a consolidação da *Sociedade em Rede*, que ultrapassa o processamento de informação e comunicação e promove a criação de conhecimentos (CASTÉLLS, 1999).

Dessa forma, as dinâmicas intermediadas pela tecnologia, do ponto de vista operacional, proporcionam a otimização do tempo, recursos e investimentos. Teoricamente, aprofunda os estudos sobre essa evolução dos sistemas de informação (GORDON; GORDON, 2006; LAUDON; LAUDON, 2004; LUFTMAN et al., 1993; WEIL, 1992; LAURINDO, 2008) e corrobora com a modulação mais adequada da produção de informação para a tomada de decisões corporativas.

Sendo assim, este artigo discute uma proposta modelo de gestão bidirecional a partir da proposta de Velloso (2014) com a sistematização da comunicação em TI, com o objetivo de auxiliar na maturidade comunicacional da organização. Ao debruçar-se sobre os conflitos comunicacionais da TI, um dos fatores críticos de sucesso no desenvolvimento e implementação dos projetos de TI (ROCKART, 1979; LUFTMAN, 1996 e LUFTMAN et al., 1999; LAURINDO, 2008), estende-se a necessidade de aperfeiçoar o modelo bidirecional para as áreas organizacionais.

## **Fator Crítico de Sucesso e o Gap Comunicacional**

Para compreender o estudo organizado por Velloso (2014), no qual o alinhamento estratégico da TI delinea-se complexo nas organizações e imprescindível para sua sobrevivência, auxilia a compreensão do papel da comunicação administrativa. Verifica-se que a TI representa um alto fator de risco ao negócio, uma vez que alta gestão traça as necessidades de informação estratégica administrativa a partir das informações coletadas em seus processos operacionais, monitoradas e controladas por intermédio da TI.

Baseado nos estudos propostos por Rockart (1979), aplicado ao planejamento e priorização de aplicações de TI, compreende-se que o método dos Fatores Críticos de Sucesso – FSC, destaca as vantagens e desvantagens dos sistemas de informações gerenciais para a necessidade organizacional de informação. Na pesquisa com executivos de TI (ROCKART (1982), apontam-se quatro FCS genéricos, indicados pelos entrevistados: serviço, comunicação, recursos humanos e reposicionamento da função de TI.

Em contrapartida, Luftman (1996) e Luftman et al. (1999) apresentam uma lista de fatores que favorecem (ou viabilizam) o alinhamento e que inibem o alinhamento em TI e são apresentados no Quadro 1, em ordem de prioridade para os entrevistados, Gestores Organizacionais e de TI (LAURINDO, 2008).

<b>Viabilizadores</b>	<b>Inviabilizadores</b>
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 1- Relação FCS de Luftman  
Fonte: Adaptado de Laurindo (2008 in VELLOSO, 2014)

Velloso (2014) destaca os termos grifando na lista de Luftman, um conjunto de variáveis que demonstram uma interligação que representam um esforço de comunicação. Sendo assim, o item comunicação é elevado ao topo da lista, uma vez que relacionamento, compreensão, comprometimento e apoio podem ser considerados resultados de um processo comunicativo complexo, tanto à organização quanto à TI.

Além disso, reforça-se o fato de que, a comunicação promove a troca informacional e argumentativa, que é necessária para construir sentido entre os interlocutores e para promover um relacionamento próximo, a compreensão, o comprometimento e o apoio.

Se observadas sob a ótica das “Expectativas Compartilhadas” (GRUNIG, et. al, 2009) entre os envolvidos nesse processo organizacional, a comunicação pode proporcionar o delineamento de uma realidade mais próxima do dia a dia de trabalho. Isso demandaria um investimento maior no relacionamento e na comunicação entre os funcionários, que deverão operar e alimentar os sistemas, e os profissionais de TI, que deverão desenvolver sistemas e projetos para esses públicos.

Por se tratar de um processo comunicativo, a demanda informacional inicia-se na concepção do projeto e não somente na implementação, como é identificado na pesquisa de Velloso (2014) com a área da TI. Por isso, procedimentos de inicialização de projetos, que não consideram as expectativas dos públicos envolvidos na implementação do sistema, poderá

impactar de forma negativa a aceitação do novo modelo, além de evidenciar as dificuldades de adaptação às aplicações propostas.

Deve-se considerar que as alterações impactam no trabalho dos funcionários organizacionais e, em um cenário negativo, a possibilidade de rejeição aumenta, o que interfere na agilidade da implementação. Por isso, assim como o alinhamento da TI com a organização deve ser conduzido a partir de uma estratégia comunicacional adequada aos processos (VELLOSO, 2014), as demais áreas da organização necessitam levar em consideração as expectativas dos funcionários que são afetados pelas escolhas administrativas, uma vez configuram *stakeholder* importante na operacionalização das estratégias e aplicações.

