

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração**

Ana Aragão da Cunha Lima e Nascimento

Relatório Executivo:

**[De]Codificando a Comunicação de uma
Organização Criativa: Um Estudo de Caso no
CESAR**

**Recife
2014**

Sumário

1 Apresentação	02
2 Resultados e Achados	05
3 Conclusões	07
4 Recomendações Gerenciais	09

1 Apresentação

Apresentamos a seguir um relatório executivo resultante da dissertação “[De]Codificando a Comunicação de uma Organização Criativa: Um Estudo de Caso no CESAR” defendida no Mestrado Profissional em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad).

A comunicação faz parte da vida e a organização é um espaço de vida e convivência entre as pessoas, que ali formam sua rede de relacionamos e convivência. Na prática diária das organizações, prevalece uma visão funcionalista, pela qual seria obtido determinado resultado em resposta à determinado estímulo. No entanto, o mercado de trabalho e as formas de comunicação têm atravessado mudanças sem precedentes, que dispensam explicações neste momento.

O uso intensivo do conhecimento e da inteligência no trabalho é um dos pilares dessa mudança, estabelecendo o que se convencionou chamar de Economia Criativa, da qual as organizações voltadas para o desenvolvimento de softwares e sistemas informáticos são algumas das representantes. No contexto do Recife, o cluster do Porto Digital é um ponto de convergência de organizações criativas focadas em Tecnologia da Informação. E é o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR) a mais representativa organização em atividade neste cluster, tanto em contingente de mão de obra, quanto de relevância histórica, pois é anterior ao próprio Porto Digital.

Diante disso, a pesquisa foi conduzida para responder a pergunta: “Como ocorre o processo de codificação e decodificação das mensagens que circulam no CESAR?”,

2 Resultados e Achados

O CESAR foi criado em 1997 e se posiciona como um instituto de inovação, cujo negócio principal é baseado em software, educação e empreendedorismo. A exemplo de outras organizações da Economia Criativa, o CESAR mantém seu organograma em uma estrutura horizontal, para facilitar o fluxo de informação e de relacionamento.

Além das ferramentas administrativas de comunicação (memorandos, relatórios, etc), o CESAR mantém os seguintes canais de comunicação interna: a Conexão CESAR, que se trata de uma reunião face-a-face, que se reproduz mensalmente, realizada segundo níveis hierárquicos e atividades realizadas, envolvendo desde a direção às equipes operacionais; e a CESAR News, que é semanal, enviada por e-mail para todos os colaboradores, com assuntos considerados relevantes para discussão interna; e a intranet, um portal de acesso restrito aos colaboradores, onde predomina o conteúdo administrativo, mas há uma seção de notícias;

Esta pesquisa usou como base teórica o ensaio Codificação/Decodificação, de Stuart Hall, publicado em 1981. Para Hall, a comunicação é como circuito linear, com etapas de produção, circulação, distribuição/consumo, reprodução, que se sucedem, sendo uma necessária a seguinte, mas sem assegurar ou antecipar a próxima.

Todas as etapas da comunicação descritas por Hall são encontradas no CESAR, tendo a Gerência de Comunicação Institucional como principal gerador e disseminador dos discursos da organização, tanto para o público interno, quanto para o público externo.

A principal conclusão que se chega é que, apesar de o negócio principal do instituto ser baseado em software e tecnologia da informação, a comunicação interna se dá principalmente por contato humano. As interações pessoais, tanto entre lideranças e colaboradores, quanto colaboradores entre si, prevalecem sobre as interações via computador. Uma demonstração disso é o encerramento da rede social interna AMIGOS, por desuso.

3 Considerações finais

A prática da comunicação organizacional mostra que comunicação interna, muitas vezes, é um tema dissociado dos objetivos estratégicos da organização, como se não fosse uma das ferramentas para engajamento e comprometimento das equipes de trabalho. O que se observa no caso do CESAR é um escopo bem definido do papel da Gerência de Comunicação Institucional, que ocupa uma posição hierárquica privilegiada no organograma e que, em suas atribuições, concentra de todas as ações de comunicação. Neste aspecto, a prática também demonstra que as atividades de comunicação – interna, externa e mercadológica – estão distribuídas em vários setores ou departamentos, em contato entre si, gerando muitas vezes discursos conflitantes e divergentes.

Neste contexto, o CESAR, para surpresa da pesquisadora, dá ênfase à comunicação oral entre seus colaboradores, apostando nos momentos de interação face a face para a construção de relacionamentos. Esses relacionamentos são necessários para que exista, no âmbito da organização o sentimento de pertencimento. Estimular o sentimento de pertencimento é importante para envolver o colaborador e dar-lhe o também o sentido de responsabilidade sobre o seu discurso.

4 Implicações Gerenciais

Uma dissertação de mestrado precisa trazer em suas considerações finais, as implicações gerenciais da pesquisa, não só para a empresa que serviu como objeto de estudo, mas para todas as demais. Apontar as implicações gerenciais é uma forma de contribuir com a prática da Comunicação Organizacional, temática deste trabalho, unindo a visão obtida pela pesquisa científica ao conhecimento empírico desenvolvido pela prática cotidiana da pesquisadora.

O CESAR atua em uma área sujeita a mudanças rápidas e constantes, operando com uma mão de obra qualificada, que tem nas qualidades intelectuais o seu maior diferencial. No entanto, é preciso levar em conta que os ambientes de trabalho, quaisquer que sejam as atividades empresariais desenvolvidas, estão cada vez mais complexos e mais sujeitos a transformações, e o trabalhador, por menos que seja qualificado, tem hoje mais acesso à informação e qualificação técnica de que seus pares no passado.

Por isso, as empresas precisam promover mudanças também na forma de se comunicar com sua força de trabalho, trazendo-a para o centro do processo comunicativo. As empresas que acreditam que a sua força de trabalho não precisa ser realmente envolvida na estratégia e tomar parte dos processos empresariais correm sérios riscos em suas atividades. O cenário empresarial apresenta uma maior qualificação dos empregados e, ao mesmo tempo, os empregados são pessoas mais conectadas ou com maior chance de serem atingidas por estímulos comunicacionais, tanto favoráveis quanto contrários aos objetivos empresariais, fragilizando o relacionamento com seus públicos internos.

O exemplo do CESAR pode ser levado em consideração para outras empresas. A estratégia de construção de relacionamento, tanto no que se refere à valorização da comunicação face a face, quanto ao posicionamento da comunicação no organograma. O

CESAR é uma organização horizontal, com poucos níveis hierárquicos, o que é típico das empresas do setor, conforme definiu Bahrami (1996). Este organograma sem muitos degraus é fundamental para dar agilidade e capacidade de resposta (Bahrami, 1996).

Mas, para assegurar o papel estratégico da Comunicação Institucional, que foi observado, a relação igualitária do gerente de comunicação com os outros gerentes, sem subordinação, foi fundamental. O gerente que está na posição definida pelo CESAR tem autonomia de decisão e tem uma visão mais completa da empresa, em contraponto àquela que têm os executivos que fazem parte de estruturas internas de gerências, como supervisões ou coordenações, compartimentadas em organogramas estanques, que os limitam em comunicação interna, relacionamento com imprensa, relações com governos e marketing, como se fossem áreas que não se inter-relacionam.