



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TI DA UFBA

Carlos Antonio da Silva Lopes

Universidade Federal da Bahia

carlos@ufba.br

Resumo

A comunicação institucional na STI (Superintendência de Tecnologia da Informação da Universidade Federal da Bahia) é analisada nesse estudo de caso, em diálogo com os avanços das tecnologias digitais e as mudanças consequentes nas organizações. De modo particular, diante da transparência e compromissos sociais destacados nas instituições públicas, a comunicação ganha ares de obrigatoriedade e de estratégia de sobrevivência. A despeito da realidade que intensificou as relações multissetoriais e a interação com dezenas de milhares de usuários, a comunicação interna é destacada nesse artigo, cujo instrumento de pesquisa utiliza um questionário/entrevista aplicado aos funcionários do setor. Questões objetivas e discursivas favorecem as análises quantitativa e qualitativa. Estudos mais amplos respaldam a vinculação do tema com a realidade de uma *sociedade em rede*¹. Conclui-se que a comunicação é de fundamental importância para o setor de TI da UFBA, crença respaldada pela própria equipe da STI, fortalecida por ações de motivação e de canais de interação.

Abstract

The institutional communication of the STI (Superintendence of Information Technology at Federal University of Bahia) is analyzed in this case study, in dialogue with the advances in digital technologies and the consequent changes in organizations. Particularly, given the transparency and social commitments expected in public institutions, the communication becomes vital and strategic to the organization survival. Despite the fact that the intensification of the Multisectoral relations and the interaction with tens of thousands of users, the internal communication is highlighted in this article, whose research instrument uses a questionnaire with objective and subjective questions applied to employees of the organization. The open and the closed questions are used to provide support, respectively, for qualitative and quantitative analysis. There are ample studies supporting the link of the theme with the reality of a networked society. It concludes that the internal and external communication are critical to the IT sector of the Federal University of Bahia, where the STI team reinforces the need to create motivation and interaction channels.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, Tecnologia da informação, Usuários.

1 “A Sociedade em Rede”, consequente da grande expansão dos meios digitais e integrados, particularmente, ressaltada pelo advento da Internet, ressaltada por autores como Manuel Castells.

Introdução

As cidades contemporâneas são analisadas por autores como Manuel Castells e Othon Jambeiro, com ênfase nas mudanças trazidas pelas tecnologias, destacando aspectos relacionados às políticas de informação e comunicação no setor público. A acelerada oferta de novos recursos e, ao mesmo tempo, novas exigências, se apresentam como consequência dos modelos tecnológicos contemporâneos e suas influências nos relacionamentos e comportamentos. “A convergência tecnológica vem eliminando os limites entre os meios, tornando-os solidários em termos operacionais, e erodindo as tradicionais relações que mantinham entre si e com seus usuários” (JAMBEIRO, 2007, p.291).

O antigo CPD (Centro de Processamento de Dados) da UFBA traz no seu histórico, de quatro décadas, as referências de mudanças intensas, condicionadas pelo acesso a grandes volumes de informações, e dos impactos consequentes principalmente nos grandes centros urbanos, notadamente no final do século XX. Segundo Othon Jambeiro, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm um papel significativo nessas mudanças, seja na sociabilidade dos indivíduos, seja nas relações de toda natureza envolvendo organizações ou instituições sociais, políticas e econômicas, além de grupos sociais e instâncias em nível governamental.

O Estatuto e Regimento Geral da UFBA define o “Sistema Universitário de Tecnologia da Informação” (2010, Artigo 23, p.61) como parte de órgãos estruturantes da Reitoria. O planejamento das ações, para consolidar certas estruturas gerenciais e operacionais, passa pela conscientização de que a universidade moderna está inserida na dinâmica das tecnologias, e integrante de uma sociedade conectada em rede. “A Sociedade em Rede é a nossa sociedade, a sociedade constituída por indivíduos, empresas e Estado operando num campo local, nacional e internacional.” (CASTELLS; CARDOSO; 2006, p.9).

Nessa linha de pensamento, Othon Jambeiro destaca o sujeito, enquanto responsável – que pensa, planeja, coordena e divulga as ações da tecnologia –. “O homem, com suas necessidades físicas e sociais, é quem se encontra por trás dos zeros e uns que constituem a Internet, e essas características humanas não podem ser desprezadas ao se analisar suas potencialidades democráticas e suas práticas informacionais” (JAMBEIRO; 2007, p.166).

A força da revolução tecnológica da informação vem modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Os processos organizacionais vinculados à qualidade da informação nos meios digitais, e os profissionais de tecnologia, cada vez mais, dependentes do alinhamento com os usuários, informações e conhecimentos agregados por esses. São relações cercadas por conflitos a serem superados e que movem os profissionais de TI para adaptações a realidades novas no tratamento da informação. “Aceitar que os utilizadores são produtores de tecnologia desafia o poder do especialista.” (CASTELLS; CARDOSO; 2006, p.29).