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).

Sendo assim, verifica-se que a comunicação, um FCS significativo, perpassa os processos da TI, desde a estratégia, até a implementação das aplicações. Nesse sentido, a configuração de um *gap* comunicacional (VELLOSO, 2014) pode prejudicar o alinhamento estratégico, comprometendo a qualidade dos processos, uma vez que impacta no nível de maturidade da organização, no caso estudado da TI e da comunicação.

O *gap* comunicacional em TI se caracteriza pelos aspectos internos à própria TI indicados por Luchen (2004) e verificado no estudo de Velloso (2014), que o define como sendo as dificuldades de comunicação entre os profissionais de TI, o que promove uma série de retrabalho no processo de construção das soluções em TI. Por outro lado, Velloso (2014) aponta também, os aspectos externos à TI, indicados por Pfleging e Zetlin (2006), que envolvem os relacionamentos entre os profissionais de TI e os profissionais organizacionais.

Nesse sentido, é significativo reforçar que os problemas organizacionais nos processos da TI configuram-se evidentemente como um problema de comunicação e a interação das áreas pode oferecer novas possibilidades de aprofundamento metodológico que permita estruturar modelos de observação e pesquisa mais coerentes às áreas de interface.

## **O modelo de comunicação de mão dupla e a sistematização da comunicação em TI**

Na abordagem comunicacional da interface com TI, Velloso (2014), defende que as estratégias e técnicas comunicativas são fatores críticos para o sucesso da TI no alinhamento com a organização e o negócio e considera a principal ameaça detectada no cenário de TI.

Por isso, reforça a necessidade da inserção da área da Comunicação no processo decisório (OLIVEIRA, 2007; GRUNIG et.al., 2009), como fator que pode amenizar as dificuldades que os impactos das decisões causam nos ambientes de uma organização. Nesse contexto, efetiva-se o papel da comunicação administrativa ao estabelecer que a função da comunicação é administrar as expectativas e necessidades dos atores envolvidos nos processos de mudança, e que o alinhamento efetivo com o negócio só é possível pela adequada comunicação entre os públicos organizacionais.

Contudo, verifica-se que a comunicação administrativa apresenta pouco destaque em sua evolução, embora reconhecida como responsável pela estruturação do fluxo informacional, níveis e redes de relacionamentos organizacionais. Há necessidade de se posicionar com mais propriedade, adotar postura mais inovadora em apoio à carência de uma estrutura gerencial comunicacional capaz de identificar as fragilidades comunicacionais dos processos organizacionais e não ser confundida apenas com processos burocráticos.

A pesquisa de Velloso (2014) contribui para a identificação de alguns fatores que necessitam de atenção e que ilustram quão imperativo um processo de comunicação específico para o atendimento das necessidades de TI nos ambientes organizacionais. Dessa forma, propõe um modelo de comunicação de mão dupla, representado na Figura 1, que indica o conjunto gerencial e as funções definidas - Organização, TI e Comunicação.

