

**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

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

Recife, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra abaixo definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

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

Nome do Autor: Ana Aragão da Cunha Lima e Nascimento

Data da aprovação: 18/12/2013

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 18 de dezembro de 2013

Assinatura do autor

Ana Aragão da Cunha Lima e Nascimento

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

Dissertação a ser apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Professor Dr. André Luiz Maranhão de Souza Leão.

**Recife
2013**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

N244d Nascimento, Ana Aragão da Cunha Lima e
[De]codificando a comunicação de uma organização criativa: um estudo de caso no CESAR / Ana Aragão da Cunha Lima e Nascimento. - Recife: O Autor, 2013.
94 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Maranhão de Souza Leão.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2013.
Inclui referências.

1. Comunicação nas organizações. 2. Economia do conhecimento. 3. Teoria da codificação. I. Leão, André Luiz Maranhão de Souza (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 – 140)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

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

Ana Aragão da Cunha Lima e Nascimento

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 18 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. André Luiz Maranhão de Souza Leão, Dr., UFPE (Orientador)

Prof.^a Angela Cristina Rocha de Souza, Dr.^a, UFRPE (Examinadora externa)

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Dr., UFPE (Examinador interno)

Para Renan, Bruno e Helena, com todo meu amor.

Agradecimentos

Há muitos a quem agradecer. E feliz de quem tem a quem agradecer ao ver por concluída uma tarefa da dimensão desta, pois é sinal de que a jornada foi longa, mas não solitária.

Antes de tudo, agradecer a meus pais, Ricardo e Francisca, que sempre ensinaram o valor do conhecimento, do saber, este bem que deve ser acumulado sem pudores e também compartilhado generosamente.

Por isso agradecer ao meu orientador, professor André Leão, que compartilhou comigo seu conhecimento. Obrigada por seu companheirismo, apoio e orientação durante esses meses de produção deste trabalho. Agradecer à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, e do Mestrado Profissional em Administração, em particular às professoras Débora Dourado e Josete Florêncio, e professor Walter Moraes. A todos os mestres no MPA, minha gratidão.

Agradeço muitíssimo também ao CESAR, pelas portas sempre abertas, desde os meus tempos de repórter do Jornal do Commercio. A pesquisa me deu a oportunidade de ver essa fantástica empresa em ação. Agradeço aos gerentes do CESAR que abriram espaço na agenda para me atender durante a coleta e aos colaboradores a quem abordei nos corredores ou no mezanino, que, embora desconfiados e preocupados, conversaram comigo. Agradeço, principalmente, à Gerência de Comunicação Institucional, pela confiança com a qual me recebeu. Roberta Fernandes, Fabiana Andrade, Verônica Lemos e Vanessa Cintra, o apoio de vocês foi decisivo para o meu trabalho.

Agradeço às minhas sócias, Suzana Valença e Kássia Alcântara, pela condescendência com que trataram minhas ausências, pela parceria durante o mestrado e em todos os dias em que estamos juntas na missão de conduzir a nossa empresa. Obrigada também a minha

incrível equipe, formada por Bruna Cruz, Mariangela Moraes, Larissa Correia, João Paulo Angelim, Ítalo Lins e Karla Castro.

Agradeço a meus irmãos, Maria e Pedro, pois eu não seria quem sou sem eles e tão pouco eles seriam quem são sem mim. É muita sorte tê-los ao meu lado, cada um de seu jeito, contribuindo para que eu tenha uma vida melhor, zelando por mim e por meus filhos. Espero que possa fazer o mesmo por eles.

Agradeço também à Márcia Goncalves, amiga que o curso me trouxe, pelo apoio, pelos debates, por todas as alegrias e momentos que dividimos. Digo muito obrigada também ao colega João Gabriel Perdigão, com quem dividi as (poucas) certezas e as (muitas) incertezas ao longo dessa produção. Em toda minha vida, as melhores amizades nascem nos bancos escolares. Para os demais colegas de turma, nunca é demais relembrar nosso lema diante das adversidades: render-se, nunca, retroceder, jamais!

Apesar de agradecer sempre ao meu marido, Renan, e a meus filhos, Bruno e Helena, preciso mais uma vez lhes dizer obrigada. Muito obrigada pela compreensão das tantas horas roubadas, por estarem ao meu lado e me amarem. Amo vocês de todo o coração.

Por fim, agradeço a quem acompanhou, ao longo dos últimos meses, nos meus perfis de Twitter e Facebook, a hashtag #vidadeestudante, e também torceu por mim todos os dias.

#vidadeestudante não é para amadores, mas é extremamente compensadora. Recomendo.

Obrigada!

Resumo

Este trabalho focou a problemática da comunicação organizacional no contexto da Economia Criativa. Para tal, se debruçou no Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), uma das mais antigas e maiores empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), em atuação no Recife. O objetivo da pesquisa foi entender como ocorrem os processos de codificação e decodificação da comunicação no âmbito da organização estudada. O marco teórico que guiou o trabalho foi o Modelo Codificação/Decodificação, de Stuart Hall, que afirma que a comunicação é uma sucessão de momentos distintos e articulados entre si. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso instrumental. Os dados foram coletados por meio de observações não participantes; entrevistas etnográficas com colaboradores e em profundidade com os gerentes; e documentos de cunho editorial da organização, tendo sido escrutinados por meio de Análise de Discurso. Os resultados revelam que o CESAR, embora use a comunicação via canais formais e estruturados, enfatiza a comunicação face a face como o principal canal de comunicação. As análises apontam que o canal oral, representado pela comunicação face a face, cria laços de relacionamento e confiança, estabelecendo um lastro que permite a decodificação dos discursos com o código previsto pelo codificador da mensagem. Isto permite uma reflexão sobre a importância da construção de relacionamentos no âmbito da organização, fazendo com que a força de trabalho compreenda e se aproprie dos objetivos estratégicos e do discurso organizacional. Com base nisto, serão apresentadas reflexões a cerca do conhecimento sobre a prática de gestão da Comunicação Organizacional, bem como limitações e desdobramentos da pesquisa.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Economia Criativa, Modelo Codificação/Decodificação

Abstract

The present research project focused organizational communication within the so-called Creative Economy. As the investigation object, we chose the Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR) – Research Center and Advanced System of Recife, one of the oldest and biggest companies in the Technology, Information and Communication sector in Recife. The goal of this research was to shed light the process of communication encoding/decoding within the focused company. The theoretical perspective adopted here was Stuart Hall's Encoding/Decoding Model. The model proposes that communication is a process of distinctive and interdependent moments. Our research is an instrumental case study. The data were collected through non-participant observation, two set of interviews: ethnographic interviews with collaborators and in-depth interviews with the managers, and finally organization internal editorial documents, which were analyzed with Discourse Analysis instruments. Results show that Cesar, although uses structured and formal communication channels, emphasizes face-to-face interaction as its main communication channel. Our analysis suggest that oral modality, represented by face-to-face communication, establishes confidence and creates a base that allows the decoding of discourses with the same code used by the message codifier. This points to the importance of personal relationships inside organizations, which leads to the work force to get a better understanding as well as personal commitment towards the companies strategic goals and discourse. We end by discussing the importance of proper knowledge on the management of Organizational Communication, as well as the limits and future developments of the present research work.

Key words: Organizational Communication. Creative Economy, Encoding/Decoding Model

Lista de Ilustrações

Figura 1(2)- Organograma do CESAR	24
--	-----------

Lista de Siglas

ABRAPCORP	Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
CESAR	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
NGPD	Núcleo de Gestão do Porto Digital
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

Sumário

1 Introdução	14
1.1. Justificativa	19
2 Referencial teórico	21
2.1 Ao CESAR o que é do CESAR	21
2.2 O que é Comunicação Organizacional	25
2.3 Da Agulha Hipodérmica ao poder da recepção	32
3 Procedimentos metodológicos	39
3.1 O estudo de caso interpretativista	40
3.2 Construção do <i>corpus</i>	42
3.3 Usando análise do discurso	45
3.4 Validade e confiabilidade	47
4 Comunicação no CESAR	49
4.1 Produção	49
4.1.1 Disseminação da estratégia	50
4.1.2 Manipulação por um código profissional	54
4.1.3 Comunicação operativa	56
4.1.4 Coautoria da comunicação	58
4.1.5 Valorização dos funcionários	60
4.2 Circulação	62
4.2.1 Uso de meios e canais	62
4.2.2 Comunicação face a face	64
4.2.3 Informalidade das interações	68
4.2.4 Segurança da informação	71
4.3 Distribuição/consumo	73
4.3.1 Repercussão entre os colaboradores	74
4.3.2 Seletividade	75
4.4 Reprodução/reinício	75
4.4.1 Decodificação hegemônica-dominante	76
4.4.2 Decodificação contrária	78
5 Considerações finais	81
5.1 Respondendo à pergunta de pesquisa	81
5.2 Implicações gerenciais	85
5.3 Limitações da pesquisa	86
5.4 Desdobramentos futuros	88
6 Referências	90

1 Introdução

Todo acontecimento humano e da vida em sociedade pode ser escrutinado do ponto de vista comunicacional. O que busca o pesquisador em comunicação é compreender os processos sociais sob esta perspectiva. O objeto da comunicação como ciência seria o que Braga (2011, p.66) chamou de “processos epistemicamente caracterizados por uma perspectiva comunicacional”.

O interesse na pesquisa de comunicação em sua interface com a administração é reflexo da capacidade que a comunicação tem de permitir problematizações das mais variadas áreas do conhecimento (BRAGA, 2011). Isto porque comunicação é a conversação no espaço social, ou seja, interações que geram trocas entre as pessoas, em todas as instâncias da vida social. Scroferneker (2006) lembra que comunicação não é ato de vontade, faz parte da vida, pressupondo diálogo e alternância no falar e ouvir. Comunicação é a busca pelo entendimento sobre o que se diz e sobre o que se ouve (SCROFERNEKER, 2006).

Uma organização entendida como um espaço de convivência entre pessoas é o palco de permanentes interações comunicativas. Cardoso (2006) define organização como uma “unidade coletiva de ação”. Ele frisa o papel do diretor/dirigente que estabelece o poder, determinando as atribuições de cada membro da organização. Marchiori (2010) acredita que as organizações dão oportunidade para os indivíduos realizarem, em conjunto, atividades que não conseguiriam sozinhos. Para Marchiori (2010), a organização pode ser definida como sendo uma rede.

Para que uma rede possa existir, de fato, é fundamental que haja relacionamento e, para isto, comunicação é a primeira condição. Scroferneker (2006) define comunicação organizacional como “formas/modalidades” de comunicação entre a organização e seus públicos. Entre os muros de uma organização as formas de comunicação mais reconhecidas são a administrativa – documentos legais e burocráticos que asseguram o funcionamento da empresa – e a informativa interna, que é paralela à primeira, sendo gerada por uma estrutura especialmente constituída para este fim. (SCROFERNEKER, 2006)

No contexto das organizações, no entanto, comunicação tem um *status* reduzido. Reis (2004) argumenta que o uso instrumental e quase sempre relacionado a um objetivo a ser alcançado faz com que a comunicação tenha se transformado em uma *commodity*, cujo valor não lhe é intrínseco, mas resultante do que pode proporcionar. Vista assim, a comunicação assume ares de ferramenta, cujo uso é fundamental para que as organizações sejam bem sucedidas em seus propósitos (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007). Esta visão funcionalista se reflete na pesquisa da comunicação organizacional e também na pesquisa de administração, sempre enfatizando os estudos quantitativos. (LEÃO et. al., 2012; CARDOSO, 2006). et. al.

No entanto, o contexto atual requer uma reavaliação de abordagem e status. Guimarães e Squirra (2007) sentenciam que o sucesso das organizações, nos dias atuais, repousa no “domínio das informações em tempo real” (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007, p.46). Estes autores identificaram que a perspectiva funcionalista da pesquisa em comunicação organizacional idealiza uma comunicação descendente – a partir do topo do poder administrativo, das altas gerências – em detrimento dos fluxos laterais ou que partem dos empregados em direção à organização.

