



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO
DO CONHECIMENTO

Viviane D'Barsoles Gonçalves Werutsky

PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE TI:
ESTUDO DE CASO NA WEG S. A

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2008

658.4038

W499m

Werutsky, Viviane D' Barsoles Gonçalves

Planejamento de comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI: estudo de Caso na WEG SA / Viviane D'Barsoles Gonçalves Werutsky; orientado por Aline França Abreu. . - - Florianópolis, 2008.

131 f.

Inclui lista de quadros, figuras e siglas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia do Conhecimento.

1. Planejamento de comunicação organizacional. 2. Tecnologia da informação. 3. Projetos estratégicos de TI. I. Abreu, Aline França. II. Título.

VIVIANE D' BARSOLES GONÇALVES WERUTSKY

**PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE TI:
ESTUDO DE CASO NA WEG S. A**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof^ª. Aline França de Abreu, Ph.D.

FLORIANÓPOLIS

2008

VIVIANE D' BARSOLES GONÇALVES WERUTSKY

**PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE TI:
ESTUDO DE CASO NA WEG S. A**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de abril de 2008

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Prof. Manoel Agrasso Neto, Dr.

Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Dr

Dedico esta dissertação a minhas filhas Marcela, Giovana e Carolina, meus amores, razão da minha esperança de um outro mundo possível. Ao meu marido Paulo, que com seu amor incondicional, tem sido companheiro e incentivador das minhas “batalhas” nesta vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, - em memória - Milton e Anery D'Barsoles Gonçalves, pelo incentivo para a leitura, o estudo e o aprender;

Aos contribuintes brasileiros, que mantém viva a Universidade Pública;

À UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a inesquecível FABICO Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, onde iniciei minha trajetória acadêmica;

À UFSC Universidade Federal de Santa Catarina, que me possibilitou evoluir nesta trajetória;

Ao PPGEHC Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, funcionários, colegas, professores colaboradores e incentivadores, pelo acolhimento e oportunidade;

À Professora Aline, amiga, companheira e acima de tudo incentivadora neste percurso;

Manoel, minha gratidão eterna pela tua atenção e apoio nos momentos mais difíceis;

Mariangela, querida amiga, que se prontificou a auxiliar na revisão deste trabalho;

Marina Abreu, que com seu talento deu “cores” as minhas “idéias”;

Aos pesquisadores, amigos e amigas do IGTI- Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação, que muito contribuíram neste aprendizado;

A WEG SA, seus colaboradores, diretores e acionistas. Especialmente aos colaboradores da DSI e do Projeto WIS. Wandair, que abriu as portas da empresa, Bruch que esteve presente em todos os momentos da pesquisa de campo, sempre prestativo, paciente e disponível; Mara pelo apoio e generosidade; vocês são exemplo de competência e profissionalismo.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, minha profunda gratidão e carinho.

“May the Force be with You”

Master Yoda

RESUMO

WERUTSKY, Viviane D' Barsoles Gonçalves. **Modelo de planejamento de comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI**: estudo de Caso na WEG SA. 2008. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A Comunicação Organizacional pode ser vista como o substrato onde as atividades organizacionais ocorrem, sendo imprescindível às organizações da Sociedade da Informação e do Conhecimento. A promoção da Tecnologia da Informação - TI a um lugar estratégico para os negócios causou um aumento da criticidade e complexidade do seu ambiente incluindo a necessidade de estruturação de sua gestão para melhor aproveitá-la e considerando o seu alinhamento às estratégias organizacionais e a governança corporativa. Contudo, embora acadêmicos e gestores enfatizem a importância do processo de comunicação organizacional, sobretudo na implantação de projetos estratégicos de TI, pesquisas neste contexto são escassas. O objetivo deste trabalho, portanto, é propor um modelo de planejamento da comunicação organizacional para a implantação de projetos estratégicos de TI. O modelo proposto foi elaborado a partir do identificado na pesquisa bibliográfica, documental, e no estudo de caso exploratório realizado na empresa Weg S.A, dado que a empresa está vivenciando a implantação do Projeto *WIS - WEG Integrated System*. Os resultados indicam que: (1) determinadas características conceituais e processuais da comunicação atuam como fatores limitadores e/ou estimuladores da mesma; (2) para se atingir as metas de transformação organizacional e a efetiva implantação do projeto estratégico de TI os projetistas necessitam compreender e inserir a comunicação informativa e a comunicação constitutiva no sistema de planejamento e de gerenciamento da implantação do projeto estratégico, levando em conta as características conceituais e de processo da comunicação organizacional; e (3) os projetistas necessitam compreender e inserir processos de comunicação não mecanicistas no sistema de planejamento e de gerenciamento da implantação do projeto estratégico. Espera-se, como resultado, que o modelo proposto possa facilitar a implantação de projetos estratégicos de TI, servindo de ferramenta para a gestão da mudança.

Palavras-chave: Planejamento da Comunicação Organizacional, Tecnologia da Informação, Projetos Estratégicos de TI.

ABSTRACT

WERUTSKY, Viviane D 'Barsoles Gonçalves. **Model of planning, organizational communication in the implementation of strategic projects in IT**: Case study in WEG SA. 2008. 131f. Dissertation (Master in Engineering and Management of Knowledge) - Post-Graduate Program in Engineering and Management of Knowledge, Federal University of Santa Catarina, Florianopolis.

The Organizational Communication can be seen as the substrate where the organizational activities occur, are essential to organizations of the Society of Information and Knowledge. The promotion of Information Technology - IT to a strategic place for business caused an increase in the criticality and complexity of their environment, including the need for structuring of its management to better harness it, considering its alignment to organizational strategies and corporate governance. While scholars and managers emphasize the importance of the process of organizational communication, especially in the implementation of strategic projects in IT, research, in this context, are scarce. The objective of this research is to propose a model of organizational communication planning for the deployment of strategic projects of IT. The proposed model has been elaborated what was identified in the literature, and documentary, and exploratory case study conducted in the company Weg SA, as the company is living the deployment of the WIS - WEG Integrated System Project. The results indicate that: (1) certain conceptual and procedural characteristics of the communication act as limiting and/or stimulators factors of the same, (2) to achieve the goals of organizational transformation and the effective deployment of strategic IT, the project designers need to understand and insert the informative communication and constitutive communication in to the system of planning and management of the implementation of the strategic project, taking into account the characteristics of the conceptual and organizational communication, and (3) IT designers project it is need the understanding and insert processes of not mechanistic communication in the system planning and management of the implementation of the strategic project. It is expected, as a result, that the proposed model can facilitate the deployment strategic projects of IT, serving as a tool for change managing.

Keywords: Organizational Communication Planning, Information Technology, Strategic Projects of IT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Governança de TI x Gestão de TI.	31
Figura 2: Benefícios esperados por projetos de TI.	33
Figura 3: Estrutura do gerenciamento de projetos	36
Figura 4 - Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP	39
Figura 5: Modelo de Processo de Comunicação.....	56
Figura 6: Visão Geral do Gerenciamento das Comunicações do Projeto.....	60
Figura 7: Comunicação: modelo básico.	61
Figura 8: Quatro modos de conversão do conhecimento.....	69
Figura 9: Uma Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo da GC.	72
Figura 10: Visão dos objetivos do projeto <i>WIS</i> em relação aos objetivos da <i>WEG</i>	89
Figura 11: Fases do Plano de Comunicação do Projeto <i>WIS</i>	91
Figura 12: Processo de Construção do Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI	107
Figura 13: Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI	108
Figura 14: Fase Contextualizar.	110
Figura 15: Fase Organizar	112
Figura 16: Fase Encadear.....	115
Figura 17: Fase Construir.	117
Figura 18: Fase Mensurar.	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metáforas da comunicação.	49
Quadro 2: Síntese das noções sobre comunicação organizacional.	52
Quadro 3: Temas envolvidos no objeto de pesquisa.	81
Quadro 4: Resumo do resultado da análise das categorias.	105

LISTA DE SIGLAS

APIs	Aplicativos de Interfaces Padronizadas
APS	Advanced Planning and Scheduling
BI	Business Intelligence
BPR	Business Process Redesign
CIOs	Chief Information Officer (Gestores de TI)
COINS	Communities of Interests Networks
CRM	Customer Relationship Management
CRM	Customer Relationship Management
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
EIPs	Enterprise Information Portals;
EIS	Sistema de informação executiva
EISs	Executive Information Syste
ERP	Entreprise Resource Planning System
ERP	Enterprise Resources Planning
ETD	Engagement Team Database
EUA	Estados Unidos da América
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gerenciamento de documentos
MRP II	Material Resource Planning
PdCCs	Portais de conhecimentos corporativos
PETI	Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação
PMI	Project Management Institute
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
SCM	Suply Chain Management
SGC	Sistemas de Gestão de Conteúdos;
SGEs	Sistemas de Gestão Empresarial
SI	Sistemas de Informação
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SPT	Sistema Processador de Transações
TI	Tecnologia da Informação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina,
WIS	WEG Integrated System

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Questões de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Delimitações da Pesquisa	21
1.5 Limitações da Pesquisa	21
1.6 Resultados Esperados	22
1.7 Estrutura da Dissertação	22
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 Tecnologia da Informação	24
2.1.1 Governança de TI	30
2.1.2 Projetos Estratégicos de TI	32
2.1.3 Gerenciamento e Implantação de Projetos Estratégicos de TI	35
2.1.4 Sistema Integrado de Gestão de Recursos - <i>ERP ENTREPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS</i>	37
2.1.4.1 Implantação de um Sistema <i>ENTREPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS – ERP</i>	40
2.2 Comunicação Organizacional: uma disciplina em desenvolvimento	44
2.2.1 Modelos de Comunicação Organizacional	48
2.2.2 Concepções Conceituais e Processuais de Comunicação Organizacional	53
2.2.3 O Planejamento da Comunicação Organizacional em Projetos Estratégicos de TI	57
2.2.4 Relação entre Comunicação Organizacional e Mudança Organizacional	64
2.2.5 Conhecimento e Gestão do Conhecimento	67
2.2.5.1 Relação entre Gestão do Conhecimento e Projetos Estratégicos de TI	73
2.2.5.2 Relação entre Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional	75
2.2.6 Síntese da Revisão de Literatura	76
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	79
3.1 Definição da Pesquisa	79
3.2 Formulação do Problema	79
3.3 Delineamento da Pesquisa	80
3.4 Variáveis de Pesquisa e Temas Pesquisados	81
3.5 Operacionalização das Variáveis de Pesquisa	82

3.6 Mensuração das Variáveis e Dados Coletados	83
3.7 Procedimentos de Campo e Dados coletados	83
3.8 Análise dos Dados Coletados	83
3.9 Modelo Conceitual Adotado	83
3.10 Categorias de Análise	86
4 ESTUDO DE CASO	88
4.1 WEG Sociedade Anônima	88
4.2 Projeto WIS - WEG INTEGRATED SYSTEM	89
4.2.1 Visão Macro do Planejamento de Comunicação do Projeto WIS	89
4.3 Análise e Discussão dos Resultados	92
4.3.1 Categoria Analítica 1: Visão das organizações	92
4.3.2 Categoria Analítica 2: Visão da Comunicação	95
4.3.3 Categoria Analítica 3: Relação Comunicação – Organização	97
4.3.4 Categoria analítica 4: Importância da Comunicação	99
4.3.5 Categoria analítica 5: Foco de análise da comunicação	101
4.3.6 Categoria analítica 6: Aspectos processuais da Comunicação Organizacional.....	102
4.3.7 Categoria analítica 7: Fatores limitadores e/ou estimuladores da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI	103
5 MODELO DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE TI	107
5.1 Fases do Modelo do Planejamento de Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI	109
5.1.1 Fase 1: Contextualizar	109
5.1.2 Fase 2: Organizar.....	112
5.1.3 Fase 3: Encadear	114
5.1.4 Fase 4: Construir	116
5.1.5 Fase 5: Mensurar.....	118
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
6.1 Contribuições	122
6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	122
REFERÊNCIAS	124

1 INTRODUÇÃO

“A pesquisa no campo das ciências humanas vive uma crise evidente. Entre as causas a serem destacadas vamos encontrar o desenvolvimento tecnológico acelerado que, aliado a fatores políticos e sociais leva a empresa a viver uma nova situação. Para ser eficiente ela agora precisa lidar com informações que até pouco tempo atrás não eram tão importantes”.
(Gutierrez, 1999).

Transformações em tempo real são observadas na sociedade contemporânea. A informação instantânea e acessível conecta os seres humanos planetariamente transformando o mundo no que os teóricos chamam de realidade complexa.

Na expectativa de compreender esta sociedade/organização complexa, Morin (1990) argumenta que é necessário o estabelecimento de uma reforma no pensamento humano, um novo paradigma, principalmente na forma como organizamos e articulamos as informações sobre este mundo. O autor propõe esta tese em contraponto ao que ele chama de “falsa racionalidade” ou ainda “a racionalização abstrata e unidimensional”, realidade esta que aprisiona o ser humano em uma “inteligência cega” produzindo inconsistência e irresponsabilidade com o contexto planetário. Para o autor, o pensamento complexo é aquele que trata com a incerteza e consegue conceber a organização não como uma forma simples, muito menos acabada. O pensamento complexo reconhece ao mesmo tempo o singular, o individual e o concreto, apto desta forma a unir, contraturalizar e ao mesmo tempo globalizar.

Para Morin (1990, p. 78) o pensamento complexo não se reduz nem à ciência, nem a filosofia, mas permite a comunicação entre elas, servindo-lhe de ponte. O autor complementa “o modo complexo de pensar não tem utilidade somente nos problemas organizacionais, sociais e políticos, pois um pensamento que enfrenta a incerteza pode esclarecer as estratégias no nosso mundo incerto [...]”.

É neste “mundo complexo” que vislumbramos uma vida organizacional cada vez mais focada no conhecimento. O conhecimento, como ressalta diversos autores, configura real fator – insumo - para a obtenção de vantagens competitivas e inovação e a conseqüente manutenção das organizações no mercado globalizado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; SENGE, 1999; DRUCKER, 2002; DAVENPORT; PRUZAK, 1998; CASTELLS, 2005).

Conforme destaca Castells (2005) o conhecimento sempre esteve presente nas organizações, mas a tecnologia, a partir da “chegada” dos computadores, transformou

definitivamente a vida organizacional. Castells (2005) define esta nova organização/sociedade informacional e em rede, e nos dá a dimensão do papel da tecnologia da informação neste contexto. Segundo o autor, vivemos uma revolução sem similar ao que se viu anteriormente na história da civilização moderna. O cerne desta transformação está suportado pelas tecnologias da informação, processamento e comunicação. Para o autor, “a tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia - o motor a vapor, eletricidade, combustíveis fósseis, e energia nuclear - foram para as revoluções industriais sucessivas”. (CASTELLS, 2005, p. 68).

Nonaka e Takeuchi (1997) preconizam uma “nova” forma de organização: a organização em hipertexto constituída de níveis interconectados ou contextos ou ainda aquela “criadora do conhecimento com capacidade estratégica para adquirir, criar, explorar e acumular contínua e repetidamente novos conhecimentos em um processo cíclico”.

Neste cenário organizacional complexo, em hipertexto e em rede, (MORIN, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CASTELLS, 2005) ganham destaque os projetos estratégicos de TI. Projetos estratégicos de TI são intensivos em novos conhecimentos e acarretam geralmente grandes mudanças organizacionais: envolvem novas tecnologias, novas estratégias de negócios, ou novas estruturas e processos organizacionais; o que, conseqüentemente, acarretam inevitáveis transformações no negócio, bem como nas estratégias de TI (SILVA NETO, 2007).

Gerir esses novos conhecimentos, resultantes das transformações sofridas na implantação de projetos estratégicos é uma atividade que está relacionada à Gestão do Conhecimento nas organizações. Matéria emergente na propalada “sociedade informacional” (CASTELLS, 2005, p. 54), a Gestão do Conhecimento tem ocupado corações e mentes de teóricos, executivos e administradores, instigado os pesquisadores e revelado uma nova “safra” de autores especialistas no tema. Em organizações no mundo todo, a Gestão do Conhecimento passa a ser foco de interesse dos gestores que se voltam para a resolução de uma equação que possibilite às organizações se manterem no mercado globalizado – e em rede – mantendo vantagens competitivas sustentáveis e inovações constantes.

Os processos de Gestão do Conhecimento são em grande parte suportados pela TI e viabilizados pela Comunicação Organizacional. Em qualquer ambiente e/ou contexto a Comunicação pode ser considerada um fator crítico da Gestão do Conhecimento. Sharp (2003, apud LEITE, 2006) listou os fatores-chave para o sucesso de projetos de Gestão do Conhecimento - dentre eles está a comunicação. Theunissen (2004 apud LEITE, 2006), por seu turno, em artigo intitulado *Communication: the cornerstone of knowledge management*,

acredita que há um considerável escopo e potencial para a Gestão do Conhecimento encontrar morada na disciplina de comunicação, mais especificamente dentro da Comunicação Organizacional.

Assim, definiu-se como objeto de estudo a Comunicação Organizacional orientada para e no contexto da implantação de projetos estratégicos de TI.

Segundo Casali (2006, p. 54), a Comunicação Organizacional é um “processo único, que integra aspectos funcionais e simbólicos”. A autora que concorda com a visão de outros teóricos, postula que a Comunicação Organizacional não está restrita apenas à troca de informações de caráter meramente funcional, mas também se dá como atividade simbólica que “constitui um processo interativo de produção de significados” (CASALI, 2006, p. 54).

Citando Conrad e Poole (2002), Casali (2006) reforça que a Comunicação Organizacional é um processo que envolve indivíduos atuando em conjunto, que por sua vez produzem significados por meio de signos e símbolos verbais e não verbais, em um contexto específico.

Os processos de Comunicação Organizacional, portanto, segundo o que nos propõe Casali (2006, p. 147) se apresentam como:

[...] uma série de interações entre atores e objetos que constroem a realidade [...] à medida que as interações definem e redefinem as relações entre sujeitos e as relações sujeito/objeto, seja por meio da dinâmica texto/conversações e (ou) pela contínua alternância entre constituição e transmissão de sentidos.

A concepção de Comunicação Organizacional adotada nesta pesquisa, referendada pelo recente estudo de Casali (2006), cuja base conceitual está ancorada nas pesquisas de diversos autores representantes da Escola de Montreal, não aborda a Comunicação Organizacional como fenômeno isolado, muito menos concebe a comunicação dentro (interna) ou fora (externa) da organização. A pesquisa assume que os limites entre organização e comunicação deixam de existir, e admite que não exista organização social sem comunicação e que toda comunicação gera organização social. Portanto, conforme afirma Casali (2006, p. 53): “cada vez que os indivíduos comunicam, organizam e ao mesmo tempo cada vez que organizam, comunicam”. Suportada pela proposta de Taylor (2004), Taylor e Van Every (2000) Weick (1979, 1995) e Taylor e Cooren (1997), a autora conclui: “Um ato de comunicação envolve a organização de palavras, idéias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal, este arranjo, por si só, comunica a compreensão dos elementos organizados” (CASALI, 2006, p. 53).

Do exposto surge a seguinte questão: como a comunicação organizacional pode viabilizar, e/ou acelerar, e/ou consolidar a implantação de projetos estratégicos de TI?

Em busca de resposta a essa interrogação foi desenvolvida a presente dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina, na qual se procura consolidar, a partir da literatura existente, e dos dados levantados no estudo de caso, as questões propostas.

1.1 Questões de Pesquisa

Para responder à questão de como a comunicação organizacional pode viabilizar, e/ou acelerar, e/ou consolidar a implantação de projetos estratégicos de TI, foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Qual a relação entre comunicação organizacional e gestão do conhecimento?
- Qual a relação entre projetos estratégicos de TI e a gestão do conhecimento?
- Qual a relação entre a comunicação organizacional e a mudança organizacional?
- Como avaliar o planejamento de comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI?
- Quais são os fatores limitadores e/ou estimuladores da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI?
- Como conceber o planejamento de comunicação organizacional e seus impactos como elemento de suporte e acelerador da implantação de um projeto estratégico de TI?

1.2 Objetivos

Objetivos definem o que se pretende alcançar ou executar e devem ser coerentes. A presente dissertação tem como objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

- Propor um Modelo de Planejamento de Comunicação Organizacional no contexto da implantação de projetos estratégicos de TI.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, na literatura, estudos que tratam como objeto de pesquisa a relação entre comunicação organizacional e gestão do conhecimento;
- Identificar, na literatura, estudos que tratam como objeto de pesquisa a relação entre Projetos Estratégicos de TI e gestão do conhecimento;
- Identificar, na literatura, estudos que tratam como objeto de pesquisa a relação entre comunicação organizacional e mudança organizacional;
- Analisar o planejamento da Comunicação Organizacional na implantação de um projeto estratégico de TI, através do caso Weg S. A; e
- Elaborar um Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional no contexto da implantação de projetos estratégicos de TI.

1.3 Justificativa

A principal característica que define a sociedade, segundo o que nos aponta Etzioni (1980) é a vida organizacional. O autor ressalta que passamos a vida toda envolvidos com organizações, do nascimento à morte.

Wenger (2001) observa que as organizações na sociedade contemporânea se constituem por práticas sociais interacionais que, por sua vez, somente se viabilizam nos processos de comunicação.

Para Davis e Scott (1969) a comunicação é o único processo pelo qual as pessoas se vinculam em conjunto ou em grupos de trabalho e, portanto sem comunicação não pode haver organização e nenhuma atividade de grupo.

Comunicação é um processo essencialmente de interação humana, que busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para a sobrevivência, o

crescimento e a continuidade das organizações. A comunicação também media e determina a nossa cultura, nosso sistema de crenças e códigos.

É pela comunicação que construímos a nossa realidade, através da linguagem, e contemporaneamente o que vemos é uma transformação substancial da nossa cultura pelo novo sistema social/tecnológico vigente. Segundo Castells (2005, p. 123), “este sistema não está totalmente instalado, e seu desenvolvimento acontecerá em ritmo e distribuição geográfica irregulares nos próximos anos”. Para o autor, “O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação, caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potenciais, está mudando e mudará para sempre a nossa cultura” (CASTELLS, 2005, p.124).

Contemporaneamente avanços tecnológicos produzem um grande impacto nas organizações empresariais, inclusive na sociedade como um todo, exigindo uma completa alteração na forma de agir diante desta nova realidade. Atualmente, devido à revolução da informação, uma extraordinária mudança está fazendo com que passemos da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento. Os pilares desta nova sociedade, que é fortalecida a cada dia, estão baseados na TI e nos valores intangíveis (AGRASSO NETO; ABREU, 2000).

Para Fetzner e Freitas (2007) a transição das organizações do modelo industrial para o pós- industrial, com a redefinição de papéis sociais e da política de gestão de pessoas não ocorre uniformemente. Respaldo pelo que preconiza Zarifian (2001), os autores salientam que: “o momento caracteriza-se por grande instabilidade e ambivalência e a diversidade das situações reais levam a pensar que as mutações ocorridas no trabalho, dependendo das condições em que ocorrem, podem provocar efeitos muito diferentes, mesmo opostos” (FRETZNER; FREITAS, 2007, p. 05). Concluindo, pondera o autor:

é em um cenário de trabalho instável, mutante, com as empresas tendo exigências permanentes de competitividade e demandando trabalho com níveis crescentes de produtividade, aprendizado constante e envolvimento mental e emocional dos empregados, que se inserem os processos de implantação da TI. (FRETZNER; FREITAS, 2007, p. 12).

Nas organizações assiste-se hoje à aplicação da TI em toda a cadeia de negócios, desde a concepção de um produto ou serviço até a sua comercialização e distribuição. As opções de desenho da organização formal e da TI moldam novos padrões de comportamento organizacional, representando, ainda a TI, um papel importante em todo o processo de mudança organizacional. Verifica-se que todas as companhias bem-sucedidas, e que competem globalmente, baseiam suas estratégias no uso da TI. Constituindo-se num grupo de

empresas que estão continuamente acompanhando a evolução tecnológica, procurando fazer alianças e investindo em recursos humanos.

A TI é um componente estratégico para organizações que precisam ser flexíveis e otimizadas para suportar a necessidade de respostas rápidas a um mercado globalizado (APPLEGATE; AUSTIN; MCFARLAN, 2003). A promoção da TI a um lugar estratégico para os negócios causou um aumento da criticidade e complexidade do seu ambiente, gerando uma necessidade de estruturação de sua gestão para melhor aproveitá-la, considerando o seu alinhamento às estratégias organizacionais, foco da Governança de TI.

Governança de TI é definida como a capacidade organizacional exercida pela alta administração, gerentes executivos e gerentes de TI, para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e dessa maneira garantir a fusão entre os negócios e a TI (GREMBERGEN, 2004). Neste contexto, ganham destaque os projetos estratégicos de TI.

Para Moraes e Laurindo (2003) um projeto estratégico de TI desempenha preponderante papel junto à estratégia atual do negócio e inclui planos de aplicações que manterão a importância estratégica da TI no futuro.

Walton (1994) destaca que estes projetos guardam profunda relação com o capital humano da organização, e pode, entre outras demandas, requerer novos desenhos organizacionais, provocar reações organizacionais imprevistas, gerando inclusive mudanças nos padrões de comunicação.

Dentre os projetos estratégicos de TI, destacam-se os Sistemas *ERP – ENTREPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS*. Beatty e Williams (2006) citando pesquisa realizada em grandes e médias empresas destacam que cerca de 67% destas empresas estão implantando algum protocolo de *ERP* e 21% estão avaliando o potencial das soluções destes sistemas. Os autores apontam que o investimento médio das empresas gira em torno de U\$ 40 milhões a U\$ 240 milhões de dólares, sendo a média de U\$ 48 milhões o volume de recursos investido nestes sistemas.

Estudos recentes apontam que as taxas de insucesso na implantação de projetos estratégicos de TI, sobretudo Sistemas *ERP – ENTREPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS* são elevadas. Aloini, Dulmin, e Mininno (2007) em recente artigo intitulado *Risk management in ERP project introduction: Review of the literature* (2007) salientam, baseados em dados do *Standish Group International*, que as taxas de insucesso na implantação de sistemas *ERP* são realmente muito elevadas, e que apenas 24% dos projetos foram concluídos no prazo e no orçamento planejados. Dentre os diversos fatores apontados como responsáveis pelo fracasso na implantação destes sistemas está a ineficácia da comunicação, ou como

destaca Aloini, Dulmin, e Mininno (2007, p. 553): uma “ *Ineffective communication system*” ou um sistema ineficaz de comunicação (tradução livre).

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade.

No âmbito dessas novas lógicas, salienta-se a importância da comunicação como instrumento e processo simbólico para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais.

A pesquisa em comunicação, enquanto atividade envolvida com o processo produtivo, quase sempre está as voltas com a sua natureza instrumental, investigando a qualidade de seu desempenho, voltado à obtenção de resultados e guiada por finalidades específicas. Não obstante questões que envolvem poder, política e cultura nas organizações (FRANÇA, 2001).

O papel da comunicação e da TI no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos. Todavia, a ineficaz aplicabilidade e o insuficiente entendimento dos aspectos conceituais e dos processos comunicativos no ambiente das organizações, principalmente em situações complexas, levam-nos a refletir sobre o papel da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI especificamente.

Finalmente, a WEG SA, empresa estudada nesta pesquisa, é a maior fabricante latina americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo. Atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais. É uma empresa totalmente nacional, contando com mais de 15 mil colaboradores em todo o mundo. O Projeto *WIS – WEG Integrated System* é uma ação de implantação de um Sistema de Informação (SI), mais especificamente de um Sistema *ERP*, cujos objetivos são: integrar e gerenciar todas as operações da WEG no Brasil e no exterior; identificar e implementar oportunidades de padronização, otimização e simplificação dos processos em todo o grupo WEG; eliminar atividades e tarefas que não agreguem valor aos negócios.

A busca da transformação de uma empresa típica da sociedade industrial local em uma organização global, compatível com a sociedade da informação/conhecimento torna a Weg S.A. interessante como estudo de caso.

1.4 Delimitações da Pesquisa

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto do estudo e os dados que se podem obter a respeito são infinitos, exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados é suficiente para se chegar à compreensão do objeto como um todo (GIL, 1991).

Devido à diversidade e extensão da dimensão empírica da comunicação, sua mobilidade, caráter transdisciplinar, heterogeneidade dos aportes teóricos, natureza instrumental da demanda bem como a diversidade dos fatos e práticas que constituem o objeto da comunicação (FRANÇA, 2001) optou-se nesta pesquisa em tratar a comunicação organizacional em um contexto específico: implantação de projetos estratégicos de TI. Portanto, o foco da abordagem neste trabalho será sempre a comunicação organizacional relacionada a este contexto. Desta forma, procura-se estabelecer um “porto” para ancorarmos a pesquisa.

1.5 Limitações da Pesquisa

Estudos sobre a comunicação revestem-se de dificuldades de toda ordem: teóricas, práticas e paradigmáticas, que transcorrem principalmente por não ser simples determinar ou definir o seu objeto. Segundo França (2001, p. 47-48) “a dimensão empírica da comunicação remete-nos ao que está na nossa frente, disponível aos nossos sentidos, materializado em objetos e práticas que podemos ver ouvir, tocar”, entretanto ainda segundo a autora: “[...] a comunicação tem uma existência sensível: é do domínio do real, trata-se de um fato concreto do nosso cotidiano, dotada de uma presença quase exaustiva na sociedade contemporânea”. Logo, a principal limitação desta pesquisa é a determinação do objeto da comunicação a ser pesquisado. Correlatos a esta dificuldade citaríamos ainda:

- o estudo da implementação de projetos estratégicos de TI nas organizações é amplo, envolve várias facetas e é de caráter contingencial;
- as pesquisas sobre a relação entre comunicação organizacional e implantação de projetos estratégicos de TI ainda está em fase embrionária, mesmo em estudos de autores estrangeiros, encontram-se poucos textos detalhando o inter-relacionamento entre estas duas áreas;
- o prazo para realizar o estudo, e o período do processo de implantação de um projeto da natureza do WIS, que é muito extenso e complexo, dificulta a validação do modelo de planejamento proposto neste trabalho;
- face ao que foi exposto acima, a validação do presente estudo será objeto de Tese de Doutorado desta pesquisadora.

1.6 Resultados Esperados

Além da consecução dos objetivos propostos, espera-se:

- Contribuir com subsídios teóricos e práticos para a melhoria do processo de comunicação no contexto e a consequente obtenção de eficácia, eficiência e efetividade nos processos de implantação dos projetos estratégicos de TI;
- Proporcionar uma ferramenta/referência de planejamento da comunicação organizacional no contexto da implantação de projetos estratégicos de TI;
- Ampliar o debate entre academia e mercado corporativo;
- Ampliar os estudos na área de GC, inserindo a Comunicação Organizacional, além da TI, como um processo fundamental e imprescindível para a obtenção do preconizado pela GC.

1.7 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, tema e problema de pesquisa, objetivos da pesquisa, justificativa, delimitações da pesquisa, limitações da pesquisa, resultados esperados e estrutura da dissertação. O segundo capítulo é composto pela revisão de literatura, onde são desenvolvidos os principais conceitos

que permitiram o embasamento teórico da dissertação. O terceiro capítulo apresenta a Metodologia da Pesquisa. O quarto capítulo a Análise do Papel da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI. O quinto capítulo detalha a proposta de Modelo de Planejamento de Comunicação para a Implantação de Projetos Estratégicos de TI. O sexto capítulo apresenta as Considerações Finais, Contribuições e Recomendações para Estudos Futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos necessários à consecução dos objetivos propostos nesta dissertação de mestrado. Estes servirão de base para a nossa argumentação, constituindo-se no arcabouço teórico fundamental para o trabalho de pesquisa. Os conceitos a serem revisados são: Tecnologia da Informação, Comunicação Organizacional e as relações entre Comunicação Organizacional, Projetos Estratégicos de TI e a Gestão do Conhecimento.

2.1 Tecnologia da Informação

Castells (2005) preconiza que vivemos na sociedade informacional. Para o autor, existe uma distinção analítica entre “sociedade da informação” e “sociedade informacional”, inclusive com conseqüências similares para “economia da informação” e “economia informacional”. A informação esteve presente em outros momentos da sociedade, como comunicação de conhecimento, por exemplo. Informacional, ao contrario, pondera o autor, “indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se fontes fundamentais de produtividade e poder, devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período”. Outra característica específica – mas não a única - da sociedade e da economia informacional é a lógica da sua estrutura básica em redes (CASTELLS, 2005, p. 65).