Um contexto de incongruência entre ‘demanda e investimento’ marca o início da década de 1990 nas universidades públicas brasileiras, que determinou, na UFBA, a necessidade de decisões e estratégias para reestruturar o segmento de tecnologia da informação. Nesse cenário, a Universidade Federal da Bahia teve na ocasião até mesmo o anúncio de atos de “ousadia e investimentos nos anos 90 que tiram a UFBA do atraso” (COSTA, 2005, p.5). Muitas outras ações paralelas evidenciam paradoxos dentro da

organização (a STI), entre esforços para superar dificuldades, a exemplo do pioneirismo no contorno de adversidades, com decisões sobre investimento pioneiro em infraestrutura de redes de fibra ótica e parcerias com outras universidades e instituições estaduais e municipais. Surgem, naquela ocasião, contratos que dão à STI o status de provedora de tecnologia para acesso a redes de alta velocidade e fomento à pesquisa, através do PoP-BA (ponto de presença da RNP² – Rede Nacional de Pesquisa, na Bahia), que impulsionam outros desdobramentos e conquistas. A crença interna na viabilidade de certos projetos trazem implícitas as estratégias de convencimento, baseadas nos princípios da comunicação com órgãos governamentais, entre outros que fomentam a pesquisa e o ensino.

As ações de convencimento e de investimento, nas universidades, demandam alinhamento com os compromissos de responsabilidades sociais, como na recente ação da Escola Superior de Redes (sediada na STI-UFBA) na geração de competências profissionais para o projeto Cidades Digitais, também no estado da Bahia, para “desenvolver as competências, a sustentação e a implantação das redes nos municípios” (WEBSITE, STI, 2014). Certos contextos são fortalecidos nas últimas décadas, contornando realidades das políticas de TI na Universidade. Dificuldades marcantes ao final da década de 1980, por exemplo, foram superadas na década seguinte com o aporte financeiro a partir das políticas educacionais na busca de adaptação às novas realidades do setor público, acompanhadas por medidas que se voltaram também para as universidades. “Notadamente na década de 1990, vertiginosas inovações científicas e tecnológicas e grandes volumes de recursos financeiros convergiram para a criação de redes interativas de computadores”. (JAMBEIRO, 2007, p.16).

O fortalecimento da compreensão dessa era tecnológica, que se impõe na Universidade, passa pela observação das transformações na sociedade, e carece de ações estratégicas que lhes deem evidência. Segundo Castells (2006; p.17), “o nosso mundo está em processo de transformação estrutural desde duas décadas. É um processo multidimensional, mas está associado à emergência de um novo paradigma tecnológico, baseado nas tecnologias de comunicação e informação, que começou a tomar forma nos anos 60”.

Numa instituição como a STI, hoje com aproximadamente 120 colaboradores (funcionários públicos, bolsistas e terceirizados), vivencia-se o esforço permanente no atendimento às necessidades informacionais da Universidade. São realidades que se apresentam em contínuas transformações, com dezenas de milhares de usuários diretos, e um contexto de difícil avaliação interna sobre como atingir a adequada satisfação desses atores em suas dinâmicas de trabalho e de clientes, cada vez mais exigentes. Segundo Evrard, (apud FERNANDES, 1993, p.151), “a satisfação pode ser vista como um continuum unidimensional entre dois polos opostos: satisfação e insatisfação”.

As ações estratégicas devem reconhecer a necessidade de contornar conflitos nas relações internas e, também, nas relações intersetoriais, buscando na comunicação o alinhamento entre o planejamento e as ações operacionais demandadas ao setor de TI. Estudos apontam o uso da comunicação como instrumento que alinha planejamento e ações práticas,

2 O Ponto de Presença da RNP na Bahia, sediado na STI, atende às necessidades operacionais da rede (Internet em nível acadêmico), à demanda de conectividade, à demanda de informações aos usuários de todo o Estado, bem como a função básica de coordenar e operar serviços de Internet para as instituições acadêmicas na Bahia. (Portal Pop-RNP; Bahia).

favorecendo a compreensão das próprias estratégias organizacionais. “A comunicação é essencial para a compreensão da estratégia como prática, visto que é a partir de discursos estratégicos que a estratégia formal é implementada” (RESE; CANHADA; CASALI; 2011, p.47).

Observando-se a relação com os clientes, alinhar produtos à necessidade do público é uma evidência direta para a melhor utilização de sistemas e serviços de TI. Nas ações de comunicação, nesse sentido, o processo participativo dos clientes é estimulado, buscando melhorar resultados de trabalhos a eles destinados. Segundo Kunsch (2007, p.2), refere-se à falha nas organizações, sempre que se utilizam recursos poderosos da tecnologia da informação e da comunicação, sob modismos, porém desviando-se da consciência que alinha com a base da escolha adequada.