A comunicação organizacional sob a ótica funcionalista tradicional, aquela que escolhe a melhor mensagem, distribuída pelo meio mais eficiente para influenciar determinado público, conforme descrito por Cardoso (2006), pode não ser a mais adequada no

contexto comunicacional e empresarial atual. A combinação do nível de complexidade e com o ritmo de transformações do ambiente empresarial atual (CARDOSO, 2006) requer das empresas uma mudança também na forma de se comunicar, trazendo para o centro desse processo o ser humano.

Rossetti et. al. (2008) destacam o que testemunhamos atualmente como a substituição das organizações de base industrial para aquelas baseadas no conhecimento. As empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foram as que primeiro enfrentaram as alterações impostas por estes novos tempos. Foi o segmento de TIC que primeiro precisou promover a uma transposição dos modelos das organizações tradicionais para a nova estrutura mais flexível, intensiva de capital humano. Em um artigo clássico, Bahrami (1996) identificou nas empresas do Vale do Silício (Califórnia, Estados Unidos) a necessidade de adequação do modelo tradicional à realidade do mercado que criavam e no qual estavam inseridas.

Bahrami (1996) descreve que as nascentes empresas de TIC viviam em um cenário de mudanças rápidas e constantes, que o requeria estruturas ágeis e flexíveis para que pudessem sobreviver em um mercado que torna seus produtos rapidamente obsoletos e ultrapassados. Para continuar existindo, estas empresas precisam funcionar de forma a manter-se focadas no mercado final, evitando o retrabalho e o desperdício de esforços, ao mesmo tempo em que mantêm o ambiente favorável para estimular a capacidade criativa dos profissionais que empregam (BAHRAMI, 1996).

As mudanças que assombram as estruturas das empresas e o funcionamento dos mercados causam também questionamentos sobre a pesquisa em comunicação, seus objetos e objetivos. Sousa (2012) destaca o papel das plataformas de comunicação decorrentes do desenvolvimento, consolidação e facilidade de acesso às TICs e as mudanças no tecido social decorrentes do uso dessas ferramentas. Como consequência, é redundante apontar os novos

desafios para aqueles que se dedicam a estudar e entender a comunicação. O processo da comunicação muda e por isso demandam-se novos aportes teóricos. (SOUSA, 2012)

Os Estudos Culturais representam, então, uma alternativa para o estudo da comunicação, adequando-se ao contexto atual das organizações. Sob esta ótica, é fundamental entender como se dá a recepção, o que é, na opinião de Lopes (2000), é geradora de sentido para a comunicação. Segundo ele, os estudos de recepção levam à análise da comunicação não para os meios, mas para os grupos sociais. As mensagens não são difundidas, mas circulam, gerando uma dinâmica cultural própria.

O modelo Codificação/Decodificação, desenvolvido por Stuart Hall (2009), analisa a produção e o consumo das mensagens em uma analogia ao processo capitalista da produção de bens. A comunicação, segundo Hall (2009), se dá em momentos de produção/circulação, distribuição/consumo e reprodução/reinício. O modelo proposto prevê que a codificação e a decodificação são etapas da comunicação e que ocorrerão de acordo com os contextos e interesses dos grupos/pessoas encarregados de cada momento.

As organizações são espaços nos quais grupos são formados com finalidades específicas, cujo conceito de audiência¹ pode ser claramente delineado: trata-se do conjunto dos empregados, de forma geral, ou especificamente daqueles que não participam da codificação oficial das mensagens. As organizações são, como afirmou Lopes (2000), uma formação social que “tem sua própria identidade e seu próprio código”.

A estrutura identificada primeiramente por Bahrami (1996) nas nascentes empresas de TIC se reproduziu por todo um novo segmento da economia, que passou a ser tratado por Economia Criativa. Neste conceito, podem ser incluídos empreendimentos voltados para atividades intensivas de capital humano e intelectual. Míguez (2007) define economia criativa da seguinte forma:

¹ Hall (2009) desenvolveu Codificação/Decodificação a partir dos estudos da comunicação por televisão e usou o conceito de audiência tal como popularizado por este canal de comunicação.

A Economia Criativa trata dos bens e serviços baseados em textos símbolos e imagens e refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual, cujos produtos incorporam propriedade intelectual e abarcam do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais (MIGUEZ, 2007, p. 96).

Para compreender esta nova realidade é necessário adotar novas lentes. E a realidade nada mais é do que o resultado da interpretação, como afirmou Cardoso (2006). Na estrutura organizacional sujeita a transformações e relações cada vez mais complexas (CARDOSO, 2006), não é o bastante encontrar o equilíbrio entre os melhores meios e mensagens, pois, em uma perspectiva interpretativista sabe-se que a realidade organizacional é socialmente construída, usando para isto a comunicação (SCROFERNEKER, 2006).

Em Pernambuco, mais especificamente no Recife, a economia criativa se estabelece a partir de um sólido *cluster* de TIC, localizado no Bairro do Recife, em torno do chamado Porto Digital. A Folha de São Paulo, na edição de 28 de outubro de 2012, comparou o desenvolvimento da região com o da Índia – ambos baseados em serviços de *call center* e *software*. Segundo a mesma edição, o jornal assegura que o Porto Digital já pode ser considerado o maior parque tecnológico do Brasil. (NERY; GOMES, 2012).

Em 2010², os números do Porto Digital, que é gerido por um Núcleo de Gestão (NGPD), mostravam que a ruas e casarões do Bairro do Recife estavam ocupadas por 495 empreendedores, que juntos geravam 6.195 postos de trabalho. Estes trabalhadores têm entre 17 e 30 anos (66%) e 63% deles têm formação escolar em nível superior – concluído ou em andamento. O levantamento realizado pelo NGPD mostrou que 62% dos empreendimentos instalados no Porto Digital foram criados a partir do ano 2000. Na maioria, os empreendimentos ali instalados são empresas pequenas com até 49 empregados (89%).

Uma das maiores empresas do Porto Digital é o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), que é anterior à implantação do *cluster*. Com pouco menos de 600 empregados e presença em quatro cidades, além da sede no Recife, o CESAR (2012)

² Última pesquisa disponível no site do Porto Digital sobre dados econômicos do cluster <http://www2.portodigital.org/portodigital/ARQUIVOS_ANEXO/pesquisa_2010.PDF> acesso em 24/10/2012

escolheu atuar no estímulo ao empreendedorismo e na transformação de produtos em empresas inovadoras. Por este motivo o instituto exerce uma forte influência sobre as demais organizações instaladas no Porto Digital.

Neste contexto e reconhecendo a especificidade do ambiente organizacional das empresas presentes no Porto Digital, em geral, e do CESAR, em particular, surge esta pesquisa, de caráter indutivo e inspirado em perspectiva naturalista e interpretativista, cuja pesquisa norteadora consiste em: “como ocorre o processo de codificação e decodificação das mensagens que circulam no CESAR?”

1.1 Justificativa

É oportuna a realização deste trabalho, pois alinhando paradigma interpretativista e o modelo Codificação/Decodificação (HALL, 2009), oferece-se à academia uma visão alternativa à predominante, que encara a comunicação como uma ferramenta de gestão sob uma perspectiva funcionalista, ou seja, a comunicação organizacional é percebida como sendo um meio para se alcançar determinado resultado, esquecendo-se que a “comunicação é constituinte e instituinte da organização” (REIS, 2009, p.40).

A prática da comunicação organizacional esquece também que a comunicação, tal como dita por Hall (2009), não pode ser comparada a um processo de estímulo/resposta, como uma ação deliberada que obterá um comportamento adequado ao final. É papel do pesquisador em comunicação investigar os atores sociais nos seus contextos sociais concretos. (ESCOSTEGUY, 2009)

A abordagem funcionalista começa a ser questionada uma vez que o ambiente empresarial se reorganiza para fazer frente às alterações nas relações de produção, consumo e competição, sem desprezar as alterações das relações de trabalho e emprego. As empresas

acabam por se organizar internamente de forma mais horizontal do que vertical, o que proporciona a criação um ambiente favorável à inovação e gestão do conhecimento (ROSSETTI et. al., 2008). Este é o contexto em que está inserido o CESAR, que tem a oferta de inovação às empresas públicas e privadas como seu principal produto (HEIN, 2011).

O instituto mantém uma Gerência de Comunicação Institucional em seu organograma, com o objetivo de endereçar à força de trabalho as mensagens da organização. Com aproximadamente 600 empregados, é importante para o CESAR compreender como se dá a comunicação interna e a apreensão de sentido por seus colaboradores.

A intensa troca de informações por meio das conexões virtuais leva Personi e Portugal (2011) a lembrarem de que as organizações são formadas por pessoas que compõem redes, nas quais compartilham conhecimentos, valores e informações. O empregado deixa de ser apenas receptor da informação e passa também a produtor de informações, a partir de seu próprio entendimento da realidade e da organização a qual está vinculado. Os Estudos Culturais permitem uma mudança de prisma, levando o estudo da comunicação para o eixo do receptor, envolto em práticas culturais e sociais, a partir das quais decodifica e compreende o mundo ao seu redor (SOUSA, 2012).

2 Revisão de literatura

Este capítulo está dividido em três partes: na primeira apresentaremos o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), que por suas características será o caso a ser estudado. Em seguida, discutiremos os conceitos de Comunicação Organizacional. Por fim, a última parte desta seção trará o referencial teórico propriamente dito, com a discussão em torno do modelo apresentado por Stuart Hall em seu modelo Codificação/Decodificação, publicado pela primeira vez nos anos 1980, aqui usado em sua edição de 2009.

2.1 Ao CESAR o que é do CESAR

Uma das empresas âncora do projeto do Porto Digital é o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), criado em 1997, a partir de uma iniciativa dos professores do Departamento de Ciências da Computação da Universidade Federal de Pernambuco. Ao longo dos anos, o CESAR se consolidou com base em três pilares: engenharia (de *software*), educação e empreendedorismo. (CESAR, 2012; NERY; GOMES, 2012).

Os pilares estratégicos que apoiam o CESAR podem ser enquadrados como típicos de organizações da economia criativa, tal como a definição de Minguez (2007). O instituto tem um modelo de negócios que está apoiado na criatividade e na capacidade individual de sua força de trabalho em identificar e desenvolver o que o instituto considera soluções inovadoras de TIC para os vários clientes.

O modelo de negócios do instituto é baseado na inovação, atendendo, em uma das vertentes de atuação, às demandas apresentadas por clientes, por outra, no desenvolvimento

de ideias que podem se transformar em novas empresas ou produtos (HEIN, 2011). Por suas características empresariais, seu porte e posição no contexto do Porto Digital, o CESAR foi a empresa escolhida para ser o universo desta pesquisa.

Para viabilizar o modelo de negócio que estimula a interação entre as pessoas da força de trabalho, o CESAR tem uma estrutura administrativa horizontalizada com poucos níveis hierárquicos, objetivando aproximar os diretores das equipes (CESAR, 2012), como pode ser visto na figura 1. Este formato é característico das empresas da economia criativa e foi identificado pela primeira vez por Bahrami (1996).

O instituto tem filiais Sorocaba (SP) e Curitiba (PR), e escritórios de negócios em São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ) e Brasília (DF), (CESAR, 2012).

A força de trabalho conta com 580 empregados, tratados como “colaboradores”, com formação nas áreas de ciências humanas, sociais, de engenharia e de negócios. Devido à característica de inovação e pesquisa do instituto, maior parte deles tem nível de escolaridade superior ou pós-graduação, tanto nas atividades-fim quanto naquelas relacionadas com a gestão empresarial do instituto. (CESAR, 2012). Nesta pesquisa, decidimos usar também “colaboradores” para fazer referência aos empregados do CESAR.