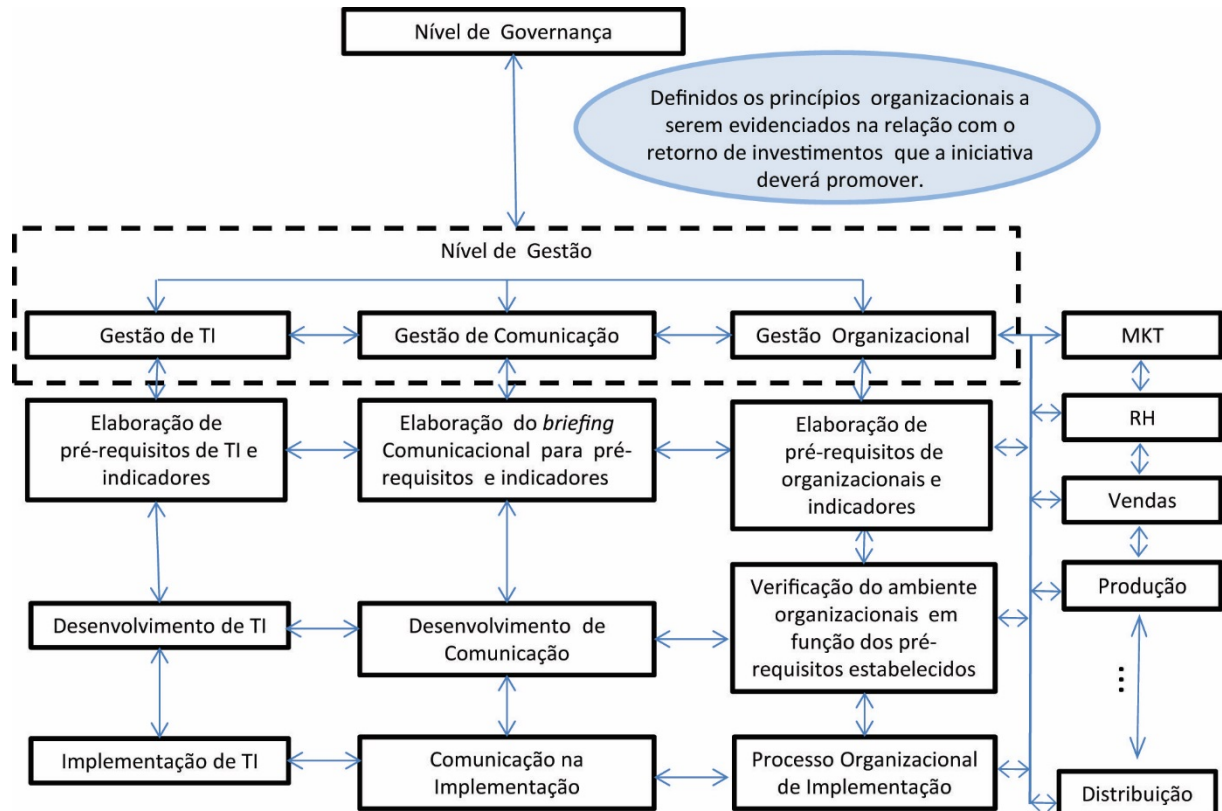


Figura 1 - Processo de Bidirecional do Conjunto Organizacional de Governança e Gestão  
Fonte: (VELLOSO, 2014)

Nele, busca-se a adequação das demandas organizacionais, e as demandas específicas de TI em seu alinhamento ao negócio e, no que tange a comunicação administrativa, propõe um processo que define os princípios da gestão dos processos de comunicação.

A proposta demonstra que as ações, decorrentes das orientações gerenciais, devem passar os níveis organizacionais e implica em uma forma simultânea e sinérgica dos esforços, considerando a definição dos parâmetros preestabelecidos no nível de governança. Porém cabe ressaltar a diferenciação entre o significado da elaboração, execução e implementação para a TI e para a organização, assim como a diferença no significado do projeto para cada um dos eixos de gestão.

Sendo assim, o monitoramento e compreensão das expectativas dos públicos organizacionais entre si e com a organização são imprescindíveis para o reposicionamento da comunicação administrativa. Com base na sinergia, proposta pela filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003), 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.

Por isso, há necessidade de estudos que possibilitem ampliar o conhecimento sobre as possibilidades reais que a tecnologia proporciona à organização e as dificuldades que a interação homem-máquina pode trazer para esse ambiente. Sendo assim, a compreensão sobre os públicos organizacionais, seus vínculos e papéis se faz necessário. Bem como, a definição

dos critérios referenciais dos relacionamentos de “[...] dependência, participação e interferência” (FRANÇA, 2008), com relação ao tipo de vínculo que mantêm com a organização.

Além disso, nas redes de relacionamentos que se efetivam no ambiente organizacional, torna-se mais evidente a assimilação dos vínculos e das concentrações de potencial comunicativo em determinados interlocutores, o que orienta sobre o posicionamento dos públicos nessa estrutura. Uma vez que, com o advento da internet e com a proliferação das plataformas de redes de relacionamentos online, alguns conceitos como engajamento, participação e colaboração que têm sido evidenciados nos ambientes organizacionais.

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. Por outro, as inter-relações que impactam de forma mais efetiva na organização podem ser monitoradas e potencializadas, ou neutralizadas. Ambas determinantes na qualidade da informação para tomada de decisões.

Dessa forma, a comunicação no contexto das organizações apresenta uma gama de objetivos que busca “tornar comum” uma informação. A partir da classificação de Yanaze (2011), com 12 objetivos, pode-se agrupar aqueles que, em determinado setor do processo organizacional, para a comunicação administrativa consiga produzir mais sentido. Sendo assim, a sistematização da comunicação (VELLOSO, 2014, p.182) voltada especificamente para os processos em TI, pode promover uma orientação comunicacional mais efetiva, orientada para: Sensibilização e Esclarecimento, Envolvimento e Participação, Colaboração e Sustentação das Relações.

Com base no estudo desenvolvido sobre as expectativas dos profissionais de TI e Comunicação (VELLOSO, 2014), pode-se verificar que as necessidades apontadas por Pflieger e Zetlin (2006), Luchen (2004), Luftman (1996), Luftman et al. (1999) e Laurindo (2008), foram contempladas e nomeadas como “objetivos de comunicação da TI” e que orientou o agrupamento dos “objetivos de comunicação”, que passaram a ser descritos para a finalidade comunicativa do processo em TI.