O exercício da comunicação tem relação direta com o próprio modelo organizacional, pois atinge diretamente as pessoas, seus planejamentos e suas rotinas operacionais. Nos ambientes de TI, em particular, demarcado por muitos procedimentos e regras, os significados do fluxo de informações operacionais e de planejamento, são premissas para o bem-estar da organização. Certa condição é cercada por dilemas sobre os modelos de funcionamento do setor. O modelo mecanicista, com ênfase nas regras, e o orgânico (com ênfase nas pessoas) são abordagens da teoria organizacional, como apresentada por Maximiano (apud Marlene Marchiori; 2008, p.2), e que parecem apontar para aspectos que se opõem mutuamente. O mecanicista segue a crença na rigidez da estrutura da organização, sem destacar as emoções e os relacionamentos entre as pessoas. Para Schuller (apud MARCHIORI; 2008, p.3), explicar a comunicação humana não é a intenção desse modelo, que deveria considerar aspectos psicológicos, sociológicos e contextuais. O modelo **orgânico**, ou de persuasão, valoriza aspectos humanos e a capacidade de influenciar pessoas, cuja comunicação é utilizada para reforçar ou modificar atitudes e valores ou ações (MORREALE; SPITZBERG E BARGE; apud MARCHIORI; 2012, p.2). Maximiano afirma ainda que nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica (apud MARCHIORI; 2008, p. 2), prevalecendo a combinação dos dois modelos, que se sobrepõem a depender da situação.

Marchiori sugere a organização e a comunicação como indissociáveis - a comunicação como processos de relações internas -. “Uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados” (BERLO; apud MARCHIORI; 2008, p.3).

Mais adiante são apresentados gráficos baseados nas respostas objetivas dos entrevistados, além de respostas discursivas que trazem sugestões dos profissionais da STI. A alocação de uma equipe que cuide da comunicação é uma das indicações dos profissionais mais antigos no setor. Na visão da maioria, deve-se programar uma mudança de modelo, com formalização das ações de comunicação. As suas práticas, no entanto, vale destacar aspectos adicionais, passam pela compreensão coletiva dos significados da comunicação, com respaldo em diferentes abordagens e autores. Se, para muitos, a comunicação organizacional restringe-se a técnicas específicas, outros autores ressaltam a ética, sugerindo rever valores, hábitos, princípios, comportamentos e visões de mundo. “Esta revisão ética, que brota do

conhecimento aprofundado da cultura organizacional, pode e deve ser considerada a melhor forma de se articular uma política de comunicação eficaz” (NETO, 2009, p.4).

Descrição do caso

Do início do antigo CPD da UFBA até a sua reestruturação e criação da STI, significativos 38 anos se passaram, com variados padrões e reinvestimentos. Os resultados estão na infraestrutura, nos sistemas e serviços disponibilizados, nas grandes redes que interligam os setores da Universidade através de fibra óptica entre os diferentes *campi* que integram a UFBA, com grande acervo de microcomputadores sob a gestão da STI.

As medidas tomadas para contornar as adversidades, no histórico da STI, como a criação de parcerias e contratos que surgiram no período seguinte à década de 1980, exigiam planejamento e estratégias de convencimento. Esse estudo proporciona reflexões que dialogam com as condições “temerosas” das últimas décadas. Um projeto anterior mostra, inclusive, uma ação pontual de comunicação que em 2005 apresentou um balanço com marco comemorativo e apontou para uma nova perspectiva, na edição da revista Trilha Digital. O projeto da edição da revista publicou o histórico dos 30 anos de criação do CPD da UFBA. Alinhar compromissos com a alta administração da Universidade e fundamentar as condições para fortalecer novos desafios. O momento demandava estratégias para os projetos estruturantes³ no entorno do planejamento das políticas de tecnologias da informação na Universidade, delineados nos textos da Trilha Digital, nas narrativas de lideranças da Universidade e de analistas e técnicos de tecnologia do CPD. Expressando a experiência de usuários, o Magnífico Reitor, à época Prof. Dr. Naomar Monteiro de Almeida Filho, deixou depoimento que descreve a importância e pioneirismo do CPD, expressando os benefícios pessoais para suas pesquisas acadêmicas e a importância para o seu antigo Departamento de Medicina Preventiva, onde todos tinham o “orgulho de ser os maiores usuários do CPD fora do Instituto de Matemática” (ALMEIDA; 2005, p.5).

As estratégias, num veículo como a revista Trilha Digital, com apenas uma edição, deixam marcas no coletivo interno do setor e reforça a comunicação integrada a outros setores da Universidade. Em uma nova investida recente, ao final de 2013, a STI implantou a nova versão do seu *site*. Em destaque, na página principal, foi colocada uma afirmação tal qual uma expressão matemática: ‘tecnologias mais informações’ é igual a ‘pessoas mais histórias’ {[TECNOLOGIAS] + [INFORMAÇÕES] = [PESSOAS] + [HISTÓRIAS]} (WEBSITE da STI)}. A citação é uma referência ao mérito humano, e valoriza os agentes que fazem a tecnologia da informação se consolidar na Universidade.

O olhar sobre os atores, na ação, é o destaque no histórico da última atualização do *site* da STI; uma retomada para, em curto prazo, concluir a implantação do novo modelo levado a público após um longo tempo de parada, num processo que demandou esforços coletivos anteriores. A análise do projeto da implantação do novo *site*, o modo como ocorreu, passa também pela compreensão da realidade de um órgão que presta serviços para toda a

3 Ampliação da infraestrutura de rede e consolidação de um padrão moderno de *data center*, com equipamentos modernos e profissionais especializados.