Castells (2005, p. 117), citando Kelly (1995), faz uma análise eficaz das propriedades da lógica de redes, segundo o autor:

O símbolo para o próximo século é a Rede dinâmica [...] a Rede canaliza o poder confuso da complexidade [...]. A única organização capaz de crescimento sem preconceitos e aprendizagem sem guias é a rede. Todas as outras topologias são restritivas. Um enxame de redes com acessos múltiplos e, portanto, sempre abertas de todos os lados.

Emerge na sociedade informacional propalada por Castells (2005, p.119) um novo paradigma: o paradigma da tecnologia da informação, que abrange a complexidade e que é aberto como “uma rede de acessos múltiplos”. Segundo o autor este paradigma “[...] é forte e impositivo em sua materialidade, mas adaptável e aberto em seu desenvolvimento histórico”.

A principal característica do novo paradigma tecnológico, que suporta a tese de Castells (2005), é a constatação que a informação é a matéria-prima principal. As demais características podem ser assim resumidas:

- penetrabilidade das novas tecnologias: a informação é parte integral de todas as atividades humanas, moldando todos os processos individuais e coletivos;
- a lógica das redes: com a TI a topologia de redes pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações, a rede é adaptada a complexidade criativa e de interação possibilitada pela tecnologia da informação;
- sistema de redes, embora distinto: flexibilidade – processo e organizações podem ser reconfigurados, possibilitando inverter as regras sem destruir a organização que agora se caracteriza por constante mudança e fluidez;
- convergência de tecnologias: específicas para um sistema altamente integrado, seria a quinta característica apontada pelo autor. (CASTELLS, 2005).

A hipótese referendada pelo autor é que os efeitos sociais da TI se dão mediante a penetrabilidade da informação em toda a estrutura social, inclusive nas organizações, que diferentemente do surgimento da imprensa, que encontrou uma sociedade ainda entregue ao analfabetismo generalizado, não permitiu que a informação acessasse a estrutura produtiva.

Então, segundo o autor:

[...] ao educar seus cidadãos e promover a organização gradual da economia em torno do conhecimento e informação, a sociedade industrial preparou o terreno para a capacitação da mente humana para quando as novas tecnologias da informação fossem disponibilizadas. (CASTELLS, 2005, p. 114).

É este paradigma - fortemente calcado em informação e conhecimento - que vai orientar as relações sociais e de produção. A produtividade, no novo modo informacional segundo o autor “[...] acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamentos da informação e de comunicação de símbolos” (CASTELLS, 2005 p. 53). Elementos que sempre estiveram presentes, mas que agora se tornam cruciais para a economia informacional, global e em rede (CASTELLS, 2005).

Nesta “nova economia”, segundo Castells (2005), mais do que na anterior, industrial, a inovação e a busca constante por vantagens competitivas tornaram-se fatores para se avaliar o crescimento econômico não somente das organizações – empresas – mas também das nações.

Para o autor, as características fundamentais, diferenciadas e interligadas desta nova configuração econômica são:

- 1.informacional: a produtividade e a competitividade dependerão da forma como as organizações construirão a sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos;
- 2.global: a organização dos componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) em escala global, diretamente ou em conexão entre os componentes da rede, incluindo os agentes econômicos;
- 3.em rede: a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. (CASTELLS, 2005).

Para Tapscott (1997), vivemos hoje a passagem de uma economia industrial baseada no aço, automóveis e rodovias para uma nova economia fundamentada no silício, computadores e redes. Segundo o autor, estão surgindo doze temas coincidentes que diferenciam a nova economia da antiga. São eles:

- 1.a nova economia é uma economia baseada no conhecimento;
- 2.a nova economia é uma economia digital;
- 3.com a transformação da informação de analógica para digital, as coisas físicas podem tornar-se virtuais - alterando o metabolismo da economia, os tipos de instituição e relacionamentos possíveis e a natureza da própria atividade econômica;
- 4.a nova economia é uma economia molecular: a antiga corporação está sendo desagregada, substituída por moléculas dinâmicas e grupos de indivíduos e entidades que formam a base da atividade econômica;
- 5.a nova economia é uma economia interligada em rede, integrando moléculas em grupos que são conectados a outros para criar riqueza;
- 6.as funções do intermediário entre produtores e consumidores estão sendo eliminadas devido às redes digitais: empresas, funções e pessoal intermediários precisarão dar um passo à frente para criar um novo valor, caso contrário enfrentarão a desintermediação;
- 7.na nova economia, o setor econômico dominante está sendo criado por três setores econômicos convergentes que, por sua vez, garantem a infra-estrutura para a criação de riqueza em todos os setores;

- 8.a nova economia é uma economia baseada em inovações;
- 9.na nova economia a distinção entre consumidores e produtores é pouco nítida;
- 10.em uma economia baseada em bits, o imediatismo torna-se o principal propulsor e variável da atividade econômica e do sucesso comercial;
11. a nova economia é uma economia global;
12. questões sociais sem precedentes estão começando a surgir, resultando possivelmente em grandes traumas e conflitos.

Tapscott (1997) salienta ainda que existe uma hierarquia de promessas, todas em cascata ascendente, para formar um novo modelo para a criação de riqueza: a empresa em rede. Para cada um desses níveis há uma tecnologia que o torna possível. Para cada um desses níveis há uma mudança fundamental na natureza do trabalho, que está ocorrendo. São elas:

- a multimídia pessoal provoca mudanças na tarefa e na eficiência do aprendizado, possibilitando o indivíduo eficiente;
- a computação, em grupos de trabalho, provoca reformulação de cargos e de processos de negócios, possibilitando a equipe de alto desempenho;
- a info-estrutura da empresa provoca transformação organizacional, possibilitando a empresa integrada;
- a informatização inter-empresas provoca remodelação dos relacionamentos externos, possibilitando a empresa ampliada;
- a internet provoca criação de riqueza e desenvolvimento social possibilitando a empresa interligada em rede.

A dimensão que a TI assumiu na vida das organizações é identificada ainda por diversos autores, tanto no nível tático, operacional quanto no estratégico (OLIVEIRA, 2003; O'BRIEN, 2003; BOAR, 2002; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; MACFARLAN, 1984; MORAES; LAURINDO, 2003; AGRASSO NETO; ABREU, 2000; REZENDE; ABREU, 2000; ABREU; ABREU, 2000).

Segundo Laudon e Laudon (2004), pode-se conceituar TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, fundamentada nos componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações.

Moraes e Laurindo (2003), suportados pelas teorias de Henderson e Venkatran, (1993), MacFarlan, (1984), Porter, (2001), Porter e Millar, (1985), Duhan et al (2001), postulam que o papel da TI nas organizações varia de simples suporte administrativo até uma posição estratégica, esta mais destacada em organizações líderes que disputam mercados competitivos. A obtenção de vantagem competitiva na cadeia de valor e o aumento de competências essenciais são os dois pontos apontados para se compreender este papel.

Para Agrasso Neto e Abreu, (2000, p. 13), “as companhias bem - sucedidas, que competem globalmente, baseiam suas estratégias no uso da TI”. Os autores complementam que a TI deve se tornar, inclusive, o foco central da estratégia da organização.

Rezende e Abreu (2000) salienta que as organizações requerem que a TI desempenhe um papel relevante e estrategicamente alinhado ao negócio, para tanto o planejamento estratégico de TI (PETI) deve se caracterizar como um processo dinâmico e interativo, focado em estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais.

Abreu e Abreu (2000) afirmam que, para possibilitar tal alinhamento, é fundamental que os formuladores das estratégias de negócio e a alta gerência tenham conhecimento das possibilidades de aplicação da TI e que sejam assessorados adequadamente quanto às oportunidades que podem ser geradas. Em contrapartida, os gestores da TI devem conhecer o negócio com profundidade.

O'Brien (2003) postula que a TI no seu papel estratégico, na busca por vantagem competitiva, assume diversos papéis, dentre eles: reduzir custos, diferenciar, inovar, promover crescimento, desenvolver alianças, melhorar a qualidade e eficiência, montar plataforma de TI global e apoiar a gestão do conhecimento.

Balloni (2006, p. 13) destaca a importância da TI e dos Sistemas de Informação (SI), como sendo “cada vez mais relevantes frente às necessidades impostas pela concorrência”.

Sistemas de Informação ou SI, são definidos por Buckingham (2000 apud GARCIA, 2005, p. 155) como “um sistema que reúne, guarda, processa e faculta informação relevante para a organização [...], de modo que a informação é acessível e útil para aqueles que a querem utilizar, incluindo gestores, funcionários, clientes, [...]”. Um sistema de informação é um sistema de atividade humana (social) que pode envolver, ou não, a utilização de computadores.

Balloni (2006) aponta ainda, três papéis vitais desempenhados pelos SI nas organizações: 1. suporte de seus processos de negócios e operações; 2. suporte na tomada de

decisões de seus funcionários e gerentes; 3. suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva. Para o autor, todos os aspectos que envolvem a TI, identificados e descritos como fundamentais para a sobrevivência das organizações, precisam ser administrados pelos trabalhadores e gestores da sociedade informacional e do conhecimento. Logo, a gestão da TI, assume relevante papel, e deve-se ter a compreensão sobre este processo. O autor referenda a sua posição e postula:

Tecnologia por tecnologia, sem planejamento, sem gestão e ação efetiva dos trabalhadores do conhecimento e gerentes (com foco em que processos de negócios a empresa deva aplicar TI) e, acima de tudo, sem considerar os sistemas sociotécnicos*, não traz contribuição para a empresa (BALLONI, 2006, p.17).

Outros autores abordam o papel instrumental da TI nas organizações. Shulman (2004) refletindo sobre a TI e a eficácia dos grupos de trabalho postula que a maioria dos pesquisadores que estudam a TI não questiona o processo de comunicação, seguindo a definição desenvolvida para os sistemas eletrônicos de Shannon e Weaver (1949) para planejar a comunicação (processo de enviar e receber informações ou mensagens) também para os sistemas humanos. O autor pondera que “existe pouca evidência de que a tecnologia de informação possa agir como um substituto para a comunicação humana, quanto mais fazê-la melhor”. (SHULMAN, 2004, p. 404).

Para Leitão e Pitassi (2002, p. 79) “[...] a visão instrumental aplicada ao processo de implantação dos sistemas de informação resulta na deformação da natureza da informação, da linguagem e da comunicação, com sérias conseqüências para as organizações produtivas”. Os autores ressaltam ainda a recorrente confusão entre informação e comunicação.

Para Shulman (2004, p. 405) a informação é tudo aquilo que existe no mundo físico e existe independentemente da nossa percepção dele, ou seja, a informação é independente dos seres humanos. Já a comunicação, na visão deste autor é “algo confuso e incerto [...] vai além do controle da organização [...] e depende essencialmente de inferir o outro e a sua intenção”.

Outras questões estão em foco na gestão da TI. Segundo pesquisa realizada pela Sociedade para o Gerenciamento da Informação (*The Society for Information Management/ EUA*) em 2004. Dentre as principais preocupações da gestão de TI, no contexto da implantação dos projetos estratégicos, destacamos a governança de TI.

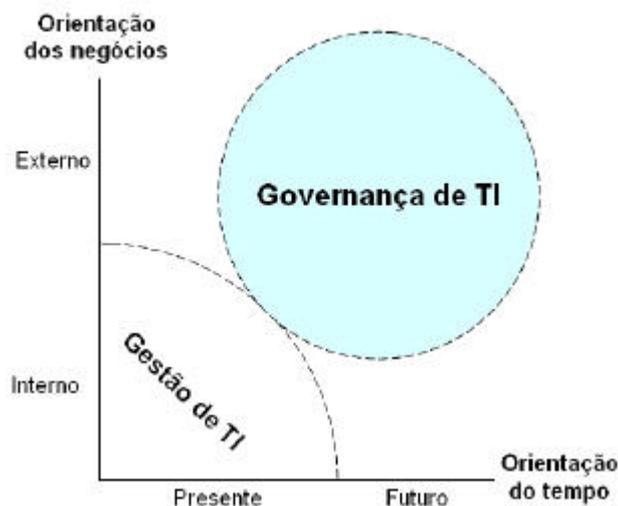
2.1.1 Governança de TI

Segundo Silva Neto (2007, p. 33), o “planejamento e gestão de TI, incluindo o controle têm como foco alcançar padrões de qualidade, funcionalidade, flexibilidade, tempo de atendimento e melhoria do nível de serviços, acompanhado pela redução dos custos”. Este processo é crítico para a organização alcançar os objetivos, em um cenário exigente de informação acessível sem restrições de tempo, distância e espaço. Portanto, alcançar padrões de qualidade, funcionalidade, flexibilidade, tempo de atendimento e melhoria do nível de serviços, acompanhado pela diminuição de custos, são o foco do planejamento e gestão de TI (LEDERER; MENDELOW, 1987 apud SILVA NETO, 2007).

Silva Neto (2007) baseado em Lainhart (2000) salienta que, esta criticidade amplia-se na medida em que se observa: a crescente dependência da informação e dos sistemas que a fornecem; a crescente vulnerabilidade relacionada ao uso de TI; a intensa relação entre escala e custos dos investimentos atuais e futuros em TI e sistemas de informação (SI); o potencial para as tecnologias modificarem radicalmente as organizações, criando novas oportunidades e reduzindo custos.

Shoal e Fitzpatrick (2002 apud SILVA NETO, 2007) postulam que uma incipiente gestão ou governança ou ainda a associação dessas duas perspectivas, podem contribuir para dificultar o alcance dos benefícios estratégicos por meio da TI. Os autores distinguem gestão e governança de TI e esclarecem que a governança de TI focaliza os princípios para o gerenciamento efetivo da TI. Tais princípios orientam o que deve ser feito neste processo de gestão.

Silva Neto (2007), citando Peterson (2003), estabelece a distinção entre governança e gestão de TI por meio das dimensões negócios e tempo. Conforme a Figura 1, abaixo:



Fonte: Silva Neto (2007).

Figura 1: Governança de TI x Gestão de TI.

Para Silva Neto (2007, p. 36), o conceito de governança de TI “orienta as decisões de gestão na busca por melhores resultados no negócio, provenientes da utilização da TI”. Logo, a governança de TI relaciona-se aos níveis organizacionais mais elevados e a gestão diz respeito às ações executadas pelos níveis gerenciais e operacionais da organização.

Para a *Governance Solutions*, a governança de TI é parte integral e direcionada pela governança corporativa. Deve assegurar que os processos e tecnologias utilizados nos processamentos das informações sejam íntegros e seguros e que os projetos de investimentos em novos processos, tecnologias e sistemas agreguem valor à empresa e não causem riscos operacionais ou à segurança da informação. É uma

estrutura composta por processos inter-relacionados através da quais as organizações dirigem e controlam a gestão da informação, a organização de TI e as tecnologias a ela associadas, garantindo a segurança e integridade das informações e assegurando a máxima agregação de valor aos objetivos de negócios e o correto balanceamento entre riscos e retorno sobre investimentos (*GOVERNANCE SOLUTIONS*, 2005 apud GARCIA, 2005, p.108).

Governança de TI visa a melhorias no processo de análise dos riscos de investimentos em TI e a garantia do gerenciamento e do controle das iniciativas de TI na empresa, dando subsídios para o processo de tomada de decisão (VIEIRA, 2005).

Garcia (2005), baseado em Lane et al (2004), salienta que são três os objetivos principais da governança de TI:

1. facilitar o processo de tomada de decisão;

2. manter o suporte às operações e funções diárias com o mínimo de supervisão, permitindo ao gestor focar na estratégia, na visão e na viabilização de diferenciais competitivos para a empresa e
3. promover uma infra-estrutura organizacional para facilitar a comunicação da TI com toda a organização.

Rossi (2004) citado por Silva Neto (2007) aponta que, empiricamente, a governança de TI envolve aspectos de três abordagens: alinhamento estratégico; papéis e responsabilidades e processos que formam a governança de TI. Assim, segundo o autor, “deve-se compreendê-la considerando estes aspectos e sua dinâmica, através de seus elementos e inter-relações, para garantir uma efetiva gestão de TI, sob a influência da governança de TI”. (ROSSI, 2004, apud SILVA NETO p. 36)

2.1.2 Projetos Estratégicos de TI

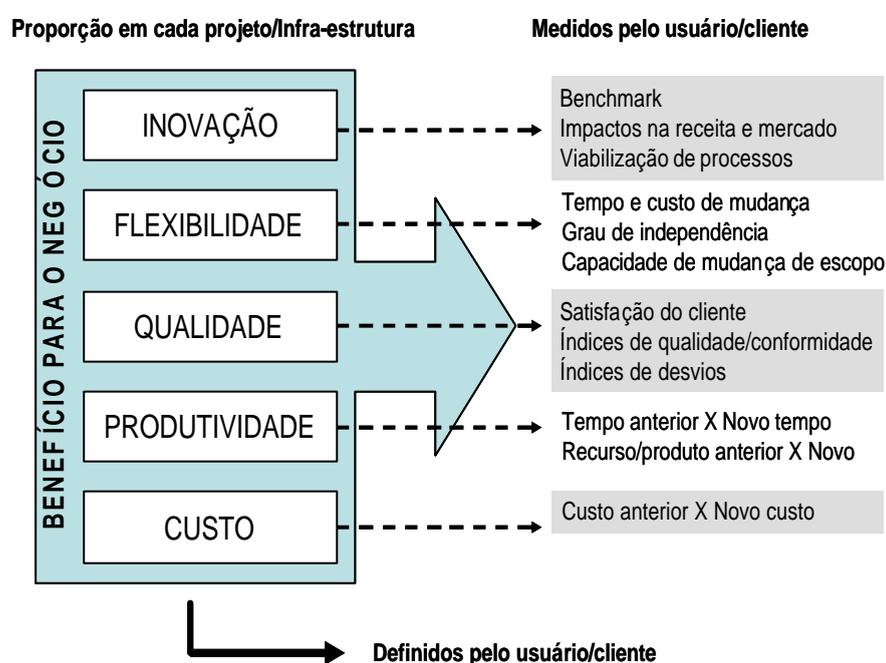
Segundo o *Guia PMBOK* um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (*GUIA PMBOK*, 2004). O caráter temporário determina que um projeto tenha um início e um final determinado. O final dá-se quando os objetivos do projeto são alcançados, quando esses não puderem ser alcançados ou ainda quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. Temporário não significa de curta duração: muitos projetos duram inclusive muitos anos, mas são finitos. Projetos não são contínuos (*GUIA PMBOK*, 2004).

Produto, serviço ou resultado esperado significa que o projeto entrega um produto único, exclusivo. Segundo o *Guia PMBOK* a singularidade é uma característica importante das entregas de projeto (*GUIA PMBOK*, 2004).

Por projeto de TI, Laudon e Laudon (2004) entendem o conjunto de ações relacionadas com o assunto SI - Sistema de Informação ou TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação, que tenham objetivos específicos e prazo determinado para a conclusão. Como exemplos, podem ser citados os projetos de informatização de processos e atividades, implantação de rede, instalação de servidores, desenvolvimento ou aquisição de sistemas, aquisição de equipamentos de TI, contratação de consultoria em TI e SI, dentre outros (LAUDON; LAUDON, 2004).

Projetos de TI são elaborados com vistas à obtenção de benefícios, tais como: desempenho individual do usuário da tecnologia; desempenho da equipe que utiliza a integração oferecida pela tecnologia; integração organizacional dos processos e áreas funcionais; integração externa com fornecedores, clientes e parceiros; e realização de negócios de forma interconectada com máxima integração interna e externa numa infraestrutura tecnológica. (MAIZLISH; HANDLER, 2005 apud SILVA NETO, 2007).

Silva Neto (2007), citando Albertin e Moura (2002), aponta os benefícios esperados pela execução de projetos de TI em cinco critérios, conforme demonstrado na Figura 2:



Fonte: Silva Neto (2007).

Figura 2: Benefícios esperados por projetos de TI.

Silva et al (2006) apontam que a seleção de projetos de TI a serem implementados passou a preocupar as organizações na medida em que as incertezas geradas pelo desenvolvimento tecnológico ampliaram o leque das possibilidades e alternativas da TI.

Portanto, para Silva Neto (2007), suportado pelo que preconiza Moraes e Laurindo (2003) e Macfarlan (1984), considera-se como projeto estratégico de TI: aquele que envolve novas tecnologias, novas estratégias de negócio ou que impõe novas estruturas e processos organizacionais. Para os autores, este tipo de projeto pode acarretar em grande incerteza intrínseca, contudo, se for bem-sucedido, pode gerar significativo retorno para a organização.

Um projeto estratégico de TI desempenha ainda, preponderante papel junto à estratégia atual do negócio e inclui planos de aplicações que manterão a importância estratégica da TI no futuro.

Silva Neto (2007, p. 52), destaca que:

a complexidade dos projetos estratégicos de TI, que envolve níveis de risco, incerteza, volume de investimento, prazos de execução, tempo de retorno, além do nível de dificuldade de mensuração dos benefícios, pelo elevado grau de intangibilidade, é determinada pelo porte, escopo e objetivos do projeto, não apenas pela esfera organizacional em que atuará.

Walton (1994), referenciado por Silva Neto (2007), explica o papel que os projetos estratégicos de TI podem desempenhar na organização, principalmente promovendo mudanças significativas em processos e estrutura. Segundo o autor estes projetos podem: requerer novos desenhos organizacionais (cargos mais amplos e flexíveis, com distribuição da autoridade, novos programas de treinamento e critérios de seleção), provocar reações organizacionais imprevistas (novas disputas por poder ou “status”, mudanças de padrões de comunicação e controle comportamental generalizado), criar ou promover novas soluções organizacionais (capacitar pessoas da organização a trabalharem juntas no espaço e no tempo), ser modificada de modo a atender às necessidades dos usuários; acelerar e refinar a adaptação organizacional às necessidades de mudanças, criar oportunidades para a introdução de mudanças organizacionais que a administração pode achar desejável, independentemente das necessidades ou potenciais efeitos do sistema de TI.

Um projeto estratégico de TI pode exigir mecanismos mais rigorosos de controle devido ao alto grau de risco, investimento (geralmente vultoso) e incerteza, além de demandar maiores prazos de execução e a percepção dos benefícios gerados (JIANG e KLEIN, 1999; COOPER et al. 2000 apud SILVA NETO, 2007).

Para reduzir as incertezas, minimizar riscos e garantir o controle, as organizações estão utilizando ferramentas de gerenciamento ou gerência de projetos, para dar conta da implantação de sistemas de TI. Segundo Albertin (2005, p. 85):

os esforços organizacionais para a assimilação e utilização de TI são realizados na forma de projetos de TI. Essa resposta à necessidade da companhia apresenta características que englobam a existência de um objetivo predeterminado, com qualidade, prazo, orçamentos, condições ambientais e satisfação dos envolvidos, incertezas, complexidade e urgências.

Para o autor, a administração destes esforços organizacionais é o gerenciamento de projetos.

2.1.3 Gerenciamento e Implantação de Projetos Estratégicos de TI

Segundo o Guia *PMBOK* (2004, p. 08):

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

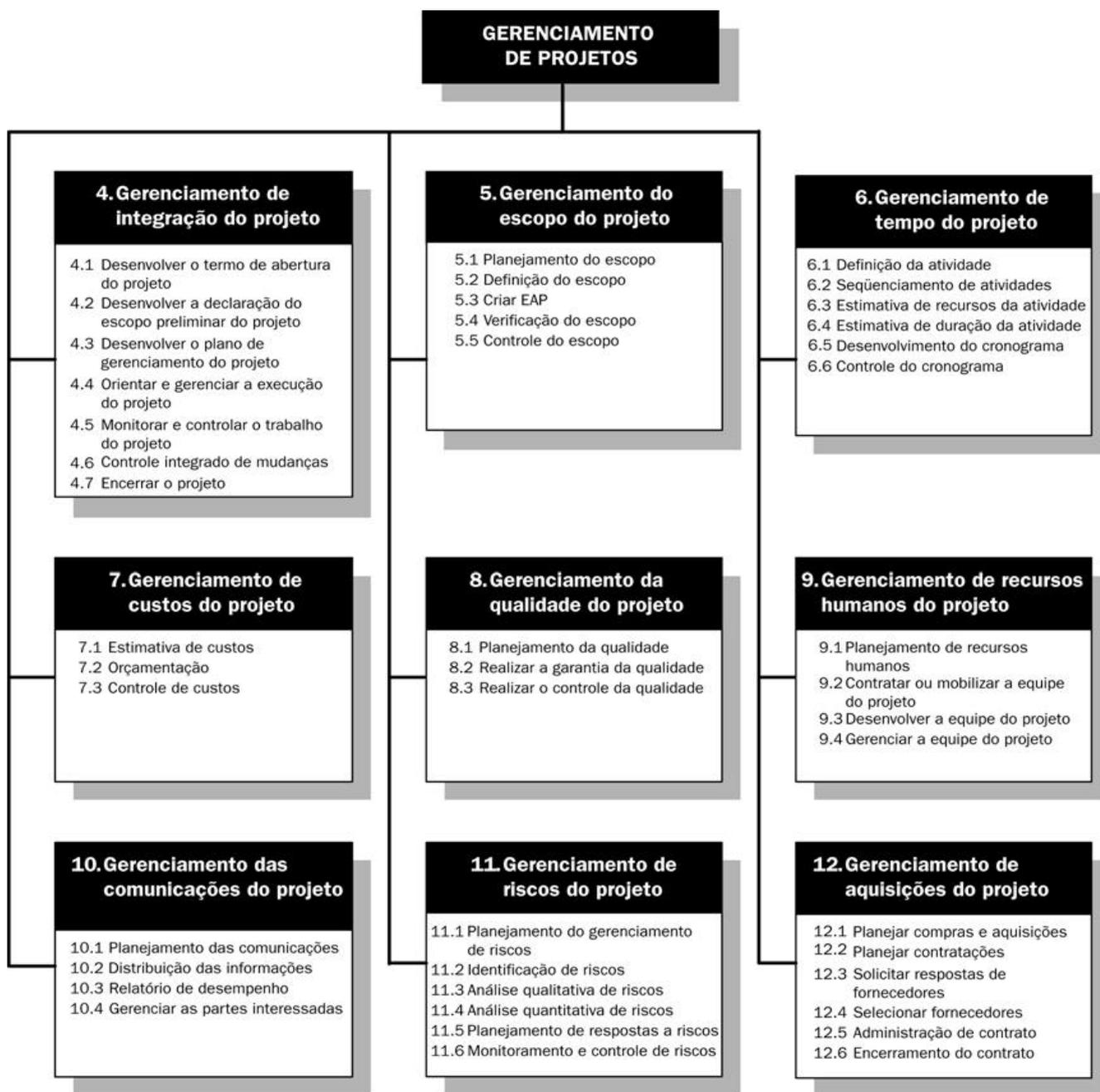
O Guia *PMBOK* editado pelo *PMI - Project Management Institute, Inc*, é um “conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos”, cujo objetivo é fornecer uma visão geral, mas não completa, das boas práticas acordadas em consenso, das habilidades, ferramentas e técnicas que podem aumentar as chances de sucesso em projetos. O Guia aponta que: “Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico”. (GUIA *PMBOK*, 2004, p. 03).

O Guia também se propõem a oferecer e promover um vocabulário comum ao gerenciamento de projetos ao público alvo envolvido. Salaria ainda que: “a organização ou a equipe de gerenciamento de projetos deve decidir como essas atividades serão abordadas no contexto e nas circunstâncias do projeto para o qual o Guia *PMBOK* está sendo usado (GUIA *PMBOK*, 2004, p. 04).

As atividades do gerenciamento de projetos segundo o *PMBOK*, (2004) incluem:

- Identificação das necessidades;
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Na Figura 3 temos uma visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos segundo o *Guia PMBOK*:



Fonte: Guia PMBOK (2004).

Figura 3: Estrutura do gerenciamento de projetos.

O *Guia PMBOK* tem sido muito utilizado pelas empresas no gerenciamento de projetos estratégicos de TI. Para efeitos desta pesquisa, propõe-se concentrar na abordagem e no detalhamento do Capítulo 10 do Guia PMBOK que trata do Gerenciamento das Comunicações do Projeto conforme proposto no Capítulo Comunicação Organizacional.

Torna-se relevante, ainda, ao presente estudo, abordar a implantação de sistemas integrados de gestão de recursos - *ERP* considerando as perspectivas da governança de TI e o gerenciamento de projetos. Estes temas serão tratados no próximo item.

2.1.4 Sistema Integrado de Gestão de Recursos - *ERP ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS*

Segundo O'Brien (2003), as empresas estão necessitando cada vez mais do suporte da TI para automatizar os seus processos gerenciais, bem como apoiar as atividades de análise, apresentação de informações, processamento de transações e tomada de decisões gerenciais e estratégicas, utilizando os sistemas de informações. Para o autor o emprego cada vez maior para a tomada de decisões está potencializando o uso dos sistemas de informação.

Davenport (2002) classifica esses sistemas de informação como Sistemas de Gestão Empresarial (SGEs). Conhecidos igualmente como sistemas integrados de gestão (ou *Enterprise Resource Planning- ERP*) são na verdade pacotes de aplicativos que dão suporte à maior parte das necessidades de informação de uma empresa.

Al-Mashari (apud SILVA et al, 2006) considera o uso de sistemas *ERP* como uma das maiores inovações da tecnologia da informação da década de 90. O uso desses sistemas baseia-se na mudança de uma visão funcional para uma visão de processos das organizações. Segundo o autor, a organização passa a ser percebida como um conjunto de processos interligados de maneira sistêmica e complementar.

Os Sistemas *ERP* atuais surgiram a partir da evolução dos sistemas tradicionais de gestão das necessidades de materiais (*MRP – Material Resource Planning*), amplamente empregados pela indústria de manufatura desde os anos 70.

A necessidade de maior integração entre os dados de gestão da manufatura e os dados de outras unidades funcionais das empresas, principalmente com relação às informações dos departamentos financeiro e contábil, impulsionou a expansão dos sistemas *MRP II*, no final da década de 80. Os sistemas *MRP II* foram então acrescidos de novos módulos, integrados aos módulos de gestão dos recursos de manufaturas. Foram desenvolvidos, por exemplo, módulos de controladorias, de gerenciamento financeiro, de compras, de apoio às atividades de vendas e de gerenciamento dos recursos humanos (CORRÊA; GIANESI; CAON, 1999).

Esses novos sistemas integrados, capazes de atender às necessidades de informação de diversos departamentos e processos de negócios das empresas, passaram a ser chamados de sistemas *ERP*.

Considerados como um tipo particular de sistemas de informação, os sistemas integrados de gestão *ERP* têm como característica principal, a integração das várias funcionalidades existentes em uma organização. Hehn (1999) salienta que um sistema integrado pode ser entendido como uma coleção de sistemas que atende a todas as necessidades de um negócio de forma integrada.

Um *ERP* pode ser definido como um sistema que abrange a maior parte das áreas da organização (produção, vendas, *marketing*, finanças, contabilidade, pessoas), servindo a processos que envolvem mais de uma área, na perspectiva funcional (MUSSI, 2002).

Quanto ao nível organizacional, apresenta características de um SPT (Sistema Processador de Transações) somado a um SIG (Sistema de Informações Gerenciais). Já em relação ao nível de abrangência, corresponde ao empresarial, sendo considerado um sistema de informação interdepartamental e que pode exigir a necessidade do redesenho dos processos de negócios (MUSSI, 2002).

O desenvolvimento dos sistemas *ERPs*, segundo Wood Jr. (1999), é fruto da confluência de fatores como: a) Integração de empresas transnacionais exigindo tratamento único e em tempo real da informação; b) Tendência de substituição de estruturas funcionais por estruturas ancoradas em processos; e com integração dos vários sistemas de informação em um único sistema.