O CESAR conta com uma Gerência de Comunicação Institucional com três profissionais de comunicação, sendo duas jornalistas e uma publicitária, mais uma pessoa com função administrativa. Esta equipe tem o papel de interagir com as demandas externas e internas da instituição. Segundo informou a jornalista Fabiana Andrade, da equipe de comunicação institucional do CESAR, entre as várias ações de comunicação interna de relacionamento com a força de trabalho, está o chamado “Conexão CESAR”.

Trata-se de um canal formal de comunicação interna que se inicia com a preparação de uma reunião mensal entre o superintendente e todos os executivos da mais alta gerência do instituto. Todos os gerentes têm, obrigatoriamente, que enviar de forma organizada e na data

acertada, as informações de sua pasta para a Gerência de Comunicação Institucional. Cabe a esta gerência fazer a compilação dos dados e preparar a versão final do documento, que será encaminhada para o superintendente, para que este possa fazer a apresentação do Conexão CESAR. Existe a possibilidade de o superintendente alterar o conteúdo do arquivo, em formato Power Point, enviado pela Gerência de Comunicação Institucional, antes de compartilhá-lo com os outros gerentes do instituto.

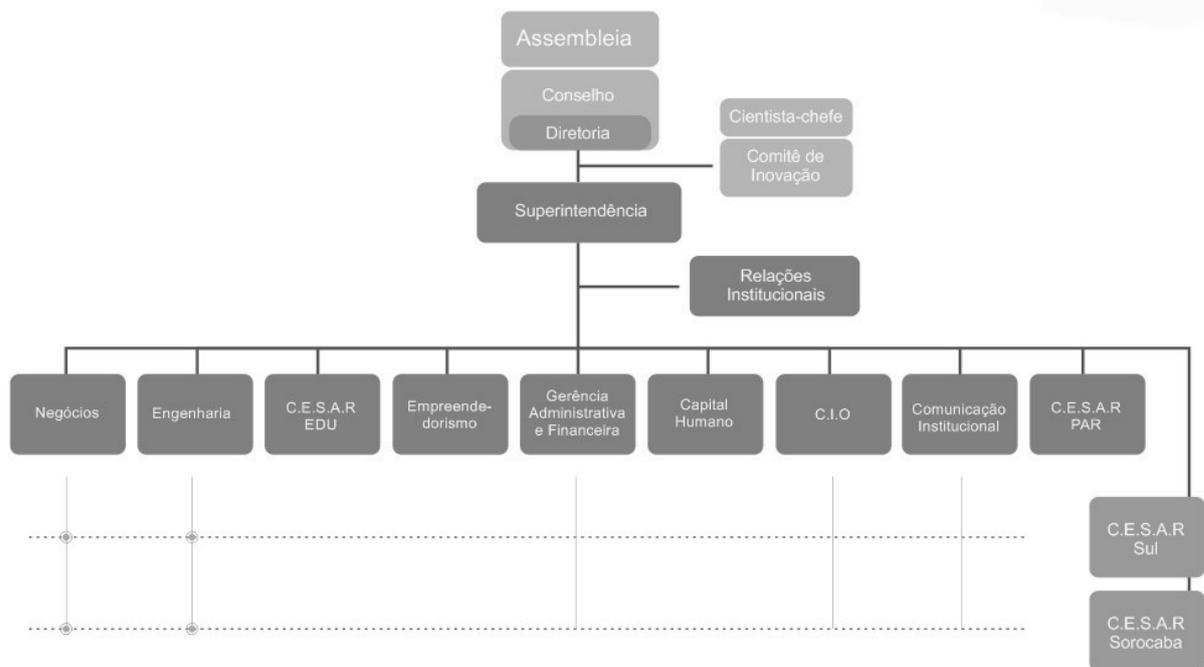
A jornalista explicou ainda que o processo de distribuição da informação representado pelo Conexão continua de forma descendente na hierarquia, com os gerentes reunindo suas equipes para o repasse da reunião inicial, retransmitindo-a aos demais empregados. Entre o encontro do alto escalão e os encontros das equipes operacionais não devem se passar mais do que 10 dias, sendo cada reunião registrada em ata. Apesar de haver uma filtragem das informações apresentadas por escrito no Power Point, na medida em que vão sendo atingidos níveis mais operacionais da força de trabalho, todos os gestores têm autonomia para repassar, verbalmente, as informações que julgarem pertinentes.

Na época da preparação da pesquisa, o CESAR contava ainda com outros dois canais de comunicação principais. Um deles era um *newsletter*, enviado semanalmente por *e-mail*, às segundas-feiras, para toda a força de trabalho, esteja ela localizada no edifício sede ou nos escritórios descentralizados do instituto. Na pauta desse *newsletter* constam atos e eventos do próprio CESAR ou de seu interesse. São conteúdos de apelo administrativo e que estejam diretamente relacionados ao cotidiano do instituto.

Outro canal de comunicação é a intranet, cujo conteúdo é predominantemente formado por documentos formais do instituto, como manuais de conduta, procedimentos e formulários de requerimentos. Na intranet também existe uma seção de notícias, onde são publicadas informações que, por qualquer motivo, não podem aguardar a publicação da próxima edição do *newsletter*. Não há uma periodicidade pré-determinada para a atualização da intranet.

Em paralelo, existia no CESAR, na época da preparação da pesquisa, uma rede social cujo funcionamento não era tutelado pela Gerência de Comunicação Institucional e se desenvolvia livremente, de acordo com as interações entre os empregados. A rede chama-se “Amigos”, uma plataforma de gerenciamento de conteúdo desenvolvida pelo instituto. A força de trabalho usava para se comunicar entre si, interagindo tanto de forma profissional (esclarecendo dúvidas sobre tecnologias ou equipamentos, por exemplo) como pessoal (anunciando que seu carro está à venda ou que procura imóvel para alugar).

Figura 1(2) - Organograma do CESAR



Fonte: CESAR (<<http://www.cesar.org.br/site/cesar/organograma/>>), em 19 de novembro de 2013.

Tendo em vista as informações mencionadas, para atender à problemática da pesquisa é necessário acessar três dimensões da comunicação do CESAR. A dimensão primordial é a dos praticantes da comunicação organizacional, ou seja, o conjunto de pessoas para quem o instituto desenvolve esforços comunicacionais. Esta força de trabalho assume o papel de

audiência e será encarregada pela recepção e decodificação das mensagens produzidas pela organização.

A outra dimensão é a dos produtos de comunicação endereçados a estes usuários, que servem como uma referência a ser observada. A terceira dimensão é o modo como esta comunicação é planejada. As segunda e terceira dimensões podem ser analisadas como o momento de produção da mensagem, incluindo o processamento da mensagem por meio do código profissional descrito por Hall (2009). As três serão trianguladas ao longo do estudo de caso e análise dos dados coletados para o *corpus*.

2.2 O que é Comunicação Organizacional

A pesquisa de comunicação organizacional no Brasil é recente, em comparação aos Estados Unidos, onde há estudos que datam da década de 1960 (MARCHIORI; OLIVEIRA 2009). No Brasil o campo de pesquisa começou a se consolidar a partir da década de 2000. Podemos apontar o lançamento, em 2004, da Revista *Organicom*³ como sendo um marco para os estudos da comunicação organizacional em nosso país. Outro momento importante é a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), em 2006, com a realização do seu primeiro congresso em 2007⁴.

A comunicação corporativa no Brasil tem uma inspiração peculiar, decorrente do contexto social, econômico e político do país nos últimos anos. Putnam e Casali (2009) destacam que a abordagem brasileira privilegia as relações entre as organizações e seus

³As edições são temáticas e publicadas a cada seis meses. As revistas podem ser encontradas no link <http://www.abrapcorp.org.br/portal/index.php/category/publicacoes/organicom/> - visitado em 27/10/12.

⁴A ABRAPCORP tem como objetivo estimular o campo científico que relaciona comunicação e organização. <http://www.abrapcorp.org.br/portal/?p=5> – visitado em 27/10/12

principais públicos de interesse (*stakeholders*), com ênfase no que pode ser chamado de estímulo ao diálogo entre os vários grupos.

Neste contexto, comunicação ganha um espaço no ambiente organizacional brasileiro, ainda que seja vista, na maioria dos casos, de forma instrumental. Nas organizações a comunicação entra em cena de forma estruturada, com o objetivo de influenciar o ambiente de trabalho (REIS, 2004). Marques (2010) aponta que existe a tendência de a comunicação ser usada para representar situações e transferir informações, em detrimento do seu papel de constituir situações. Comunicar-se significa, então, divulgar, difundir, promover e usar ferramentas e canais desenvolvidos para estas finalidades específicas.

Porém, é preciso lembrar que o modelo comunicacional mudou do esquema em estrela, de caráter funcionalista (emissor/fonte que envia uma mensagem para o receptor, que a recebe passiva e isoladamente), para o formato de rede, no qual todos são, ao mesmo tempo, emissor e receptor de alguma mensagem (LEVY, 1998). Todos os que estão na rede se comunicam entre si, emitem e recebem mensagens, as quais interpretam e dão significado.

Neste formato, a comunicação deixa de ser feita de um para muitos (quando um emissor ativo envia sua mensagem para vários receptores passivos) e passa a ser de muitos para muitos, quando todos produzem, emitem, transformam e redirecionam mensagens, fazendo com que a informação tome sentidos e direções inimagináveis. (LEVY, 2008)

Essas constantes trocas e produção de mensagens estão diretamente relacionadas aos interesses de cada envolvido. O compartilhamento de informações, o cultivo de novas conexões e o estabelecimento de um fluxo contínuo de comunicação levará, nas palavras de Levy (1998, p. 41), “ao fortalecimento e sobrevivência das organizações”.

Ao mesmo tempo em que a comunicação corporativa florescia no Brasil, as organizações de todo o mundo começavam a vivenciar uma mudança estrutural que pode ser descrita como a consolidação da ideia de que “trabalhar não é mais considerado simplesmente

a realizar tarefas” (DELCAMBRE, 2010). A partir da década de 1990, mudanças nas relações de trabalho e no ambiente empresarial trouxeram para o centro das atenções um novo “insumo” de produção: o conhecimento ou capital intelectual.

Myers (1996) antecipou que organizações tradicionais e burocráticas não têm espaço em um cenário no qual o capital intelectual é o principal insumo. Trata-se da Era do Conhecimento, cujas características gravitam em torno do reconhecimento do valor do conhecimento especializado e que este é um diferencial do processo produtivo de uma empresa. O autor afirma que a globalização como um fator de pressão por adaptação e inovação das empresas num ambiente que exige também agilidade.

Myers (1996) ressalta mais uma característica: o surgimento de redes baratas de computadores interligando pessoas e empresas – a internet. Por isso, segundo Myers (1996), os modelos estruturais seriam substituídos por estruturas interdependentes e mais flexíveis. O design organizacional é o que molda o fluxo das informações e dos recursos em uma organização.

Neste ambiente flexível e pouco estruturado, a comunicação ocupa um espaço privilegiado. Marques (2010) argumenta que na medida em que aumenta a complexidade do ambiente de trabalho em que vivemos, cresce também a importância da comunicação organizacional. O mundo convive com a sociedade do conhecimento, sujeita a inovações tecnológicas e competição acirrada, num mercado no qual produtos são rapidamente substituídos por outros (MYERS, 1996). As transformações sociais e a crescente complexidade dos contextos atuais levam as empresas a empreender todos os esforços das organizações para sobreviver às mudanças de cenários (ROSSETTI et. al., 2008) e aproveitar as eventuais oportunidades de mercado.

Para conseguir esse objetivo as empresas buscam novas alternativas de gestão para enfrentar o ritmo de competitividade do mercado (CARDOSO, 2006). Para isso, elas trocaram

estruturas verticais por horizontais, reduzindo a distância entre os níveis de produção até a mais alta gerência (BAHRAMI, 1996). A formatação mais horizontal tem como finalidade tornar a empresa mais ágil e flexível, de modo que a permita adotar posturas que a permitam vencer desafios do contexto empresarial atual (BAHRAMI, 1996).