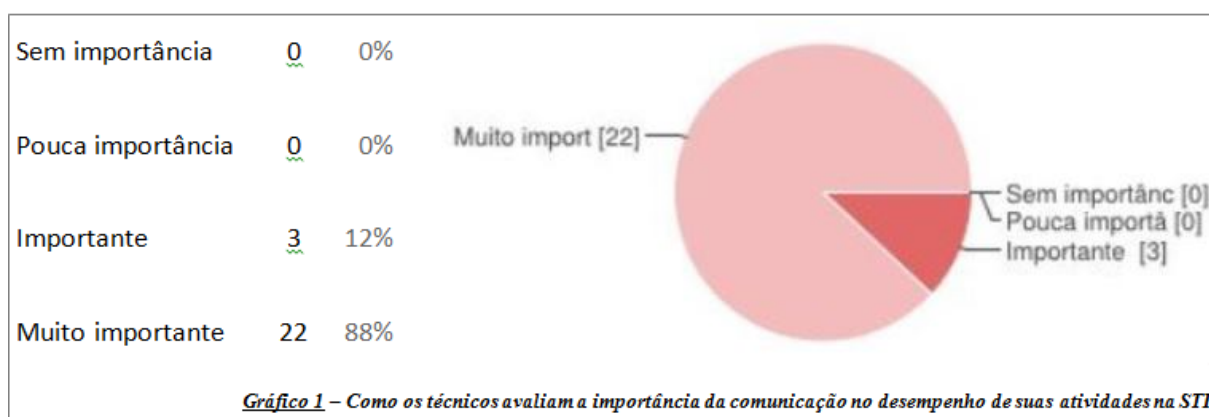
Universidade. Ainda assim, as orientações e decisões, para a sua melhoria e atualização, são conduções internas – da STI –; ao contrário das demandas externas, priorizadas à STI pelos órgãos de planejamento da Universidade. O ponto que se destaca como elemento de estudo, nesse caso, está na nova ação interna da STI, diante da tomada de decisão que institui um profissional dedicado à comunicação institucional.

A compreensão da comunicação como elemento indissociável da organização (MARCHIORI; 2010, p.147) ganha dimensão entre as pessoas e, conseqüentemente, no fluxo de conhecimentos e informações. São os novos fenômenos, acentuados pelos avanços das tecnologias. As altas demandas acadêmicas e administrativas são desafios em instituições como a STI-UFBA, em um patamar que impõe a maior atenção à governança corporativa, aliada a uma estratégia de comunicação permanente, cuja normatização é de suma importância. Compreender certas estratégias não é tarefa isolada, sua dinâmica exige consciência de equipe, diante de uma Sociedade em Rede. “Parar para pensar, de preferência na companhia dos que estão mais preparados para refletirem, com fundamentos teóricos e empíricos sólidos, sobre o devir social, torna-se, nestas condições, uma exigência de bom senso elementar” (CASTELLS; 2006; p.7), apresentado em nota de abertura do livro, no pronunciamento do Presidente de Portugal, Jorge Sampaio.

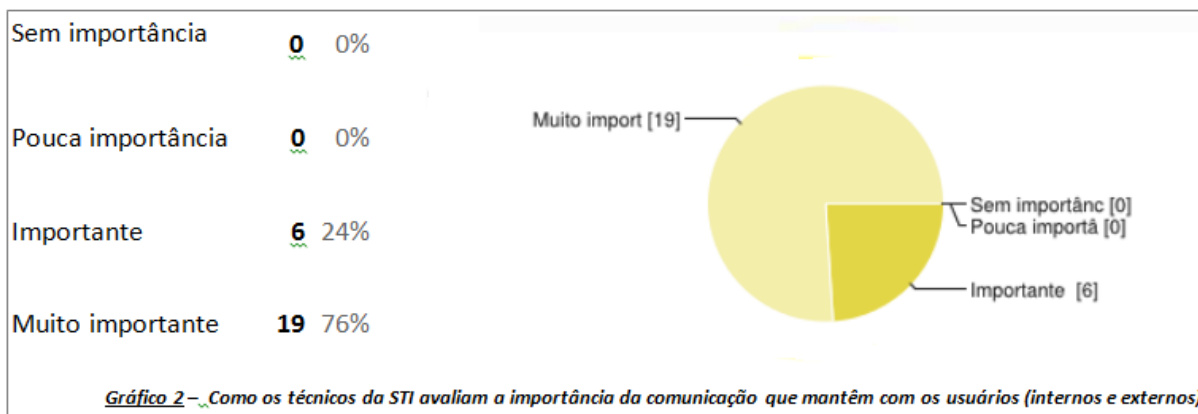
Análise

A pesquisa aplicada nesse estudo envolveu os profissionais da STI, nas seguintes áreas ou especialidade de atuação: Administrador, Analista de sistemas, Analistas de TI, Coordenadores de Projetos Especiais, Analistas de Rede, Auxiliar em Administração, Coordenador de Atendimento, Coordenador de Redes e Infraestrutura, Superintendente e Técnicos em TI.