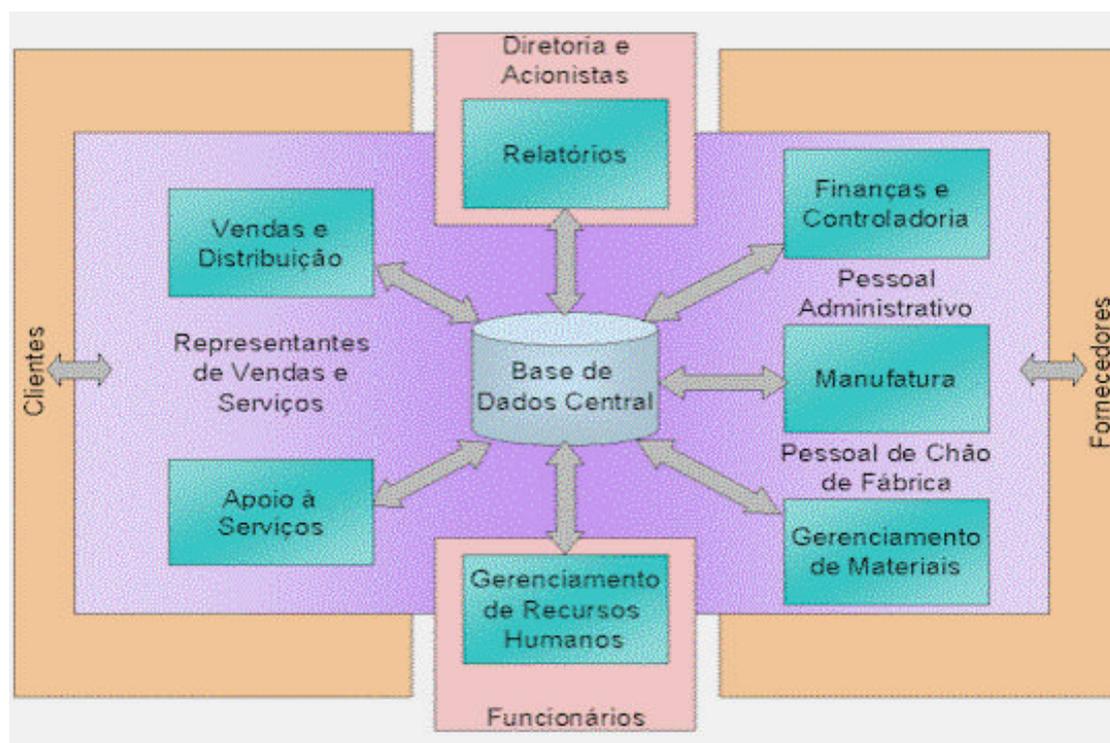
Mussi (2002) destaca este último fator, tendo em vista que, a integração dos vários setores de uma empresa leva a uma visão de organização orientada para processos, contrariando a visão funcional.

O princípio do *ERP* está no uso de sistemas integrados que possibilitam a existência de processos de geração única de informações, com fluxos contínuos e consistentes para toda a empresa. É orientado para processos de negócio e não para funções e departamentos, possuindo uma arquitetura aberta que permite operar com diversas plataformas de *hardware*, sistemas operacionais e banco de dados (STANFORD, 2000).

A configuração de um *ERP* conforme aponta Stanford (2000), fundamenta-se numa base de dados única que centraliza todas as transações realizadas nos módulos e entre eles, possibilitando que os dados sejam armazenados fidedignamente e sem redundâncias, agilizando o processo de registro dos dados e de tomada de decisão, além de acelerar a velocidade dos processos.

Stanford (2000) propõe que as funcionalidades de um *ERP* são geralmente apresentadas em módulos, representando os vários conjuntos de atividades de uma organização.

Os módulos mais comuns de um *ERP* com as respectivas funções são identificados por Davenport (1998) conforme a Figura 4:



Fonte: Davenport (1998).

Figura 4 - Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP.

Seguindo uma tendência mundial, os sistemas *ERP* tornaram-se alvo do desejo de muitas empresas de médio e grande porte que buscavam com a sua implementação, resolver diversos problemas ligados à tomada de decisão e a integração dos setores de informação da organização, pelo compartilhamento de base de dados única e confiável, pela redução dos processos e tarefas redundantes, buscando maior agilidade no processo de planejamento entre outros (GAMBOA; CAPUTO; BRESCIANI FILHO, 2004; CORRÊA, GIANESI e CAON 1999). No próximo item abordaremos a Implantação de um Sistema *ERP*.

2.1.4.1 Implantação de um Sistema *ENTREPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS - ERP*

Segundo Gamboa, Caputo e Bresciani Filho (2004) o processo de implantação de um sistema *ERP* pode ser dividido em quatro fases:

1. Planejamento: no qual se define os objetivos e o escopo do projeto, o comitê diretivo, a equipe e o organograma com os participantes, o cronograma com os pontos de verificação e datas limites para cada fase/etapas do projeto. Também é nesta fase que é criada a estrutura do projeto, definidas as datas e formatos das reuniões de acompanhamento da implementação, os planos para a gestão da qualidade, gestão dos riscos, gestão do conhecimento, das mudanças onde o autor propõe incluir o plano de comunicação e divulgação dos avanços do projeto de implementação para toda a organização.

2. Desenho: procede-se ao levantamento e desenho dos processos de negócio atuais identificado-se os possíveis pontos de melhoria, se for o caso faz-se o redesenho dos processos de negócios (*BPR-Business Process Redesign*) levando em conta as melhores práticas de negócios, procede-se a validação com os líderes para a posterior modelagem sistêmica. Cria-se nesta fase um novo mapa de processos de negócios e de sistemas conhecido como Mapa TOBE. Em seguida identificam-se as listas de pontos que precisam de rápida definição (*Issues*), e lista do que o sistema não atende (*GAPs*). Também se faz o plano de interfaces com outros *softwares* existentes na organização, que é o resultado dos casos nos quais é necessária a manutenção de *softwares* que não serão substituídos, mas que devem “conversar” com o *ERP*, ou de casos em que se cria o *ERP* Estendido. A integração do *ERP* com outros sistemas como Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente ou *CRM* (*Customer Relationship Management*), Gerenciamento da Cadeia de Fornecedores (*Supply Chain Management – SCM*) e Planejamento e Programação Avançada (*Advanced Planning and Scheduling – APS*). Nesta fase também se constitui o plano de mudança organizacional. (NORRIS et al, 2001 apud GAMBOA; CAPUTO; BRESCIANI FILHO, 2004).

3. Desenvolvimento: nesta fase acontece a customização ou configuração sistêmica dos processos de negócio e o desenvolvimento da parte que não é contemplada pelo *ERP*. Paralelamente, o teste das funcionalidades do *ERP* são realizados um a um e são resolvidos os pontos que estão nas listas dos *Issues e GAPs*. Com isto concluído o protótipo do novo processo de negócio é montado e acontece o teste integrado de todos os processos

dentro do escopo do *ERP*. Implementa-se o plano de capacitação para os usuários finais na gestão da mudança e finalmente a definição da estratégia de implementação e de conversão dos dados a ser adotada.

4. Conversão: também chamada de *Go live*, esta fase consiste na conversão dos dados, existentes na empresa para dentro do *ERP* e sua preparação no ambiente de produção, onde os usuários finais vão utilizá-lo durante a realização das suas tarefas diárias. Os usuários finais são treinados e coloca-se o sistema *ERP* em produção. Também se preparam os planos de contingência e define-se a estrutura de suporte aos usuários na pós-implementação do *ERP* (GAMBOA, CAPUTO; BRESCIANI FILHO, 2004).

A implantação de sistemas *ERP* nem sempre é um momento fácil para as organizações. Diversos autores apontam Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implantação. De acordo com Gamboa, Caputo e Bresciani Filho (2004, p.50) fatores críticos de sucesso “são pontos – áreas – do projeto que devem ocorrer bem, a fim de não comprometer o resultado e a qualidade da implementação”. Também podem ser entendidos como “fatores necessários para garantir o sucesso e a qualidade da implementação do sistema *ERP*”, ou ainda os “fatores-chave mínimos que a organização deve ter ou precisar e que, juntos podem realizar a missão. Eles não constituem ‘o como’ e não são diretamente controláveis, porém direcionam e fornecem os critérios de sucesso”.

Padilha et al (2004, p. 67), salientam que o cumprimento de prazos e orçamentos, por parte de empresas fornecedoras de sistemas *ERP*, tem sido um “ponto crítico na implantação desse tipo de programa”. Os autores também apontam algumas causas para o não cumprimento dos cronogramas: resistência de pessoas da organização, limitações inerentes ao próprio *ERP* escolhido e a dificuldade de integrar o *ERP* com os diversos sistemas existentes na empresa, entre outros.

Comprometimento e suporte da alta administração, gestão da mudança e da comunicação são apontados como Fatores Críticos de Sucesso (FCS). (GAMBOA; CAPUTO; BRESCIANI FILHO, 2004).

Beatty e Williams (2006) citando pesquisa realizada em grandes e médias empresas destacam que cerca de 67% destas empresas estão implantando algum protocolo de *ERP* e 21% estão avaliando o potencial das soluções destes sistemas. Os autores apontam ainda que o investimento médio das empresas gira em torno de US\$ 40 milhões a US\$ 240 milhões de dólares, sendo a média de US\$ 48 milhões o volume de recursos investido nestes sistemas (BEATTY; WILLIAMS, 2006).

Aloini, Dulmin, e Mininno (2007), no recente artigo intitulado *Risk management in ERP project introduction: Review of the literature* (2007) salienta baseado em dados do *Standish Group International* que as taxas de insucesso na implantação de sistemas ERP são realmente muito elevadas, e que apenas 24% dos projetos foram concluídos no prazo e no orçamento planejados.

A execução e os melhoramentos de sistemas de *ERP* são identificados por Beatty e Williams (2006) como uma dentre as cinco prioridades entre *CIOs* das empresas globais. De acordo com exames independentes conduzidos por *Morgan Stanley (Togut, D.M. e Bloomberg, E. Morgan Stanley CIO Survey Series:Release 4.5. Morgan Stanley Research Report, 2003.)* e pela pesquisa de *Deloitte & Touche* as falhas na execução da implantação de sistemas *ERP* são representadas principalmente por questões ligadas a liderança fraca e treinamento insuficiente (BEATTY; WILLIAMS, 2006).

Em publicações que abordam a gestão de *ERPs*, a comunicação é relacionada como ponto crítico na implantação destes sistemas. Em artigo publicado, Amoako-Gyamph e Salam (2004) apresentam uma extensão do modelo da aceitação da tecnologia (*Technology Acceptance Model - TAM*) em um ambiente de execução do planejamento da implantação de um sistema *ERP*. O estudo avaliou o impacto da construção da opinião compartilhada em relação aos benefícios da tecnologia e de dois fatores extensamente reconhecidos no sucesso da execução da tecnologia: treinamento e comunicação. Os autores apontaram que (tradução livre): “A opinião compartilhada resulta da compreensão e aceitação dos benefícios da implantação do sistema *ERP* pelos atores organizacionais com seus pares e superiores”. Portanto, a comunicação eficaz é resultante da compreensão dos atores organizacionais da mudança implementada.

Referenciados em outros autores, que tratam a questão da comunicação, Amoako-Gyamph e Salam, (2004) apontam que falhas ou falta de uma comunicação eficaz tem sido a causa de muitos fracassos de projetos. Para os autores a comunicação na implantação dos projetos é muito importante no compartilhamento da opinião sobre os benefícios da adoção de uma tecnologia, inclusive na implantação de um *ERP*. Segundo os autores: (tradução livre):

Uma comunicação fornece a avenida através da qual o pessoal das áreas funcionais diferentes compartilham da informação crítica à execução bem sucedida do projeto [...]. Uma comunicação eficaz conduzirá ao desenvolvimento da confiança e da troca de informação necessárias para aquelas mudanças nos processos e, finalmente, à aceitação da tecnologia (AMOAKO-GYAMPH; SALAM. 2004, p.735).

Os autores apontam ainda que uma comunicação eficaz é necessária para reduzir a incerteza (ausência da informação) e informações equivocadas (existência de interpretações

opostas) no ambiente de implantação do sistema. E reforçam que um dos objetivos de uma comunicação é influenciar atitudes e comportamentos. Logo, segundo Amoako-Gyampah e Salam (2004) uma comunicação eficaz conduzirá ao desenvolvimento da confiança e da troca de informação necessária para as mudanças de processos e finalmente a aceitação da tecnologia proposta.

Aladwani (2001), referindo-se a Al- Mashari e Zairi (2000) e Lazarus (1988), postula que a gerência pode criar uma consciência nos usuários dos benefícios do sistema *ERP*, comunicando eficazmente estes benefícios, assegurando uma atitude positiva, tal como os profissionais da área de Marketing fazem com os produtos. Neste caso, dando uma descrição geral de como o sistema opera e é executado. Os autores referem-se também à construção de uma base cumulativa de credibilidade por parte dos gerentes e à importância das habilidades adequadas para efetivar esta comunicação.

Aloini, Dulmin e Mininnol (2007) analisando os principais artigos que tratam da gestão dos riscos na implementação de sistemas *ERP* classificaram o fracasso dos projetos de *ERP* em quatro níveis: **1. Projeto fracassado (*Process failure*)**: quando o projeto não foi concluído dentro do prazo e orçamento; **2. Expectativa fracassada (*Expectation failure*)**: quando os sistemas de TI não contemplou as expectativas do usuário; **3. Interação fracassada (*Expectation failure*)**: quando as atitudes dos usuários em relação ao sistema são negativas e **4. Correspondência fracassada (*Correspondence failure*)**: quando não existe uma correspondência entre os sistemas de TI e os objetivos planejados. Os autores salientam que dentre os diversos riscos apontados está a comunicação. Para os autores, a comunicação ineficaz dificulta a implementação do projeto, uma vez que a comunicação fornece a ligação adequada entre os atores e as informações do projeto.

A implantação de sistemas *ERP*, conforme observado é um momento de grandes expectativas e mudanças para as organizações. Os fatores críticos de sucesso, apontados pelos autores referenciados, quase sempre envolvem o elemento humano. Fatores como sustentação da gerência superior, treinamento e papéis bem definidos para os elementos da equipe de projeto, são alguns dos temas destacados. Questões envolvendo os processos de comunicação organizacional, também são referenciadas, entretanto poucos autores detalham como as equipes devem proceder no planejamento da comunicação do projeto.

Uma revisão do estado da arte da comunicação organizacional abordada sob a visão de estudos consagrados e recentes será o tema do próximo capítulo.

2.2 Comunicação Organizacional: uma disciplina em desenvolvimento

Permeado por diversas ciências como: a filosofia, sociologia, antropologia, psicologia, ciências políticas, cibernética e as ciências cognitivas, o estudo da comunicação tem um campo vasto e ainda não totalmente consolidado. Diversos autores compactuam da premissa da dificuldade de se estabelecer os limites teóricos do campo da comunicação.

Lopes (2006, p.21) acredita que para avançar no campo, a pesquisa em comunicação deve-se proceder a um “acerto de contas” com “suas heranças epistêmicas positivistas, dedutivistas e funcionalistas, que devem ser desmontadas criticamente para dar lugar a lógicas mais complexas e pertinentes à multidimensionalidade do objeto da Comunicação”.

França (2001, p.47) aponta que o campo de estudos da comunicação vem “sendo atravessado desde o início por uma série de tensões, contradições e dificuldades”. Para a autora este estado decorre da “extensão e diversidade empírica que a comunicação recobre – ou da extrema diversidade dos fatos e práticas que constituem seu objeto” somada a “mobilidade do objeto empírico: a constante mutação das práticas comunicativas”. O que impossibilitaria, na visão da autora, o acompanhamento e o tempo de reflexão tanto da prática quanto da teoria.

Bello (2006), em recente trabalho sobre a produção intelectual mundial em comunicação, postula que os estudos sobre os fenômenos da comunicação ainda formam um conjunto intelectual fragmentado e disperso, uma quantidade de propostas que não dialogam umas com as outras e permanecem isoladas. Segundo o autor, que comparou a comunicação a outras disciplinas, o que ocorre é uma “carência de consenso”, característica das disciplinas imaturas.

As razões para este prolapado “estado da arte” da pesquisa em comunicação, postulado por Bello (2006), e a sua conseqüente imaturidade segundo os critérios Kuhnianos, apontados pelo autor, podem estar no passado muito distante.

Refletindo sobre comunicação na sociedade em rede, Castells (2005, p. 413) observa que houve, no decorrer da experiência humana com a comunicação, após o surgimento do alfabeto, por volta do ano 700 A.C uma transformação qualitativa da comunicação, “proporcionando inclusive, uma infra-estrutura mental para a comunicação cumulativa, baseada em conhecimento”. Entretanto, uma questão importante apresentou-se segundo o autor, houve uma separação da comunicação escrita do sistema audiovisual de

símbolos e percepções, “relegando o mundo das imagens e dos sons aos bastidores das artes” (CASTELLS, 2005, p. 413).

A revanche histórica da cultura audiovisual, segundo o autor, deu-se no século XX, com o cinema, o rádio, e a televisão. Para Castells (2005, p. 414), houve uma tensão entre a nobre “comunicação alfabética e a sensorial não meditativa”, o que poderia ter originado uma frustração dos intelectuais com o domínio da crítica social da comunicação de massa, em relação à influência principalmente da televisão.

Quase três séculos depois, uma outra transformação – tecnológica – está integrando os vários “modos” de comunicação, na “rede” interativa da sociedade informacional do conhecimento (CASTELLS, 2005, p. 414). A formação do hipertexto e a metalinguagem, que o integra aos sistemas escritos, oral, e audiovisual da comunicação, humana traz conseqüências para a comunicação ainda pouco estudadas. Para Castells (2005, p. 414):

A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em uma rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível – muda de forma fundamental o caráter da comunicação.

Dominique Walton (2006), sociólogo francês que pesquisa e escreve sobre comunicação há várias décadas, em sua mais recente publicação propaga: *‘Il faut sauver la communication’*. Para o autor, “salvar a comunicação” impõe o desafio de pensar e procurar compreender: “como reconciliar a realidade técnica e econômica da comunicação com as suas dimensões sociais, culturais e políticas”. (WALTON, 2006, p. 10).

Segundo Walton (2006), a comunicação tem duas dimensões que funcionam em um modelo de dupla hélice, dinâmico e contínuo: uma normativa, remetendo ao ideal da comunicação, ou seja, informar, compartilhar, compreender-se, que seria a mais antiga na tradição judaico-cristã; e outra funcional, cunhada a partir do século XVI, e ligada ao progresso técnico, remetendo à idéia de transmissão e de difusão, que é simplesmente necessária ao funcionamento das relações humanas e sociais. Estas duas dimensões não são excludentes e o autor pondera: “para salvar a comunicação devemos preservar a sua dimensão essencial, ou a sua capacidade de ligar ferramentas cada vez mais performáticas a valores democráticos” (WALTON, 2006, p. 10).

A comunicação também media e determina a nossa cultura, nosso sistema de crenças e códigos. É pela comunicação que construímos a nossa realidade, através da linguagem; e o que vemos é uma transformação substancial da nossa cultura pelo novo sistema tecnológico. Segundo Castells (2005, p. 127) “este sistema não está totalmente

instalado, e seu desenvolvimento acontecerá em ritmo e distribuição geográfica irregulares nos próximos anos”. Para o autor: “O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, interação de todos os meios de comunicação e interatividade potenciais está mudando e mudará para sempre a nossa cultura” (CASTELLS, 2005, p. 414).

Mattelart e Mattelart (1999) apontam que foi a partir da Revolução Industrial, com a chegada das máquinas a vapor, e das Grandes Guerras, que se estabeleceu o interesse pela comunicação, principalmente pela comunicação de massa – ou a comunicação de um para muitos -. Para o autor, estes acontecimentos desconfiguraram as antigas formas de relações interpessoais baseadas no face a face, e na oralidade.

Putnam, Phillips e Chapman (2004), referendados em Redding e Tompkins (1988), postulam que os interesses dominantes, que fundaram o campo da comunicação, levavam em consideração as habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação em seu trabalho. Os autores ressaltam que os recentes trabalhos em comunicação organizacional foram moldados pelo interesse em comunicação empresarial e industrial – anos 20 aos anos 50 – bem como pela influência da escola das relações humanas dos anos 50 até meados de 1970, principalmente focalizando pontos das estratégias de persuasão a serviço dos altos escalões, e a eficiência dos meios de comunicação.

Na década de 60 e 70, deslocou-se a perspectiva para o estudo das mensagens, influência do clima comunicacional, e da eficiência das transmissões, tratando a comunicação como variável que influenciava a performance individual e organizacional (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

Nos anos 80, ainda segundo Putnam e Cheney (1983) e Redding e Tompkins, (1988) citados por Putnam, Phillips e Chapman (2004, p. 109) houve uma “reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional” com críticas à ausência de uma estrutura teórica e a natureza da realidade organizacional. A comunicação organizacional passa a ser definida como “estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica, que constituem as organizações”. (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.110)

Conforme destaca Kunsch (2003), a comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, no âmbito da sociedade global. A autora propõe o modelo da comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas da

comunicação, permitindo uma ação sinérgica, ou seja, uma junção que em última instância é a comunicação organizacional.

Curvello (2002, p.65) destaca que: “Comunicação, etimologicamente, é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum”. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. O autor aponta que “superar visões tradicionais” é o maior desafio para a investigação em comunicação organizacional, e afirma ainda que esta mudança de comportamento deve “contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações”.

Para Deetz (2001 apud CASALI, 2006) existem três concepções de comunicação organizacional: a primeira concebe a comunicação como especialidade, a segunda como fenômeno e a terceira aponta a comunicação para descrever e explicar as organizações.

Taylor (2004 apud CASALI, 2006) postula que a comunicação organizacional, situada em suas disciplinas de origem, é uma disciplina em desenvolvimento. Segundo o autor, o entendimento da comunicação organizacional, após períodos predominantemente funcionalistas e interpretativos, entra em uma outra fase, ancorado em análises sociais contemporâneas, como a teoria da estruturação de Anthony Giddens (1984) a teoria da tradução ou atores rede de Michel Callon e Bruno Latour (1991) e a teoria da decretação ambiental de Karl Weick (1973, 1979, 1995).

Para Putnam, Phillips e Chapman (2004, p.77) a comunicação “é um termo que impregna a maioria dos tópicos nos estudos das organizações”. Os autores constataram que existe confusão nos níveis teórico e prático quanto à relação entre a organização e a comunicação.

Taylor e Van Every (2000); Taylor, (2004); Weick (1979, 1995), assim como Tompkins e Wanca-Thibault (2001), propõem uma reconstrução da teoria das organizações com base na comunicação. Os autores identificam que as práticas discursivas são a principal característica do relacionamento entre organizações e seu contexto ambiental, logo não se pode separar a organização do seu ambiente. Também advogam uma abordagem da relação organização-ambiente enraizada em práticas e processos discursivos, e sugerem que o ambiente é decretado pelos indivíduos que, por sua vez, percebem, interpretam e armazenam aspectos de suas experiências; indivíduos e organizações, desta forma, não apenas criam os ambientes em que atuam, mas criam as próprias organizações. (TAYLOR; VAN EVERY, 2000; TAYLOR, 2004; WEICK, 1979, 1995; TOMPKINS; WANCA-THIBAUT, 2001; apud CASALI, 2006).

Casali (2006, p. 51) preconiza que “não existe organização social sem comunicação e que toda comunicação gera organização social”. Portanto, conforme afirma a autora: “cada vez que os indivíduos comunicam, organizam e ao mesmo tempo cada vez que organizam, comunicam”. Suportada pela proposta de Taylor (2004) e Taylor e Cooren (1997) Casali (2006, p.53) conclui: “Um ato de comunicação envolve a organização de palavras, idéias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal, este arranjo, por si só, comunica a compreensão dos elementos organizados”.

Smith (1993) propõe três maneiras de verificar a relação entre organização e comunicação: contenção, produção e equivalência. A comunicação como algo localizado dentro de uma estrutura organizacional, material, concretizada, reificada, onde os elementos estrutural-funcionais da comunicação são críticos para a manutenção desta mesma organização, justifica a relação como contenção. A relação de produção investiga o modo como as organizações produzem a comunicação, ou a comunicação produz a organização ou como ambas se co-produzem reciprocamente – um exemplo seria a cultura organizacional, evocada pelos rituais que são baseados pelos fragmentos das práticas de comunicação - nesta relação, as organizações são contêineres onde as atividades de comunicação acontecem. Aparece nesta relação o dilema de se identificar qual das duas: comunicação ou organização – surge primeiro, ou ainda: se ambas desenvolvem-se concomitantemente. A última relação, ainda mais radical segundo os autores, seria a equivalência, ou a comunicação é a organização e a organização é a comunicação, os dois seriam uma só entidade e um só fenômeno, expressos de modos diferentes. Os dois processos seriam desta forma isomórficos (SMITH, 1993; apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

Pautados pelo dilema sobre a relação entre organização e comunicação, Putnam, Phillips e Chapman (2004) propõe uma reflexão sobre os estudos da comunicação e das organizações. No próximo item abordaremos a proposta dos autores.

2.2.1 Modelos de Comunicação Organizacional

Utilizando um enfoque diferente dos encontrados usualmente em pesquisas, Putnam, Phillips e Chapman (2004) enfocam a teoria da comunicação como central e equivalente ao ato de organizar, posicionando a comunicação como produtora das organizações e não vice e versa. Ao assumirem esta proposta, segundo os autores, surge uma série de sete metáforas: *conduíte, lente, linkage, performance, símbolo, voz, e discurso*. Esta

proposta toma a comunicação como figura e a organização como fundo e, segundo os autores, pretende não oferecer uma ampla revisão da literatura, mas “revolver” esta literatura.

(Continua...)

Metáfora	Principais Pressupostos
Conduíte	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizam-se por utilizar termos como: enviar, intercambiar, transmitir, comutar; • As mensagens são transmitidas por toda a organização; a comunicação é um conduíte; • Comunicação é fácil sem esforço e linear; • Receptores passivos e reativos; • Mensagens fluem de uma fonte a um receptor.
Lente	<ul style="list-style-type: none"> • A organização é o “olho”; • A lente filtra, protege e salvaguarda a transmissão; • Estudos concentram-se em distorção, busca e aquisição da informação e acessibilidade; • Emissores e receptores são agentes passivos no processo; • A informação é incompleta: “telefone sem fio”; • A pesquisa em comunicação está na formulação da estratégia, da imagem, e sobre a interação entre os <i>stakeholders</i>, como a organização processam e interpretam a informação externa e qual a influência.
<i>Linkage</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações são redes múltiplas que se sobrepõem com fronteiras permeáveis; • Os estudos deslocam o foco da transmissão para a conexão: a comunicação é o conector que une as pessoas e as organizações como uma rede de relacionamentos; • Os integrantes estão entrelaçados, a comunicação produz as organizações.
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações emergem como ações coordenadas, legitimando as suas próprias regras, estruturas e ambientes por meio da interação social; • A comunicação produz a organização, assim como a organização produz a comunicação; • A ênfase está na interação e no significado, a visão interativa da comunicação organizacional é o ponto focal para a pesquisa; • A realidade organizacional nasce na performance comunicativa, desenvolvida pelas narrações da história organizacional, a comunicação é uma interação de mão dupla, pedra fundamental das organizações numa ação-reação-ajuste em um processo co-produtivo, onde a comunicação surge coletivamente e não por meio da experiência cognitiva do indivíduo.
Símbolo	<ul style="list-style-type: none"> • Os autores que posicionam a comunicação como <i>símbolo</i> centram os estudos na cultura, e na construção, manutenção, identificação e comprometimento organizacional, folclore e significados compartilhados; • A comunicação funciona como a criação, a manutenção, e a transformação de sentidos, a comunicação é interpretada pela produção de símbolos; • Os indivíduos atuam simbolicamente através de narrativas, rituais, ritos e metáforas • A comunicação e a organização relacionam-se como um processo de produção, com símbolos produzindo textos.
Voz	<ul style="list-style-type: none"> • postula estudos enfocando diferentes orientações para as questões do falar, do ouvir, e do fazer diferença; • Conecta as questões do poder e significação com a comunicação; • A comunicação funciona simultaneamente para exprimir e suprimir a voz; • Focaliza a comunicação como expressão ou supressão das vozes dos membros da organização; • O foco é a atenção sobre a habilidade dos membros tornarem suas experiências ouvidas e entendidas e sobre a existência de uma linguagem apropriada de expressão e sobre a possibilidade de os outros ouvirem, sobre os valores, estruturas e práticas que suprimem a voz: poder e ideologia, maneiras pelas quais os grupos podem usar a comunicação para controlar a organização.

(Conclusão)

Metáfora	Principais Pressupostos
Discurso	<ul style="list-style-type: none"> • Na metáfora do <i>discurso</i>, a comunicação é uma conversação. Aborda tanto o processo como a estrutura; • Refere-se tanto a ação coletiva, quanto à realização conjunta: o diálogo entre os parceiros, as configurações, o contexto e os processos micro e macro. O discurso refere-se à linguagem; • As organizações são entendidas como interações seqüenciais entre as pessoas. As organizações também podem ser vistas como <i>textos</i>. <i>Textos</i> são conjuntos de eventos estruturados ou padrões ritualizados de interação, que transcendem conversações imediatas.

Fonte: Proposição da autora baseado em Putnam, Phillips e Chapman (2004).

Quadro 1: Metáforas da comunicação.

Ao concluir a sua abordagem, os autores refletem sobre as implicações desta análise para os estudos organizacionais. Ao adotar uma ou mais metáforas como base, os autores sugerem avaliar as contribuições e omissões que cada perspectiva metafórica impõe e apontam três questões para reflexão: em primeiro lugar reconhecem que as metáforas da *lente* e do *conduíte* são as principais maneiras pelas quais os acadêmicos organizacionais tratam a comunicação, que segundo os autores “limitam não apenas a maneira como a comunicação é entendida, mas também como as organizações se estruturam”. Os autores salientam que estudar a linguagem como um artefato da cultura ou a comunicação como um instrumento organizacional “limita a complexidade e a completude, tanto da comunicação quanto da organização”.

Em segundo lugar, os autores apontam referenciados em Barnard (1968) e Weick (1979), que os “estudos levam a crer que comunicação e organização são coisas equivalentes”. Em terceiro lugar, os autores identificam uma crise no campo da comunicação organizacional, assim como no dos estudos organizacionais. Esta crise é referida pelos autores como uma crise de representação, onde a comunicação não mais reflete e espelha a realidade, mas é “formativa, no sentido de criar e representar o processo do ato de organizar” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.110).

Diversos autores abordam questões semelhantes. Dentre os quais destacamos a pesquisa de Casali (2006).

Em estudo recente, na elaboração de um marco teórico para a análise da comunicação organizacional, Casali (2006, p. 42) aponta que é possível reunir diferentes concepções de comunicação organizacional sob duas noções básicas: “comunicação nas

organizações” e “comunicação como organização”. Estas duas dimensões pondera a autora, “não são excludentes”, ao contrário, “são complementares”. Ao se analisar o universo da comunicação organizacional a autora alerta que: “[...] o universo da comunicação organizacional vai além da simples integração destas perspectivas. Afinal, todo sistema é maior do que a soma de suas partes” (CASALI, 2006, p. 42).

O modelo proposto por Casali (2006), que norteará esta pesquisa, é resultado de uma pesquisa, cujo objetivo foi elaborar um marco teórico para a análise da comunicação organizacional nos processos envolvendo organizações em fusões e aquisições internacionais e será o tema apresentado no item a seguir.

2.2.2 Concepções Conceituais e Processuais de Comunicação Organizacional

Respalhada em estudos de diversos autores da “Escola de Montreal” Casali (2006) inova ao adotar na sua pesquisa uma perspectiva e um reposicionamento da comunicação como um elemento constitutivo dos processos organizacionais e não apenas como uma função gerencial assessoria, utilizada como uma ferramenta para transmissão de informações, proposição teórica que vem, inclusive, ao encontro das convicções postuladas por esta pesquisadora.

Casali (2006) propõe as duas concepções conceituais da comunicação organizacional amparada por quatro paradigmas: Humanista Radical, Interpretativo, Estruturalista Radical e Funcionalista. Paradigma é definido por Casali (2006, p. 27) baseada em Khun (1962), como “uma visão de mundo, um quadro conceitual particular, por meio do qual se percebe e se descreve a realidade”. A autora salienta que os paradigmas podem orientar o estudo de qualquer tema em ciências sociais e oferecem perspectivas diferentes do fenômeno sob investigação “gerando uma variedade de possibilidades de pesquisa”.

Prosseguindo na reflexão teórica a autora assegura, no entanto, que é possível transpor concepções paradigmáticas para evoluir na compreensão da comunicação organizacional de forma abrangente. Percebendo desta forma, a realidade social em toda a sua pluralidade superando dicotomias paradigmáticas.