A organização é comunicação, que flui moldada pela estrutura organizacional, ao mesmo tempo em que molda a estrutura sobre a qual é construída (REIS, 2009). As organizações podem ser vistas como redes de relacionamentos sociais e humanos (MARCHIORI, 2010). Nas organizações, as pessoas se relacionam e, portanto, se comunicam entre si. Como a visão de gestão de relacionamento existe alguns aspectos que precisam ser levados em consideração, Oliveira (2003) aponta para a comunicação um papel de gerenciador dos relacionamentos, viabilizando “troca de informações, símbolos e bens culturais”.

A relação entre comunicação e estrutura organizacional acontece em um contexto de construção de significados e sentidos entre as pessoas que vivenciam as trocas de experiências no âmbito da organização (MARCHIORI et. al., 2010). Oliveira (2003) assegura que os novos modelos administrativos, horizontais, trazem consigo novas formas de relacionamento. É pelo aspecto relacional que é possível a construção de sentidos comunicacionais no âmbito da organização. Oliveira (2003) acrescenta que é função da comunicação, como atividade no contexto da empresa, alinhar a prática comunicacional ao fluxo de informações.

Na rotina de relação com os empregados, a comunicação tem sido usada de forma instrumental, ainda que busque uma posição estratégica (CURVELLO, 2009). Isso é representado pela reprodução, no ambiente da empresa, dos meios de comunicação de massa: com a adoção do jornal corporativo, da internet corporativa (intranet) e da TV corporativa. É a visão funcionalista que, realizada de determinada forma, a comunicação dará determinados resultados.

Nesta mesma visão funcionalista, a empresa pretende identificar a melhor mensagem, enviá-la pelo melhor meio para seu público-alvo, de modo a convencê-lo a modificar seus pensamentos ou comportamentos (CARDOSO, 2006). O autor destaca que essa visão é limitada e incapaz de responder às demandas da realidade empresarial atual.

Marchiori (2010) afirma que a comunicação instrumentalizada abre espaço para a construção de significados nas organizações. Os significados são dinâmicos e se transformam ao longo do tempo e das mudanças dos discursos. É importante lembrar que, ao construírem significados, as pessoas estão se comunicando e formando o que pode ser interpretado como culturas na organização (MARCHIORI et. al., 2010). A comunicação organizacional deve ser vista como um processo que “comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim, desenvolve pessoas no interior das organizações.” (MARCHIORI, 2010).

Curvello (2009) afirma que não há transferência de informação nem de sentido na comunicação. Sentido, então, é resultado da percepção e da decodificação. Ele divide a comunicação em três formas distintas, que impactam sobre a forma que interpretamos o que poderíamos considerar simplesmente como uma simples troca de mensagem entre dois seres. A comunicação pode ser analisada como um fenômeno, um processo ou um sistema. A dimensão fenomenológica enfatiza o momento em que a comunicação ocorre. É um momento único, dotado de interações verbais e não verbais, que surge do relacionamento que a comunicação que naquele instante (CURVELLO, 2009).

Analisando sob a ótica funcionalista, a comunicação como processo tem foco na sequência de tarefas a serem executadas com a elaboração de discursos de forma intencional, que segue um planejamento e que culmina na agregação de valor à organização. Sob esse aspecto, Welch (2012) chama atenção para os efeitos da mídia tanto quanto às consequências da mensagem. Segundo ela, em termos de comunicação corporativa também vale a máxima

de McLuhan de que o meio é a mensagem, já que a mídia interna das organizações tem um papel simbólico e também prático.

Porém, Curvello (2009) sugere que vista como um processo a comunicação é, antes de tudo, uma sucessão de fenômenos em constante acontecimento. Como um processo a comunicação organizacional tem o papel de negociar significados e não apenas transmitir significados, conforme afirmou Marchiori (2009).

A terceira dimensão proposta por Curvello (2009) é a comunicação como sistema. É um entendimento que envolve a “seleção da informação, seleção da expressão dessa informação e uma compreensão seletiva do mau entendimento dessa expressão e de sua informação” (2009, p.113). São componentes autônomos, mas que só fazem sentido se estiverem analisados conjuntamente.

O encaminhamento de mensagens da organização deve ocorrer de modo que os sujeitos percebam-se como alvo e consigam estabelecer laços de pertencimento, dando significado ao que recebem. Assim, os empregados podem se transformar nos “colaboradores” (forma de tratamento que a maioria das empresas dá para sua força de trabalho), comprometendo-se com os objetivos da organização. E as mensagens não se originam apenas na organização. O próprio empregado comunica, usando para isso as percepções que têm, influenciando o seu grupo.

Marchiori (2008) afirma que ver comunicação como construção de comunidades é a forma mais atual de entender este fenômeno, sempre tendo em vista que uma mesma pessoa pode pertencer a várias comunidades, conforme seus interesses e objetivos. É característica de uma comunidade a interdependência. Isto se reflete também na comunicação, em que o comportamento do chamado emissor influencia o do chamado receptor e vice-versa. (MARCHIORI, 2008).

O interesse pelo estudo da comunicação interna coincide com o momento em que o conceito do que é externo e interno à organização, em termos comunicacionais e estruturais, começa a ser questionado. França (2003) levanta a questão de que a distinção entre públicos internos, externos e mistos, apesar de estar cristalizada nos meios acadêmicos brasileiros, não é mais adequada à convergência de públicos que se vê nesta Era da Informação. Lembrando que quando o estudo “Conceituação Lógica de Públicos em Relações Públicas” foi publicado, em 2003, ainda não eram tão populares as chamadas redes sociais.

França (2003) questiona se os públicos podem realmente ser compartimentados em externos e internos, ainda mais considerando o alcance que a internet tem hoje em dia. E provoca: “Como classificar, por exemplo, nos dias de hoje, os trabalhadores terceirizados, os empregados temporários, os estagiários? São públicos internos, externos ou mistos?” (2003, p. 4). Dessa forma, ele argumenta que é necessário reformular esta definição, adequando-a a realidade atual, quando os muros e as barreiras entre o interno e o externo cada vez são mais fluídos e menos concretos.

O conceito de público apresentado por França (2003) busca estabelecer o que ele chama de parâmetros lógicos, com o objetivo de que possa ser usado de maneira universal. No entanto, a proposta tem mais valor no que diz respeito à redefinição de tipos de público, sem considerar os usuais parâmetros, do que uma pretensa universalidade. Assim, de acordo com França, os públicos podem ser essenciais ou não essenciais para a empresa, considerando as contribuições que oferecem para sua criação e sustentação. Segundo ele, “os essenciais são aqueles públicos dos quais a organização depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim” (2003, p. 9).

Reenquadrando o conceito de público-alvo da comunicação interna do antigo “público interno” para “público essencial”, conforme propõe o conceito de França, percebe-se que o seu grau de importância para a empresa cresce muito. Afinal, nada pode ser mais essencial

para uma organização do que seu corpo de empregados. Assim, as empresas precisariam deixar de focar um público que está somente dentro de seus muros (interno) para focar em um público que é essencial para a sua continuidade, ou seja, os empregados e os prestadores de serviços, fixos ou eventuais, por exemplo.

Cresce, então, o interesse pela compreensão do papel do receptor (neste caso, o empregado) na comunicação (PESSONI; PORTUGAL, 2011). As pessoas não querem somente receber informação, mas também gerá-la e compartilhar com os outros as próprias experiências. Informação teria o papel de cimento social, construindo a coletividade. (LEVY, 1998)

Em contextos anteriores – de um para muitos – havia a possibilidade de a empresa esconder assuntos que não tinha interesse de ver tratados pela comunidade interna. As novas tecnologias de comunicação mudaram isso na sociedade como um todo. A mudança no desenho da comunicação, descrita por Levy (1998), de estrela para rede, muda no contexto das empresas (PESSONI; PORTUGAL, 2011). A perspectiva é que a comunicação deixe de ser vertical, de cima para baixo, passando a ser menos instrumentalizada e mais estratégica (BUENO, 2003).

2.3 Da Agulha Hipodérmica ao poder da recepção

Na prática instrumentalizada da comunicação organizacional cotidiana, o empregado ainda aparece como o receptor passivo, descrito nos primórdios da Teoria da Comunicação. Em suas ações cotidianas, a comunicação organizacional ainda está lidando com a Teoria da Agulha Hipodérmica, datada da primeira metade do século XX. Esta teoria afirmava que o indivíduo era atingido pela mensagem sem que fosse capaz de qualquer crítica ou seleção. (CARNIELO; SANTOS, 2011)

Aliada a essa teoria, está a cristalização do modelo comunicacional de Shannon e Weaver nos estudos de comunicação organizacional. O modelo reproduz uma visão típica da engenharia de telecomunicações, no qual um emissor transmite uma mensagem para um receptor usando um canal e um código. O sistema se completa com a possibilidade de *feedbacks* (retornos do receptor para o emissor) e de ruídos (quando o receptor não compreende a mensagem), como explica Cardoso (2006). Sob as duas teorias, o que se vê é um receptor passivo e até mesmo indefeso diante da ação do emissor.

Atualmente, podemos afirmar que existem pelo menos duas vertentes nos estudos da comunicação (LOPEZ, 2001). Por um lado, pesquisadores se detêm do poder da emissão sobre o processo comunicacional. Estes idealizam um receptor passivo, que não é capaz de interpretar as mensagens que recebe. Sob a luz das teorias da recepção, o receptor é ativo e influencia diretamente a mensagem que lhe é direcionada. Segundo Lopez (2001), a teoria da emissão pode ser descrita como uma teoria dos meios de comunicação; e a teoria da recepção é basicamente uma teoria da cultura.

Os estudos sobre recepção consideram o papel ativo e até mesmo autônomo do receptor, Retlich (2012) ressalta que o receptor passivo é comparável a um recipiente, no qual as mensagens seriam simplesmente depositadas, porém Retlich (2012) assegura o receptor é capaz de interagir com a mensagem. O receptor usa, para isto, o repertório acumulado de acordo com os fatores sociais, culturais e econômicos a que ele está submetido. Por isso, o receptor não pode ser reduzido a um ponto de chegada, mas deve ser considerado como um “lugar novo”. (RETLICH, 2012, p.1913)

Braga (2011) ressalta que ao se debruçar sobre a percepção do receptor no processo comunicacional não se deve deixar que as determinantes culturais extramidiáticas se sobreponham à importância das interações midiáticas no processo, sob o risco de perder a oportunidade de apreender o que ocorre de específico neste campo de interações. Em outras

palavras, ele alerta para o risco de o pesquisador perder o viés de comunicação de vista. Para que isto não aconteça deve-se observar como as interações comunicacionais se dão entre a identidade cultural e a mídia.

Codificação/Decodificação, de Stuart Hall, publicado pela primeira vez em 1980, inaugura os estudos da recepção. O modelo traz uma nova visão do processo comunicativo em crítica ao que Hall (2009) chamou de concentração no nível da troca de mensagens. Com seu modelo o autor pretendia romper com a pesquisa tradicional que considera a comunicação como um circuito linear, no qual um emissor envia mensagens para um receptor.

Codificação/Decodificação dedicou-se primeiramente ao fenômeno da comunicação televisiva. No modelo de Hall, a audiência de programas televisivos é ao mesmo tempo fonte e receptor de uma mensagem. Assim, também pode ser considerado o conjunto de públicos de interesse em uma organização (empregados, dirigentes, clientes, fornecedores, parceiros etc.) no que tange à comunicação. De uma forma geral essa concepção pode ser transposta das transmissões televisivas para outras ferramentas de comunicação disponíveis atualmente. É consequência da própria dinâmica imposta pela mídia: não há mais fronteiras claras entre produção e recepção; e os outros receptores são cada vez mais convidados a participar da produção. (ESCOSTEGUY, 2009)

Segundo Hall, a comunicação se dá em momentos distintos e interligados de produção, circulação, distribuição/consumo e reprodução das mensagens. São momentos que existem de modo próprio, sendo articulados e autônomos entre si. Cada momento é necessário ao outro, sem que, no entanto, um momento assegure a realização e tão pouco antecipa o seguinte (ESCOSTEGUY, 2007, 2009). O modelo de Hall explicita o fato de que comunicação não é resultado de um processo linear e que, dessa forma, não pode ser reduzida a um modelo mecânico ou comportamentalista de estímulos e respostas (OLIVEIRA, 2008).