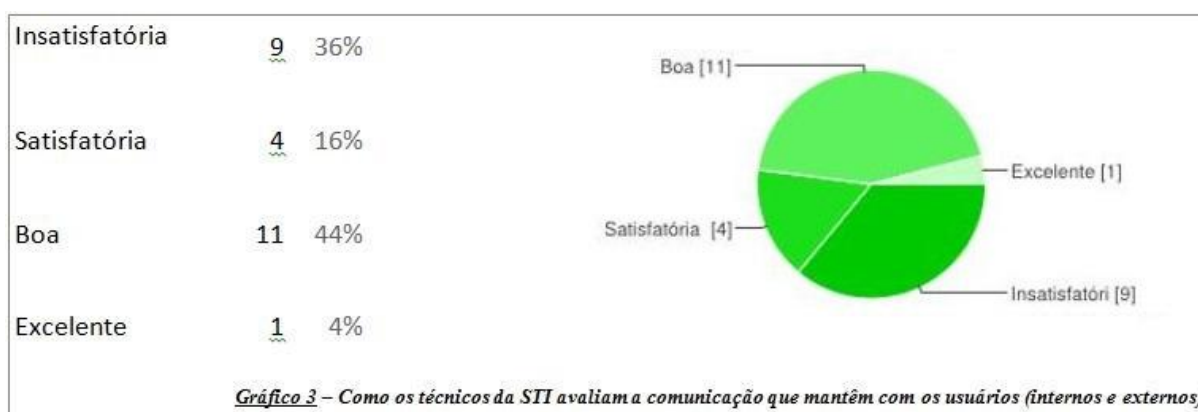
A importância da comunicação na atividade de cada profissional é vista de modo uniforme no universo pesquisado, como indica o gráfico 1. A comunicação é considerada como um aspecto importante e, em sua grande maioria, muito importante.



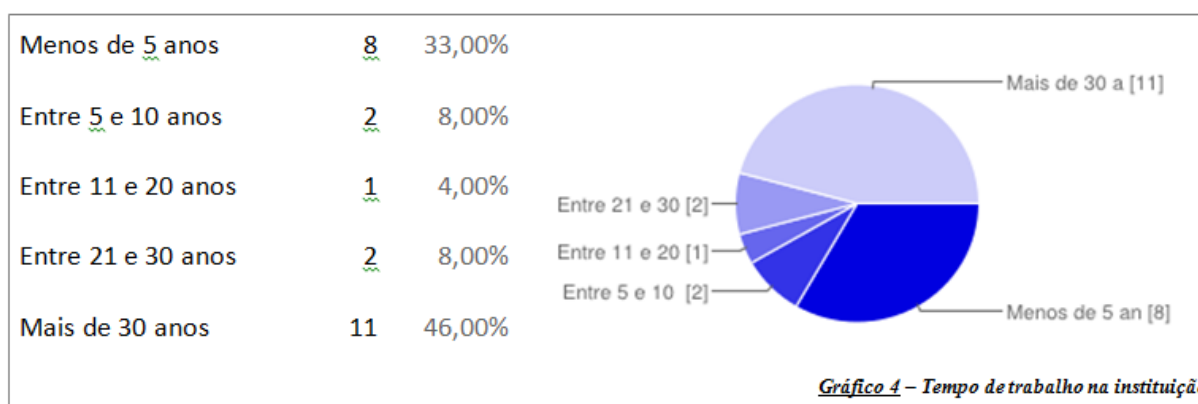
A abordagem sobre a importância da comunicação na relação com os usuários (internos e externos) apresenta também resultados semelhantes: todos os entrevistados consideram a comunicação importante ou muito importante, conforme indicado no gráfico 2.



Ao avaliar a qualidade da comunicação com os usuários, no entanto, 38% dos entrevistados a descreve como insatisfatória e 17% como satisfatória, o que indica necessidade de melhoria nesse processo de interação, ainda que 42% a considerem a boa dessa comunicação. Vide Gráfico 3.



O tempo na instituição é também observado, num universo com larga experiência profissional e tempo de serviço dos entrevistados. No outro extremo, também em número significativo, estão os novatos na instituição, com menos de 5 anos



A opinião que marca a boa qualidade da comunicação é dominante na visão dos entrevistados, e caracteriza o movimento individual de cada agente em uma ação. Ainda que a pergunta não analise diretamente a instituição, a forma como o sujeito se declara na sua prática a reflete. O Gráfico 5 ilustra a distribuição dos participantes por área ou setor.