Conforme aponta Casali (2006, p.33), respaldada, sobretudo pelos estudos de Smircich e Cálás, (1987); Burrell e Morgan, (1979); Taylor e Van Every, (2000); Putnam, Phillips e Chapman, (1996), Laramée, (1993), Hall (1984) Pasold, (1987), Krone, Jablin e Putnam, (1987) e Champion, (1985), as pesquisas que abordam a “comunicação nas

organizações” enquadram-se nos paradigmas funcionalista e estruturalista radical, pois pressupõe uma visão objetiva das organizações. Segundo a autora os paradigmas funcionalista e estruturalista radical, além da visão objetiva da realidade, têm uma visão determinista da natureza humana e uma compreensão reguladora da sociedade.

A visão de “comunicação como organização” preconizada por Casali (2006) é norteada pelos estudos de Laramée e Vallé, (2001), Deetz, (2001), Giroux, (1994), Cooren, (2002), Putnam, (1982), Taylor e Cooren, (1997), Smircich e Cálas (1987). A autora aponta que a noção de “comunicação como organização” segue a tradição interpretativa, que se concentra no estudo de significados emergentes, revelados por meio de interações da vida cotidiana mediante a comunicação (CASALI, 2006, p.34). A abordagem interpretativa da comunicação organizacional fundamenta-se no estudo dos significados, na forma pela qual os indivíduos dão sentido ao mundo em que vivem.

Tomando por base a pesquisa da autora, apresentamos, no quadro 2, uma síntese das compreensões da comunicação organizacional.

	<i>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>	
	<i>COMUNICAÇÃO "NAS" ORGANIZAÇÕES</i>	<i>COMUNICAÇÃO "COMO" ORGANIZAÇÃO</i>
Visão das Organizações	Unidade Máquina ou coletivo	Sistema de interações Construção Social
Visão da Comunicação	Variável dependente da estrutura organizacional Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional	Elemento constitutivo das relações sociais Transação
Relação comunicação - organização	<i>Container</i>	Produção Equivalência
Importância da comunicação	Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação	Processo "organizante"
Foco de análise da comunicação	Mensagens Canais Redes Relações sociais e clima organizacional	Processos simbólicos de estruturação co-orientação e legitimação das ações sociais
Síntese	Comunicação Informativa	Comunicação Constitutiva

Fonte: Casali (2006, p.42).

Quadro 2: Síntese das noções sobre comunicação organizacional.

Compreender a comunicação organizacional nem sempre é tarefa simples. Putnam, Phillips e Chapman (2004) apontam que o termo comunicação tem estado onipresente nos estudos das organizações, de uma forma “ardilosamente imprecisa”. Os autores ponderam que também é difícil distingui-lo de outros termos relacionados como informação e canal.

A proposta de revisão conceitual abordando as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”, segundo Casali (2006, p. 42) são complementares e possibilitam compreender que “o universo da comunicação organizacional vai além da simples integração destas perspectivas”.

Na sua proposição de redefinição de comunicação organizacional, Casali (2006, p. 44) sugere que, para compreender a comunicação organizacional de forma abrangente, “é preciso ultrapassar fronteiras paradigmáticas para perceber a realidade social em toda a sua pluralidade”.

Para Casali (2006), uma definição abrangente considera que assim como não existem barreiras na relação organização – ambiente, não existem dois fenômenos como comunicação e organização, e sim um fenômeno único da comunicação organizacional. Suportada pelas teorias de Taylor e Van Every (2000) e Weick (1979/1995), que postulam uma reconstrução da teoria das organizações com base na comunicação, a autora corrobora as proposições e salienta que “para não extinguir a comunicação organizacional como área de pesquisa, é preciso abordá-la como fenômeno único” (CASALI, 2006, p. 51).

Para Casali (2006, p. 53), comunicação organizacional é:

Um Processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. A comunicação organizacional realiza-se em conversações, textos e traduções que integram as noções objetivas de que a comunicação ocorre nas organizações e as subjetivas de que a comunicação produz as organizações.

A autora, a partir de seus estudos, apresenta o modelo de co-orientação de processo de comunicação organizacional ancorada pelas teorias de Taylor, (2004), Robichaud, (2004), Taylor e Van Every, (2000) Boden (1994) e Giolla e Chittipeddi, (1991).

O modelo de processo de comunicação proposto no recente estudo de Casali (2006), situa-se em uma concepção transparadigmática e redefine a relação entre os agentes/sujeitos e objetos, abandonando a visão de processo a partir dos elementos que constituem a comunicação: emissor, receptor, mensagem, meio ou canal.

Segundo a autora, “a superação das fronteiras paradigmáticas redefine a relação entre ação individual e estrutura social” (CASALI, 2006, p. 54). Portanto para se redefinir a

comunicação organizacional é preciso superar e situar a análise em um campo isento de limitações inerentes aos paradigmas nos quais são formuladas.

No detalhamento do modelo, a autora observa que os processos de comunicação organizacional são constituídos por uma série de interações (linha pontilhada da figura 06). Cada ponto corresponde a uma interação, em que cada interação corresponde à co-orientação de no mínimo dois agentes (A e B) em relação a um objeto (X). O objeto X é um elemento material e (ou) social, ao qual os agentes A/B atribuem significado durante a interação.

O modelo de co-orientação proposto parte da análise da comunicação como ato de linguagem e como conversações integrando os aspectos objetivos e interpretativos. Esta relação é considerada a unidade mínima de comunicação e de organização, que orienta a relação entre sujeito/objeto, designando a comunicação organizacional. A co-orientação entre A/B/X representa uma unidade relacional em que os agentes exercem influência mútua no processo de intercâmbio e construção de significados.

A autora justifica que esta compreensão se afasta da noção matemática apresentada por Shannon e Weaver (1949) que propõe que emissores e receptores operam codificações e decodificações de mensagens transmitidas por veículos/meios de comunicação, onde a relação A/B/X representaria um processo em que uma fonte A envia uma mensagem X para um destinatário B. Para Casali (2006), nesta proposição de modelo, os agentes desempenham papéis intercambiáveis no processo, sendo capazes de transmitir e produzir informações. A autora postula que:

Nesta interação, A/B/X constroem o contexto em que agem, definindo a identidade do ser, do outro, do objeto e da sociedade, construindo a realidade social, alternando-se nos papéis de emissores, receptores, meios e mensagens, ou estes papéis podem mesclar-se durante o processo de comunicação (CASALI, 2006, p.147).

Casali (2006, p. 147 lembra que “a interconexão e interdependência entre os agentes do processo comunicativo constitui a base das ações organizacionais”. Segundo a autora, agentes e objetos “possuem igual capacidade de agenciamento”. A interação entre os agentes do processo é mediada por instrumentos e/ou atividades. O principal instrumento de mediação dos processos de comunicação, segundo Taylor e Robichaud (2004), é a linguagem utilizada pelos agentes ou meios utilizados. Como exemplo os autores citam a linguagem corporal, “que torna possível uma das diversas formas de comunicação não verbal” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004 apud CASALI, 2006).

Prosseguindo no detalhamento do modelo, a autora reforça que em uma série de interações ocorrem duas dinâmicas. A primeira corresponde ao encadeamento de traduções,

em que numa seqüência de interações ocorre a tradução de conversações em textos e de textos em conversações. Estas conversações “informais” que se cristalizam e se transformam em textos “formais”, passam a ser objeto de novas interações, que geram novas conversações e novos textos, em um processo de contínuas traduções. Para Taylor e Van Every (2000 apud CASALI, 2006) textos não são apenas manifestações escritas, também podem ser *scripts* ou padrões de comportamento estabelecidos e socialmente aceitos. Em seguida observa-se no modelo, que sucessivas interações alternam instâncias de construção de sentido *sensemaking* e de transmissão de sentidos *sensegiving* (GIOLA; CHITTIPEDDI, 1991 apud CASALI, 2006).

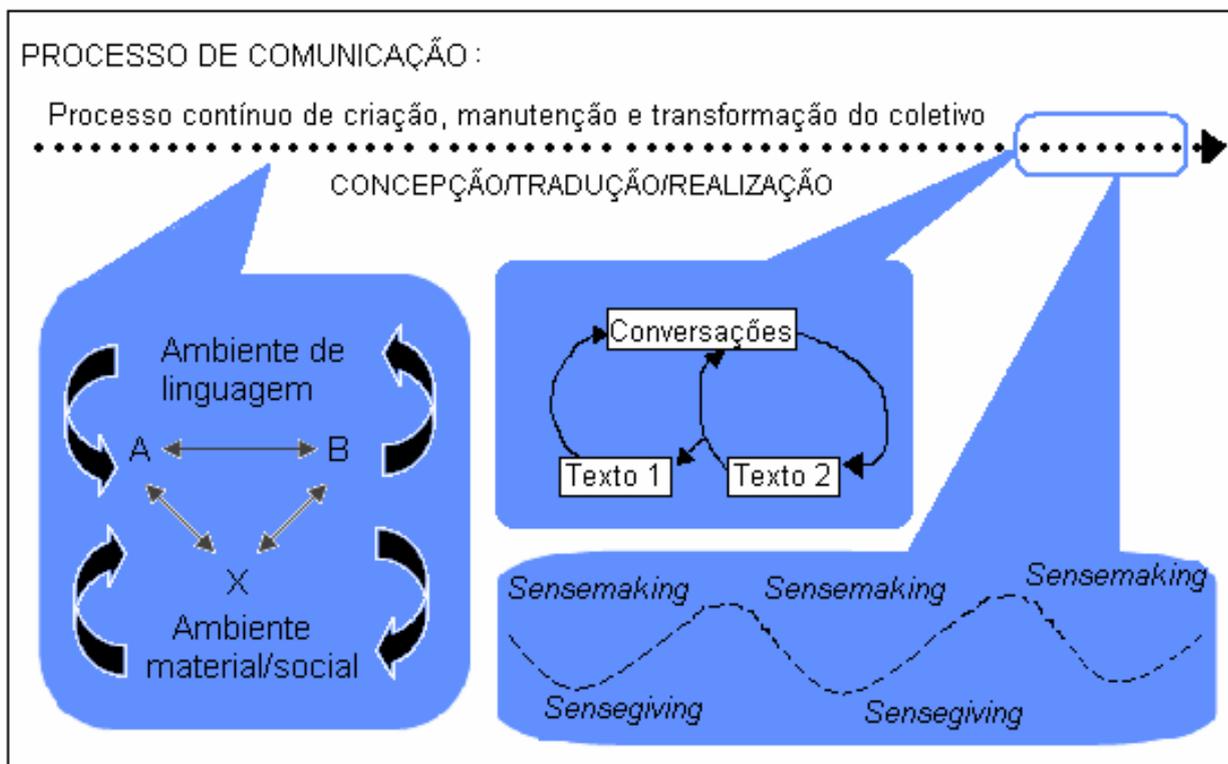
A noção de *sensegiving* pressupõe a informação de sentido atribuído. Logo, quando isto ocorre, os indivíduos passam por um processo de construção de significados para que possam compreender o que lhes foi informado (*sensemaking*). Segundo Casali (2006, p.), “processos de transmissão de sentidos (*sensegiving*) são realizados pela comunicação simbólica, ou seja, a comunicação em seu aspecto instrumental, informativa. A construção de sentidos (*sensemaking*) realiza-se por processos de comunicação subsimbólica, isto é a comunicação constitutiva” (CASALI, 2006, p. 146)

A alternância dos processos de *sensegiving* e *sensemaking* pode ocorrer em uma única ou em uma seqüência de interações. Casali (2006) ressalta, amparada pelos estudos de Giola e Chittipeddi (1991), que a mudança estratégica é também, um processo de criação e atribuição de sentidos (*sensegiving* e *sensemaking*). Portanto, segundo a autora, em mudanças organizacionais “indivíduos interagem para entender a situação em que se encontram e interagem para transmitir a outros agentes como percebem a experiência que vivenciam” (CASALI, 2006, p. 146). A legitimação dos processos de mudança organizacional, como por exemplo, implantação de projetos estratégicos de TI, somente ocorre quando os atores assim os compreendem, quando ela “faz sentido”, os atores organizacionais entendem a lógica da mudança e reconhecem a sua necessidade, ou seja: quando o sentido atribuído à situação – *sensegiving* – é compreendido pelos indivíduos – *sensemaking* -. Do proposto, ressalta-se, que para implantar a mudança, a organização deve engajar-se em processos consecutivos de construção e atribuição de sentidos.

Casali (2006) observou na sua pesquisa, que cada interação (A/B/X) pode ser um instante de criação ou de atribuição de sentido, seja por meio de conversações ou pela materialização destas em textos, além de observar que os conceitos teóricos propostos se manifestam nas práticas organizacionais e são inter-relacionadas às características da comunicação organizacional. Segundo a autora: “as atividades de comunicação explicadas pela noção de ‘comunicação nas organizações’” são majoritariamente textos e atividades de

sensegiving, enquanto a noção de “comunicação como organização” observa-se sobretudo em conversações e processos de *sensemaking*” (CASALI, 2006, p. 146)

Na Figura 5 destacamos Modelo de Processo de Comunicação proposto pela autora:



Fonte: Casali (2006, p.143).

Figura 5: Modelo de Processo de Comunicação.

Logo, a definição de comunicação organizacional, proposta por Casali (2006, p. 149), e adotada nesta pesquisa, propõe que: “a comunicação organizacional como um processo social dinâmico, pelo qual aspectos objetivos são acessados por recursos subjetivos. Este processo contínuo cria e recria a realidade social simultaneamente estável e mutante”. Este processo de comunicação, conclui a autora “ocorre em qualquer ação organizacional e integra as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização””.

Conforme já apontado, tanto as proposições conceituais da comunicação organizacional quanto a proposta de modelo de processo de comunicação postulados por Casali (2006) são identificados nesta pesquisa como referenciais teóricos fundamentais para a proposição do Modelo de Planejamento objeto desta pesquisa.

Consolidados estes referenciais teóricos, avançamos no estudo sobre o Planejamento da Comunicação Organizacional no contexto da implantação de projetos estratégicos de TI, a ser abordado no próximo item.

2.2.3 O Planejamento da Comunicação Organizacional em Projetos Estratégicos de TI

A concepção evolutiva do planejamento remete-nos à administração estratégica e ao pensamento estratégico. Foi o caminho encontrado, sobretudo, por Ansoff (1990 e 1993), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Quinn (2001) e por muitos outros estudiosos para explicar a necessidade de incentivar e envolver a participação de todos os integrantes da organização no processo de implementação do planejamento estratégico. A administração estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis. Implica a mudança de atitudes na cúpula, nas consultorias externas e nos participantes do processo. Desenvolve o espírito crítico nas pessoas, visando a novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente, e objetivando uma postura empreendedora (ANSOFF, 1990, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001)).

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macro estratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações. Essas são, em síntese, as etapas principais para se estabelecer e realizar um planejamento estratégico (ANSOFF, 1990, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000; MINTZEBERG; QUINN, 2001).

Enquanto esforço intelectual singular, o planejamento da comunicação organizacional no contexto dos projetos estratégicos de TI não se diferencia muito de qualquer outro planejamento. Deve propor integração entre a concepção e a operacionalização, manter conexão entre o planejamento e a administração e ao pensamento estratégico. O monitoramento ambiental e a sua avaliação, também devem ser fatores considerados (KUNSCH, 2003).

Planejar estrategicamente a comunicação organizacional, na concepção de Genelot (2001) teria maior importância do que a própria estratégia geral da organização, uma vez que é por meio da comunicação que as pessoas e os grupos expressam o sentido que querem dar a sua ação, contrapõem seus pontos de vista e compreendem as dificuldades e oportunidades.

Para Iasbeck (2002, p. 12) o escopo do planejamento da comunicação organizacional “é a orquestração da dinâmica interativa entre empresa e seus diversos públicos e meio ambiente”, o autor postula que para gerir e conseqüentemente planejar a comunicação, deve-se ampliar a sensibilidade para “captar um vasto leque de fenômenos significativos que contribuem sensivelmente para determinar e redirecionar caminhos e atalhos a serem seguidos pelas organizações”. Portanto, ainda segundo este autor, planejar a comunicação requer habilidade para “reger táticas e reescrever constantemente estratégias que permitam manter as empresas em afinidade e em diferenças suportáveis na interação dos indivíduos e grupos com a organização”.

O planejamento da comunicação organizacional deve partir de uma visão estratégica da comunicação, além de uma vontade política e uma decisão superior da administração. Kunsch (2003, p. 245) postula que a comunicação “precisa ter uma postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida”. A autora propõe as seguintes fases que devem ser pensadas para planejar estrategicamente a comunicação: 1. Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação; 2. Estabelecimento de filosofias e políticas; 3. Determinação de objetivos e metas; 4. Esboço das estratégias gerais; 5. Montagem do orçamento geral.

O plano da comunicação é a face tangível do planejamento. Deverá ser concebido em função dos objetivos estratégicos globais da organização e do projeto em questão e ter características que suportem a estratégia de implantação formulada pela equipe de gerenciamento do projeto. Devendo ainda, respaldar-se em pesquisas, diagnósticos organizacionais, planejamento e gestão. Um referencial teórico que suporte a estratégia adotada também é relevante.

Na implantação de projetos estratégicos de TI um referencial constantemente utilizado pelas empresas para o planejamento da comunicação é o preconizado pelo Guia *PMBOK*

Segundo o Guia *PMBOK*, o gerenciamento das comunicações do projeto é a “área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto, de forma oportuna e adequada”. Para os autores, estes processos fornecem as ligações críticas

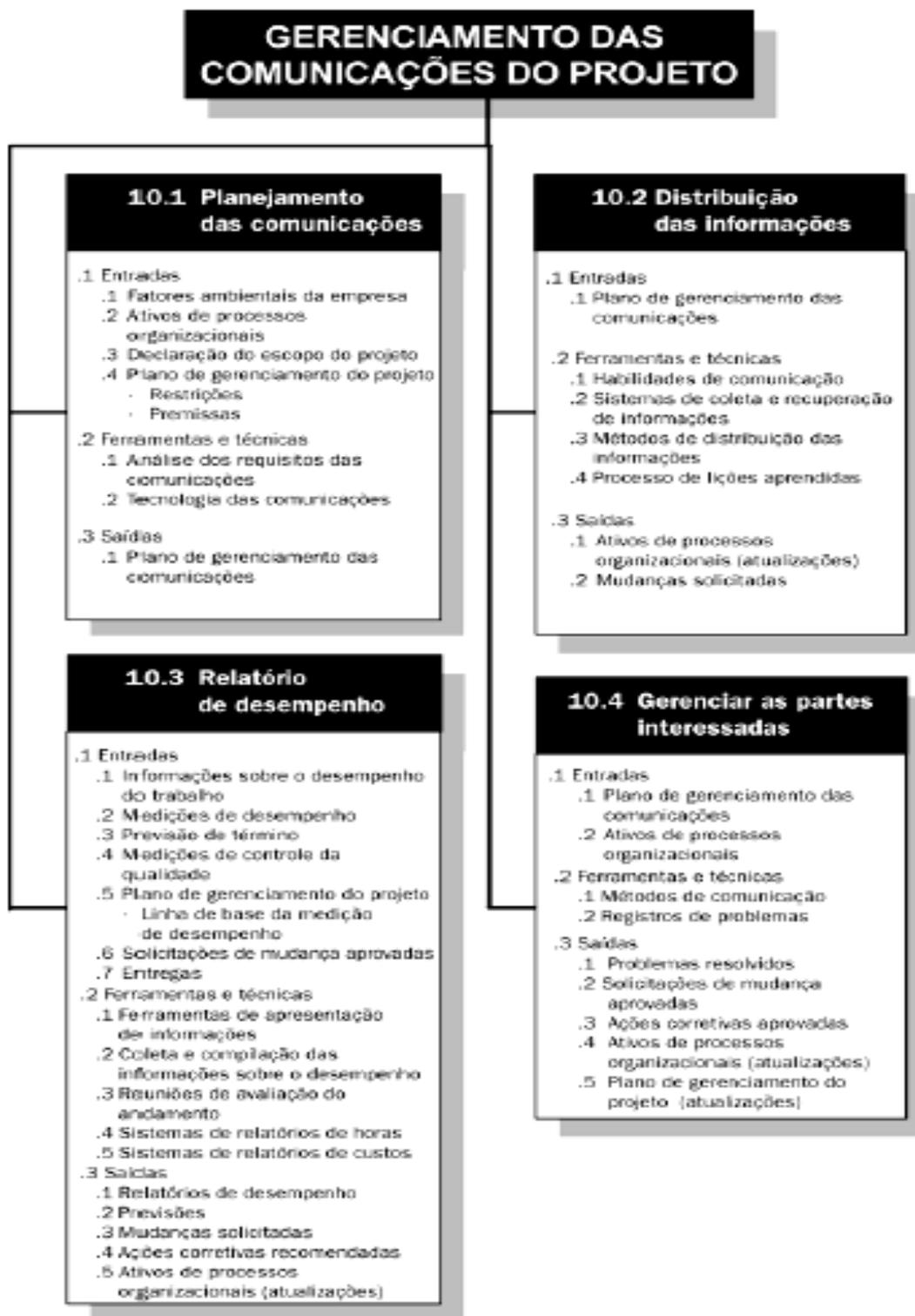
entre as pessoas e as informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas. Os autores salientam que “todos devem entender como as comunicações afetam o projeto como um todo” (GUIA PMBOK, 2004, p. 222).

Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto incluem:

- Planejamento das comunicações: que determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto;
- Distribuição das informações: que coloca as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado;
- Relatório de desempenho: em que se coleta e distribui as informações sobre o desempenho, incluindo o relatório de andamento, medição do progresso e previsão;
- Gerenciamento das partes interessadas: gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto, e resolver problemas com elas.

Os processos acima descritos são executados mediante atividades de entradas, ferramentas e técnicas e saídas. Os autores apontam que “arte da comunicação é um assunto amplo e envolve um conjunto de conhecimentos significativo”. Postulam também que as “habilidades de comunicação não são as mesmas das comunicações de gerenciamento de projetos, mas estão relacionadas a elas”. Os conhecimentos apontados como necessários são relacionados a: Modelos emissor-receptor; escolha dos meios de comunicação, estilo de redação, técnicas de apresentação, técnicas de gerenciamento de reuniões (GUIA PMBOK, 2004).

Na Figura 6 apresentamos o detalhamento do gerenciamento das comunicações do projeto segundo o Guia *PMBOK*:

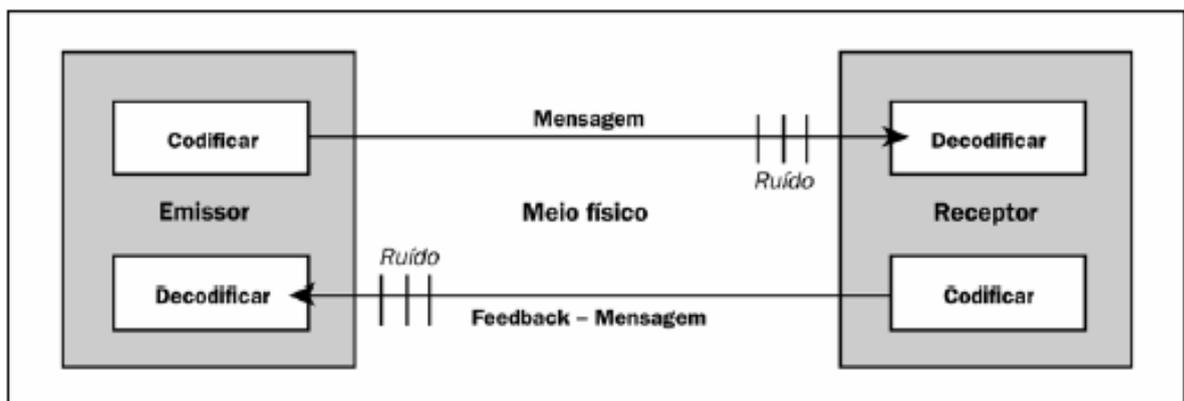


Fonte: Guia *PMBOK* (2004).

Figura 6: Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto.

O modelo de processo adotado pelo Guia *PMBOK*, para o gerenciamento das comunicações é o modelo básico, cujos componentes são: codificação, mensagem, meio físico, ruído, decodificador. Este modelo demonstra como as idéias ou informações são

enviadas e recebidas entre duas partes, o emissor e o receptor. Para os autores, “inerente ao modelo existe uma ação para reconhecer uma mensagem”. O reconhecimento significa que o receptor sinaliza o recebimento da mensagem, mas não necessariamente a concordância com ela. Outra ação é a resposta a uma mensagem, que significa que o receptor decodificou, entendeu e está respondendo à mensagem”. Para os autores, uma “deterioração das comunicações pode ter impacto negativo no projeto”, logo os componentes do modelo de comunicações precisam ser considerado, assim como os desafios que envolvem o uso eficaz desses componentes (GUIA *PMBOK*, 2004).



Fonte: Guia *PMBOK* (2004).

Figura 7: Comunicação: modelo básico.

O processo de planejamento das comunicações do projeto, segundo o Guia *PMBOK*, (2004, p. 224), está muitas vezes “estritamente ligado aos fatores ambientais da empresa e às influências organizacionais”. Segundo os autores o planejamento determina as “necessidades de informações e comunicações das partes interessadas”. Os autores ressaltam que as necessidades de informações e os métodos de distribuição são variáveis e devem ser identificadas. Os autores apontam que em quase todos os projetos, a “maior parte do planejamento das comunicações é feita como parte das fases iniciais do projeto”. Sendo os resultados desse processo reexaminados regularmente durante todo o projeto, e “revisados conforme necessário para garantir que possam ser aplicados continuamente”.

Como componentes do planejamento das comunicações os autores apontam:

1. Entradas

São os fatores ambientais da empresa, os ativos de processos organizacionais (com destaque para as noções apreendidas e as informações históricas), a declaração do escopo do projeto (ou a base documentada), o plano de gerenciamento do projeto (com as datas e restrições que podem ser relevantes para o planejamento das comunicações); as restrições, ou fatores que podem limitar as opções da equipe de gerenciamento de projetos, as premissas específicas que afetam o planejamento das comunicações específicas do projeto (*GUIA PMBOK, 2004*).

2. Ferramentas e técnicas

a) Análise dos requisitos das comunicações ou a soma das necessidades de informações das partes interessadas no projeto (que são o resultado da combinação do tipo e do formato das informações necessárias, com uma análise do valor dessas informações ou inclui a distinção daquelas que “contribuem para o sucesso ou dos pontos em que uma falta de comunicação pode conduzir ao fracasso ou simplesmente evitar sobrecarregar as partes interessadas com minúcias”). Segundo os autores, “um componente importante do planejamento das comunicações do projeto é determinar e limitar quem se comunicará com quem e quem receberá as informações”, portanto um gerente de projetos “deve considerar o número de canais ou caminhos de comunicação possíveis como um indicador da complexidade das comunicações em um projeto”. Ainda em referência aos canais ou caminhos, os autores propõem uma equação que determinará o número total de canais de comunicação: $n(n-1) / 2$, em que n é igual ao número de partes interessadas. Com esta equação, os gerentes poderão ao efetuarem o planejamento “determinar e limitar quem se comunicará com quem e quem receberá quais informações”. Outras informações necessárias para determinar os requisitos das comunicações do projeto são citadas pelos autores: organogramas, relações de responsabilidades entre as partes interessadas, disciplinas, departamentos e áreas de especialização envolvidos no projeto, logística de pessoas envolvidas e em que locais, necessidades internas de informações (a comunicação nas organizações), necessidades externas de informações (comunicação com as contratadas ou meios de comunicação) e demais informações sobre as partes interessadas (*GUIA PMBOK, 2004*).

b) Tecnologia das comunicações, ou as metodologias variadas usadas para transferir informações entre as partes interessadas no projeto (incluem desde conversas breves, até reuniões demoradas, desde simples documentos por escrito até itens acessados on-line). Os autores citam como fatores da tecnologia das comunicações que podem afetar o projeto os seguintes itens: urgência da necessidade de informações, disponibilidade de tecnologia (os sistemas já implantados são adequados ou o projeto precisa de mudanças para poder dar suporte adequado?), formação de pessoal esperada no projeto (os sistemas de comunicações propostos são compatíveis com a experiência e especialização dos participantes do projeto ou há necessidade de treinamento e aprendizado extensos?), duração do projeto (é provável que a tecnologia disponível mude antes de o projeto terminar?), e o ambiente do projeto (virtual ou presencial) (*GUIA PMBOK, 2004*).

3. Saídas

Inclui o plano de gerenciamento das comunicações é o documento que auxilia o plano de gerenciamento do projeto, fazendo parte do mesmo ou como um plano auxiliar do projeto. Segundo os autores este documento pode ter as seguintes características: ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico, também pode incluir diretrizes para as reuniões de andamento do projeto, reuniões da equipe do projeto, reuniões eletrônicas e *e-mails*. Deve fornecer os requisitos de comunicação das partes interessadas, as informações que serão comunicadas, inclusive o formato, conteúdo e nível de detalhamento, a pessoa responsável pela comunicação das informações, a pessoa ou os grupos que receberão as informações, os métodos as tecnologias usados para transmitir as informações, (como memorandos, *e-mail* e/ou comunicados à imprensa), a frequência da comunicação, como, por exemplo, semanal, os prazos para identificar processos para aumentar o nível e a cadeia gerencial (nomes) para levar para níveis mais altos problemas que não podem ser resolvidos em um nível hierárquico mais baixo, método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das comunicações conforme o projeto se desenvolve e avança e o glossário da terminologia comum. Os autores citam como exemplos de atributos de um plano de gerenciamento das comunicações itens de comunicação ou as informações que serão distribuídas às partes interessadas, objetivo ou a razão da distribuição dessas informações, frequência, datas de início e conclusão, formato ou meio físico, e responsabilidade ou o membro da equipe encarregado da distribuição das informações. Salientam que o planejamento das comunicações envolve com frequência a criação de entregas adicionais, que exigem mais tempo e esforço, logo, “a estrutura analítica

do projeto, o cronograma do projeto e o orçamento do projeto são atualizados de acordo” (GUIA PMBOK, 2004).

Os autores destacam outras atividades além do planejamento do gerenciamento das comunicações, a saber: a distribuição das informações, que envolve o detalhamento da distribuição das informações as partes interessadas em momento oportuno, implementar o plano de gerenciamento das comunicações e responder as solicitações de informações não previstas; o relatório de desempenho, que fornece informações sobre o escopo, cronograma, custo e qualidade, além de riscos e aquisições e informações sobre o desempenho às partes interessadas; o gerenciamento das partes interessadas, que se refere a gerenciar as comunicações para satisfazer as necessidades das partes interessadas no projeto, bem como resolver problemas com as mesmas (GUIA PMBOK, 2004).

Além da necessidade de se planejar, conforme verificado, a mudança é outro fator que deve estar na pauta das organizações quando se está processando a comunicação, sobretudo no contexto da implantação de Projetos Estratégicos de TI, que são intensivos em mudança.

Conforme destaca Reis (2001) diversos pesquisadores de renome na área de mudança organizacional (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992; KOTTER, 1996; EISENHARDT, 1998) vem a algum tempo argumentando que a comunicação é um fator central em processos de mudança estratégica. Entretanto, salienta a autora: “falta uma melhor compreensão de como ocorre o inter-relacionamento entre processo de implementação de mudança estratégica e processos comunicativos” (REIS, 2001, p. 11).

Conforme proposição dos objetivos de pesquisa, a identificação da relação entre comunicação organizacional e mudança organizacional e uma compreensão deste inter-relacionamento será o tema do próximo item.

2.2.4 Relação entre Comunicação Organizacional e Mudança Organizacional

A mudança organizacional, mesmo se intencional, não pode ser vista apenas como modificação de estratégias, processos ou tecnologias. Situações de mudança afetam profundamente as pessoas e requerem a construção de novas identidades e de uma nova relação do indivíduo com os seus pares, com a organização, e com o mundo, sendo a construção destas identidades possível somente se o indivíduo obtiver espaço para

compreender e manifestar-se, elaborando seus medos, angustias e demais processos subjetivos gerados pela mudança (FETZNER; FREITAS, 2007)

Os resultados da investigação realizada por Reis (2001) indicam que a inter-relação entre comunicação e mudança organizacional estratégica é de natureza imbricativa; isto é, envolve intersecção e não apenas conexão. Esse caráter de imbricação é visível tanto na mútua constituição dos processos, quanto na mútua expressão. Essa relação holística faz da comunicação e da mudança processos inseparáveis. Os casos estudados pela autora representaram diferentes escolhas estratégicas de mudança, mas, nos três casos estudados, a natureza das ações de comunicação corporativa influenciou constitutivamente e não, apenas, expressivamente os respectivos contextos de mudança. Esta influência não estava relacionada apenas às articulações promovidas e tornadas viáveis pela ação processual da comunicação, mas também à natureza da mediação comunicativa escolhida e implementada.