Hall (2009) compara a comunicação à produção de mercadorias, tal como descrita por Marx em *O Capital*, cujo resultado é a construção de mensagens. Hall (2009) descreve que um acontecimento para ser uma mensagem é submetido a um processo de transformação, tal como a matéria-prima da qual se produz um bem.

Essa transformação é necessária, pois a comunicação se dará na forma discursiva: os eventos se tornam narrativas por meio da manipulação de signos, códigos e significações, ideias e sentidos. Na forma discursiva são concretizadas a circulação e a distribuição do produto para diferentes audiências (FRANCO; LEÃO, 2013). Hall (2009) considera que a forma discursiva da mensagem tem posição privilegiada no processo de comunicação ou em outras palavras, na troca comunicativa no que se refere à circulação.

O modelo Codificação/Decodificação define a comunicação como um circuito constituído de etapas nas quais a produção de sentido acontece desde a produção. Por isso, Escosteguy (2009) assegura que a pesquisa pode começar em qualquer momento, ainda que o destaque seja a produção.

Oliveira (2008) aponta para o peso dos momentos de produção e recepção na comunicação. Segundo ele, a produção é predominante, pois é de onde parte a mensagem e o processo se inicia. A comunicação e a produção de sentido se completam na recepção, porém, não é demais afirmar que a produção de sentido se inicia concomitantemente à própria produção da mensagem. (ESCOSTEGUY, 2009)

A construção da mensagem significa a transformação de um evento em um discurso, ou em uma narrativa. É um processo de produção que transforma o objeto (a ser comunicado) em discurso. Hall (2009) acrescenta que o discurso é capaz de circular sendo distribuído às diversas audiências. Neste outro momento, o discurso distribuído deve ser traduzido segundo o conjunto de signos disponível, produzindo efeitos. Sem produzir efeitos, ou sem que seu sentido seja apreendido, não há o consumo da mensagem.

A decodificação da mensagem traz o discurso para as práticas sociais. É nesta tradução, ou decodificação, que o circuito previsto por Hall (2009) se completa produzindo efeitos. Na conversão do discurso em práticas sociais há a apreensão de sentido. O sentido é fundamental para que haja o consumo (mais uma vez fazendo analogia à produção). A decodificação é consequência das estruturas de compreensão e do contexto econômico e social onde está inserida a audiência. Antes de adquirir sentido, a forma em que se apresenta a mensagem deve ser apropriada pela audiência e decodificada para ter significado. Na verdade, a mensagem é elaborada a partir de uma idealização do produtor do que seria a audiência. (OLIVEIRA, 2008).

O momento de produção/circulação descrito por Hall no contexto do caso a ser estudado é aquele em que os eventos a serem comunicados pela organização à sua força de trabalho são selecionados pela estrutura profissional pertinente e transformados para sua forma discursiva por meio da manipulação de signos de um código dominante. A cada produção de *newsletter* ou atualização de intranet, por exemplo, encontramos os momentos de produção e codificação das mensagens. A circulação se dá após a publicação, quando as mensagens atingem a audiência, formada pela força de trabalho.

Ao chegar à audiência a mensagem passa por uma decodificação, que acontece dentro dos parâmetros estabelecidos pela própria codificação (HALL, 2009). Os parâmetros de decodificação são estabelecidos, mas não são garantidos. A codificação não pode assegurar quais códigos serão empregados na decodificação. Hall (2009) afirma que se isso acontecesse a comunicação seria de fato um circuito equivalente e transparente. A decodificação está sujeita a variáveis. Uma delas a possibilidade de polissemia, ainda que haja sentidos dominantes ou preferenciais. A polissemia prevalece na decodificação.

A mensagem está sujeita também à assimetria entre os códigos de codificação e decodificação que podem não ser perfeitamente simétricos (HALL, 2009). A assimetria pode

levar aos chamados mal-entendidos ou falhas de comunicação que, na codificação/decodificação, são consequências das assimetrias entre os ocupantes das posições de “codificador-produtor” e “decodificador-receptor” ou, em analogia, consumidor. A decodificação é feita por leituras dominantes do código.

O modelo proposto levanta três hipóteses para a decodificação do discurso televisivo, que também podem ser consideradas para a comunicação organizacional. A primeira hipótese é a posição hegemônica-dominante, quando codificação e decodificação são operadas com o mesmo código. Segundo Hall, nesta hipótese o telespectador se apropria do sentido conotado de forma integral e “decodifica a mensagem nos termos do código referencial no qual ela foi codificada”. (HALL, 2009, p.377)

A codificação na posição hegemônica-dominante requer que o evento a ser comunicado seja manipulado previamente por um código profissional. Essa manipulação é típica das produções televisivas, de acordo com Hall (2009), que considera o código profissional como sendo “relativamente independente” do código dominante. O código profissional, porém, não é neutro. Seus operadores tampouco deixam claro que se trata de uma pseudoneutralidade e que, de fato, o código profissional, embora de maneira não admitida, está direcionado no sentido dominante servindo para consolidar as definições e os pontos de vista hegemônicos (OLIVEIRA, 2003). Para efeito dessa pesquisa o código profissional será aquele operado pela estrutura profissional de comunicação existente no CESAR.

A segunda hipótese é de decodificação negociada, quando esta se dá segundo regras próprias, dentro do contexto em que está inserida a audiência mesmo quando o decodificador conhece o código global. Neste caso é usado um código negociado, ou seja, que mistura ou adapta a decodificação. Ao mesmo tempo em que usa o código hegemônico, a audiência também recorre a códigos mais restritos ou típicos do contexto social no qual está inserida.

Na opinião de Hall (2009), os mal-entendidos ou falhas de comunicação surgem das contradições entre os códigos hegemônico e negociado.

A terceira hipótese é de decodificação oposicionista: o decodificador decodifica de forma “globalmente” contrária às inflexões conotativa e literal do discurso. As audiências tendem a se movimentar entre as três hipóteses. Quando a decodificação se dá pela via oposicionista, Hall (2009) considera que é um momento político significativo, podendo chegar a ser um momento de ruptura ou de mudança. (ESCOSTEGUY, 2009)

O consumo da mensagem se dá a partir da recepção, decodificação e criação de sentido. Este é o momento de maior interesse nesse estudo, pois, mais do que entender as mensagens em circulação, a pergunta de pesquisa nos leva em direção a entender se as mensagens são decodificadas e consumidas no âmbito da organização.

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo tem um caráter indutivo e será elaborado sob uma perspectiva naturalista e interpretativista. Cardoso (2006) esclarece que a interpretação é o caminho possível para a compreensão da construção social, lembrando que a realidade conhecida é “inevitavelmente aquela interpretada” (2006, p.1125). Ao definir este paradigma afirma-se que a abordagem ao problema de pesquisa será de caráter indutivo, mas não será uma pesquisa puramente indutiva.

O caráter indutivo se percebe justamente no papel destinado à teoria na condução da pesquisa. Leão et. al. (2009) afirmam que na abordagem hipotético-dedutiva, hegemônica nos estudos sobre Administração, a teoria dá o suporte à hipótese a ser testada. Na indução pura, o pesquisador se apropria da teoria na fase posterior à coleta de dados para que esta o ajude na interpretação dos dados de que dispõe.

Isto leva o pesquisador a correr riscos, pois “não considerando a teoria existente, pode incorrer na incompreensão dos fenômenos pesquisados ou ainda não conseguir compreendê-los ou mesmo reconhecê-los” (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009, p.7). Para esta pesquisa a teoria tem a importante função de estabelecer parâmetros dentro dos quais deverá ser conduzida. A teoria será um quadro de referência no qual está estabelecido o que deverá, ou não, ser observado e colhido durante a pesquisa.

A pesquisa indutiva, naturalista ou interpretativista ainda luta por espaço na administração. Predomina nesta ciência, como um todo e no estudo da Comunicação Organizacional, em particular, o paradigma funcionalista, alinhado o modelo positivista: objeto de pesquisas quantitativas, tendo como objetivo medir, testar, mensurar eficiência, confirmar a teoria e criar generalizações. Neste contexto, a comunicação organizacional é

vista como uma ferramenta para alcançar determinado resultado operacional (. LEÃO et. al., 2012; REIS, 2004; FRANCO; LEÃO, 2013).

O paradigma interpretativista compreende a realidade como resultado das representações e das interações humanas. Em termos de Comunicação Organizacional, esse paradigma é um meio de construção da realidade. Já o paradigma crítico da Administração se caracteriza por negar a existência de uma realidade fixa e por considerar a relação do contexto histórico no qual os fatos observados se constituíram. (LEÃO et. al., 2012). Na Comunicação Organizacional, o paradigma crítico se reflete na visão de que comunicação é um instrumento de manipulação e dominação (SCROFERNEKER, 2006).

3.1 O estudo de caso interpretativista

Considerando a proposta de pesquisa e a abordagem teórica apresentada, esta pesquisa se insere em um paradigma interpretativista. Segundo Robert Stake (1995), o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas a escolha do que vai ser estudado. Denzin e Lincoln (2010) ressaltam que toda pesquisa tem um caráter interpretativista, pois o pesquisador está imerso em seu próprio conjunto de crenças e valores, através do qual ele vê o mundo. A perspectiva de Stake é interpretativista, pois coloca um intérprete no campo de estudo e cabe a este observar e registrar o caso (LEÃO et. al., 2012).

O pesquisador que recorre à pesquisa qualitativa busca muito mais entender o outro e o seu contexto do que medir os fenômenos deste contexto específico. Por meio da pesquisa qualitativa procura-se entender o processo ou a experiência social. (DENZIN; LINCOLN, 2010, LEÃO et. al., 2012).

Em Administração, existe uma tendência dominante de escolher a pesquisa quantitativa ou ainda o estudo qualitativo com viés funcionalista (LEÃO et. al., 2012). No entanto, é preciso reconhecer os processos comunicacionais no âmbito das organizações, tal

como os entendemos, são fenômenos que não necessitam de medida, mas de compreensão, por isso a opção por um estudo de caso.

O estudo de caso pode ser classificado de duas formas (STAKE 1995, 2005): trata-se de caso intrínseco, quando desperta o interesse em si, suas peculiaridades e especificidades, ou caso instrumental. O caso descrito neste estudo é de natureza instrumental. Por meio dele pode-se entender algum fenômeno além do caso em si. Stake (2005) explica que o caso instrumental dá apoio à reelaboração de generalizações ou novos entendimentos de fenômenos já conhecidos. Considerando o CESAR como uma das maiores e mais antigas organizações do Porto Digital (HEIN, 2011; NERY; GOMES, 2012), a produção de mensagens que endereça a seus empregados pode dar dimensão de como se dá a Codificação/Decodificação em empresas inovadoras ou da chamada Economia Criativa.

As características das interações comunicacionais que ocorrem no CESAR certamente em muito se assemelham àquelas que são vistas também em outras organizações, o que permite a classificação do caso como instrumental. O instituto CESAR mantém canais de comunicação formal com sua força de trabalho, através dos quais busca criar uma rotina de distribuição de informações sobre a empresa e, com isso, manter os empregados no mesmo nível de informações.

A maior parte dos eventos comunicacionais do instituto é de caráter pessoal, em comunicações face a face, conforme descrito no Referencial Teórico. Diante dessa situação, a opção de realizar observações é uma escolha natural. Stake (1995) indica três estratégias de construção de *corpus*: observação, entrevista e análise de documentos. Segundo Stake (1995), a observação é fundamental e deverá ser realizada repetidas vezes, de modo a permitir ao pesquisador ter um entendimento das várias relações pertinentes ao caso. Curvello (2009) ressalta que para entender a comunicação é necessário participar do momento em que ocorre a interação, sendo fundamental para isto a observação.