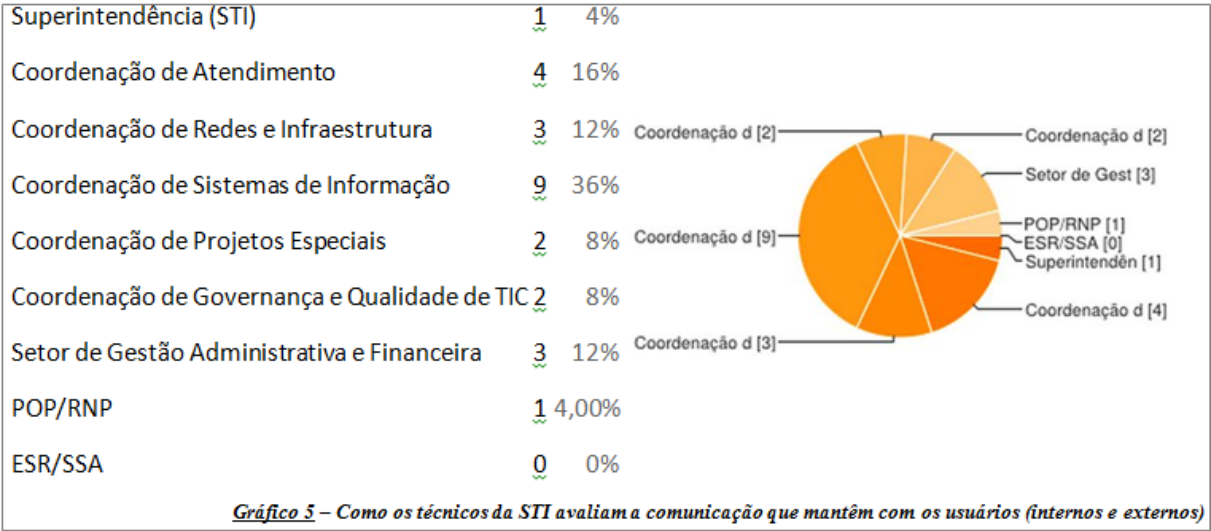


Gráfico 5 – Como os técnicos da STI avaliam a comunicação que mantêm com os usuários (internos e externos)

A pesquisa aqui aplicada permite analisar as respostas daqueles que ocupam as coordenações ou que assumem atividades estratégicas, gestores de equipes ou de sistemas, trazendo o tempo de serviço e de maturação do profissional. Entre os comentários sobre **“quais são as ações que você acredita que podem ser adotadas para melhorar a comunicação interna da STI?”**; destacamos alguns, nas próximas duas páginas.

Respostas de entrevistados

As motivações e compreensões dos técnicos da STI, nas ações organizacionais e na percepção dos efeitos da comunicação, não se demonstraram dependentes do tempo de serviço ou maturidade profissional. As interpretações sobre a realidade da STI alinham-se no pensamento dos atores, os mais experientes e os profissionais recém-formados, indicando uma tendência de resposta que valoriza o processo de construção coletiva. As proposições coletadas podem contribuir e dar suporte às práticas da comunicação na STI. Certas afirmativas e proposições são evidências, antecipadas, do propósito da equipe em contar com meios interativos para interferir no fluxo dos processos. A análise de algumas das respostas dos funcionários é apresentada a seguir, com base nas sugestões de melhorias na comunicação, respostas aos seguintes questionamentos:

1. Quais são as ações que você acredita que podem ser adotadas para melhorar a **comunicação interna da STI**?
2. Quais ações você acredita que podem ser adotadas para melhorar a **comunicação entre a STI e os usuários**.

Do entrevistado de número 01, com tempo de serviço superior a 30 anos:

<u>Comunicação Interna</u>	<u>Comunicação Externa</u>
<ul style="list-style-type: none">– Estabelecer um alinhamento com as coordenações;– Manter um canal de comunicação entre o superintendente e todos os colaboradores da instituição;– Com clareza e transparência ..., compartilhar informações e ações sobre os novos projetos; alinhamento e relação entre equipes de empresa terceirizada e os funcionários do quadro permanente.	<ul style="list-style-type: none">– Adequar a comunicação ao momento exato do fato a ser informado, sem atraso. Existe sempre um tempo, o momento em que a divulgação tem impacto na comunidade. Passado aquele momento, permanece apenas como um registro.

Tabela 1.

Do entrevistado de número 05, com tempo de serviço inferior a 5 anos:

<u>Comunicação Interna</u>	<u>Comunicação Externa</u>
<ul style="list-style-type: none">– Tornar frequentes os informes de caráter técnico e administrativos, facilitando conhecimento sobre as situações das equipes, treinamentos e movimentações de pessoas, aposentadorias e licenças; entre outras.	<ul style="list-style-type: none">– Ampliar os canais de interação, seguindo na mesma linha das redes sociais.– Buscar o <i>feedback</i> dos usuários. Atualização constante dos conteúdos do site.– Buscar canais de interação com a comunidade universitária.

Tabela 2.

As duas opiniões acima se aproximam das respostas de outros entrevistados, numa análise mais direta, e mostram uma tendência de apoio às ações de comunicação, independente da experiência ou tempo de serviço. Mesmo entre os novos profissionais, ressalta-se a opinião sobre a importância da comunicação.

Do entrevistado número 07, com tempo de serviço superior a 30 anos:

<u>Comunicação Interna</u>	<u>Comunicação Externa</u>
– A implantação de uma rede social interna.	– Estabelecer comunicação sobre o andamento das atividades na instituição. Evidenciar a cultura da comunicação nas equipes.

Tabela 3.

Do entrevistado número 09, com tempo de serviço inferior a 5 anos:

<u>Comunicação Interna</u>	<u>Comunicação Externa</u>
– Criar um Núcleo de Comunicação, com atributo de fomentar práticas de comunicação.	– Fomentar as práticas da comunicação através de um Núcleo de Comunicação Institucional.