Segundo Reis (2001) a reciprocidade de influência identificada não pode ser descrita em termos de efeito causal direto. A análise dos casos indicou que uma farta provisão de iniciativas e instrumentos de comunicação não necessariamente leva a uma mudança de sucesso em termos de resultados e/ou melhorias financeiras. Apesar disto, fica claro que as iniciativas de comunicação agem como facilitadoras e mediadoras da implementação da mudança na medida em que elas estimulam e promovem a interação entre os grupos organizacionais e os indivíduos de maneira significativa, tecendo, assim, o contexto de recepção à mudança. Paradoxalmente, ao atuar desta forma, essas iniciativas também obstaculizam a mudança na medida em que elas não conseguem abranger a todos os grupos envolvidos simultaneamente. Quanto mais participativas as iniciativas de comunicação, mais essa situação se dá devido ao ritmo em que os processos participativos se constroem.

Por outro lado, a opção por iniciativas de caráter apenas informativo ou que, no máximo busca o envolvimento, não leva os agentes de mudança à reflexão sobre o seu trabalho, e o seu comportamento, não encoraja o engajamento nem permite a emergência de informações ameaçadoras ou embaraçosas, o que, segundo Argyris (1999), pode motivar aprendizado ou produzir mudança real.

Reis (2001), respaldada por outros autores, preconiza que os resultados revelam que as iniciativas comunicacionais são partes integrais do contexto formativo da mudança. Assim sendo, elas influenciam diretamente a recepção da mudança (Pettigrew) o ritmo da mudança (Eisenhardt) e a compra da idéia da mudança (Deetz), promovendo a interação ação-contexto (Giddens) e racionalidade estratégica-construção social (Mintzberg). Ao atuar desta forma, elas estabelecem uma mediação entre a visão de futuro prometida pela mudança e a

realidade presente promovendo a proximidade entre as expectativas dos dirigentes e trabalhadores e os objetivos da mudança; diferenciando discursiva e simbolicamente o que são percepções da realidade organizacional e o que é ficção e fato; influenciando as percepções e promovendo coerência entre o discurso administrativo e a ação organizacional; estimulando e promovendo proximidade entre mudança (enquanto visão de futuro) e atratividade e auto-seletividade dos dirigentes e trabalhadores para serem incluídos como parte desse futuro (REIS, 2001).

Para Reis (2001) os resultados também destacaram a reciprocidade da relação entre contexto organizacional e comunicação, onde aquele influencia e informa as opções de mídia, de conteúdo, estilo e mais importante, o ritmo e a natureza da implementação de iniciativas comunicacionais. Além disso, as práticas decisórias e políticas emergiram como determinantes da natureza do agenciamento comunicativo.

Essa relação constitutiva mútua entre comunicação e mudança é visível quando associamos as dimensões da ação comunicativa com as dimensões da mudança. Há uma relação recíproca direta entre padrões de comunicação e contexto da mudança; entre iniciativas de comunicação e conteúdo da mudança e, finalmente, entre prática comunicativa e processo de mudança. Os resultados também revelaram um interessante papel que a comunicação desempenha na dinâmica propulsora de mudanças paradigmáticas como às analisadas: ela estimula o desmembramento das estruturas profundas, auxiliando no esvaziamento dos arquétipos vigentes e viabilizando a estruturação de novos, enquanto simultaneamente provê suporte à expressão dessa transição (GERSICK, 1991; JOHNSON, 1988; HININGS; GREENWOOD, 1988) através de intervenções na cultura cognitiva e ideacional dos agentes de mudança. Uma desconstrução dessa dinâmica, segundo a autora, revelou-se como um riquíssimo instrumento de diagnóstico do grau de mudança real obtido. (GERSICK, 1991; JOHNSON, 1988; HININGS; GREENWOOD, 1988 apud REIS, 2001).

O planejamento e o gerenciamento eficaz da comunicação organizacional, portanto, é fundamental para a obtenção de objetivos/resultados pretendidos e adequados na aquisição e implantação de novas tecnologias e paralelamente, pode-se relacionar com a redução de custos nesse processo de mudança, pois, à medida que o planejamento estratégico analisa e contempla a comunicação em toda a sua complexidade, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implantação de novas tecnologias/mudança aumentará. Pesquisadores de renome na área de mudança organizacional (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992; KOTTER, 1996; EISENHARDT, 1998 apud BAPTISTA, 2003) vêm já há

algum tempo argumentando que a comunicação organizacional, ou mesmo ainda a falta dela, é um fator central em processos de mudança estratégica.

Entretanto, conforme destacam Leitão e Pitassi (2002) a comunicação não é algo que se aciona pontualmente para executar a mudança. Ao contrário, a mudança é que ocorre dentro do processo contínuo de comunicação. Portanto, segundo os autores: “deve-se compreender a natureza da comunicação, particularmente os aspectos da linguagem, do discurso e do poder a ela associado caso se queira tornar as mudanças mais eficazes” (LEITÃO; PITASSI, 2002, p. 83).

A seguir estaremos abordando a relação entre gestão do conhecimento e comunicação organizacional e a relação entre gestão do conhecimento e TI. Propomos inicialmente uma revisão de pressupostos conceituais e teóricos sobre o tema conhecimento e gestão do conhecimento.

2.2.5 Conhecimento e Gestão do Conhecimento

Diversos autores apontam os efeitos da revolução que as tecnologias de informação e comunicação trouxeram para as organizações, principalmente depois que as mesmas passaram a operar em rede. Para Castells (2005, p. 225) “As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”.

Capra (2006, p. 104) ressalta o papel comunicacional das redes sociais. Para o autor; as redes são “redes de comunicação, que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder”.

Silva (2006) concorda com os demais autores e complementa: redes sociais, sócio-técnicas, de comunicação, digitais ou de informação, representam o compartilhamento de identidades e a formação de laços sociais. Segundo a autora, estar em rede leva à desarticulação de tradicionais formas de coesão e muda os modelos de sociabilidade, enquanto influencia a adoção de novas tecnologias e o redimensionamento do espaço público.

Nesta nova configuração organizacional, em rede e intensiva na utilização da TI, o conhecimento passa a ser o principal insumo. Drucker (2002) postula que o conhecimento é a fonte do único recurso significativo na sociedade pós-capitalista.

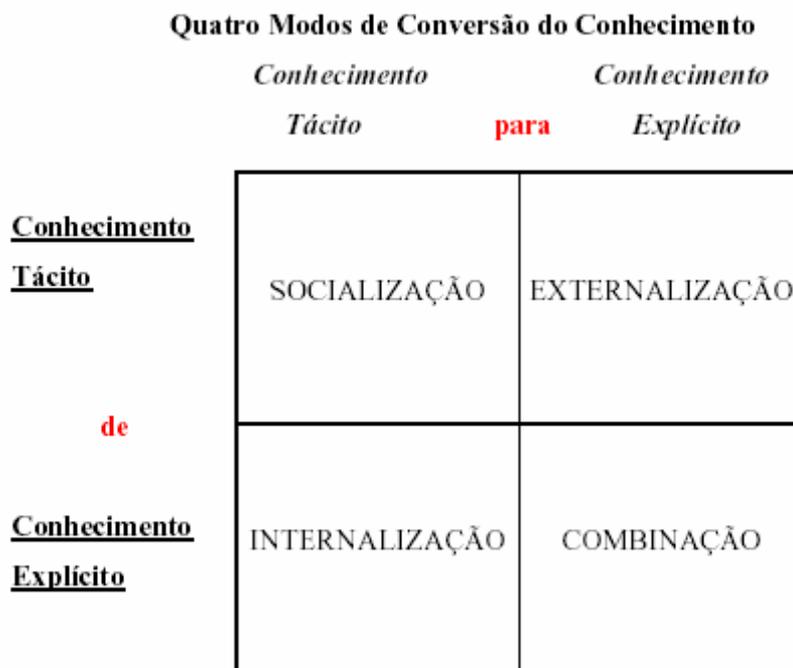
Davenport e Prusak (1998) apontam que a única vantagem sustentável de uma empresa é o conhecimento coletivo, bem como a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e utiliza novos conhecimentos. Para os autores o conhecimento

é “a informação da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, de difícil captura em máquinas e de difícil transferência”.

Sveiby (1998) salienta que o conhecimento é uma capacidade de agir e não pode ser desvinculado do contexto. Logo, para este autor, as características do conhecimento podem ser assim resumidas: 1. o conhecimento é tácito, pessoal, intransferível e específico ao contexto. Desta forma é de difícil formulação e comunicação. Para o autor, os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente as suas próprias experiências.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento novo nasce da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, e resulta em quatro modos de conversão de conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação, e a internalização. Os autores fazem a seguinte distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito: o explícito é o conhecimento formal, contido nos manuais e nas normas de praxe da organização, podendo ser facilmente estruturado e verbalizado, e o tácito é o conhecimento inerente às pessoas, ou seja, as habilidades que elas possuem. O conhecimento explícito é a parte do conhecimento que pode ser transportada, armazenada e compartilhada. O conhecimento tácito é a parcela não estruturada do conhecimento, que não pode ser registrada e/ou facilmente transmitida. Os autores acreditam que o conhecimento acumulado externamente, se amplamente compartilhado dentro da organização, forma uma base de conhecimento organizacional que abastece a inovação e permite melhorias contínuas.

Na Figura 8 apresenta-se o modelo proposto pelos autores:



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Figura 8: Quatro modos de conversão do conhecimento.

Gerir este “novo” insumo, identificado como a base do conhecimento organizacional passa a ser matéria da Gestão do Conhecimento ou GC.

Davenport e Prusak (1998) posicionam GC a um conjunto de atividades que está relacionada à geração, codificação e transferência do conhecimento, reconhecendo que o tema, embora não se constitua uma novidade, é inovador como proposta de gestão.

A produção intelectual da GC é vasta e com tendência a se ampliar mais ainda, proporcionando um arcabouço teórico repleto de possibilidades para a pesquisa. Serenko e Bontis (2004) em seu artigo intitulado *Meta-Review of Knowledge Management and Literature: Citation Impact and Research Productivity Ranking*, apontam que o termo Gestão do Conhecimento foi referenciado em publicação pela primeira vez em 1975. Da década de 90 até o ano 2002 - período da pesquisa dos autores -, a produção intelectual que se referia ao termo Gestão do Conhecimento, cresceu 50%, devendo chegar a 2010 com cerca de 100 000 publicações.

Terra e Gordon (2002) concordam que o conceito de GC não é novo. No entanto, em face de adoção das novas tecnologias, novas mídias, novos dispositivos e novas técnicas vêm sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma diferente. Para os autores, a GC, como uma disciplina emergente, levará tempo para que evolua completamente.

Para Choo (2002) o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe para criar valor para seus clientes e a sociedade.

Davenport e Pruzak (1998) propõem oito princípios para a gestão do conhecimento:

1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
5. Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa piloto;
7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Malhorta (1998, p. 3) define a GC da seguinte maneira:

A Gestão do Conhecimento satisfaz os aspectos críticos da adaptação, sobrevivência e competência organizacional face à crescente e descontínua mudança ambiental. Essencialmente, a Gestão do Conhecimento engloba processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica da capacidade de processamento de dados e informações pela Tecnologia da Informação com a capacidade criativa e inovativa dos seres humanos.

Alvarenga Neto (2005, p. 56) postula que a GC vem se “constituindo como inovação organizacional, requerendo, assim, uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização”. O autor reforça que a gestão do conhecimento é um “fenômeno complexo e multifacetado”, que necessita de análises “meticulosas e integradas”. Alguns dos motivadores para a gestão do conhecimento, segundo o autor, seriam: a necessidade de inovação contínua, o enfrentamento da ameaça externa de concorrentes nacionais e internacionais, bem como a premência da criação do “contexto capacitante”. Para o autor: “as organizações iniciaram a gestão do conhecimento com o intuito de aumentar sua potência de aprendizagem e ampliar as competências de seus colaboradores” (ALVARENGA NETO2005, p. 56).

Entretanto, em recente pesquisa, Alvarenga Neto (2005) aponta que grande parte do que se convencionou chamar de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação, sendo essa apenas uma das componentes da gestão do conhecimento.

Alvarenga Neto (2005), baseando-se nos autores Choo (1998); Von Krogh, Ichijo e Nonaka, (2001) postula que um modelo conceitual de GC pode ser formulado a partir de três concepções básicas:

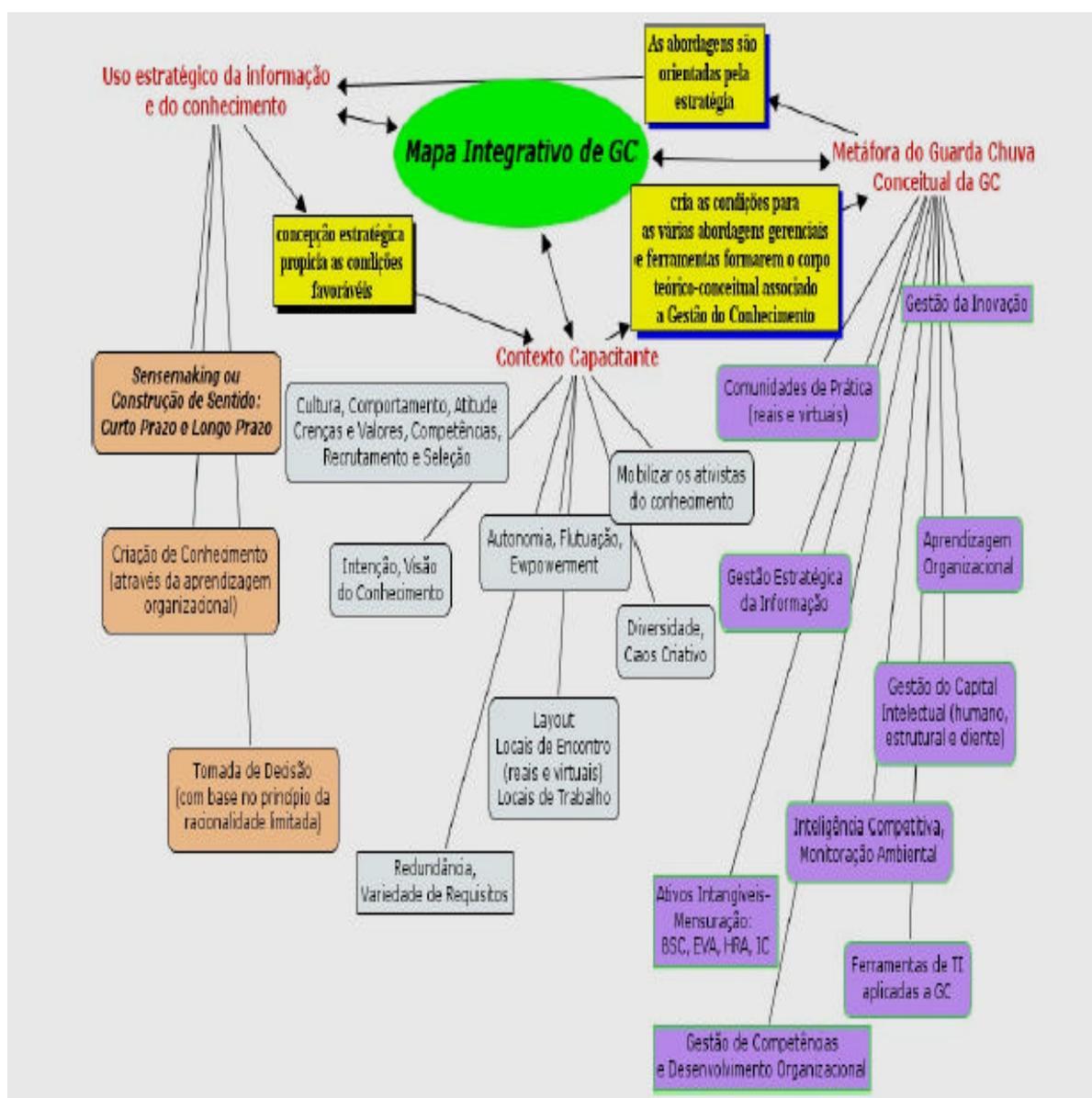
- a) uma concepção estratégica da informação e do conhecimento, como fatores de competitividade para organizações e nações. Para o autor, as organizações do conhecimento utilizam a informação estrategicamente em três áreas distintas e imbricadas: *sensemaking* ou construção de sentidos, (também visto no modelo de processo de comunicação organizacional proposto por Casali, 2006), criação do conhecimento, via aprendizagem organizacional e tomada de decisão.
- b) a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento nas organizações.
- c) a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, o “*Ba*” ou o contexto capacitante – que são as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que a mesma possa sempre se utilizar da melhor informação e do melhor conhecimento disponível. O contexto capacitante é essencial para a criação do conhecimento organizacional e repensar a organização para a formatação deste conceito é a proposta embutida no conceito do “*Ba*” ou espaço do conhecimento, lugar ou contexto capacitante.

O mapeamento conceitual integrativo da gestão do conhecimento, proposto por Alvarenga Neto (2005, p. 370) está respaldado pela constatação de que ainda não é possível identificar um consenso em relação a uma definição de gestão do conhecimento. Constatação esta confirmada no estudo multicase proposto pelo autor. Para o autor, a gestão do conhecimento é uma “grande área guarda-chuva” que “envolve e incorpora diferentes abordagens comunicantes que dialogam entre si”. Para o autor:

Fato é que a GC vem se constituindo como inovação organizacional, requerendo assim uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização. Reconhece-se também que GC é fenômeno complexo e multifacetado, seu conceito polêmico e controverso e acredita-se que a expressão, embora largamente utilizada, apresenta ênfases, enfoques e interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticulosas e integradas. Infere-se, uma vez mais, que tais análises possam ser possivelmente mapeadas e integradas em um modelo conceitual, arquétipo ou mapa, sem a pretensão ao hermetismo e congruente aos propósitos de definição e redefinição à exaustão. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 362).

Na síntese do modelo proposto, o autor postula: “uma proposta para a compreensão de um modelo geral de GC pode ser expressa através da convergência de três pilares: (1) o modelo proposto por Choo (1998), (2) a idéia do contexto capacitante, como sugerida por Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) e (3) a metáfora do ‘guarda-chuva’” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 361-362).

A Figura 9 apresenta o Mapa Conceitual Integrativo de GC, onde se pode observar detalhadamente os pressupostos apresentados por Alvarenga Neto (2005):



Fonte: Alvarenga Neto (2005, p. 370).

Figura 9: Uma Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo da GC.

Na sua conclusão, Alvarenga Neto (2005) aponta que questões culturais, comportamentais e atitudinais - com implicações na ausência de práticas de compartilhamento e existência de 'feudos informacionais' -, constituem os principais obstáculos observados na implementação da GC nas organizações observadas pelo autor. Outros aspectos referem-se a restrições orçamentárias e ao '*turnover*' e aposentadorias. Logo, segundo o autor, "os principais desafios impostos às organizações comprometidas com a GC concentram-se na gestão de mudanças culturais e comportamentais e na criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos".

A gestão do conhecimento tem se desenvolvido no ambiente das organizações empresariais e tem suas pesquisas e aplicações voltadas para a perspectiva do conhecimento organizacional. Entretanto a abrangência da GC, a confluência com a TI bem como a sua conceituação, conforme apontado por Alvarenga Neto (2005), ainda é indefinida e multifacetada necessitando-se para identificá-la uma nova forma de olhar para a organização.

TI e GC estariam desta forma, em uma relação muito próxima. A relação entre TI e GC, conforme apontado nos objetivos deste trabalho, será abordada no item a seguir.

2.2.5.1 Relação entre Gestão do Conhecimento e Projetos Estratégicos de TI

A relação entre GC e TI conforme destaca Carvalho (2000) é de fundamental importância. Para o autor, a TI desempenha um papel de infra-estrutura na GC. O autor destaca que:

O papel principal da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. As ferramentas de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização. As organizações que têm no conhecimento seu insumo de negócios não devem mantê-lo em sistemas fechados e inacessíveis, sob pena de perderem sua eficácia empresarial. (CARVALHO, 2000, p. 9).

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas a tecnologia faz parte da Gestão do Conhecimento. Modelar parte do conhecimento que existe dentro da cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-os para toda a organização, possibilitando que o conhecimento possa fluir através das redes de comunidades, seria o objetivo principal da TI na Gestão do Conhecimento na visão destes autores.

No entanto, a relação entre Gestão do Conhecimento e Projetos Estratégicos de TI não é clara e distinta. Rossetti e Morales (2007, p. 125) apontam que a literatura que aborde especificamente a função da TI, e conseqüentemente Projetos Estratégicos, na Gestão do Conhecimento é escassa, e salientam que isto se deve provavelmente ao fato de certas organizações confundir TI com estratégias de GC, segundo os autores: “obstaculizando a adequada interação entre ambas” e no entendimento dos autores, “o que proporcionaria substancial aumento do desempenho organizacional”.

Rossetti e Morales (2007, p.126) discutindo sobre a interação entre TI e Gestão do Conhecimento como instrumentos de gestão estratégica nas organizações, apontam que: “[...] há incessante busca pela tecnologia como instrumento de extração do conhecimento humano; de incorporação desse conhecimento, tanto na cultura quanto nos processos de gestão organizacionais e até Gestão do Conhecimento - GC”, prova é segundo os autores, o crescimento exponencial das “ferramentas de gestão do conhecimento” como: APIs – Aplicativos de Interfaces Padronizadas; BI – *Business Intelligence*; COINS– *Communities of Interests Networks* (Redes de Interesses de Comunidades); CRM – *Customer Relationship Management*; CSCW – *Computer Supported Cooperative Work* (Trabalhos colaborativos apoiados por computador); EIPs – *Enterprise Information Portals*; EISs – *Executive Information System*; ERP – *Enterprise Resources Planning*; ETD – *Engagement Team Database* (Banco de dados de comprometimento de grupos); GED – Gerenciamento de documentos; PdCCs – Portais de conhecimentos corporativos; SGC – Sistemas de Gestão de Conteúdos; *Forecasting e Technology Assessment* e outros.

Para Davenport e Pruzak (1998, p.170)

A Gestão do Conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença de tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo nem uma empresa criadora do conhecimento.

Assim como a maioria dos autores pesquisados, Rossetti e Morales (2007) postulam que a Gestão do Conhecimento envolve não apenas tecnologia, mas, sobretudo pessoas, suas motivações, perspectivas, valores, personalidade e caráter.

Ao envolver as pessoas, a GC, assim como os demais processos que suportam a gestão das organizações, prescinde da comunicação para se efetivar. A relação entre a GC e a Comunicação Organizacional será abordada logo a seguir.

2.2.5.2 Relação entre Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional

A relação entre a Comunicação e a Gestão do Conhecimento é recorrentemente abordada na literatura sob a perspectiva das tecnologias, e raramente do ponto de vista de seus processos propriamente ditos.

Independentemente do contexto em que se inserem os processos de comunicação além da TI, constituem uma questão fundamental a ser levada em consideração em estudos sobre Gestão do Conhecimento e vice versa (LEITE, 2006).

A comunicação pode ser vista como o substrato no qual as atividades organizacionais ocorrem, portanto, é inerente à estrutura da organização. Logo, a gestão do conhecimento, principalmente, não se viabiliza sem que ocorra comunicação.

Em qualquer ambiente e/ou contexto a comunicação pode ser considerada um fator crítico da gestão do conhecimento. Sharp (2003 apud LEITE, 2006) listou os fatores-chave para o sucesso de projetos de gestão do conhecimento - dentre eles está a comunicação. Theunissen (2004 apud LEITE, 2006), por seu turno, em artigo intitulado *Communication: the cornerstone of knowledge management*, acredita que há um considerável escopo e potencial para a gestão do conhecimento encontrar morada na disciplina de comunicação, mais especificamente dentro da comunicação organizacional.

Casali (2006, p.159) citando Taylor e Van Every (2000) argumenta que “a comunicação está presente na essência de todas as manifestações sociais”. No aspecto subsimbólico a comunicação, “desempenha um outro papel na organização das pessoas em intercâmbio social”. O papel se refere a possibilidade de que em conjunto as pessoas possam “construir conhecimento interativamente” o qual, segundo a autora: “torna-se propriedade comum que não pode ser definida como propriedade individual de nenhum dos membros da interação que o produziu”. Portanto, a comunicação produz conhecimento social que é sempre distribuído coletivamente, o qual segundo a autora, baseada em Wenger (1998), reside em comunidades de práticas.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que comunicar é uma das principais habilidades da equipe de criação do conhecimento.

Os autores utilizam a expressão “equipe de criação do conhecimento” para designar “todos os indivíduos engajados na criação do conhecimento dentro da empresa”. Seriam os profissionais do conhecimento, os engenheiros do conhecimento e os gerentes do conhecimento. Fornecendo *feedback*, engajando-se em diálogos significativos, mobilizando

bases de conhecimento tácito de fornecedores e clientes, mantendo capacidade de comunicar a visão, bem como a cultura da empresa, além da habilidade de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe, seriam algumas das tarefas primordiais relacionadas diretamente ao processo comunicativo destes profissionais.

Na operacionalização da criação do conhecimento, ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a comunicação enquanto processo que é inerente e viabiliza a organização, participa e influencia as cinco fases – condições organizacionais - propostas pelos autores: Compartilhamento do Conhecimento Tácito; Criação dos conceitos; Justificação dos Conceitos; Construção de um Arquétipo; e Difusão Interativa do Conhecimento.

É no recente estudo de Leite (2006) que vamos encontrar reflexões pontuais sobre a relação entre comunicação e gestão do conhecimento. Para o autor, a comunicação é um elemento chave na gestão do conhecimento, embora pouco tenha se explorado a comunicação do ponto de vista de seus processos como elemento da gestão do conhecimento. Para Leite (2006, p. 141):

a gestão do conhecimento disciplina, sistematiza e torna mais efetivos os processos de comunicação. Por outro lado, a comunicação permite que a gestão do conhecimento seja viabilizada, pois possibilita, dentre outros processos, a interação entre indivíduos e, por conseqüência, a criação, troca e compartilhamento do conhecimento.

Pautado pelo que postulam Ash (2000) e Jensen (1998), Leite (2006) argumenta ainda que a comunicação é essencial para qualquer programa de gestão do conhecimento, não apenas sob o aspecto das tecnologias, que segundo o autor “torna-se reducionista”, mas como um elemento de forte influência no desempenho das atividades organizacionais e subjacente a todas elas, “sobretudo em função da comunicação ser responsável pelo compartilhamento do conhecimento, aprendizagem e difusão da cultura da organização”, estabelecendo desta forma, uma relação de complementaridade e interdependência entre as duas práticas.

2.2.6 Síntese da Revisão de Literatura

Neste capítulo foram levantados teorias, conceitos, argumentos, e proposições referentes aos temas fundamentais para esta pesquisa.

Foi preciso destacar conceitos relativos a Tecnologia da Informação no contexto do atual paradigma social, postulado por diversos autores, como nova economia ou sociedade informacional e do conhecimento.

A revisão da literatura ressaltou as características desta nova economia e o papel que a TI desempenha nos processos sociais e econômicos. Mostrou-se a importância do Gerenciamento da TI nas organizações, sob os conceitos da Governança, as características peculiares dos Projetos Estratégicos de TI, bem como a principal ferramenta utilizada contemporaneamente para gerenciamento de projetos desta natureza, ressaltando-se aspectos relativos à comunicação na implantação destes projetos.

O debate conceitual sobre Projetos Estratégicos de TI, bem como a sua implantação, além de delimitar o contexto específico da pesquisa, é pertinente, pois a maneira como se implantam esses projetos, sobretudo como o planejamento da comunicação é conduzido, se apresenta com um modelo de planejamento de comunicação diferente do que buscamos modelar, servindo, no entanto, como referencial importante para estabelecermos comparações.

Situando-se no marco teórico para a análise da comunicação organizacional postulado por Casali (2006), além dos pressupostos destacados por outros autores, a revisão de literatura neste tema, aprofundou e atualizou os conhecimentos necessários a condução da pesquisa. Os estudos sobre a Comunicação Organizacional propostos trazem uma abordagem e uma perspectiva diferenciada, reposicionando a Comunicação Organizacional além das fronteiras internas da organização, propondo que os processos organizacionais são constituídos pela comunicação e vice-versa. A comunicação, portanto, deixa de ser entendida como uma função gerencial assessoria, bem como deixa de ser vista apenas como uma ferramenta para transmissão de informações, ou ainda de ser entendida, como um processo mecânico e linear, processo este, de certa forma, incompatível com a propalada sociedade informacional e do conhecimento, fortemente suportada pela TI, preconizada pelo novo paradigma social.

Encerrando a revisão da literatura, foram apontados estudos que identificavam a relação entre a Comunicação Organizacional e a Mudança Organizacional, a relação entre Gestão do Conhecimento e Projetos Estratégicos de TI, e a relação entre a Gestão do Conhecimento e a Comunicação Organizacional. Procurou-se nestas relações, estabelecer a importância da Comunicação Organizacional nestes processos, visto que a mudança, assim como a Gestão do Conhecimento somente se viabiliza pela e na comunicação, da mesma forma que a implantação de Projetos Estratégicos de TI, intensivos em mudança e criação de novos conhecimentos.

Finalizando ressaltamos que os conhecimentos construídos neste capítulo fundamental serviram de base teórica para avançarmos na pesquisa, sobretudo no estudo de caso e para a consecução dos objetivos propostos.

O capítulo a seguir abordará a Metodologia de Pesquisa, o *design* e as proposições metodológicas que proporcionaram o fio condutor deste trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitarão a sua verificação (GIL, 1991). Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito (SILVA; MENEZES, 2001).

3.1 Definição da Pesquisa

Segundo Gil (1991), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A presente pesquisa, do ponto de vista da sua natureza, caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Com relação aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. É uma pesquisa de avaliação, a ser realizada através de pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso.

3.2 Formulação do Problema

Quando uma empresa resolve implantar um novo processo, esse novo processo estará sujeito aos padrões internos já estabelecidos como corretos, ou seja, a cultura organizacional. Dentro desta cultura organizacional se processam determinadas formas de comunicação e é dentro deste contexto que entrarão novas idéias. Assim, para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados é importante à análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode ocasionar resultados inadequados nos planos estratégicos da organização.

Do exposto surge a seguinte questão: como a comunicação organizacional pode viabilizar, e/ou acelerar, e/ou consolidar a implantação de projetos estratégicos de TI? Entendendo-se que a comunicação organizacional tem características próprias e que se bem

planejada facilitará a implantação de projetos estratégicos de TI. Se mal planejada, implicará em barreiras a implantação de projetos estratégicos de TI.

3.3 Delineamento da Pesquisa

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo grupo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso (GIL, 1991).

Esta é uma pesquisa composta por estudo de caso onde se realizou pesquisa bibliográfica e documental.

O estudo guarda íntima relação com as características do estudo de caso simples, de caráter exploratório, desenvolvido em uma única organização – WEG S.A - tipo de pesquisa desta dissertação. Nesta pesquisa, o estudo de caso foi usado como método, uma estratégia a ser aplicada com o objetivo de comparar e verificar o referencial teórico identificado.

Um estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 56) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”. O autor salienta que as questões contextuais são importantes na medida em que se encontram pertinências ao fenômeno estudado. Logo, um estudo de caso responde a questionamentos de pesquisa “como” ou “por que”, por serem mais explanatórias e que “lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências”. O objetivo de um estudo de caso é permitir a compreensão de um evento particular em um contexto específico.

Segundo Triviños (1987) pesquisa do tipo observacional é uma categoria típica de pesquisa qualitativa, onde a técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante.

Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa do problema. Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador é o instrumento chave. As pesquisas qualitativas investigam fenômenos sociais complexos, não mensuráveis, mas qualificáveis; considera que existe uma relação indissociável entre o mundo objetivo e o subjetivo que não pode ser traduzido em

números. A indução é a ferramenta de análise de dados; e o ambiente natural, fonte para a coleta de dados (GIL, 1991).