3.2 Construção do *corpus*

A construção do *corpus* é o passo inicial para a realização da pesquisa. O *corpus* é o conjunto de documentos, entrevistas e outros materiais textuais, de imagem, ou de áudio sobre os quais o pesquisador irá se debruçar para realizar suas análises (BAUER; AARTS, 2002). No entanto, estes autores apontam que dados originados de cada tipo de material compõem *corpora* distintos, não podendo ser analisados da mesma forma. Ao construir o *corpus* o pesquisador, de acordo com Bauer e Aarts (2002), está tipificando atributos desconhecidos.

Stake (1995, p.60) explica que a observação permite ao pesquisador uma “grande compreensão do caso”, reforçando que as observações devem ser pertinentes ao objeto de estudo ou mesmo aos temas relacionados à pesquisa. Para Stake (1995), cada observação agrega informações às outras e as interrupções entre os períodos de observação devem ser usados para preparar o pesquisador para um novo ciclo de coleta. Este novo ciclo, no caso desta pesquisa, pode ser representado por um novo momento de observação.

Neste caso em estudo, a coleta também se deu por meio de realização de entrevistas etnográficas dos colaboradores do CESAR, que eventualmente circulavam nas áreas de convivência do instituto. São entrevistas não estruturadas, com o objetivo de coletar indícios de como acontecem as etapas de consumo e reprodução/reinício descritas no modelo Codificação/Decodificação. Flick (2010) esclarece que as oportunidades de entrevista etnográfica surgem de forma espontânea, dada a familiaridade que se estabelece entre observador e observados, ao longo do tempo. A permanência da pesquisadora nas dependências do instituto, ao longo de várias semanas, permitiu a criação de um reconhecimento mútuo, tendo como obstáculo a preocupação sempre presente com a segurança da informação (o que será tratado no capítulo seguinte).

Parte dos dados foi colhida por meio de entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro estruturado, realizadas com gestores cuja atividade proporciona um relacionamento mais estreito com a força de trabalho. Stake (1995) faz uma diferenciação entre os cenários da observação e da entrevista, como mecanismos de coleta de dados. Segundo ele, geralmente, o campo de observação não é controlado pelo pesquisador, que, portanto, é levado ao sabor das circunstâncias, ou “para onde as coisas estão acontecendo” (STAKE, 1995, p.66). Ao contrário, ao entrevistar o pesquisador tem uma agenda própria e influencia a entrevista, elaborando questões de acordo com o que ele precisa saber sobre acontecimentos que o entrevistado testemunhou (Stake, 1995).

O *corpus* também foi composto de documentos, especialmente edições da CESAR News, e algumas postagens de *Facebook*. Ao colher documentos em campo o pesquisador precisa estar atento às mesmas qualidades que exige da observação e das entrevistas (Stake, 1995). Ou seja, os documentos precisam ter conteúdos pertinentes à pesquisa, descartando o que não for relevante.

No contexto do CESAR, a construção do *corpus* teve início com a observação da produção da CESAR News. Trata-se de uma *newsletter* semanal, que é produzida pela Gerência de Comunicação Institucional do instituto e enviada por *e-mail* sempre às segundas-feiras. A Gerência é composta por quatro pessoas, sendo três profissionais da área de comunicação: são duas jornalistas, uma delas a gerente, e uma publicitária. A chefe não se envolve diretamente na produção da *newsletter*, tarefa que fica sob a responsabilidade da jornalista e da publicitária. As duas se revezam semanalmente na execução desta atividade.

A Gerência de Comunicação Institucional ocupa uma sala totalmente fechada, a exemplo de outras áreas ocupadas por setores administrativos, e com características diferentes daquelas ocupadas por equipes de trabalho da gerência operacional, que ocupam grandes

salões com estações de trabalho lado a lado. As observações da produção do CESAR News foram realizadas na sala da Gerência de Comunicação Institucional.

O *e-mail* com a CESAR News é enviado sempre no final da tarde da segunda-feira, após a finalização de sua redação e edição. As observações das interações entre os funcionários, por questões de segurança de informação (que serão detalhadas a diante), não puderam ser feitas com os colaboradores em seus postos de trabalho. Como alternativa, foi liberado o acesso da pesquisadora às áreas de convivência do mezanino, na unidade do CESAR localizada na Praça Tiradentes, e do CESAR Café, no casarão ocupado pelo instituto na Rua do Brum, ambos no Recife. Os dois ambientes são muito frequentados pelos colaboradores, tanto para momentos de descontração, lazer e refeições, como para a realização de pequenas reuniões de trabalho, entre os próprios colaboradores e também com visitantes.

Nestes ambientes, também foram realizadas abordagens etnográficas aos colaboradores, escolhidos de forma aleatória, de acordo com a receptividade de cada um deles. Geralmente, a questão inicial era se a CESAR News da semana já havia sido lida, e a partir daí, algumas outras questões sobre como o colaborador percebia os canais de comunicação do CESAR e como os poderia criticar, ou descrever. Ao todo, foram abordados 18 colaboradores, a maioria da área operacional. As observações da CESAR News transcorreram por quatro edições da *newsletter*, no mês de março. As observações do mezanino e do CESAR Café, por sua vez, foram realizadas durante o período entre março a maio, pelo menos uma vez por semana.

O acesso aos gerentes foi conseguido por meio de agendamentos de entrevistas, sempre intermediados pela equipe da Gerência de Comunicação Institucional. Foram entrevistados dos gerentes de Capital Humano, de Engenharia (operacional), de Comunicação

e o cientista-chefe, que são os executivos de maior interface com o público interno do instituto. Cada entrevista teve em torno de uma hora de duração.

Além disso, foram coletadas algumas manifestações de colaboradores por meio do *Facebook*. Algumas das postagens que integram este *corpus* foram feitas no perfil de um personagem chamado “Ben do Calabouço”, criado pelos colaboradores. O perfil é anônimo e seu administrador (e alimentador) na rede não é conhecido.

Outro canal de comunicação disponível no instituto é o Conexão CESAR, uma reunião mensal, presidida pelo superintendente, com a presença de todos os gerentes, na qual dados administrativos, financeiros, resultados de contratos e informações sobre o andamento dos projetos são transmitidas. Os gerentes são, então, encarregados de distribuir as informações entre os integrantes de suas equipes. A reunião aparece nos dados coletados de diversas fontes, seja em respostas de entrevistas ou em pautas da CESAR News. No entanto, por questões de segurança da informação, a pesquisa não pode participar desses momentos.

3.3 Usando análise do discurso

Na pesquisa qualitativa, não há um momento específico para o início da análise dos dados que formam o *corpus*. Leão et. al. (2012) afirmam que a interpretação dos dados se dá desde o primeiro contato. O pesquisador qualitativo vai realizando a análise de dados enquanto coleta. A interpretação do que é colhido em campo na pesquisa qualitativa requer várias rodadas de leitura dos registros, e cuidadosa reflexão sobre o que se tem em mãos (LEÃO et. al., 2012).

Para a análise dos dados colhidos nesta pesquisa, cujo viés é interpretativista, foi escolhida a análise do discurso. Então, entre os vários estilos possíveis, foi escolhida a análise do discurso preconizada por Rosalind Gill (2002). É um estilo que “trata fala e textos como

organizados retoricamente”. A análise do discurso é, segundo Gill (2002), uma denominação ampla, que abarca estilos diferentes de análise, sendo o ponto de partida a “rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social” (Gill, 2002).

Gill estabelece algumas etapas necessárias à análise do discurso. A primeira delas é a apropriação dos dados pela analista, por meio de leituras dos documentos e pela audição das gravações. O material em áudio foi transcrito e também lido seguidas vezes, de modo a criar familiaridade com todo o conteúdo das entrevistas. O passo seguinte foi aguçar o olhar crítico e cético sobre o dito além do que as palavras registravam. Segundo Gill (2002), todo discurso é organizado para ser persuasivo e, por isso, ela recomenda que o texto seja interrogado. O questionamento do texto deu origem ao próximo passo.

O terceiro passo descrito por Gill (2002) é a categorização. Com o suporte do *software* NVivo, versão 10, os textos originados de entrevistas (em profundidade ou etnográficas), material documental e de *Facebook*, foram submetidos ao escrutínio, em busca de padrões de significados, que foram reunidos, criando categorias conceituais. Cada categoria surgiu a partir de como, por meio de inferências, as falas e os textos obtidos no CESAR puderam ser destrinchados nos momentos da comunicação definidos no modelo teórico adotado – Codificação/Decodificação, de Stuart Hall (2009).

As etapas de questionamento do texto e categorização, apesar de serem consideradas distintas, acontecem de forma paralela, uma dando sequência à outra. Considerando os momentos de produção, circulação, distribuição/consumo e reprodução/reinício descritos no aporte teórico do modelo de Hall, os textos foram categorizados em categorias empíricas e estas categorias foram enquadradas em cada um dos momentos, considerando seus significados e a forma de coleta. Por exemplo, dados originados em coletas de entrevista com

gerentes geraram categorias nos momentos de produção ou de circulação. Os que foram coletados com os colaboradores nas abordagens no mezanino foram categorizados nos momentos de distribuição/consumo ou reprodução/reinício.

Cumpridas as etapas anteriores, a análise e as inferências decorrentes foram submetidas ao que Gill (2002) chama de “Teste de fidedignidade e validade”, como será descrito na seção seguinte:

3.4 Validade e confiabilidade

Na pesquisa qualitativa, não há um momento específico para o início da análise dos dados que formam o *corpus*. Leão et. al. (2012) afirmam que a interpretação dos dados se dá desde o primeiro contato do pesquisador qualitativo com os dados. Gill (2002) e Paiva Jr, Leão e Mello (2011), em artigos distintos, argumentam que quem se dispõe a fazer análise do discurso precisa estar atento à qualidade da pesquisa, atuando de para garantir confiabilidade e validade para a pesquisa. Por “validade” podemos entender a “confiança que se podem tirar conclusões corretas de uma análise”. Confiabilidade, por sua vez, refere-se à consistência do procedimento de pesquisa, que levará a mesmas avaliações do fenômeno em diferentes tentativas. (PAIVA JR, LEÃO e MELLO, 2011, p. 191).

Paiva Jr, Leão e Mello (2011) sugerem alguns critérios que também pode trazer esses dois atributos para a pesquisa. Um deles é a triangulação. O recurso permite que, por meio de diferentes fontes (observações, entrevistas e documentos) seja possível obter dados complementares sobre o caso estudado. Neste estudo de caso, foi feita uma triangulação de pesquisadores. Os dados foram categorizados e analisados pela pesquisadora e, em seguida, categorias e análises foram submetidas à validação pelo orientador, no papel de pesquisador mais experiente e com uma visão externa à pesquisa. Na sequência, as categorias empíricas

foram apresentadas conceitualmente. Para cada uma delas foi apresentado um recorte de fala ou documento, e, como forma de demonstrar sua pertinência, foram incluídas considerações e inferências.

Outro critério indicado por Paiva Jr, Leão e Mello (2011) é *corpus* a variedade de fontes do corpus. No caso desta pesquisa, ele foi construído com leque mais amplo possível de fontes, sempre com um foco na sua representatividade diante da pergunta de pesquisa. Essa preocupação esteve presente especialmente na seleção das entrevistas, priorizando aquelas que pudessem representar a relação comunicacional entre o CESAR e seus colaboradores.

Por fim, é necessário considerar a importância da descrição rica e detalhada do ambiente e do contexto de realização da pesquisa. Isto permitirá a outros pesquisadores repetir a pesquisa em situações diferentes. Paiva Jr, Leão e Mello (2011, p.201) afirmam que este critério diz respeito “à boa documentação, à transparência e ao detalhamento de exposição dos nos procedimentos na busca e na análise dos resultados.”