Tabela 4.

– Do entrevistado número 10, com tempo de serviço superior a 30 anos:

<u>Comunicação Interna</u>	<u>Comunicação Externa</u>
– Estimular o uso das listas eletrônicas internas da STI para uma melhor comunicação e informação aos funcionários do órgão. Fomentar a prática de encontros dos funcionários para compartilhar as ações estratégicas e operacionais.	– Ampliar a atuação da área de relacionamento com os usuários (Coordenação de Atendimento) para conhecer e encaminhar as suas necessidades; – Disponibilizar informações atualizadas no <i>site</i> da STI e na lista de correio eletrônico dirigida a todos os usuários da Universidade.

Tabela 5.

Mesmo em se tratando de comunicação organizacional, a utilização das redes sociais aparece nas sugestões de 6%, correspondendo a três dos entrevistados. Dois deles com mais de 30 anos na instituição, sendo que um, entre esses, sugere a rede social apenas na comunicação interna. Os blogs, reconhecidos como meios informais, são sugeridos por 8%, apenas dois entre os entrevistados. Uma maior dedicação no aprimoramento do *site* da STI, com atualizações frequentes, surge entre 28% dos entrevistados.

Levantamentos de informações sobre aspectos do trabalho em grupo são oportunidades para a autorreflexão; com potencial, portanto, para estimular as proposições dos próprios funcionários da organização. Ao abordar a comunicação interna e externa na STI, as respostas dos entrevistados trazem aspectos comportamentais e, também, aspectos ambientais. Esses, relacionados com procedimentos e, também, infraestrutura (ou, simplesmente, os meios que facilitam a prática da comunicação). Cada linha da *tabela-6* dispõe respostas com evidências **comportamentais** que demonstram relação com outras de caráter **ambiental**.

Síntese de respostas com observações dos entrevistados sobre a comunicação e a sua dependência do comportamento humano (<i>COMPORTAMENTAL</i>) ou do meio institucional (<i>CONDIÇÃO AMBIENTAL</i>).	
COMPORTAMENTAL (no estímulo à comunicação)	CONDIÇÃO AMBIENTAL (ou meio facilitador da comunicação)
<ul style="list-style-type: none"> – Integração entre as coordenações e setores, integração da equipes, apresentação de cada servidor e prestador de serviço que ingressa na STI; – Trabalhar a comunicação para melhor integração entre as pessoas. (Entrevistado. Nº8). 	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização dos instrumentos de comunicação existentes, como página com mais serviços e que os usuários utilizem como um dos pontos de comunicação com a STI. (Entrev. Nº12).
<ul style="list-style-type: none"> – É necessário passar para a comunidade a visão do órgão sobre a sua imagem, prestar contas à sociedade de uma forma geral, além de fornecer informações que são demandadas pelos órgãos de controle externo. (Entrev. Nº23). 	<ul style="list-style-type: none"> – Temos a disponibilidade e o domínio de ferramentas e tecnologias que facilitam e viabilizam, a baixo custo, a comunicação com a comunidade. Identificados a necessidade e o interesse, é necessário definir a comunicação como uma das prioridades ... (Entrev. Nº23).
<ul style="list-style-type: none"> – Em Projetos só entramos em contato com as chefias quando há problemas graves em curso; – Não sabemos do que é planejado para a divisão; – Não sabemos o que está acontecendo para melhorar, ou piorar, os serviços prestados; – Não temos reuniões para planejar o que deve ser feito e nem para avaliar o que fizemos. (Entrev. Nº23). 	<ul style="list-style-type: none"> – Penso que faltam mecanismos mais eficientes para manter essa comunicação em um modelo ideal. Por exemplo, a pesquisa de satisfação pode atuar de forma mais eficaz não só verificando se os usuários ficaram satisfeitos com o atendimento, mas melhorando o processo e por conseguinte dando um resultado mais qualitativo. (Entrev. Nº21).
<ul style="list-style-type: none"> – ... a divulgação de notícias mais relevantes no UFBA em Pauta (portal de notícias da Universidade), a interação com as áreas de comunicação de outros órgãos com os quais a STI interage, ... (Entrev. Nº23). 	<ul style="list-style-type: none"> – A manutenção de um sítio web atualizado e completo... (Entrev. Nº23).
<ul style="list-style-type: none"> – ...documentar as ferramentas usadas pelos funcionários (e como usá-las), armazenar slides de apresentações realizadas na STI. (Entrev. Nº3). 	<ul style="list-style-type: none"> – Definição e uso de mecanismos que divulguem o funcionamentos das áreas e os serviços que tem interfaces entre as áreas e/ou usuários internos. (Entrev. Nº17)

Tabela 6.