3.4 Variáveis de Pesquisa e Temas Pesquisados

Nesta pesquisa procurou-se buscar dados referentes aos temas envolvidos no objeto de pesquisa, de acordo com as variáveis de pesquisa, conforme quadro abaixo.

TIPO DE VARIÁVEL	NOME DA VARIÁVEL	TEMA PESQUISADO
DEPENDENTE	Comunicação Organizacional Desejada	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Organizacional; • TI; • Relação entre TI, Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento.
MEDIADORA / INTERVENIENTE	Fatores Estimuladores e Limitadores da Comunicação Organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Organizacional; • Comunicação Informativa; • Comunicação Constitutiva; • Modelo de Processo de Comunicação Organizacional. • Relação entre comunicação organizacional e mudança organizacional; • Relação entre TI e gestão do conhecimento; • Relação entre comunicação organizacional e gestão do conhecimento; • Tecnologia da Informação; • Gestão/Governança de TI; • Projetos Estratégicos de TI; • Implantação de Projetos Estratégicos de TI; • Caracterização de um sistema integrado de gestão de recursos - <i>ERP Enterprise Resource Planning Systems</i>.
INDEPENDENTE	Concepções conceituais e processuais da comunicação organizacional;	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Organizacional; • Comunicação Informativa; • Comunicação Constitutiva; • Modelos de Processo de Comunicação Organizacional. • Relação entre comunicação organizacional e mudança organizacional; • Relação entre comunicação organizacional e gestão do conhecimento;

Fonte: Autora (2008).

Quadro 3: Temas envolvidos no objeto de pesquisa.

3.5 Operacionalização das Variáveis de Pesquisa

A seguir é descrita a operacionalização das variáveis de pesquisa.

1. Em relação à variável dependente “Comunicação Organizacional Desejada”:

- Revisão de literatura acerca de temas relacionados com a variável dependente, com a finalidade de reciclar e/ou ampliar o conhecimento sobre o assunto;

2. Em relação à variável mediadora “Fatores Estimuladores e/ou Limitadores da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI”:

- Revisão de literatura acerca de temas relacionados com a variável mediadora, com a finalidade de reciclar e/ou ampliar o conhecimento sobre o assunto;
- Proposição da variável mediadora interveniente como categoria de análise relacionada à variável independente;
- Identificação dos fatores estimuladores e/ou limitadores da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI na operacionalização como categoria de análise.

3. Em relação à variável independente “Concepções Conceituais e Processuais da Comunicação Organizacional”:

- Revisão de literatura acerca de temas relacionados com a variável independente com a finalidade de reciclar e/ou ampliar o conhecimento sobre o assunto;
- Proposição das categorias de análise relacionadas à variável independente;
- Análise dos dados obtidos na pesquisa de campo em relação às categorias de análise propostas;
- Discussão dos dados;

3.6 Mensuração das Variáveis

A mensuração das variáveis envolvidas na pesquisa dar-se-á mediante as seguintes operações:

1. Escolha de modelo conceitual e processual que norteará a proposição das categorias de análise do Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI;
2. Aplicação a um caso real (WIS/WEG SA) para verificar a validade do postulado pela pesquisa;
3. Proposição de um Modelo de Planejamento de Comunicação Organizacional para a Implantação de Projetos Estratégicos de TI.

3.7 Procedimentos de Campo e Dados coletados

Foram disponibilizados os seguintes documentos e atividades presenciais para a coleta dos dados:

- Planilhas: 10 documentos com 43 páginas no total ;
- Apresentações em *Power Point* : 07 documentos com 80 *slides* no total;
- Outros documentos: 06 (Revistas corporativas, relatórios, calendário, *folder*).

Foram realizadas as seguintes atividades presenciais para coleta dos dados:

- 12 Encontros e entrevistas espontâneas com responsável pela área de comunicação do projeto;
- Participação em eventos do projeto: 05 (total de 10 dias úteis);
- Visitas técnicas as unidades fabris: 04.

3.8 Análise dos Dados Coletados

A análise dos dados coletados será efetuada utilizando-se a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo agrupa diversas técnicas de análise de comunicações para descrever o conteúdo das mensagens e os indicadores do contexto em que foram produzidas/

recebidas, objetivando determinar as condições de produção ou a natureza do produtor das mensagens. Segundo Bardin (1980 p. 138): “Qualquer análise de conteúdo passa pela análise da própria mensagem. Esta constitui o material, o ponto de partida e o indicador sem o qual a análise não seria possível”. A atração pelo escondido, o latente, o não aparente, deve ser a motivação do pesquisador ao escolher a análise de conteúdo como técnica. A inferência, ou a habilidade de deduzir de maneira lógica é a principal “ferramenta” do pesquisador na análise de conteúdo.

De natureza diversa, os indicadores de inferência podem ser, por exemplo: a inteligência, a facilidade de comunicação, atitudes e valores, as motivações, os hábitos lingüísticos do emissor, os resultados da comunicação, etc. (BARDIN, 1980).

Neste trabalho, buscou-se identificar no conteúdo/significado das mensagens, contidas nos documentos, bem como em inferências a partir das evidências ou premissas levantadas nas observações e entrevistas espontâneas não estruturadas obtidas na pesquisa de campo, evidências e indicadores de inferência que demonstrassem quais predisposições, atitudes, motivações, conceituações, pressupostos (teóricos e práticos) e estratégias foram utilizadas na proposição do planejamento de comunicação do projeto, e como esses indicadores se inter-relacionam com as categorias de análise propostas. Ou ainda quais as características conceituais e processuais da comunicação organizacional, bem como quais os fatores estimuladores e/ou limitadores da comunicação organizacional que interferem positivamente e negativamente no sucesso e/ou fracasso do planejamento da comunicação e conseqüentemente na implantação do Projeto *WIS*.

Salientamos que não se considerou, no decorrer da análise, uma visão dicotômica da realidade da comunicação organizacional no contexto dos projetos estratégicos de TI, uma vez que assumimos e conceituamos a comunicação como um processo que vai além da simples integração - soma - de suas partes.

3.9 Modelo Conceitual Adotado

A partir de revisão bibliográfica, verificou-se que as diferentes concepções e perspectivas desenvolvidas recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face da nova configuração – complexa, em rede, informacional e em hipertexto - das organizações. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de

abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Desta forma, para subsidiar tanto prática quanto teoricamente a análise do Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI, conforme proposto nos objetivos desta pesquisa, optou-se pelo modelo conceitual de Casali (2006). O modelo adotado, conforme destacado na revisão de literatura, aponta ser possível reunir diferentes concepções de comunicação organizacional sob duas noções conceituais básicas: “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”. Estas duas dimensões, “não são excludentes” ao contrário “são complementares”, e ao se analisar o universo da comunicação organizacional salienta-se o alerta da autora: “[...] o universo da comunicação organizacional vai além da simples integração destas perspectivas. Afinal, todo sistema é maior do que a soma de suas partes” (CASALI, 2006, p. 42).

Verificou-se que a variável dependente comunicação organizacional desejada pode construir e modificar a realidade social, possibilitando a compreensão e interpretação desta realidade. Assim como também orienta as ações organizacionais, suportando outros processos de concepção, formulação e implementação de estratégias, os quais são concebidos como processos comunicacionais.

O modelo proposto por Casali (2006) que norteou esta pesquisa é resultado de um estudo recente, cujo objetivo foi elaborar um marco teórico para a análise da comunicação organizacional nos processos envolvendo organizações em fusões e aquisições internacionais. Respalhada em estudos de diversos autores da “Escola de Montreal” a autora inova ao adotar na sua pesquisa, uma perspectiva e um reposicionamento da comunicação como um elemento constitutivo dos processos organizacionais e não apenas como uma função gerencial assessória, utilizada como uma ferramenta para transmissão de informações, proposição teórica que vem, inclusive, ao encontro das convicções postuladas por esta pesquisadora.

O estudo em questão trata-se de uma investigação, que se propõem a superar o paradigma funcionalista que vem há vários anos pautando as pesquisas e os estudos da comunicação organizacional no Brasil.

Outro fator importante é a adoção desta perspectiva tomando como ponto de vista os estudos da Engenharia de Produção. Para Casali (2006) a adoção desta perspectiva pode ser considerada como uma das possíveis contribuições para o conhecimento na área.

Ressalta-se também que o contexto estudado por Casali (2006) apresenta características similares ao contexto em estudo desta pesquisa, uma vez que fusões e aquisições internacionais, tal qual a implantação de projetos estratégicos de TI, é um processo

intensivo em mudanças, tanto processuais como estruturais, e geração de novos conhecimentos, que envolve grandes investimentos e riscos e apresenta inúmeros fatores críticos de sucesso - nesta pesquisa denominados estimuladores e/ou limitadores - além de um processo de implantação igualmente fortemente suportado pela comunicação.

Portanto, identificou-se no modelo e no marco teórico postulado por Casali (2006) um referencial oportuno e adequado para suportar a presente pesquisa bem como a identificação das categorias de análise propostas no modelo que serão apresentadas na próxima seção.

3.10 Categorias de Análise

As Categorias de Análise definidas referem-se às características conceituais da comunicação organizacional definidas no modelo proposto por Casali (2006, p. 42) que por sua vez estão posicionadas entre o paradigma funcionalista ou a “comunicação nas organizações” (comunicação informativa), e o paradigma interpretativo ou a “comunicação como organizações” (comunicação constitutiva), além das características processuais da comunicação (modelos de processo de comunicação organizacional), e a identificação dos fatores estimuladores e/ou limitadores da comunicação organizacional.

As Categorias de Análise definidas são as seguintes:

- Categoria analítica 1: Visão das organizações.
- Categoria analítica 2: Visão da comunicação.
- Categoria analítica 3: Relação Comunicação Organização.
- Categoria analítica 4: Importância da Comunicação.
- Categoria analítica 5: Foco de análise da comunicação.
- Categoria analítica 6: Aspectos/modelos processuais da Comunicação Organizacional.
- Categoria analítica 7: Fatores estimuladores e/ou limitadores da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI

Ao se estabelecer categorias, o pesquisador deve agrupar elementos, idéias e expressões em torno de conceitos capazes de sintetizar a análise criteriosa de estudos de caso. Yin (2005) salienta que a qualidade de um projeto de pesquisa inclui: fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados. Os testes de validade do constructo,

validade interna, validade externa, e confiabilidade também são apontados pelo autor como sendo comumente utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social.

Em relação a esta pesquisa, quanto à utilização das táticas de estudo correspondentes, é possível verificar os seguintes testes de qualidade:

- Validade do constructo: estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo. Principais táticas: utilização de diversas fontes de evidências, encadeamento de evidências;
- Validade externa: estabelece o domínio onde as descobertas, de um estudo, podem ser generalizadas;
- Confiabilidade: demonstra que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso realizado na WEG SA, conceituada empresa global com sede em Santa Catarina. Inicialmente, são apresentadas informações sobre a organização; logo a seguir, o contexto pesquisado - Projeto *WIS* - bem como os preceitos preconizados pelo Planejamento da Comunicação do Projeto; finalizando apresentando-se os resultados obtidos na análise das categorias e a discussão dos resultados.

4.1 WEG Sociedade Anônima

A WEG SA é a maior fabricante latina americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo. Atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais. É uma empresa totalmente nacional, contando com mais de 15 mil colaboradores em todo o mundo. Em 2006 atingiu 3,5 milhões de faturamento, e um crescimento de 18,4% em relação ao ano de 2005.

A produção da WEG se concentra em nove parques fabris localizados no Brasil nas cidades de Guarapiranga, Blumenau, e Jaraguá do Sul – sede da empresa - em Santa Catarina; Guarulhos, São Bernardo e Hortolândia em São Paulo; Gravataí no Rio Grande do Sul e Manaus, no Amazonas. A WEG também produz na Argentina – três unidades -México – duas unidades – China – uma unidade – e Portugal – uma unidade.

Inicialmente a WEG produziu motores elétricos, na década de 80 ampliou suas atividades com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes. A empresa se consolida cada vez mais como fornecedor de sistemas elétricos industriais completos.

Líder no mercado de motores elétricos na América Latina e figurando entre os maiores fabricantes do mundo, a WEG exporta para mais de 100 países e conta com filiais e assistência técnica nos cinco continentes (WEG, 2007).

4.2 Projeto *WIS* - *WEG INTEGRATED SYSTEM*

O Projeto *WIS*, caracterizado como projeto estratégico, visa implantar um Sistema de Informação - SI, caracterizado como um *ERP*, cujos objetivos são: integrar e gerenciar todas as operações da WEG no Brasil e no exterior; identificar e implementar oportunidades de padronização, otimização e simplificação dos processos em todo o grupo WEG; eliminar atividades e tarefas que não agreguem valor aos negócios.

A gestão do projeto está dividida em seis fases: planejamento, análise, desenho, construção, teste, implementação ou *go live*. A figura 10 mostra uma visão dos objetivos do projeto em relação aos objetivos da WEG:



Fonte: WEG (2007).

Figura 10: Visão dos objetivos do projeto *WIS* em relação aos objetivos da WEG.

4.2.1 Visão Macro do Planejamento de Comunicação do Projeto *WIS*

De acordo com a Metodologia de Gestão do Projeto *WIS*, as ações de comunicação para suporte à implantação do projeto estão sob responsabilidade da Frente de Padronização. Compete a Frente de Padronização: desenvolver e executar os Planos de Comunicação,

Mobilização e Gestão do Conhecimento; Desenvolver os Requerimentos de Gestão de Mudança.

A Frente de Padronização tem por objetivos: 1. Minimizar resistência e criar aceitação ao novo sistema e processos; 2. Pró - ativamente gerenciar as mudanças organizacionais e garantir o tratamento das lacunas identificadas; 3. Criar proficiência e conhecimento nas novas atividades e ferramentas; 4. Prover suporte efetivo para pós-implantação.

De acordo com o Plano de Padronização, as ações de comunicação e eventos estão relacionadas ao primeiro objetivo e competem à Frente de Atividade de Comunicação. Conforme diretrizes do Projeto, a Frente de Atividade de Comunicação têm como objetivo: definir, endereçar e garantir que as informações serão transmitidas e encaminhadas em seu tempo e de maneira ideal. Para tanto, o processo de comunicação deve garantir que:

- A diretoria, executivos e colaboradores impactados estejam adequadamente envolvidos com o projeto;
- Toda comunidade receba informações sobre o projeto, as mudanças em suas atividades e processos;
- Toda a comunidade seja informada sobre o andamento e resultados da implementação;
- Haja um canal de *feedback* com a comunidade.

De acordo com as diretrizes do projeto, o Planejamento de Comunicação do Projeto *WIS* contempla:

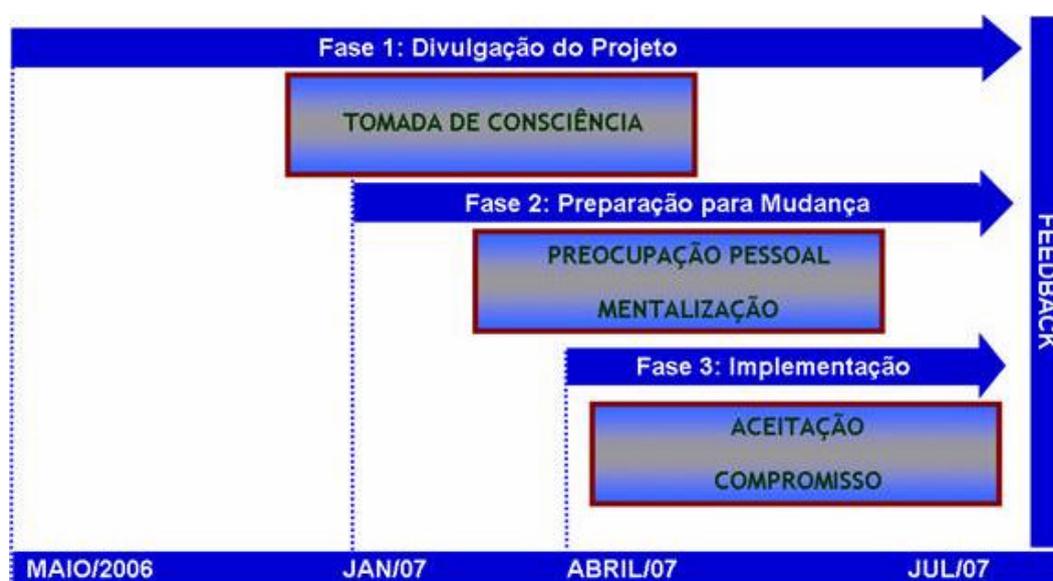
- O plano de comunicação foi elaborado para manter todas as pessoas da comunidade WEG no Brasil e no exterior informadas quanto ao andamento do projeto;
- Prevê a comunicação na medida exata, na hora certa, para as pessoas corretas;
- É baseada em comunicações periódicas, atingindo de maneira diferenciada cada pessoa, de acordo com o grupo ou nível hierárquico a que pertence; e
- O plano de comunicação é dinâmico, ajustando-se as necessidades de cada momento.

O Plano de Comunicação do Projeto *WIS* é dividido nas seguintes Fases:

- Fase 1: Divulgação do Projeto: Garantir a disseminação do Projeto WIS para toda a comunidade WEG, equipe do projeto, clientes, fornecedores e parceiros através de ações de comunicação.
- Fase 2: Preparação para Mudança: Disseminar as informações detalhadas sobre a mudança para as áreas envolvidas.
- Fase 3: Implementação: Comunicar os procedimentos finais e o passo-a-passo para a mudança, reforçando como todos serão envolvidos e impactados pelo *go-live*.

Abaixo Figura 11 com as Fases e Objetivos do Plano de Comunicação do Projeto

WIS:



Fonte: WEG (2006b).

Figura 11: Fases do Plano de Comunicação do Projeto WIS.

Revisado os principais tópicos relativos a empresa e ao Projeto estratégico em estudo, passaremos em seguida ao resultado da análise das categorias e discussão dos resultados, conforme proposto no Capítulo da Metodologia.

4.3 Análise e Discussão dos Resultados

Ao se iniciar a etapa de análise e discussão dos resultados considerações importantes devem ser feitas:

1. Conforme ressaltado, a pesquisa compreende as três primeiras fases do Projeto: planejamento, análise e desenho;
2. A análise da comunicação organizacional é recorrentemente um exercício complexo, em virtude principalmente de a comunicação transitar por diversas outras disciplinas e seu objeto não estar muitas vezes definido (FRANÇA, 2001);
3. A análise das categorias não será pautada pela dicotomia entre as características de cada uma das noções em relação aos paradigmas, sendo proposto o seguinte *status* para resumir o identificado: a) contempla; b) contempla parcialmente; e c) não contempla.
4. Em virtude de termos disponível dados na maioria qualitativos, a principal ferramenta de análise será a inferência, logo a experiência da pesquisadora em “garimpar” os indícios muitas vezes não expressos formalmente nos documentos, e que foram resultado de impressões apontadas principalmente durante as atividades presenciais no âmbito dos eventos relacionados ao Projeto será também levada em consideração. Conforme destaca Thiollent (2005) “a inferência é considerada como passo de raciocínio possuindo qualidades lógicas e meios de controle”, portanto, a pesquisadora esteve atenta ao rigor lógico, a permanente adequação a racionalidade e as precauções metodológicas

4.3.1 Categoria Analítica 1: Visão das organizações

Nesta seção identificou-se qual o paradigma que suporta a concepção da organização ou qual a visão da organização preponderantemente identificada nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Conforme apontado na revisão de literatura, a visão objetiva das organizações, onde a mesma é percebida como uma estrutura de base, uma unidade ou uma “máquina” corresponde à visão que se enquadra no paradigma funcionalista e na concepção de “comunicação nas organizações”, ou ainda a uma visão funcional das organizações. A visão

da organização como um sistema de indivíduos em interação, em construção social, é a que reflete o paradigma interpretativo, a concepção de “comunicação como organizações” ou constitutiva ou ainda aquela onde a realidade social é construída por meio das ações desempenhadas em um sistema de interações que emerge pela comunicação.

Na análise dos dados coletados, foi possível inferir e observar que na organização pesquisada o paradigma predominante é o funcionalista, onde a organização é tipificada como um sistema cibernético, que “funciona” segundo padrões pré-determinados e controlados. A WEG é uma indústria de transformação fortemente verticalizada, ou seja, seus processos produtivos são quase todos processados dentro de uma estrutura seqüencial, onde o controle e os padrões devem ser controlados e sistematizados para que os produtos finais sejam concluídos.

Não obstante, também foi possível identificar componentes ligados ao paradigma interpretativo, sobretudo na análise do proposto nos objetivos do Projeto, no modelo de formação da equipe, e no ambiente do projeto WIS. A equipe de projeto foi formada a partir da convocação para adesão de colaboradores de diversas áreas funcionais da empresa e não somente por colaboradores da área de TI. Foram criadas Frentes de Trabalho envolvendo os colaboradores da WEG e os consultores contratados, determinando papéis e responsabilidades aos líderes das Frentes bem como atribuições a cada um dos demais membros, muitos deles dedicados exclusivamente ao projeto. Para a execução do projeto e a acomodação dos profissionais destacados para as atividades presenciais, foi preparado um ambiente de trabalho específico, onde se pode observar que os espaços eram compartilhados entre diversos colaboradores, em uma área ampla e sem delimitação de espaços físicos, proporcionando, principalmente pela proximidade física entre os colaboradores, uma constante troca de informação e conhecimentos.

De acordo com documentos do Projeto, o objetivo geral do WIS é “*Promover a integração global e a revisão dos processos*” e “transformar” a WEG de uma empresa nacional a uma organização global. Tem como diretriz a “*Maximização dos resultados Grupo WEG*”. O Projeto WIS não é um projeto apenas de implantação de um SI é um projeto de negócios “*Este não é um projeto de TI, é um projeto de negócios, que visa a transformação dos processos do Grupo WEG*” (WEG, 2006a).

O Projeto WIS tem como principais desafios identificar as oportunidades de melhorias em processos visando padronização, otimização e simplificação; fortalecer a sinergia entre as áreas e unidades de negócios; identificar e eliminar as atividades que não agregam valor; construir o Kit WEG (WEG, 2006a).

Os pilares para esta “transformação” serão suportados, segundo documentos da organização, por: pessoas, através da preparação educação e treinamento e quebra de paradigma (fazer diferente); processos, através da revisão dos processos; e TI, através da implantação do *ERP* Mundial.

Em diversos momentos observou-se que os objetivos do Projeto foram recorrentemente reforçados durante as apresentações presenciais, sendo a ênfase na construção de uma visão compartilhada e no enfrentamento de alguns paradigmas e barreiras organizacionais a serem equacionados e superados. “*O Projeto WIS é um meio para a transformação da WEG, estamos nos preparando hoje para no futuro sermos uma empresa global*” (Evento de apresentação do Projeto WIS – 23/05/2006). No comportamento e na fala de diversos colaboradores também foi possível identificar este compartilhamento da visão dos objetivos. Não obstante o que se viu no geral foi uma equipe convicta e engajada na consecução dos mesmos, envolvida em criar uma organização social por meio da comunicação, realizando através destas interações simbólicas e um processo “organizante” compatível com a visão da organização no paradigma interpretativo.

O modelo utilizado na formação das equipes de trabalho – denominadas Frentes – compostas por profissionais de diversas unidades da empresa, que foram destacados para atuar e participar do projeto em horário integral - embora o projeto tenha sido proposto pela área de TI - repercutiu no “sentimento” de pertencer, construindo relações e novas identidades organizacionais. Este comportamento reflete a postura de pertencer a um “grupo” onde a ação de um refletirá na do outro, característica das organizações focadas no paradigma interpretativo onde os atores sociais constroem a realidade organizacional por meio de símbolos, palavras e comportamentos (LARAMÉE; VALLÉE, 2001 apud CASALI, 2006).

Na apresentação da metodologia de gestão do Projeto, em um dos eventos em que a pesquisadora esteve presente, diversas manifestações de apoio a foram explicitadas pelos colaboradores. O que se constatou nesta ocasião foi uma “aceitação” e um “orgulho” explícito por muitos colaboradores em fazer parte da equipe do Projeto. Alguns comentários quanto ao acúmulo de tarefas e apreensão quanto à metodologia também foram observados, - conversas paralelas, movimentos corporais expressando ansiedade, - entretanto o entusiasmo neste encontro era visível, tanto por parte dos colaboradores quanto por parte dos gestores.

Termos como: *harmonizar, envolver, integrar*, além do foco na cultura, comunicação, e nas pessoas, explicitados nos documentos refletem uma organização preocupada com as construções sociais, ou seja, uma organização voltada ao paradigma interpretativo.

Em suma, em relação a esta categoria podemos concluir que a visão da organização contempla tanto o paradigma interpretativo quanto o paradigma funcionalista.

4.3.2 Categoria Analítica 2: Visão da Comunicação

A visão da comunicação no paradigma funcionalista ou na concepção de “comunicação nas organizações” pressupõe que: a comunicação é uma variável dependente da estrutura organizacional; funciona como um mecanismo de transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional. No paradigma interpretativo, ou na concepção de “comunicação como organizações”, a comunicação é vista como um elemento constitutivo das relações sociais, por meio de interações (transação) mediadas pela linguagem. Conforme explicitado no planejamento de comunicação do projeto *WIS*:

O plano de comunicação foi elaborado para manter todas as pessoas da comunidade WEG no Brasil e no exterior **informadas** quanto ao andamento do projeto. Prevê a comunicação **na medida exata, na hora certa, para as pessoas corretas**. É baseado em comunicações periódica, **atingindo** de maneira diferenciada cada pessoa, de acordo com o grupo ou nível hierárquico a que pertence. O plano de comunicação é dinâmico, ajustando-se as necessidades de cada momento (WEG, 2006).

Estas proposições tomam a comunicação como uma variável, uma “coisa” que ocorre dentro da estrutura organizacional, (pessoas informadas - via simples -; comunicação - via dupla-) um elemento das organizações cujo objetivo é transferir informação, onde os elementos estruturais e funcionais da comunicação se propõem à regulação da ordem organizacional, desempenhando funções operacionais, de manutenção de relações humanas e inovação, reproduzindo as estruturas organizacionais definidas pelas necessidades organizacionais, compatíveis com a visão da comunicação no paradigma funcionalista ou a comunicação informativa.

De acordo com o postulado na revisão de literatura, a comunicação funcional é absolutamente necessária para a realização da estratégia e dos objetivos organizacionais, dando suporte aos esforços operacionais de produção e a cooperação dos atores na consecução das suas tarefas. Entretanto quando a comunicação organizacional assume um caráter “mecânico” vista apenas como um processo de transmissão, a comunicação pode assumir um caráter passível de manipulação por parte de gestores, que por estarem centrados apenas nos conceitos de desempenho, produtividade, eficiência e eficácia, deixam de compreender o caráter constitutivo ou simbólico da comunicação, podendo se constituir em um fator

limitador da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI.

A comunicação informativa é empregada para desenvolver sinergias, renovação e mudança de acordo com as necessidades do negócio e do ambiente onde a organização está inserida. No WIS, observa-se uma preocupação intensiva com a utilização dos canais, buscando racionalizar os já existentes - IntraWEG, Revista O Colaborador, Revista WEG, WEG Letter, Murais - e implementar específicos para o Projeto - IntraWIS, *Newsletter WIS*, Murais.

A comunicação presencial fez parte também dos canais utilizados no Projeto: *Workshops*, Seminários, Reuniões, *Kick – Off*. Estes diversos recursos empregados durante o andamento do projeto, destacaram-se por envolver a equipe do projeto e os demais colaboradores e atores em momentos importantes de troca de informações, formalização de dúvidas e apresentação de estratégias. Os eventos de *Kick-Off*, levados às diversas unidades da empresa, forneciam aos colaboradores a visão do andamento do projeto, sendo fundamental no compartilhamento das prioridades e das dificuldades a serem enfrentadas por todos. *Feedbacks* positivos foram apontados pelo principal gestor da comunicação do Projeto durante as entrevistas informais, comprovando que esta estratégia esteve acertada em todos os momentos. Os seminários e workshops da mesma forma, também foram muito bem utilizados como instrumentos de disseminação de conhecimento e troca de experiências. A comunicação presencial, onde se constituem os “acordos” estratégicos a partir da compreensão de objetivos comuns, característica da comunicação constitutiva, pode ser verificada nestes momentos, e certamente foi de grande valia para o andamento do projeto, os colaboradores também apreciaram estes momentos, haja vista a presença em grande número e a participação efetiva nas atividades.

Logo, ressalta-se em relação à análise desta categoria, a exemplo do que verificou na literatura, que todo processo de comunicação organizacional comporta características informativas e constitutivas. E que o objeto comum das interações – compartilhamento do conteúdo das mensagens – é mais importante do que os meios utilizados para a sua realização. Embora as ações planejadas para a consecução dos objetivos do projeto sejam eminentemente informativas, funcionalistas, objetivas, as atividades de concepção destas atividades e dos instrumentos que contêm as mensagens (mediadas pela linguagem) a serem comunicadas, são processos constitutivos/interpretativos subjetivos, onde parte dos responsáveis pela criação, compreensão e interpretação da realidade social e do contexto construído antes, e durante e após a implantação do projeto se reúnem e engajam-se em intensivos processos de comunicação para construir e reconstruir objetos e definir estas ações. Portanto, conforme

destaca Casali (2006) “ações organizacionais são atividades de comunicação, assim sendo, processos de concepção, formulação e implementação de estratégias podem ser concebidos como processos comunicacionais”.

Concluindo a análise desta categoria, postula-se que o projeto *WIS* contempla a visão funcionalista da comunicação, ou a comunicação nas organizações. Da mesma forma, que contempla parcialmente o que é o preconizado pelo modelo em relação às características constitutivas da comunicação ou: comunicação como organizações.

4.3.3 Categoria Analítica 3: Relação Comunicação - Organização

A categoria analítica Relação Comunicação – Organização se refere ao tratamento dispensado a comunicação que pode ser metaforicamente identificada como *container* ou a comunicação como localizada dentro de uma estrutura organizacional reificada e materialista; ou uma segunda relação que posiciona a comunicação como equivalente ou como produção. A equivalência trata a organização e a comunicação como expressões que se referem ao mesmo fenômeno, como processos isomórficos. A relação de produção por sua vez examina a forma como as organizações produzem a comunicação ou vice versa.

Na análise do documento Planejamento de Comunicação do Projeto *WIS* identificou-se as seguintes prerrogativas:

*“Definir, **endereço** e **garantir** que as informações serão transmitidas e encaminhadas em seu tempo e de maneira ideal”.*

Além de:

*“**Garantir aceitação e conhecimento**”;*

*“**Informar a liderança sobre o progresso do projeto**”;*

Inferiu-se, a partir dos termos destacados, que a relação predominante comunicação organização é a identificada como *container*, ou aquela que se encontra focada nos elementos que são críticos para a manutenção da ordem organizacional - elementos estruturais e funcionais – ou ainda quando a comunicação será definida pelas necessidades organizacionais de ordem prática.

A exemplo, do que é preconizado pelo Guia PMBOK, o planejamento do projeto

WIS entende a comunicação como uma variável que se encontra dentro da organização, que pode ser controlada (“*serão transmitidas e encaminhadas em seu tempo e de maneira ideal*”).

Propõem ainda que as informações devam ser “*transmitidas*”, utilizando canais específicos e controlados, proposições características da comunicação instrumental/mecanicista. Ao tomar qualidades de um *container* a comunicação assume uma perspectiva mecânica, é vista como um processo de transmissão, onde a comunicação ocorre dentro do modelo clássico da comunicação onde emissores e receptores operam codificações e decodificações de mensagens transmitidas por veículos/meios de comunicação (CASALI, 2006).

A relação que toma a comunicação como um processo de transmissão, situa o *locus* da comunicação no canal, os comunicadores são conectados por canais, tratando a comunicação como uma variável dependente da estrutura organizacional. Termos como transmitir e informar refletem dimensões que comportam a comunicação externa e interna, reificando a comunicação em imagens físicas, e uma realidade objetiva (CASALI, 2006).

Constatação semelhante é verificada nos estudos de Putnan et. al. ao abordarem a relação entre a organização e a comunicação. Os autores ressaltam que existe uma confusão nos níveis teórico e prático quanto a relação entre organização e comunicação, embora o termo comunicação esteja presente na maioria dos tópicos dos estudos das organizações.