4 Comunicação no CESAR

Neste capítulo, serão apresentados os dados e os resultados das análises realizadas, demonstrando como o processo da comunicação acontece no contexto do instituto CESAR, escolhido como caso a ser estudado. Seguindo o que foi preconizado por Stuart Hall no modelo Codificação/Decodificação (2009), os momentos da comunicação serão apresentados na ordem em que aparecem no modelo: produção, circulação, distribuição/consumo, reprodução/reinício.

O conteúdo deste capítulo seguirá uma sequência que se inicia com a apresentação conceitual de cada categoria empírica identificada e suas facetas, a exemplificação com dados coletados e por fim, inferências que foram feitas pela pesquisadora. Para cada momento da comunicação, serão apresentados dados empíricos, que revelam facetas a serem demonstradas em seguida.

4.1 Produção

O momento da produção é por onde o processo de comunicação se inicia no CESAR. Foram identificadas características deste momento, que estão explicitadas abaixo, cada uma com um conjunto de facetas também apresentado.

4.1.1 Disseminação da estratégia

Fica claro que a Gerência de Comunicação Institucional do CESAR exerce um papel de disseminador da estratégia da organização entre os colaboradores. Em outras palavras, a comunicação, no âmbito do instituto, é usada para reforçar, por canais formais ou informais, as **posições estratégicas da empresa**, compartilhando com os colaboradores e estimulando-os a fazer sua parte para que a estratégia funcione.

A posição que a gerência ocupa no organograma favorece a sua atuação estratégica. Estando hierarquicamente no mesmo patamar que as áreas operacional e de gestão de pessoal, a gerência consegue conversar com estas de igual para igual, sem os limites que são naturalmente impostos por uma subordinação a qualquer um destes dois ou outro setor da organização.

Esta independência se reflete em respeito às atribuições e reconhecimento da expertise técnica do departamento e dos profissionais que o integram. É o que pode ser observado na fala deste gerente:

Então, assim, na medida do possível, eu proíbo a minha equipe, nada sai, nem pra dentro nem pra fora, o nosso trato é mais pra dentro, sem passar por comunicação, porque às vezes é um detalhe que pega na compreensão e elas fazem um exercício e têm uma competência que a gente não tem. De verdade, a gente não tem. A gente pode até saber escrever e saber o conteúdo, mas às vezes tem pegadinhas da compreensão, da língua portuguesa, da... Sei lá, expressão da frase que... Até não só a frase, mas o visual.

No trecho da entrevista, o executivo reconhece que tem uma limitação de competência técnica e que, caso tente atuar na produção dos discursos sem o apoio profissional, poderá cair em situações problema por não dominar as técnicas necessárias. O entrevistado acredita que as técnicas aplicadas na disseminação da estratégia da organização entre a força de trabalho vão além do domínio do léxico da Língua Portuguesa. Este é um reconhecimento que demonstra uma valorização da expertise da gerência perante as demais.

Por outro lado, a **difusão dos pilares da estratégia empresarial** (tecnologia, inovação e conhecimento) norteia as iniciativas de comunicação. Isto é demonstrado em várias práticas. Uma delas é a inclusão constante de textos sobre cada pilar nas edições do CESAR News. Na observação da produção da CESAR News, uma das integrantes da equipe da Gerência de Comunicação confirmou:

Então, segundo ela [“a gente tenta dar uma atenção a todos”]. Ou seja, contemplar esses três aspectos, né, em cada edição da CESAR News, o máximo possível.

O dado aponta para preocupação de saturar os colaboradores do CESAR com informações relativas aos três pilares estratégicos, de forma a mantê-los focados nos aspectos que são considerados fundamentais para a organização, que estão além das atividades cotidianas de cada um. Por isso, as edições da CESAR News coletadas trazem matérias sobre assuntos que podem ser enquadrados como relacionados a um dos pilares estratégicos da organização: participação de colaboradores em eventos como congressos, publicação de artigos, defesas de dissertação ou tese; produtos ou serviços de tecnologia que estão em desenvolvimento no CESAR, ou que foram recém-lançados no mercado; e certificações técnicas dos engenheiros em diversas linguagens e técnicas de programação.

A produção do discurso do CESAR também tem o objetivo de **consolidar lideranças** para a organização. Isto é importante para orientar o corpo de colaboradores sobre quem está no comando, ao longo de toda a cadeia, e criar laços de relacionamento entre gerência e os demais integrantes do instituto, como explica um gerente:

Quando a gente criou lá atrás, que era a história de fazer conexões, estabelecer conexões. O Conexão é eficaz neste sentido, por quê? Porque eu estreito o relacionamento de Sérgio Cavalcante⁵ com o meu time gerencial, que era um grupo que eu queria que ele chegasse mais perto, pra ele se fazer liderança. Então eu estreito esse relacionamento dele e os gerentes têm a obrigação de passar essa informação pra frente.

⁵ Sérgio Cavalcante é o superintendente do CESAR na época de realização do levantamento de dados

O “eu” mencionado no trecho anterior não se refere à pessoa do gerente que responde ao questionamento. Este é o “eu” da organização, que tem como objetivo legitimar perante os gerentes, e também diante da força de trabalho, o papel de liderança exercido pelo superintendente na época de sua posse no novo cargo. Não era importante se o então novo superintendente era ou não conhecido dos gerentes, nem tão pouco se já exercia previamente alguma atividade na organização. Na criação do processo de “conexões”, o que se pretendia era consolidar seu novo papel de referência no CESAR, como a mais alta instância decisória do instituto.

Ao mesmo tempo em que se preocupa em disseminar a estratégia, a comunicação do CESAR tem **preocupação com a repercussão** das várias ações que desenvolve, especialmente no que se refere aos riscos de geração de crise de imagem ou de relacionamento entre a organização e os colaboradores. A Gerência de Comunicação Institucional tenta se antecipar e estar preparada para eventuais consequências de decodificações não dominantes por parte dos integrantes do corpo funcional. Trata-se de uma preocupação que aparece no trecho a seguir, colhido de respostas de um dos gerentes do instituto:

A gente fez um plano... Tudo o que vai ser feito de comunicação, que a gente saiba que de alguma forma vai impactar no dia a dia, eu me reúno com todo mundo antes, os principais *stakeholders*.
Aí falo o plano de comunicação: [“_vai por *e-mail*, vai no Conexão, a gente vai reforçar no CESAR News, você vai ter um momento que vai conversar com eles”].

Por estes dados, perceber-se que desde o momento da produção/codificação existe uma preocupação com a decodificação e com o sentido que as narrativas ganharão. Por isso, o entrevistado aponta que questões que podem “impactar no dia a dia” levam a Gerência de Comunicação a adotar medidas junto aos *stakeholders* para que, de alguma forma, a audiência realize a decodificação dentro do esperado (decodificação hegemônica). O dado revela que existe um encadeamento de ações, com a oferta da narrativa em vários canais. Com estas

medidas, pretende-se assegurar que a estratégia elaborada para um determinado discurso será atendida.

O dado também demonstra que o momento da produção compreende um trabalho de prover aos gerentes orientação do comportamento perante as equipes e quais as etapas a serem cumpridas para que a comunicação se realize, especialmente em casos com potencial de crise. A organização dessa sequência – *e-mail*, Conexão Cesar, Cesar News, e, finalmente, conversa entre líderes e liderados – dá a entender que existe uma **hierarquia de interação entre o CESAR e os colaboradores**, no qual o simples envio de um *e-mail* é considerado o nível de interação mínimo e a conversa face a face é tida como o nível máximo.

No processo de identificação de objetos ou eventos a serem transpostos para narrativas, além dos pilares estratégicos, outros assuntos são prioritários para o instituto. De acordo com um dos gerentes, o CESAR identificou quais seriam os interesses do seu público interno e os seleciona de forma preferencial na produção da comunicação:

A gente entendeu, depois de muito apanhar na cabeça que tem um conjunto de cinco coisas, que todo mundo quer saber. Metas de vendas, estratégia de área de atuação, resultados de acompanhamento de projeto, o projeto tá indo bem ou mal, e sei lá mais o que, x, y, z, certo? A turma quer saber isso. Eles precisam saber isso pra tá seguros (sic).

O entrevistado expõe em sua fala que a organização está interessada em dar aos colaboradores uma **sensação de segurança**, apresentando aspectos que demonstrem estabilidade econômico-financeira da instituição. Com a oferta desses temas na comunicação organizacional, o CESAR pode ser enquadrado no que afirmaram antes Personi e Portugal (2011), sobre a dificuldade que as empresas têm, atualmente, de esconder de seus *stakeholders* as informações que não sejam de seu interesse ver publicados. Ao publicar dados administrativos e financeiros, o CESAR informa aos colaboradores que seus empregos estão assegurados e que as atividades que estão desenvolvendo serão concluídas.

4.1.2 Manipulação por um código profissional

A manipulação por um código profissional é uma característica da comunicação do CESAR, que mantém um departamento para este fim. No modelo Codificação/Decodificação, o código profissional é o que permite realizar ajustes na narrativa, de modo a torná-la atraente para o consumo pela audiência idealizada. O CESAR conta com uma equipe formada por pessoas especialmente treinadas para esta atividade.

São profissionais que adotam **práticas usuais da redação e edição jornalística** na manipulação dos objetos a serem transpostos em narrativas. Ao longo das semanas de observações, foi percebida uma constante preocupação na adequação do conteúdo (texto/foto) ao objetivo de cada discurso.

Um exemplo disso pode ser visto abaixo:

A edição da CESAR News vai sair com uma matéria de utilidade (brigada), uma de entretenimento (dia da mulher), a terceira é institucional (prêmio). Depois vêm as notinhas: evento, do qual participa como convidado, e mestrado profissional do CESAR.Edu, braço educacional da instituição – fala sobre matrículas. A terceira nota é apenas uma frase, tipo slogan, sobre apagar a luz do WC.

Pode-se perceber que a edição é organizada de forma que as informações, ou notícias factuais, fiquem na parte inicial e, na sequência, são publicados outros textos, organizados dos mais ao menos importantes, finalizando em apenas uma frase.

Na produção da CESAR News, fica evidente que **recorrer a textos de outras fontes**, que podem ser pessoas do próprio instituto, ou mesmo jornais e sites externos, é um recurso permitido, porém sempre submetendo os textos recebidos, ou extraídos de outras fontes, à adequação e à manipulação pelo código dominante próprio do CESAR. São evidências que podemos perceber nos dados apresentados a seguir, colhidos em observações a produção da CESAR News.

No primeiro trecho, fica clara a necessidade de adaptação do texto ao público interno, mesmo que a redação anterior tenha sido realizada pelo próprio CESAR:

Voltando à produção do texto, pra abrir a CESAR News, ela resolve usar o release preparado pra divulgação pra imprensa sobre a compra do prédio, mas aí ela observa o seguinte: [“_o tom que a gente usa não é o do CESAR News. Lá fora é muito mais formal, mas pra dentro não precisa ser assim”]. E aí eu pergunto se ela vai editar. Resposta: [“_vou super!”].

Abaixo, está apresentado como textos enviados por colaboradores são manipulados para serem considerados adequados para a publicação na CESAR News:

Apuração agora é das pautas que está sendo feita por telefone (sic). Ela explica que tem um texto básico da nota que será retirado do *e-mail* que alguém mandou e que vai ser reaproveitado esse texto, editado, pra ser publicado na intranet, e que também esse texto será refeito e editado pra entrar na CESAR News.

Por estes dados, podemos inferir que o CESAR adotou um código próprio para seus discursos, cujo tom é de informalidade, buscando se aproximar do que considera ser também o código pelo qual se expressam os colaboradores. O código profissional usado no contexto do instituto é, portanto, dotado de características específicas próprias, por exemplo, o foco no estabelecimento de elos de camaradagem com os colaboradores. Quando são republicados a partir de meios de comunicação externos ao instituto, ou mesmo a partir de textos enviados por colaboradores, os discursos são reelaborados para estarem em sintonia com o perfil da comunicação interna, tem termos de conteúdo e também de linguagem.