Conclusões

Observa-se, no histórico da STI, descrito no artigo, a necessidade de contornar dificuldades que passam pela rotina de sistemas e serviços. O reflexo dessa realidade surge nos depoimentos dos profissionais, no levantamento realizado pelo questionário. Nos processos de inovação, as transições para o novo carecem da comunicação, como elo, onde as iniciativas de novas proposições precisam ‘dialogar’ com os projetos antigos, que sustentam as experiências acumuladas pelos modelos vigentes. Apostar no novo significa, também, apoiar equipes e projetos que dão suporte às bases atuais de funcionamento do setor. O olhar sobre as fases de transição, e de inovação, parece desafiado a uma atenção maior ao que está em funcionamento e, principalmente, apoiar os responsáveis pela melhor forma de conduzir os projetos vigentes. Ações em contrário tendem a desagregar a ‘rede de relações’ que dá sentido e sustenta as equipes.

Reconhecer certas realidades significa, também, fortalecer o entendimento de que os maiores aliados, dentro das organizações, pensam diferente de nós e acrescentam conteúdos novos às nossas crenças – uma premissa relevante em ambientes de TI, entre tantas transições.

Ademais, as ações estratégicas e as práticas da STI parecem conjugadas com a análise do objeto dessa pesquisa (a comunicação institucional), e caracterizam ao menos um paradoxo: de um lado as dificuldades históricas da instituição em sistematizar a prática da comunicação no entorno das suas atividades, iniciando somente há poucos meses a sua formalização, e atribuindo a um analista de tecnologia o papel que se volta para a comunicação. Por outro lado, fica explícita, no depoimento dos funcionários em resposta ao questionário, a ênfase num claro objetivo: dar relevância à comunicação interna e externa. A comunicação é identificada pelo grupo como forte aliada dos processos de gestão e desenvolvimento de sistemas de informação e dos serviços prestação pelo setor. O nível de envolvimento dos funcionários, entre os convocados para responder a pesquisa, ressalta a crença da equipe sobre a importância da comunicação, diante de 95% de adesão espontânea ao “questionário/entrevista”.

As observações desse estudo, e as referências em outros trabalhos, indicam que o planejamento e a execução de processos, dentro das organizações, tornam-se dependentes da troca de informações e da sua disponibilidade permanente, sendo a comunicação institucional um meio estratégico de sustentabilidade do setor. A semelhança da STI com outros órgãos, especialmente outras Superintendências de Tecnologia da Informação, de outras universidades, oportunizam diálogos sobre o tema e favorecem continuidades a estudos nessa linha.

Almejamos que novos estudos possam aprofundar investigações similares e, possivelmente, acrescentar observações sobre aspectos da comunicação externa. Estender o universo da pesquisa, a alunos e funcionários de outros setores, pode também trazer contribuições relevantes. A necessidade de maior interação, nos processos de trabalho, é cada vez mais explícita na era das tecnologias digitais, e da Sociedade em Rede. Os depoimentos, e as análises decorrentes nesse estudo, reforçam a consciência de que as fronteiras entre os saberes se fragilizam diante do aparato tecnológico, como facilitador dos fluxos de conhecimento e de participação coletiva. A comunicação alinha a tecnologia digital e os fluxos de trabalho, onde os envolvidos, inclusive os usuários, atuam como geradores, mediadores e clientes, potencializando resultados e o alcance dos compromissos sociais.

Referências

- ALMEIDA, N.M. *Revista Trilha Digital. CPD-UFBA*. Edição única, agosto de 2005.
- COSTA, N. A. *Revista Trilha Digital. CPD-UFBA*. Edição única, agosto de 2005.
- CASTELLS, M. ; CARDOSO, G. *A Sociedade em Rede*, 2006. Disponível em <<http://biblio.ual.pt/Downloads/REDE.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2014.
- Estatuto e Regimento Geral da UFBA. Disponível em <https://www.ufba.br/sites/devportal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2014.
- FERNANDES, D. V. H. ; SANTOS, C. P. *As Consequências Comportamentais da Insatisfação dos Clientes*. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12nspe/a07v12ns.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2014.
- JAMBEIRO, O. ; SILVA, H. P. ; BORGES, J. ; *Cidades Contemporâneas e Políticas de Informação e Comunicações*, 2007.
- KUNSCH, M. M. K. *Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*, 2007. Disponível em <http://randolph.com.br/uniso/wp-content/uploads/2012/09/comunicacao_organizacional_digital.pdf> Acesso em: 26 mar. 2014.
- MARCHIORI, M. *Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações*, 2008. Disponível em <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna_intercom.pdf> . Acesso em 13 mai. 2014.
- MARCHIORI, M. *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*, 2012. Disponível em <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,_M._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congresso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2014.
- NETO, J. A. S. P. *Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de Relações Públicas para o público interno*. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2009/resumos/R15-0556-1.pdf>>. Acesso em 26 mai. 2014.
- PORTAL Pop – RNP – Rede Nacional de Pesquisa – Regional Bahia. Disponível em <<http://www.pop-ba.rnp.br>>. Acesso em 05 jun. 2014.
- RESE, N. ; CASALI, A. M. ; CANHADA, D. I. D. *Reflexões Iniciais Sobre Comunicação Organizacional na Abordagem da Estratégia como Prática*, 2011. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/download/10510>>. Acesso em 26 mai. 2014.
- PORTAL WEBSITE da STI-UFBA. 2014. Disponível em <<http://www.sti.ufba.br>>. Acesso em 26 mai. 2014.