Não obstante, conforme é postulado na literatura, verificou-se que a relação da organização – comunicação também é compatível com a abordagem equivalência ou produção.

Identificou-se, além do que foi inferido nos documentos, outro aspecto importante relacionado à relação produção. Durante a pesquisa de campo, em algumas entrevistas informais com o colaborador responsável por fornecer as informações para a pesquisa, observou-se uma recorrente preocupação com as comunicações informais, identificadas como “boatos”. Havia um esforço ou uma determinação em “*não deixar a rádio peão se instalar*” (colaborador da Frente de Padronização do Projeto WIS). Boatos são manifestações de comunicação freqüentes em situações de mudanças organizacionais. Constituem-se de formas de comunicação informativas, que surgem e são produzidas geralmente quando as pessoas percebem que alguma “coisa” – fato – está acontecendo, (algumas vezes enquanto as informações verídicas ainda não estão disponibilizadas). Neste momento, as pessoas interagem – através da linguagem - para dar significado aquela situação. Boatos, ou a “rádio peão” são formas de comunicação informativas, estruturas que são produzidas para dar voz às pessoas dentro das organizações. Entretanto, são frutos de interpretações e podem ser

relacionadas também as comunicações constitutivas.

Portanto, conclui-se que em relação a esta categoria ambas as concepções da comunicação são contempladas no planejamento do projeto *WIS*.

4.3.4 Categoria analítica 4: Importância da Comunicação

No paradigma funcionalista o modelo propõe que a comunicação desempenhe funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação, característica da comunicação informativa ou ainda da “comunicação nas organizações”. No paradigma interpretativo a comunicação se reveste de um processo “organizante”, compatível com a noção de “comunicação como organizações” ou comunicação constitutiva.

Na análise dos dados pesquisados no estudo de caso identificou-se, conforme texto abaixo, as seguintes relações características da visão instrumental da comunicação:

- 1. Relações humanas** – a comunicação define a rede social, influencia a mudança, a auto-estima, a realização e satisfação social e as relações interpessoais;

“Minimizar resistência: Ajudar os funcionários (agentes de mudança) a multiplicar os benefícios da mudança para os demais funcionários”;
“Compartilhar as visões e razões da mudança (visão WEG 2010)”;

- 2. Operacionais** – onde a comunicação é um elemento central para o desenvolvimento dos processos organizacionais; manutenção – a comunicação refere-se a aprendizagem, informação relativa a motivação interna e externa, ao conhecimento de políticas e regras, estratégias, objetivos e meios para atingi-los suporte aos esforços operacionais de produção e garantia da cooperação dos atores organizacionais- ,

“Criar entendimento do enfoque do projeto WIS, escopo e status”;
“Explicar como o novo processo irá beneficiar os usuários e a WEG”;

- 3. Inovação**, ou quando a comunicação é utilizada para promover sinergias, mudança e renovação.

“Explicar as mudanças nas atividades; “Construir entendimento de como as mudanças impactará a WEG e os funcionários”; (Plano de Comunicação WIS-2006)

Na visão funcionalista, a importância da comunicação organizacional restringe-se a um meio para se garantir a manutenção do equilíbrio e da ordem organizacional. O plano de comunicação do Projeto WIS guarda estrita relação com esta abordagem, por seu caráter estratégico está direcionado a garantir que a implantação do projeto – e a mudança - seja efetivada com eficácia. No entanto, também se pode observar neste mesmo documento características da comunicação constitutiva:

“Construir entendimento de como as mudanças impactará a WEG e os funcionários”; (Plano de Comunicação WIS-2006).

A comunicação organizacional quando abordada do ponto de vista da estratégia também não deixa de ter um caráter constitutivo, principalmente no momento da escolha e seleção das operações e atividades essenciais do planejamento.

É neste momento, onde os atores organizacionais se reúnem para construir objetos comuns e viabilizar a estratégia e a mudança.

A mudança, conforme verificado é constituída e se constitui por meio de processos comunicativos. Para que a mudança se concretize os atores se envolvem em uma contínua alternância de construção – comunicação simbólica - e transmissão – comunicação informativa - de conversações e textos que atribuem e sentido a operação. Conforme explicitado na literatura, estes textos podem ser: relatórios, pareceres, comunicados, memorandos, jornais interno-externos, e-mail, etc.

Desta forma, a capacidade “organizante” da comunicação é aquela capaz de “criar” a organização, uma transação onde os atores edificam as identidades, as relações, onde trocam valores e constroem a organização, que deixa de ser um container, onde se produzem as atividades de comunicação e passa a ocorrer o inverso: a organização é o produto dos processos de comunicação (GIROUX, 1994, apud CASALI, 2006).

Na síntese, em relação a esta categoria - Importância da Comunicação - foi possível identificar nos dados analisados que ambas as abordagens foram contempladas: comunicação informativa e comunicação constitutiva.

4.3.5 Categoria analítica 5: Foco de análise da comunicação

Conforme observado, tanto na observação participante quanto nos documentos do Projeto WIS, o foco de análise da comunicação reside nos itens que refletem a preocupação como os aspectos funcionais da comunicação: mensagens, canais, redes, relações sociais e clima organizacional.

Destaca-se nas definições de comunicação, o documento Planejamento da Comunicação do WIS as seguintes proposições: em relação ao canal: ***“Haja um canal de feedback com a comunidade”***, ***“Todos comunicados formais serão encaminhados pelo e-mail do Projeto WIS e pela secretária do projeto”***, ***“Caso algum membro da equipe do projeto precise fazer uma comunicação para fora do projeto, este deverá solicitar a equipe de padronização o envio desta informação pelos canais formais”***; em relação a rede: ***“Validação com líderes do projeto e endomarketing”***; ***“Feedback informal”***, ***“Feedback formal vis pesquisas”***; em relação as mensagens: ***“Todos os comunicados internos e externos do projeto seguirão o padrão visual estabelecido pelo projeto WIS”***, ***“O conteúdo das comunicações formais sempre será ser validado pela gerência do projeto WIS”***; em relação as relações sociais e clima organizacional: ***“Caberá a equipe de padronização identificar e validar com os responsáveis o conteúdo para as comunicações periódicas”***, ***“Nas comunicações realizadas pela intrawis e sharepoint a equipe de Padronização terá autonomia para publicação”***.

Segundo o preconizado na literatura, pressupostos de análise conforme identificado acima, e orientados a comunicação instrumental/funcional estão relacionados a forma, e aos canais, desconsiderando sobretudo o conteúdo das mensagens. A comunicação por sua vez, segue padrões de transmissão baseados em hierarquia e distância entre os atores organizacionais, o *feedback* e as pesquisas existem para reafirmar as estratégias propostas e concentram-se também na forma, em detrimento do conteúdo ou significado das mensagens.

Desta forma, em relação ao foco de análise da comunicação, verificou-se que existe uma identificação acentuada com os aspectos que distinguem a comunicação como um processo funcional, contemplando a visão da comunicação como instrumento de transmissão de mensagens. A visão da comunicação como organização não foi identificada /contemplada no preconizado pelo planejamento do projeto WIS.

4.3.6 Categoria analítica 6: Aspectos processuais da Comunicação Organizacional

Observou-se na análise dos dados que os aspectos processuais da comunicação organizacional na implantação do Projeto WIS recorrentemente, guardam estrita relação com o processo mecanicista da comunicação.

Termos como: *transmitir, padronizar, endereçar e garantir, maneira ideal, na medida exata, na hora certa*, identificados principalmente no Plano de Comunicação do projeto WIS estão diretamente relacionados ao modelo mecanicista da comunicação.

Os modelos mecanicistas de comunicação estavam preocupados com as telecomunicações e com os equipamentos para possibilitá-las (microfones, auriculares, alto-falantes, cabos etc.). O modelo foi largamente utilizado como ponto de partida para explicar o processo comunicativo por suas qualidades de clareza e simplicidade. Conforme verificado na literatura, este sempre será um modelo físico, não interessado em prestar contas de outros aspectos da comunicação humana que necessita para ser devidamente modelada, a introdução de outras preocupações de ordem sociológicas, psicológicas, e contextual.

Uma das críticas que se faz à utilização dos modelos mecanicistas aplicados à comunicação humana e social aponta que estes modelos tendem a apresentar a comunicação como um fenômeno neutro, sem intencionalidade, que se propõe apenas a expressar fielmente uma mensagem, sem observar a relação social que o processo envolve. A idéia de comunicação unidirecional, reforçada pelo privilégio que os modelos mecanicistas dão a fonte da mensagem, também sofre críticas dos teóricos, por contrariar o próprio conceito de comunicação.

Neste modelo tradicional, a capacidade dos atores em não apenas transmitir informações, mas também produzi-las, construindo um contexto em que agem e constituindo a realidade social, não é considerada, ou seja, a comunicação é tratada como uma simples forma de transmissão de informações meramente funcionais, como na metáfora do *conduíte*, vista na análise da relação comunicação – organização.

Embora a coordenação do projeto tenha efetivado um verdadeiro esforço para superar as limitações do modelo mecanicista, propondo dinâmicas presenciais e recursos diversos para efetivar uma comunicação eficaz, observou-se que existe uma incompreensão por parte dos projetistas da comunicação de outros modelos que não o mecanicista, tradicionalmente utilizado.

Do analisado em relação à comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI, e em específico a esta categoria, pode se inferir e argumentar que possivelmente o que ocorre é uma inadequação de processos.

De um lado temos uma organização complexa, em hipertexto, fortemente orientada e identificada com as prerrogativas e características da sociedade informacional e do conhecimento: penetrabilidade das novas tecnologias, lógica das redes, flexibilidade e convergência de tecnologias.

E de outro, um modelo de processo de comunicação proposto e idealizado na economia industrial, por sua vez, fortemente focado na linearidade, simplicidade, passividade.

Portanto, trata-se de uma necessária transformação e mudança de modelo conceitual e de processo utilizado nas organizações: a comunicação organizacional nas organizações da sociedade informacional e do conhecimento ora propalada não pode mais se constituir como um processo de transmissão único e exclusivo de informações, ou ainda a comunicação entendida como um processo que envolve o receptor, o emissor, o canal e a mensagem devem dar lugar ao processo de comunicação que envolve agentes e objetos que, através de atos da linguagem em interação e em um ambiente material/social objetivo e subjetivo, constroem e reconstroem variados objetos de comunicação, que por sua vez, constroem e reconstroem a realidade social das organizações. Possibilitando desta forma uma compreensão da comunicação como um processo que constitui e é constituído pela organização.

4.3.7 Categoria analítica 7: Fatores limitadores e/ou estimuladores da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI

Conforme verificado, a promoção da TI a um lugar estratégico para os negócios causou um aumento da criticidade e complexidade do seu ambiente incluindo a necessidade de estruturação de sua gestão para melhor aproveitá-la, considerando o seu alinhamento às estratégias organizacionais.

O envolvimento mental e emocional dos *stakeholders* na aplicação da TI em toda a cadeia de negócios molda novos padrões de comportamento organizacional e conseqüentemente modificam a forma como a comunicação interpessoal ocorre.

Na análise do planejamento da comunicação organizacional do Projeto WIS, em relação a esta categoria identificou-se como fator estimulador às proposições, atividades e ações relacionadas à integração e alternância dos aspectos constitutivos e funcionais da comunicação organizacional, ou ainda a uma percepção e compreensão – mesmo inconsciente - das duas noções de comunicação: construção e transmissão de sentidos (comunicação como organizações e comunicação nas organizações). Como exemplo citamos as atividades

presenciais envolvendo os gestores do projeto e os *stakeholders* (*Road Shows*, Seminários, *Kich Offs*, Cafés da Manhã). Durante o planejamento destas atividades os atores estão envolvidos em construir sentidos/objetos – a construção de sentidos se dá durante a conversação, no nível da linguagem, principalmente na proposição e consolidação pelo consenso dos objetivos, estratégias, metas etc. - para logo em seguida, durante a realização das atividades transmitirem objetos/sentidos – a transmissão se dá através das ações e/ou atividades programadas (apresentação de *slides*, vídeos, documentos etc.).

Como fator limitador identificou-se em diversos pressupostos destacados nas categorias de análise, que o planejamento do projeto *WIS*, a exemplo do que é preconizado pelo Guia PMBOK, ancora-se em uma compreensão da comunicação organizacional como um processo funcional/informativo, onde a comunicação serve apenas para informar e transmitir informações, processo este que assume características do modelo mecanicista da comunicação. Estas características mecanicistas da comunicação, aplicadas às ações e as atividades planejadas, é considerada ainda nesta pesquisa, como um fator limitador da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI, uma vez que o modelo mecanicista passivo, linear e simplista não é compatível com a realidade atual complexa, em hipertexto e em rede encontrada nas organizações.

Entende-se que o modelo de processo mecanicista da comunicação é inadequado para suportar/orientar as ações/atividades/tarefas estratégicas propostas no planejamento da comunicação organizacional na implantação do projeto. Portanto, propõe-se que o planejamento da comunicação organizacional no contexto da implantação de projetos estratégicos de TI deve contemplar proposições teóricas que compreendam as duas dimensões da comunicação: a informativa e a constitutiva, bem como estar orientado a um referencial que entenda a comunicação como um: “processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante” (CASALI, 2007). Que tanto ocorre nas organizações como também as produz, realizando a partir de conversações, textos e traduções as mudanças e a estratégias na implantação dos projetos.

A compreensão da comunicação organizacional nestas dimensões proporcionará um processo eficaz, eficiente e efetivo, adequado à obtenção da mudança planejada, a implantação satisfatória do projeto estratégico, bem como a construção do conhecimento necessário a manutenção e ampliação das vantagens competitivas organizacionais.

No Quadro 4 propomos um resumo da análise das categorias em relação ao *status* definido excetuando-se a Categoria 7.

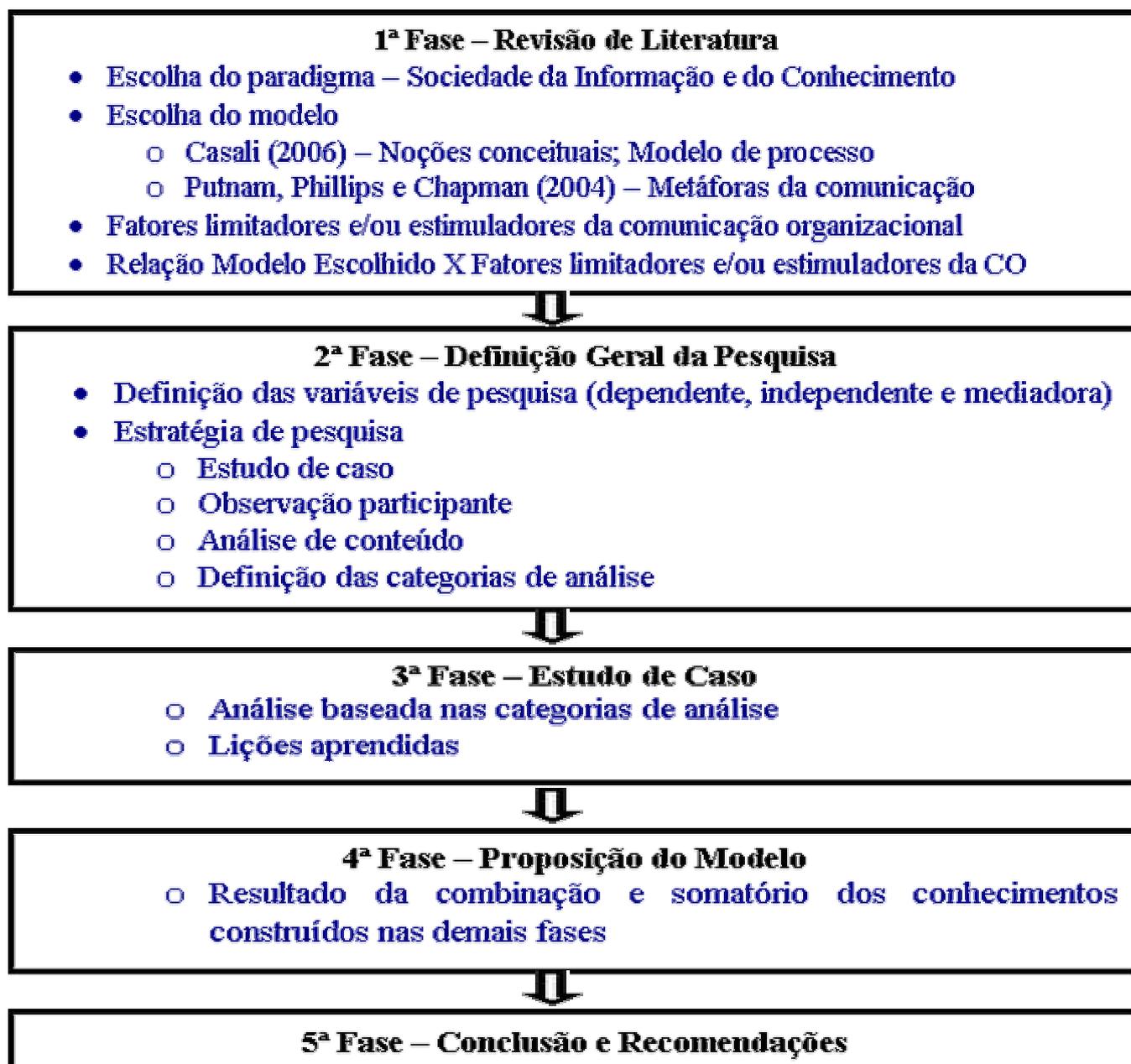
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL		
	COMUNICAÇÃO "NAS" ORGANIZAÇÕES Paradigma Funcionalista	COMUNICAÇÃO "COMO" ORGANIZAÇÃO Paradigma Interpretativo
Categoria 1. Visão das Organizações	Unidade Máquina ou coletivo	Sistema de interações Construção Social
Projeto <i>WIS</i>	CONTEMPLA	CONTEMPLA
Categoria 2. Visão da Comunicação	Variável dependente da estrutura organizacional Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional	Elemento constitutivo das relações sociais Transação
Projeto <i>WIS</i>	CONTEMPLA	CONTEMPLA PARCIALMENTE
Categoria 3. Relação comunicação - organização	<i>Container</i>	Produção Equivalência
Projeto <i>WIS</i>	CONTEMPLA	CONTEMPLA
Categoria 4. Importância da comunicação	Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação	Processo "organizante"
Projeto <i>WIS</i>	CONTEMPLA	CONTEMPLA
Categoria 5. Foco de análise da comunicação	Mensagens Canais Redes Relações sociais e clima organizacional	Processos simbólicos de estruturação co-orientação e legitimação das ações sociais
Projeto <i>WIS</i>	CONTEMPLA	NÃO CONTEMPLA
Categoria 6. Processo de Comunicação	Comunicação Informativa	Comunicação Constitutiva
Projeto <i>WIS</i>	CONTEMPLA	NÃO CONTEMPLA

Fonte: Adaptado de Casali (2006), segundo dados da pesquisa.

Quadro 4: Resumo do resultado da análise das categorias.

De acordo com o proposto neste trabalho, a análise do planejamento de comunicação do Projeto *WIS*, em relação às categorias identificadas, demonstrou que conceber o planejamento de comunicação organizacional com foco na estratégia do projeto, na estratégia da organização e suportado por um referencial teórico dos aspectos processuais e conceituais da comunicação organizacional é essencial para a obtenção de uma comunicação organizacional efetiva, eficaz e eficiente sendo que as não observâncias dos impactos decorrentes destas premissas podem ocasionar riscos à implantação do projeto.

No estudo de caso, procurou-se, acrescido ao que foi estudado na revisão de literatura, buscar subsídios para se construir um referencial teórico e prático que pudesse dar conta do objetivo geral desta pesquisa: propor um Modelo de Planejamento de Comunicação a ser utilizado no contexto da implantação de Projetos Estratégicos de TI. Antes de passarmos ao próximo capítulo, onde se propõe o Modelo, apresentamos o resumo do processo de construção da dissertação:

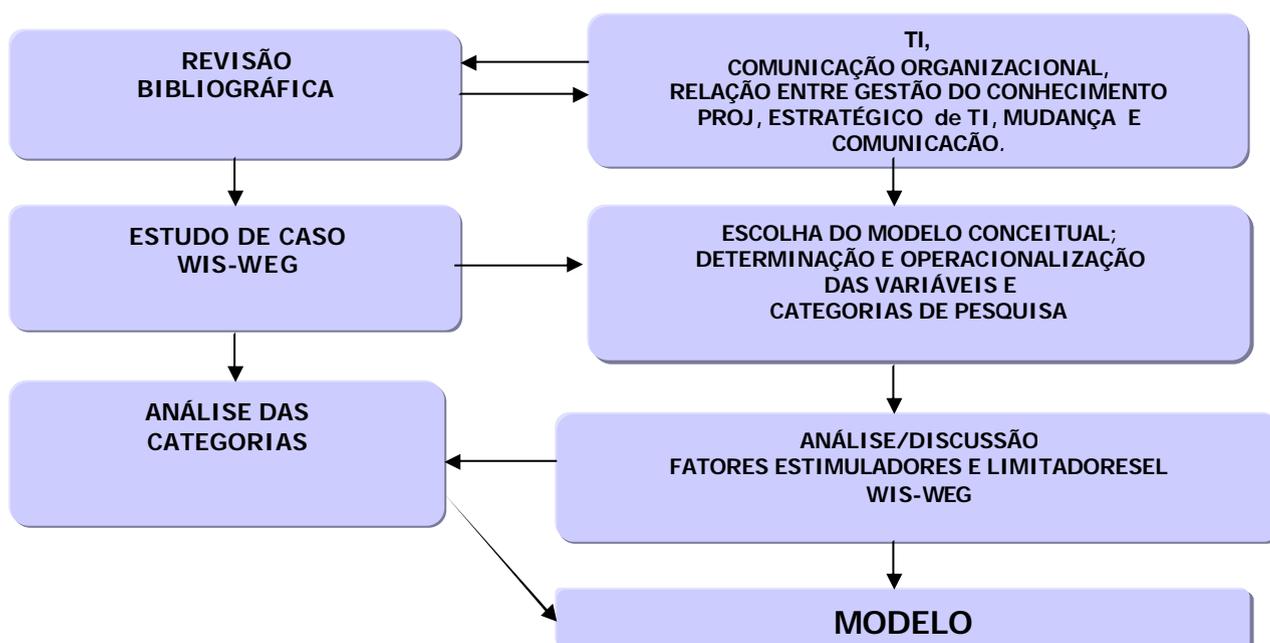


O detalhamento do Modelo de Planejamento de Comunicação Organizacional para a Implantação de Projetos Estratégicos de TI será objeto do próximo capítulo.

5 MODELO DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE TI

Planejar a comunicação organizacional está relacionado a preparar, detalhar, projetar, traçar, planejar, ou seja: elaborar um plano de trabalho, que crie consciência das oportunidades e ameaças, assim como dos pontos fortes e fracos, traçando os rumos para o aproveitamento das oportunidades, a potencialização dos pontos fortes e a minimização das ameaças e dos riscos tendo como substrato a comunicação.

A seguir apresentamos Figura 12 com o resumo do Processo de Construção do Modelo de Planejamento da Comunicação organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI.



Fonte: Formulação da autora (2008).

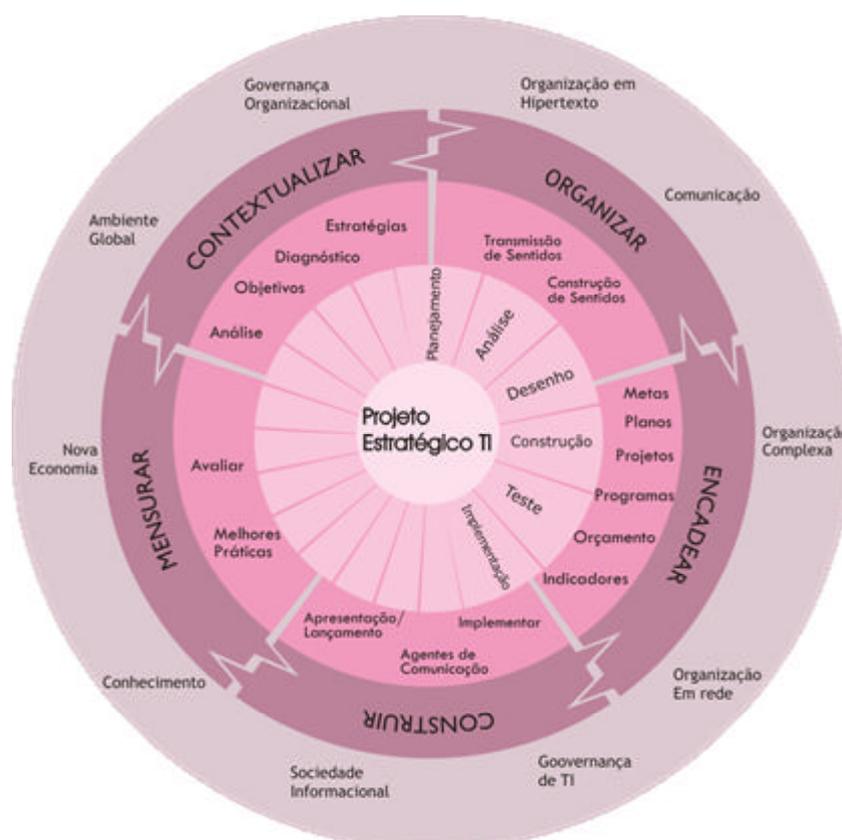
Figura 12: Processo de Construção do Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI.

O modelo proposto é resultado do observado na pesquisa de campo - análise do planejamento de comunicação do Projeto *WIS*, da identificação dos fatores limitadores e

estimuladores, do proposto no referencial teórico e da experiência adquirida, pela pesquisadora na área de gerenciamento da comunicação. Foram considerados, ainda, características do ambiente social e organizacional, nas dimensões da “nova economia”, a organização focada no conhecimento, complexa, em hipertexto e em rede, a estratégia organizacional, o alinhamento ao Planejamento Estratégico de TI (PETI), a Governança de TI, bem como os aspectos relativos à Comunicação Organizacional.

Por seu caráter temporário, Projetos Estratégicos de TI têm seu encerramento decretado na consecução dos objetivos propostos. Entretanto, a Comunicação Organizacional é um processo que continua após a implantação destes projetos. Logo, é recomendável que o planejamento da comunicação organizacional continue orientando as ações de comunicação ao longo do tempo, sem sofrer interrupções, adaptando-se na medida do necessário ao contexto.

Na Figura 13 apresenta-se o desenho do Modelo.



Fonte: Formulação da autora (2008).

Figura 13: Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI.

O Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional objetiva estabelecer diretriz e orientação para a prática e o entendimento da comunicação na implantação de projetos estratégicos de TI.

Destina-se a orientar, servir de modelo para as organizações envolvidas na implantação de Projetos Estratégicos de TI. Projetos Estratégicos de TI são complexos, envolvem um alto grau de intangibilidade, são intensivos em mudanças tanto operacionais quanto estruturais, e acarretam transformações na cultura e nos processos de comunicação das organizações. Na próxima seção apresentaremos o detalhamento das Fases e atividades do Modelo.

5.1 Fases do Modelo do Planejamento de Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI

O modelo é composto por cinco fases suportadas por um conjunto de ações que se sucedem na medida em que as fases são desenvolvidas. As fases são suportadas pelos aspectos conceituais e processuais da comunicação organizacional, objetivam minimizar os fatores limitadores e potencializar os fatores estimuladores da comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI, bem como ampliar as potencialidades e reduzir as fragilidades da comunicação organizacional no contexto do projeto. Tanto as fases como as ações podem ser revistas a qualquer momento, em um processo incessante e cíclico. A seguir são descritas as fases do Modelo para Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI e respectivas ações.

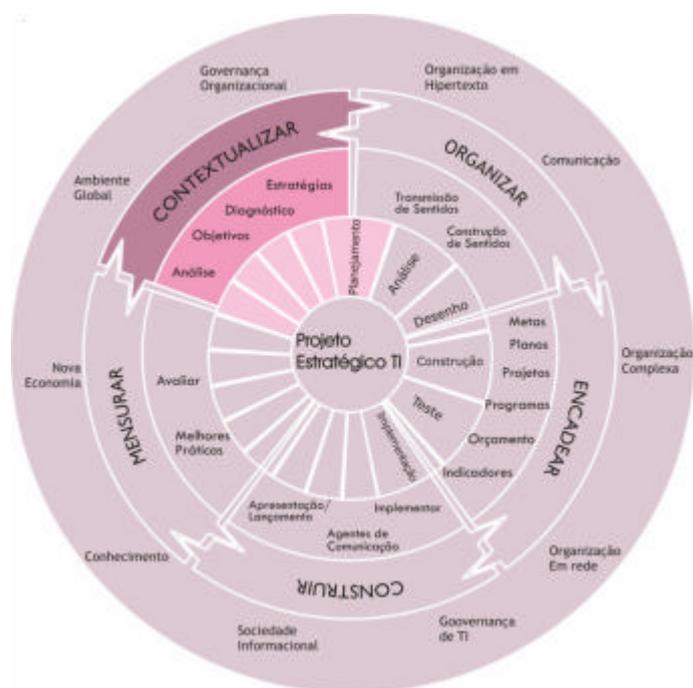
5.1.1 Fase 1: Contextualizar

Na Fase 1 são desenvolvidas as seguintes ações: Análise Ambiental, Construção do Diagnóstico, Determinação dos Objetivos, Determinação das Estratégias.

Na fase de contextualização deverá ser possível aprofundar o conhecimento sobre o contexto de implantação do projeto estratégico em relação à organização e ao ambiente, assim como diagnosticar, determinar os objetivos de comunicação que nortearão o planejamento e as estratégias. As informações obtidas nesta primeira fase constituirão as bases de conhecimento para as demais, e pode ser considerada como a mais abrangente, tanto

em termos de atividades quanto em termos de conteúdo de conhecimento acumulado para a operacionalização do modelo proposto.

Na Figura 14 destaca-se a Fase Contextualizar.



Fonte: Formulação da autora (2008).

Figura 14: Fase Contextualizar.

A análise ambiental corresponde ao estudo das forças e dos fatores ambientais, as relações entre eles e seus efeitos sobre o contexto do projeto. São baseadas em dados e informações coletados através de pesquisas em documentos, pesquisas de opinião, assim como percepções dos integrantes da equipe de planejamento.

Consideram-se ainda as oportunidades e as ameaças. Oportunidades seriam elementos ou influências do ambiente que pode afetar de forma positiva o contexto; ameaças são elementos ou influências que constituem ou venham a constituir em elementos desfavoráveis ao contexto.

Para facilitar a análise pode-se proceder à divisão dos fatores ambientais em externos (local e global) e internos.

Os elementos relativos à análise dos fatores externos estariam relacionados a: fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais, ecológicos, demográficos, culturais, legais, em relação a: usuários, colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes,

comunidade, legisladores, gestores políticos, representantes da mídia, representantes de organizações internacionais, etc.

Em relação aos fatores internos destacamos os recursos propriamente ditos: humanos, tecnológicos, financeiros, materiais.

Fatores externos e internos a organização sofrem influência mútua, logo, é necessária uma análise levando em consideração a interligação entre todos os fatores.

Construir Diagnóstico se refere a identificar os pontos fortes – potencialidades – e os pontos fracos - fragilidades - do sistema/estrutura de comunicação existente em relação a: usuários, colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade, legisladores, gestores políticos, representantes da mídia, representantes de organizações internacionais, etc.

Conforme já mencionado, a comunicação constitui e está presente em todos os momentos da vida da organização, portanto antes mesmo do projeto estratégico ser planejado/definido um sistema formal ou mesmo informal (“rádio peão”) de comunicação já estará atuando no contexto. Trata-se então de pesquisar para conhecer a realidade a ser enfrentada no decorrer do projeto, identificando problemas, causas e propondo alternativas para solucionar as questões observadas.

Concluídas as duas primeiras atividades, utilizando-se as informações referentes aos fatores ambientais, que foram mapeados e analisados, somados aos resultados do diagnóstico, podem-se determinar os objetivos da comunicação para a implantação do projeto estratégico.

Os objetivos da comunicação para a implantação do projeto estratégico são as diretrizes fundamentais do planejamento de comunicação. Devem expressar a situação ou a condição que o planejamento deve atingir no futuro, com razoável possibilidade de fazê-lo através dos meios adequados. Expressam o que será realizado/construído no âmbito da comunicação organizacional para implementar o projeto. Podem ser desdobrados em geral e específicos de acordo com o nível de complexidade. E estratégico, gerencial e operacional de acordo com os vínculos estruturais do contexto. Devem ter alcance suficiente para contemplar todas as fases de implantação do projeto, e além da implantação, no suporte a consolidação do SI implantado.