Sendo assim, a sistematização pode orientar a construção dos “fatos comunicáveis” (YANAZE, 2011) referente aos processos internos de TI e que pode despertar a oportunidade de verificações de requisitos e de efetividade de sua produção. Por outro lado, oferece aos profissionais de comunicação base para a proposição de políticas de comunicação específica para os profissionais de TI, de forma a integrá-los aos profissionais organizacionais.

Evidencia-se que, em comunicação, o nível de importância de uma ação está associado ao sentido dessa ação para os interlocutores envolvidos. Por isso, a bidirecionalidade compreende a importância dos interlocutores, suas expectativas e particularidades no conjunto organizacional.

Nesse contexto, verifica-se que não é atribuição exclusiva da TI, por exemplo, “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. Por meio do estudo de Velloso (2014), percebe-se imperativo a interação da comunicação à TI para que se possa ter um sistema de informação mais adequado às expectativas da organização e dos trabalhadores, bem como efetivar um monitoramento que contemple o alinhamento dos princípios organizacionais e as expectativas sobre a organização, o negócio e o trabalho.

## Considerações finais

Nesse contexto, as necessidades identificadas na pesquisa de Velloso (2014) geram uma expectativa sobre a solução das fragilidades detectadas. Portanto, o monitoramento deve estruturar-se no “modelo assimétrico de duas mãos”, de Grunig (2009, *apud* VELLOSO, 2014), 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. Dessa forma, a identificação de momentos chave para checagem de procedimentos e acompanhamento efetivo dos processos e alcance das metas organizacionais, não devem se sobrepor às metas e processos das áreas e subáreas organizacionais, uma vez que deve-se atentar às especificidades do trabalho e das expectativas dos funcionários também.

Portanto, a sistemática de comunicação, no caso da TI, demonstra que ao identificar momentos de intervenção mais pragmáticos, aos seus processos e do próprio fluxo bidirecional, a Comunicação pode auxiliar nas deficiências comunicacionais da área e potencializar e promover diálogos.

Dessa forma, os processos de comunicação administrativa para sensibilização e esclarecimento sobre os objetivos e princípios organizacionais, pode contar com mais assertividade em suas ações ao atender aos objetivos comunicacionais de “tornar comum” por meio da conscientização, da atenção, do conhecimento e da identificação.

Nesse sentido, assim como no estudo de Velloso (2014), observa-se que as estratégias e táticas de estreitamento, sobre o *gap* comunicacional da área de TI, pode impactar positivamente no alinhamento e na maturidade da TI na relação organizacional e ao negócio. Da mesma forma, o fluxo comunicacional das organizações necessita de processos melhor dimensionados para seus assuntos específicos e compartilhados, com o objetivo de obter uma gestão bidirecional mais efetiva.

## Referência bibliográfica

- Castells, M. (2008) *A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Fernandes, A. A.; Abreu, V. F. (2008) *Implantando a Governança de TI: da estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. São Paulo: Brasport.
- França, F. (2008). *Públicos: como analisá-los em uma nova visão estratégica – Business relationship*. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora,.
- Gordon, S.R.(2006) ; Gordon, J.R. *Sistemas de Informação, uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.
- Grunig, J.E., Ferrari, M.A. França, F (2009). *Relações públicas: teoria contexto e relacionamentos*. São Paulo: Difusão.
- Kunsch, M.M.K. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo:Summus.
- Laudon, K.C.; Laudon, J.P.(2004) *Sistemas de Informações Gerenciais*. São Paulo: Prentice Hall,.
- Laurindo,F.J.B. (2008) *Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias*. São Paulo: Atlas.
- Luftman, J.N. (1996) 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.
- Luftman, J. N.; Papp, R.; Brier, T. (1999) Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications for the Association for Information Systems*, v. 1, n.11.
- Lutchen, M. (2004) *Managing IT as a business: a survival guide for CEOs*. Hoboken, New Jersey: John Wileyand Sons.
- Oliveira, I de L; De Paula, M. A. (2007) *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Pfleging, B e Zetlin, M. (2006) *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.



- Rockart, J. F. (1979) Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 81-93.
- Rockart, J. F. et al. (1982). The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. *Massachusetts Institute of Technology*.
- Velloso, V.F. (2014) *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.
- Yanaze, M.H. (2011) *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

## Biografia

Mitsuru Higuchi Yanaze. Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP); Mestre em Business Administration pela Michigan State University; Graduado em Publicidade e Propaganda pela ECA-USP; Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Professor titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP; Coordenador do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Ceacom) da ECA-USP.

Viviane Fushimi Velloso. Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP); Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP; Especialista em Gestão de Processos Comunicacionais pela ECA-USP; Professora Assistente III e Pesquisadora do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (Unitau); Professora Titular da Universidade Paulista – Campus São José dos Campos.