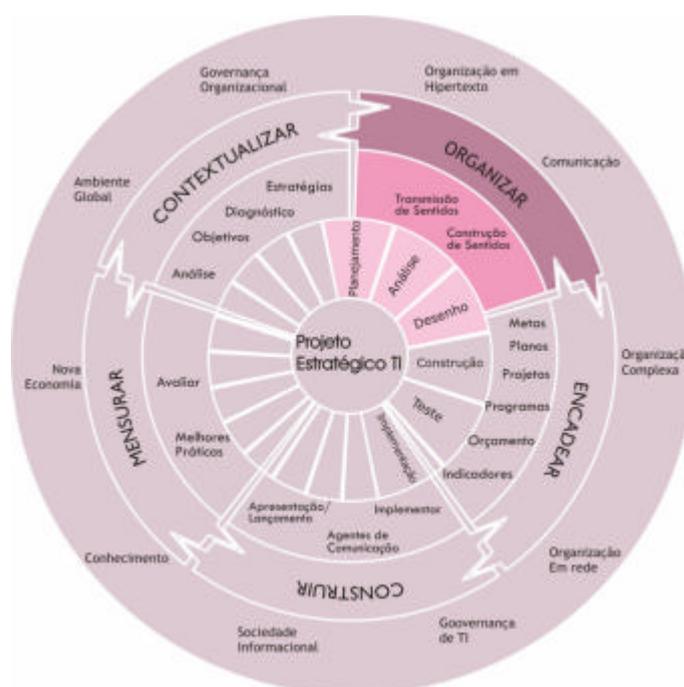
Os objetivos servem como parâmetros para medir o alcance das iniciativas, além de proporcionar motivação e orientação para as atividades e devem ser formulados considerando a abrangência do projeto estratégico de TI a ser implementado.

A próxima tarefa é a Determinação das Estratégias. Estratégias são decisões, escolhas que caracterizam um conjunto de ações que viabilizaram os objetivos.

A determinação das estratégias vai responder questões de como atingir os objetivos e expressam como se utilizarão os recursos. Podem estar associadas a um ou mais objetivos.

Propõem-se ainda incluir nesta primeira etapa as seguintes atividades de suporte: Conhecer a missão, os valores e a definição da visão de futuro da organização; conhecer os *stakeholders* envolvidos, conhecer a integra do planejamento de implantação do SI; conhecer a tipologia do SI a ser implantado; buscar informações sobre a empresa fornecedora do SI; empresa que estará prestando consultoria na implantação do SI; referencial de melhores práticas de casos semelhantes; bibliografia técnica e teórica sobre casos semelhantes; conhecer/participar de sites de discussão e comunidades de prática sobre o SI e prospectar cenários e identificar fatores críticos de sucesso e barreiras.

5.1.2 Fase 2: Organizar



Fonte: Formulação da autora (2008).

Figura 15: Fase Organizar.

Na Figura 15 destaca-se a Fase Organizar.

Na Fase 2 são desenvolvidas as seguintes ações: Organização e identificação dos canais de transmissão de sentido, Organização e identificação dos espaços sociais de construção de sentido.

As tarefas propostas nesta Fase estão voltadas às atividades envolvidas em estabelecer um ambiente adequado a compreensão, construção e transmissão de sentidos, - comunicação organizacional - na operacionalização dos objetivos e das estratégias a partir das conversações, identificadas como a principal forma de comunicação entre agentes e objetos (modelo de co-orientação).

Conforme descrito no modelo conceitual, a comunicação organizacional se origina a partir da interação entre dois agentes (A e B) em relação a um objeto (X), conceituada como unidade mínima de comunicação e organização que considera tanto o ambiente de linguagem – funcional – como o ambiente social – constitutivo. Esta compreensão busca superar o modelo matemático de comunicação, identificado na análise do planejamento do projeto *WIS* como um fator limitador da comunicação organizacional na implantação do projeto estratégico.

As tarefas relativas à fase de Organização estão diretamente ligadas ao objetivo fundamental da comunicação na implantação do projeto, que é a proposição dos objetos comuns de comunicação. Referem-se a identificar as bases de informações, suportadas pela linguagem, que serão comunicadas aos demais interessados em cada fase de implantação do projeto estratégico, e a além delas.

Ao se estabelecer esta base, objetiva-se também convergir para objetos comuns, - material ou social - entendendo, no entanto, que o universo conceitual individual atuará na compreensão do objeto. Ao se definirem estes objetos, possibilita-se aos agentes envolvidos no processo, uma compreensão do que se está propondo, dos significados que implicam esta proposição e um compartilhamento do que se quer comunicar para todos os envolvidos em todos os níveis. Um objeto relativo a Fase de Planejamento, por exemplo, pode ser: “O SI a ser implantado será um *ERP*”.

Trata-se então de identificar e organizar os canais de transmissão de sentido – comunicação funcional -, e identificar e organizar os espaços sociais de construção de sentido – comunicação constitutiva -.

Canais de transmissão de sentido são todos aqueles em que ocorre a comunicação mediada por símbolos como, por exemplo: documentos, memorandos, cartas, comunicados, apresentações, cartazes, *folders*, *banners*, *out-doors*, vídeos, sites, *intranets*, jornais, revistas, murais, etc.

Espaços sociais de construção de sentido seriam espaços presenciais e não presenciais para possibilitar e, principalmente, potencializar, a comunicação interpessoal como, por exemplo: salas de bate papo (*chats*), comunidades de prática, eventos (workshops, fóruns, seminários, painéis, conferências etc.), espaços de convivência não formais (cafés da manhã, sala do cafezinho, espaço para atividades esportivas dentro da empresa, etc.).

Devido a diversidade de mediações - incluindo os espaços - que viabilizam a comunicação organizacional, as organizações tendem a dar mais importância aos instrumentos e canais, em detrimento do conteúdo das mensagens - objetos de interação - portanto a Fase Organizar se destina a preparar o terreno fértil, onde a comunicação organizacional poderá se realizar a partir da construção dos objetos comuns. A eficácia da comunicação organizacional dependerá desta forma, da organização do processo de construção e transmissão de sentidos mais do que dos instrumentos - e canais - utilizados.

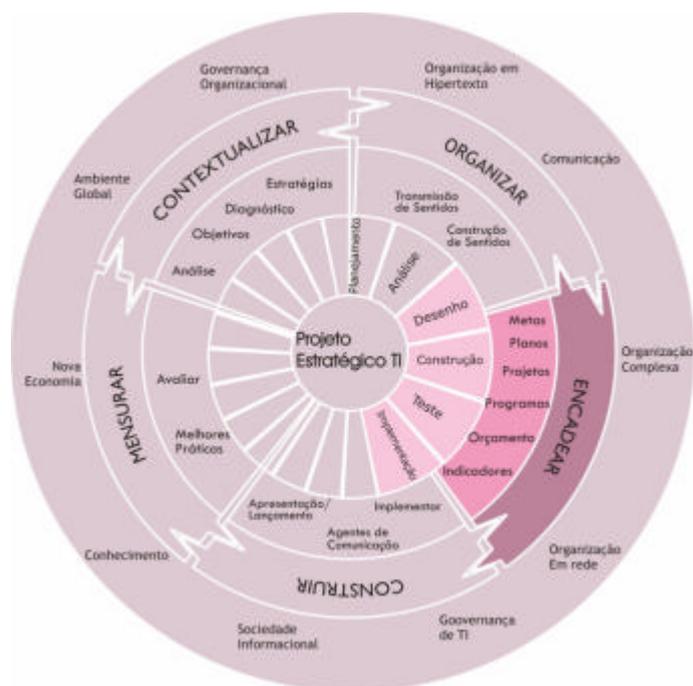
Alem destas atividades sugere-se ainda para esta fase as seguintes ações: Pesquisa de opinião para identificar espaços e canais - atividades presenciais e não presenciais/veículos internos/externos - com maior aceitação/penetração entre os *stakeholders*; pesquisas de *feedback* frequentes, campanhas motivacionais para estimular a “resposta” e participação nas ações de comunicação, dinâmicas alternativas (teatro, saraus literários, concertos, mostras de talentos, eventos esportivos, concursos).

5.1.3 Fase 3: Encadear

Na Fase 3 são desenvolvidas as seguintes ações: Proposição das metas e indicadores; Elaborar, relacionar os projetos e programas; Propor Orçamento.

A próxima fase do modelo está voltada ao encadeamento das ações das fases anteriores a partir da proposição das metas e indicadores, projetos e programas e a proposição do orçamento, que é o documento norteador dos investimentos a serem feitos na comunicação organizacional na implantação do projeto estratégico de TI.

Na Figura 16 destaca-se a Fase Encadear.



Fonte: Formulação da autora (2008).

Figura 16: Fase Encadear.

As metas são os alvos quantificados a serem alcançados no futuro ou em determinado espaço de tempo que por sua vez, são derivados dos objetivos propostos na primeira fase do modelo. A proposição de metas leva as pessoas a se organizarem no tempo para a execução das suas atividades. Portanto se caracterizam por impulsionar a gestão e a orientar as ações destinadas ao cumprimento dos objetivos e estratégias em função de um prazo determinado, uma quantificação e de um indicador de desempenho.

Os indicadores são por princípio, qualquer medida ou operação identificada ou utilizada para avaliar e melhorar o desempenho e acompanhar o progresso de um processo, serviço ou produto. Devem ser definidos em função de um “padrão ideal” a ser alcançado e definidos de forma a descrever como é o relacionamento com os objetivos da comunicação, além das estratégias e as metas. Destinam-se ainda a servir de apoio para a detecção das causas e dos efeitos de uma ação e não somente a seus resultados. Devem ser compreensíveis, interpretáveis, compatíveis – objetos comuns -, ser economicamente viáveis, e oferecer subsídios para contribuir com o processo decisório.

Elaborar, relacionar os projetos e programas é a próxima grande atividade desta fase. Projetos e programas, além do plano, são documentos que são imprescindíveis e relacionados a obtenção de uma comunicação organizacional eficaz, eficiente e efetiva, no

contexto da implantação de projetos estratégicos de TI. São relativos ao conjunto de atividades da mesma forma planejadas e documentadas, cuja finalidade é indicar claramente o que deve ser feito, quando deve ser feito e quem é o responsável por fazer. Além de explicitar como e porquê fazê-lo.

Entende-se por projeto uma ação com início meio e fim, ou ainda uma sucessão de ações encadeadas e ordenadas que dê forma às proposições necessárias a modificação de uma situação. Projetos devem passar por um processo de avaliação de viabilidade, pesquisas, adequação, negociação e ajustes.

Programas estão geralmente relacionados à logística de implantação das ações e/ou atividades planejadas, expressa muito mais do que um cronograma. Em virtude da sua abrangência, ao elaborarmos um programa, devemos ainda nos preocupar com a descrição de todas as atividades programadas bem como todas as providências para a execução.

É na proposição do Orçamento que será explicitado o investimento necessário a execução do que foi planejado. Deve ser expresso detalhadamente e com todos os valores envolvidos direta e indiretamente para a o período de implantação do projeto, bem como prever os investimentos para a manutenção de estruturas mínimas para a consolidação do processo de implantação do projeto estratégico.

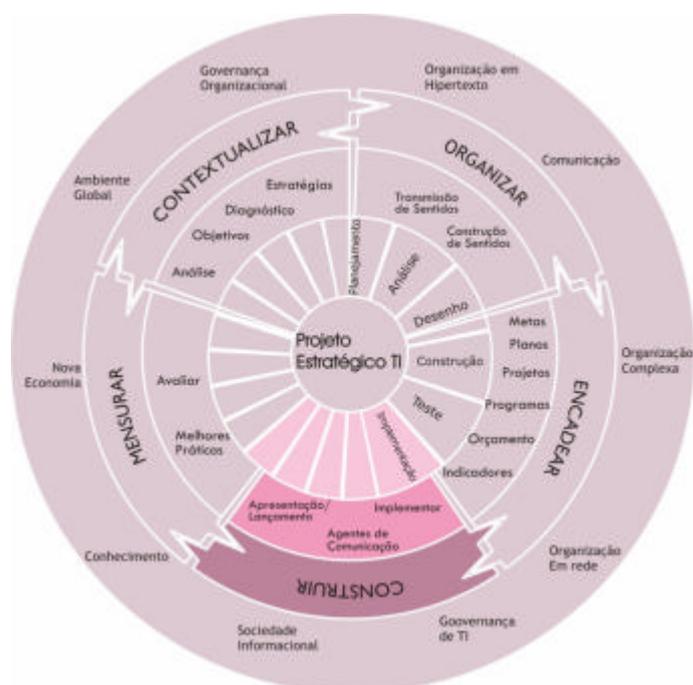
5.1.4 Fase 4: Construir

Na Fase 4 são desenvolvidas as seguintes ações: Preparar a Apresentação/Lançamento do Plano; Identificar e capacitar os Agentes de Construção da Comunicação, Implementar o plano.

Nesta fase, inicia-se propriamente dita a implantação do que foi planejado. A principal tarefa é a apresentação ou lançamento do plano, com detalhamento das fases anteriores, a apresentação dos projetos e programas e a “publicação” das metas, dos indicadores e o detalhamento dos investimentos a serem disponibilizados para a execução do plano na implantação do projeto estratégico e além dele. Absolutamente todos os detalhes devem ser apresentados tendo em vista, sobretudo a construção dos objetos comuns. O lançamento pode ser um momento muito diverso, mas deve ter característica de um acontecimento importante para a organização. As pessoas envolvidas devem estar certas da importância dada ao processo de comunicação, principalmente da vontade da equipe em

proporcionar espaços dialógicos, para ouvir e organizar as ações estratégicas que envolverão a todos no processo.

Na Figura 17 destaca-se a Fase Construir.



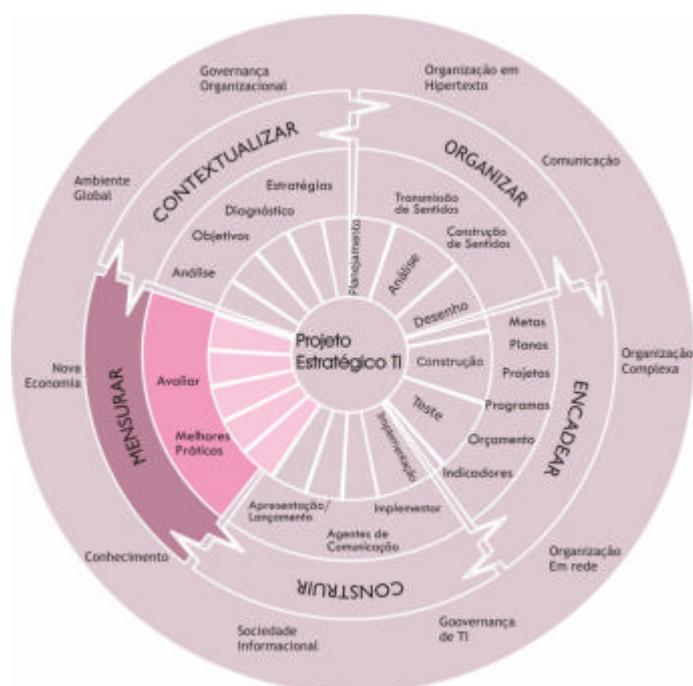
Fonte: Formulação da autora (2008).

Figura 17: Fase Construir.

Não menos importante é a identificação e capacitação dos agentes da comunicação. Os agentes da comunicação são pessoas envolvidas em ampliar o alcance da equipe de planejamento e execução da comunicação. Pessoas da organização, de diversas áreas, que devem ser motivadas a participar do processo de forma voluntária e que tenham habilidade principalmente para ouvir, responder e inferir indicadores que possam ser utilizados para melhorar o processo. A capacitação dos agentes da comunicação terá como foco a ampliação destas habilidades, os referenciais teóricos relativos aos aspectos conceituais e processuais, bem como a base de conhecimento construída ao longo do processo de planejamento, também deverá ser socializada com estes colaboradores.

A implementação do planejamento é a conversão do que está no papel para a “vida real”. A realização do que foi proposto no nível das idéias.

5.1.5 Fase 5: Mensurar



Fonte: Formulação da autora (2008).

Figura 18: Fase Mensurar.

Na Figura 18 destaca-se a Fase Mensurar.

Na Fase 5 são desenvolvidas as seguintes ações: Construir um sistema de avaliação das ações/processos de comunicação; Documentar as melhores práticas identificadas.

Mensurar os resultados envolve em primeira instância definir os parâmetros a partir de uma visão crítica do que se propôs e do que está sendo realizado, tanto no nível das idéias quanto no nível da execução propriamente dita. Não se trata de focar apenas nos documentos, mas principalmente nas ações e respostas obtidas ao longo de todo o processo e além dele. Pode-se estabelecer a partir de diversas técnicas; pontos positivos e negativos, análise *swot*, potencialidades e fragilidades, auditorias etc.

Documentar as melhores práticas significa preparar um repositório do que “deu certo” no desenvolvimento e aplicação do plano. Melhores práticas são aquelas que, reconhecidamente foram eficazes, eficientes e efetivas durante um período ou todo o período em que foi desenvolvida a proposição planejada. Este documento destina-se a suportar outras iniciativas comuns, servindo de um repositório para a organização, no entendimento inclusive

do que é preconizado pela Gestão do Conhecimento. Portanto, pode ser constituído de documentos diversos, como fotos, vídeos, apresentações, relatos, relatórios, memorandos, planos, entrevistas etc.

Conforme identificado, o planejamento da comunicação organizacional é uma atividade voltada ao estabelecimento de condições favoráveis e a consecução dos objetivos propostos na implantação de projetos, onde se estará direcionando as ações e as atividades de comunicação com vistas à obtenção de resultados eficazes correspondentes às demandas e as necessidades de comunicação tendo em vista o contexto e o ambiente.

Deve ser elaborado de preferência, na fase de planejamento do projeto estratégico e estar orientado para a agregação de valor além do estabelecimento das estratégias da comunicação para a implantação do projeto - comunicação instrumental - e a compreensão da comunicação como um processo “organizante” - comunicação simbólica -, ou ainda, conforme o preconizado no modelo conceitual adotado na pesquisa, para a compreensão da comunicação organizacional “como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante” Casali (2006).

O modelo proposto tem a seguinte pretensão: ser uma ferramenta, e um referencial para se efetivar uma comunicação organizacional de forma diversa ao que se têm visto nas organizações, inserindo aspectos conceituais e processuais da comunicação na prática dos gestores envolvidos na implantação de projetos estratégicos de TI

No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais, com a conclusão e as recomendações para trabalhos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto processo que envolve indivíduos atuando em conjunto e produzindo significados por meio de signos e símbolos verbais e não verbais, a comunicação organizacional se reveste de grande complexidade para a sua análise. Da mesma forma, a promoção da TI a um lugar estratégico para os negócios causou um aumento da criticidade e complexidade do seu ambiente incluindo a necessidade de estruturação de sua gestão para melhor aproveitá-la, considerando o seu alinhamento às estratégias organizacionais e a governança corporativa.

Para entender tal complexidade, tanto dos aspectos que envolvem o objeto da comunicação quanto o aumento da criticidade que envolve a TI nos processos produtivos das organizações, optou-se, nesta pesquisa, por estudar a comunicação organizacional em um contexto específico: Implantação de Projetos Estratégicos de TI.

Projetos estratégicos de TI são intensivos em mudança, novos processos, altos investimentos, novas configurações organizacionais e de difícil implantação. A comunicação organizacional, no gerenciamento da implantação dos projetos estratégicos de TI, tem sido abordada e encarada como atividade imprescindível, mas a compreensão dos aspectos conceituais e processuais nem sempre identificados.

Identificadas as lacunas na gestão da comunicação dos Projetos Estratégicos de TI, foi proposta esta pesquisa, cujo objetivo geral é a formulação de um Modelo de Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI.

Destaca-se que o Modelo elaborado nesta dissertação para cumprir requisitos do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, poderá servir de referencial para o planejamento da comunicação organizacional na implantação de projetos similares, contribuindo para obtenção de uma comunicação organizacional eficiente, eficaz e efetiva. Poderá ainda contribuir para a ampliação do debate envolvendo a gestão da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento no âmbito da academia e das corporações.

Considera-se, portanto, que o objetivo geral do estudo, de propor um Modelo de Planejamento de Comunicação Organizacional para a Implantação de Projetos Estratégicos de TI, foi alcançado.

Em relação aos demais objetivos, considera-se que os mesmos também foram

atingidos uma vez que se identificou na literatura, estudos que abordaram a relação entre a Comunicação Organizacional e a Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Projetos Estratégicos de TI, e Comunicação Organizacional e Mudança Organizacional.

Os estudos identificados apontam que relação entre Comunicação e Mudança é uma relação holística, ou seja, ambos são processos inseparáveis. Também foi observada como sendo uma inter-relação de natureza imbricativa, envolvendo intersecção e não apenas conexão; as ações de comunicação influenciam constitutivamente e não apenas expressivamente os contextos de mudança; as iniciativas de comunicação agem como facilitadoras e mediadoras da implementação da mudança na medida em que elas estimulam e promovem a interação entre os grupos organizacionais e os indivíduos de maneira significativa, tecendo, assim, o contexto de recepção à mudança. As iniciativas comunicacionais são partes integrais do contexto formativo da mudança, e que elas influenciam diretamente a recepção da mudança, o ritmo da mudança, e a compra da idéia da mudança, promovendo a interação ação-contexto e racionalidade estratégica-construção social estabelecendo uma mediação entre a visão de futuro prometida pela mudança e a realidade presente promovendo a proximidade entre as expectativas dos dirigentes e trabalhadores e os objetivos da mudança; diferenciando discursiva e simbolicamente o que são percepções da realidade organizacional e o que é ficção e fato; influenciando as percepções e promovendo coerência entre o discurso administrativo e a ação organizacional; estimulando e promovendo proximidade entre mudança (enquanto visão de futuro) e atratividade e auto-seletividade dos dirigentes e trabalhadores para serem incluídos como parte desse futuro.

Verificou-se que a relação entre Gestão do Conhecimento e Projetos Estratégicos TI ainda não é clara e distinta. As abordagens sobre esta relação são escassas possivelmente devido ao fato de algumas organizações confundirem TI com estratégias de gestão do conhecimento. Entretanto, reforça-se que TI e conseqüentemente Projetos Estratégicos de TI são imprescindíveis para a gestão do conhecimento, principalmente pela possibilidade da TI ampliar o alcance e acelerar a transferência de conhecimento nas organizações, além de possibilitar que o conhecimento possa fluir através das redes de comunidades, sobretudo comunidades de prática, desempenhando desta forma um papel de infra-estrutura na gestão do conhecimento.

Observou-se que diversos autores postulam que a relação entre Gestão do Conhecimento e Comunicação é de complementaridade e desta forma fundamental, considerada ainda como um fator chave além de crítica para a Gestão do Conhecimento, principalmente por a Comunicação estar presente e viabilizar todas as manifestações sociais.

Pois, segundo os autores, em conjunto as pessoas são capazes de construir conhecimento interativamente, produzindo conhecimento social e comum, portanto essencial para a criação do conhecimento e para a aprendizagem e difusão da cultura organizacional.

Ainda em relação aos objetivos específicos apontaram-se também os Fatores Limitadores e/ou Estimuladores da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI e como proceder na avaliação do Planejamento da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI, tema tratado no capítulo da metodologia de pesquisa.

Em relação aos Fatores Limitadores e/ou Estimuladores, concluiu-se que a adoção de um modelo mecanicista de comunicação bem como a compreensão parcial das características conceituais e processuais da comunicação são Fatores Limitadores da Comunicação Organizacional no contexto pesquisado. Da mesma forma, que a compreensão da alternância entre comunicação constitutiva e funcional, assim como a compreensão do processo de comunicação como um processo não mecanicista, são Fatores Estimuladores da Comunicação Organizacional na Implantação de Projetos Estratégicos de TI.

6.2 Contribuições

Ressaltam-se como contribuições desta pesquisa a proposição de uma ferramenta para auxiliar no planejamento da comunicação organizacional no contexto específico dos projetos estratégicos de TI, a ampliação do referencial teórico nas áreas de Comunicação Organizacional, Planejamento e Implantação de Projetos Estratégicos de TI, além de subsídios teóricos e práticos apontados ao longo do trabalho, que poderão contribuir para a melhoria do processo de comunicação no contexto dos Projetos Estratégicos de TI.

Outras contribuições desta pesquisa podem ao seu tempo ser identificadas por aqueles leitores que por ventura venham a explorar este estudo. Contudo, espera-se que o resultado deste trabalho venha a contribuir para a reflexão e principalmente para o aprendizado de acadêmicos e gestores envolvidos com a difícil tarefa de comunicar.

6.3 Recomendações para Trabalhos Futuros

Como recomendação para pesquisas futuras sugere-se que se amplie para outros contextos à análise e o estabelecimento de proposições que envolvam a comunicação

organizacional. Estudos que proponham e/ou identifiquem indicadores de eficácia, eficiência e efetividade do planejamento da comunicação, além de pesquisas aplicadas a casos reais envolvendo a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento, uma vez que a comunicação organizacional tem sido pouco explorada neste contexto.

REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França de; ABREU, Pedro Felipe de. 2. ed. **Gestão Estratégica da tecnologia da Informação**. Florianópolis: IGTI, 2000.

AGRASSO NETO, Manoel; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação: manual de sobrevivência da nova empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

ALADWANI, Adel M. Change management strategies for successful ERP implementation. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 266-275, 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial. FGV-EAESP/GVPESQUISA. **Relatório de Pesquisa**, n. 7, 2005. Disponível em: < <http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna.aspx?PagId=DLMJMMTJ&ID=319>>. Acesso em: 25 jul. 2007.

ALOINI, Davide; DULMIN, Riccardo; MININNO, Valeria. Risk management in ERP project introduction: review of the literature. **Information & Management**, v. 44, n. 6, p. 547–567, set. 2007.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi; SALAM, A. F. An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. **Information & Management**, v. 41, p. 731–745, 2004.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

_____. **1. Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APPLEGATE, Lynda M.; AUSTIN, Robert D.; MCFARLAN, Warren. **Corporate Information Strategy and Management**. 6. ed. Nova York: Mcgraw-hill, 2003.

ARGYRIS, C. et al. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BALLONI, Antônio José (Org.). **Por que GESITI: por que gestão em sistemas e tecnologia de informação?** Campinas: Komedi, 2006.

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, 2003. Disponível em: < www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf >. Acesso em: 15 jan. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1980.

BEATTY, Robert C.; WILLIAMS, Craig D. ERP II: best practices for successfully implementing an ERP upgrade. **Communications of the ACM**, v. 49, n. 3, p. 105-109, mar. 2006.

BELLO, Edison Otero. El ‘estado del arte’ en teoría de la comunicación: un ejercicio kuhniano. Intercom - **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 57-83, jan./jun. 2006.

BOAR, Bernard H. **Tecnologia da Informação: a arte do planejamento estratégico**. São Paulo: Berkeley, Brasil, 2002.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARVALHO, Rodrigo Baroni. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e usos**. 2000. 144f. (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internaconais**. 2006. 202f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

CURVELLO, João José Azevedo. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM , 25, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n], 2002. Disponível em: <repositorio.portcom.intercom.org.br>. Acesso em: 24 mar. 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão Crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação. São Paulo: Futura, 1998.

_____; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998.

DAVIS, K; SCOTT, W.G. **Human relations and organizational behavior; reading and comments**. New York: McGraw-Hill, 1969.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: o homem a administração e a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H. **Implantação de tecnologia da informação nas organizações**: os desafios da mudança. RAUSP, (Submetido em 07/11/2007 - Trabalho não publicado).

FRANÇA, V.V. O objeto da comunicação: a comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 39-60.

GAMBOA, F. A. R.; CAPUTO, M. S. BRESCIANI FILHO, E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.1, n.1, p. 46-63, 2004.

GARCIA, Wandair José. **Planejamento estratégico de tecnologia da informação de empresas globais**. 2005. 390 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité**: réflexions à l'usage des dirigeants. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GREMBERGEN, Wim V. **Strategies for information technology governance**. Bélgica: Idea Group Publishing, 2004.

GUIA *PMBOK* - **Project Management Institute**: um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos: PMBOK Guide. 2. ed. Philadelphia: Autor, 2004.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HEHN, H. F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

IASBECK, Luiz Carlos, A Complexidade e simplicidade na gestão da comunicação. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM , 25, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n], 2002. Disponível em: <repositor.com.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/18756/1/2002_NP5IASBECK.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEITÃO, Sergio Proença; PITASSI, Cláudio. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 77-87, abr./jun. 2002.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília.

LOPES, M. I. V. O campo da Comunicação: sua constituição, desafios e dilemas. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 1, n. 30, p. 16-30, 2006.

McFARLAN, F. W. Information technology changes the way you compete. **Harvard Business Review**, v. 3, n. 62, p. 98-103, 1984.

MALHOTRA, Yogesh, Knowledge Management for the new world of business. **The Journal for Quality & Participation**, July/August 1998. Disponível em: <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michéle. **História das Teorias da Comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Renato de O.; LAURINDO, Fernando José B. Um estudo de caso de gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação. **Gestão e Produção**, v.10, n.3, p.311-328, dez. 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 2. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MUSSI, Clarissa. **O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas integrados de informação**: o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. 2002. 183f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM , 26, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n], 2002. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br>>. Acesso em: 24 mar. 2006.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Tecnologias da informação e da comunicação**. São Paulo: Érica, 2003.

PADILHA, Thais Cássia Cabral, et a. Tempo de implantação de sistemas ERP: análise da influência de fatores e aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos. **Gestão & Produção**, v.11, n.1, p.65-74, jan./abr. 2004.

PORTER, M. E. **Strategy and the internet**. Harvard Business Review, p. 63-78, mar. 2001.

_____.; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review, v. 63, n. 4, p. 149-160, July/Aug. 1985.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análises organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 77-125.

REIS, Maria do Carmo. **Agenciamento e gestão da comunicação na mudança organizacional estratégica**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24, 2001, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: [s.n], 2001. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf., Brasília**, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

ROSSI, Ruth F. R. **Modelo de governança de TI para organizações brasileiras**. 2004. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHULER, M. (Org.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SENGE, P. A **Dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERENKO, Alexander; BONTIS, Nick. Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 3, p. 185-198, jul./set. 2004.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949.

SHULMAN, Arthur B. Colocando a tecnologia da informação no devido lugar: comunicação e bom desempenho em grupos de trabalho. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 389-415.

SILVA, Eduardo Margara da et al. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Revista Produção**, v. 16, n. 2, p. 329-340, maio/ago. 2006.

SILVA NETO, Arlindino Nogueira. **Avaliação do retorno sobre investimento em portfólio de projetos estratégicos de tecnologia da informação**. 2007. 118f. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estela M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

SOHAL, A.; FITZPATRICK, P. IT governance and management in large Australian organizations. **International Journal of Production Economics**, v. 75, n. 1/2, p. 97-112, 2002.

STAMFORD, P. P. **ERP: prepare-se para esta mudança**. Recife: Ed. da UFPE, 2000.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TERRA, José Cláudio C.; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

TOMPKINS, P. K.; WANCA-THIBAUT, M. Organizational communication: prelude and prospects. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. London: Sage, 2001. p. 17-31.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Danielle M. **Governança de TI no setor público: caso DATAPREV**. 2005 155f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro.

WALTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WALTON, R. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

WEG. Apresenta informações referente a produtos, serviços e contatos da empresa. Disponível em: <<http://www.weg.com.br>>. Acesso em: 01 set. 2007.

_____. **Apresentação institucional WIS**. Jaraguá do Sul, mar. 2006a. (Documento interno da WEG).

_____. **Plano de comunicação do projeto: WIS/WEG**. Jaraguá do Sul, 2006b. (Documento interno da WEG).

WENGER, Etienne C., SNYDER, William M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: **APRENDIZAGEM organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 139-145. (Harvard Business Review).

WOOD JR, T. **Modas e modismos gerenciais**: o caso dos sistemas integrados de gestão. São Paulo: FGV, n. 16, 1999. (Série de Relatórios de Pesquisa, NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações).

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.