O código profissional também estabelece quais os **recursos não textuais** poderão ser usados para construir os discursos da organização. Existe uma prática de colocar fotos e links para internet, principalmente *Facebook* e *Twitter*, nos textos da CESAR News, como forma de dar suporte aos textos. É o que se vê no trecho retirado de uma das observações da produção da *newsletter*:

As fotos são incluídas. “Nós temos um feedback de quanto mais fotos melhor”, diz a autora. Eu pergunto como foi obtido o feedback e ela diz que é resultado de uma pesquisa que foi feita no passado.

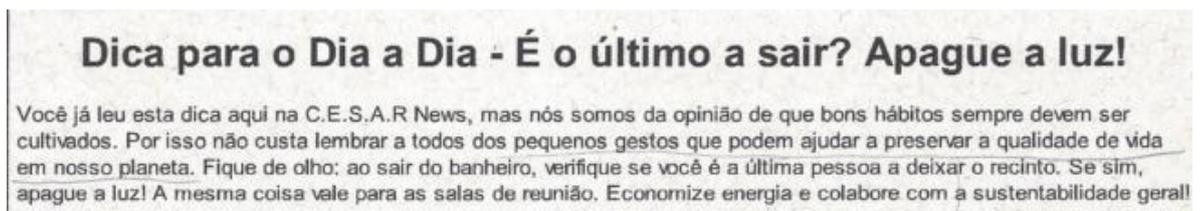
“operativa”, para distinguir de operacional, termo melhor aplicado para a comunicação burocrática e necessária para a operação do instituto (por exemplos, memorandos e comunicados legais).

A comunicação é usada para **criar hábitos e comportamentos** entre os colaboradores do CESAR. Este é o exemplo que traz o trecho abaixo, extraído da entrevista de um dos gerentes do instituto:

A gente, quando tem essas demandas de uso da comunicação pra reforçar uma cultura, entendeu, que a gente queira colocar. Pode jogar desde que seus colegas estejam tranquilos. Pode tomar café mais tempo, mas... É porque é diferente de você passar na máquina do café, pegar um café e voltar pra sua mesa. Não é isso que acontece. Você vai vendo, o pessoal se reúne ali, não tem problema nenhum, zero bronca. A gente não trabalha aqui por hora, a gente trabalha por qualidade. Se você tá ali, seus colegas tão tranquilos, beleza. Os seus colegas tão lá, fudidos, desculpe o termo, virando noite, chegando cedo e tal, não sei que e você tá aqui flinando, tem alguma coisa errada. Então, a Comunicação ajuda nesse tipo de coisa.

O entrevistado apresenta a comunicação como um recurso para mudança de cultura, no caso, o hábito de sair do posto de trabalho e ir conversar na área do café, sem considerar se os demais integrantes da equipe do projeto estão sobrecarregados de trabalho. A expectativa é que se consiga, por meio de campanhas específicas, convencer os colaboradores a terem uma atitude mais solidária em relação aos próprios colegas.

Eventualmente, as edições da CESAR News trazem campanhas de estímulo à mudança de comportamento. Uma delas, registradas durante o período de observação para a coleta de dados, foi a campanha para que os colaboradores desligassem a luz ao sair dos ambientes, especialmente os banheiros.



O texto se inicia reconhecendo que este tema já foi abordado antes, mas se justifica, pois se trata da aquisição de um “bom hábito” e amplia seu alcance ao argumentar que a

economia de energia não é um tema de interesse apenas do CESAR, mas de todos, ao lembrar a “sustentabilidade geral”.

A comunicação operativa não está distante da comunicação operacional, uma servindo para dar suporte à outra. No trecho abaixo, percebe-se que há o uso dos canais de comunicação também para **anunciar os processos burocráticos** da empresa. É o que explica este gerente no trecho abaixo:

Então, por exemplo, vai ter uma greve de ônibus. A gente precisa passar qual é a mensagem da empresa pra organização que impacta nos projetos. Então, a gente vai lá e diz: [“_olha, vai ter greve de ônibus, mas o CESAR não vai parar, não vai abonar o ponto”].

Nesta fala, o executivo deixa claro que a comunicação do CESAR é também usada com objetivos funcionais. No caso, ele se refere às consequências de eventuais faltas motivadas por greve de ônibus. O instituto está avisando previamente aos seus colaboradores que não irá perdoar os faltosos. Portanto, a comunicação também acontece com objetivos funcionais ou operacionais.

4.1.4 Coautoria da comunicação

A Gerência de Comunicação não é geradora dos fatos a serem comunicados, ficando responsável apenas pela elaboração das narrativas desses fatos. Os objetos e eventos que se transformarão em discurso, na maioria das vezes, ocorrem em outros setores do instituto. No momento de produção/preparação da comunicação no CESAR, observa-se a adoção de algumas práticas que têm como objetivo dar aos colaboradores, sejam gestores ou não, de outras gerências, o sentimento de coautoria da produção do discurso, com isto é estimulado um **sentimento de comprometimento** destes com o que for publicado ou divulgado.

Como pode se ver no trecho seguinte, retirado da entrevista de um gerente:

E aí a gente passa pro gestor, ele recebe um outro template resumido, que eles já foram treinados naquela... Inclusive muitas vezes a gente fala até do linguajar: [“_olha, a gente tem que ter cuidado quando for falar com os colaboradores, que a gente só pode dizer isso, isso e isso”], nesta reunião. Aí eles são responsáveis de passar isso à frente, e quem encaminha são elas, e prepara e corta, né, em função do combinado, e encaminha.

Este trecho se refere à preparação para a reunião do Conexão CESAR, quando os gestores ouvem as informações que devem ser repassadas aos colaboradores. O entrevistado deixa claro que os gestores são instruídos sobre o que falar e como transmitir as informações às equipes, sendo, portanto coautores ou coprodutores do discurso comunicativo. Neste papel, os gestores são responsáveis também pelo discurso.

No caso da CESAR News, esta coautoria se demonstra também observando os **procedimentos de aprovação dos textos**, antes da publicação. As autoras levam os textos prontos para leitura e observação pelas fontes, que são outros colaboradores, especialmente aqueles que estão em posição de liderança, seja por gerência funcional ou por gerência de projeto. Nestas leituras, as fontes questionam até mesmo o uso de frases ou palavras específicas, interferindo no que havia sido preconizado pelo código profissional.

A seguir está descrito um processo de aprovação de um texto a ser publicado no CESAR News, que foi acompanhado durante as observações da elaboração da CESAR News para a coleta de dados:

Ela está lendo detalhadamente o texto e questionando o uso de palavras e verbos. Mas ela tá fazendo correções no nível das informações e não no nível estilístico. Então, ela não sugere troca de palavras por achar mais bonito ou por achar que soa melhor, mas ela tá questionando se determinadas palavras ou determinados verbos não poderão gerar algum tipo de entendimento que seja indesejado.

Fica evidente que a fonte se sente à vontade para criticar, interferir e, até mesmo estabelecer novos parâmetros para a elaboração dos discursos. A exemplo de outras práticas já descritas, esta também dá à fonte uma posição de responsabilidade sobre os discursos e sobre as narrativas do CESAR.

Usar os textos encaminhados por colaboradores de outros setores como base para as matérias que serão publicadas na CESAR News também é uma prática que indica o compartilhamento da autoria dos discursos. É o que se vê no trecho a seguir, extraído de uma das observações de produção da *newsletter*:

Ela tá fazendo uma matéria sobre um *paper* que foi aceito para um evento, um seminário, um congresso, enfim, e aí ela apura com a fonte e escreve, em paralelo, o texto. Ela vai conversando e escrevendo, ao mesmo tempo em que pesquisa na internet [inserindo] também alguns links referentes ao evento aonde o tal *paper* vai ser apresentado.

Pode-se perceber que é uma prática da elaboração da CESAR News o aproveitamento dos textos enviados como sugestão pelos colaboradores para, mais do que subsidiar, contribuir para a elaboração do texto que é publicado na *newsletter*. A profissional responsável pela edição ao mesmo tempo em que conversa com a fonte, usa sua informação inicial (o *e-mail*) para preparar o próprio texto, criando um compartilhamento de responsabilidades da produção do discurso. Dessa forma, a equipe de comunicação compartilha a autoria dos discursos, e envolve todos na produção.

4.1.5 Valorização dos funcionários

A construção do discurso demonstra uma preocupação no estabelecimento de laços entre os colaboradores e a organização. Isto pode ser percebido na constante coautoria dos discursos, e também fica claro na ênfase na criação de um papel de protagonista para os colaboradores perante o CESAR, que é percebida na produção da comunicação.

Nas narrativas publicadas na CESAR News, os funcionários são convocados a falar, ensinar, compartilhar suas experiências. Por meio destes ou de outros canais, os colaboradores também são compelidos a dividir suas conquistas pessoais com a organização, como é o caso divulgação da participação em concursos, congressos, conclusão de cursos e obtenção de

certificados. Ao mesmo tempo em que fortalece a estratégia geral do instituto perante os colaboradores, este tipo de publicação **promove o reconhecimento do colaborador** pelo próprio CESAR e estimula os demais a repetir o comportamento positivo. Como se vê abaixo:

Robótica - O colaborador Henrique Foresti e seu projeto RoboLivre foram destaque no portal do programa Fantástico, da Rede Globo. A matéria fala sobre os benefícios que a iniciativa vem trazendo para alunos de escolas da rede pública de ensino. Confira: <http://g1.globo.com/fantastico/quadros/canal-f/noticia/2013/01/professor-voluntario-se-dedica-melhorar-notas-de-forma-criativa.html>.

Ao entrar no link inserido no texto, encontra-se um vídeo, veiculado pelo programa dominical Fantástico, exibido pela Rede Globo em dois de janeiro de 2013, e um texto sobre um professor voluntário e o projeto RoboLivre, sem qualquer referência com o seu trabalho no CESAR. A divulgação da matéria do Fantástico entre os demais colaboradores valoriza aquele que foi personagem da televisão perante os colegas, e gera entre eles o sentimento de que também podem ter suas histórias contadas, se não para o meio externo, ao menos, para o meio interno ao CESAR, no futuro. Além disso, dá ao profissional retratado o sentimento de que a organização para a qual trabalha reconhece suas iniciativas.

Outra prática de valorização percebida ao longo da coleta de dados é a **inclusão dos funcionários das unidades descentralizadas** (Sorocaba e Brasília) nas publicações da CESAR News. A referência a estes profissionais deslocados da sede procura demonstrar a eles que todos fazem parte da mesma organização, explicitando uma preocupação em dar a quem trabalha fora da sede da empresa o sentimento de unidade. Isso se reflete nas citações e inclusões dos colaboradores que atuam nos escritórios que funcionam em outras cidades nos textos da CESAR News.

Este ano a Vaccine, contratada do C.E.S.A.R para realizar a ação, firmará parcerias com clínicas de Sorocaba e Curitiba para proporcionar mais conforto para os colaboradores das filiais. Se você se encaixa neste caso, aguarde nova divulgação sobre o assunto!

Já os cesarianos alocados no Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo e em home office fora da Região Metropolitana do Recife devem se dirigir a uma clínica de vacinação, encaminhando ao Departamento de Administração de Pessoal o comprovante para reembolso.

No trecho acima fica demonstrado o cuidado de incluir os colaboradores que estão fora da sede, fazendo referência a cada possível localização. Há a adoção de um neologismo

como o adjetivo gentílico “cesariano”, que quer dizer “colaborador do CESAR”. Seu uso também gera um sentimento de pertencimento e de distinção entre os profissionais, que se sentem mais valorizados por estarem neste círculo.

4.2 Circulação

A circulação do discurso no âmbito do CESAR se dá tanto pela via escrita, nas edições do CESAR News, como pela forma oral, nas reuniões do Conexão CESAR e nos contatos face a face. No âmbito do instituto, é na forma oral que o discurso tem uma circulação mais ampla, atingindo o maior contingente da audiência. Neste momento da comunicação foram encontradas as práticas e facetas apresentadas a seguir.

4.2.1 Uso de meios e canais

Para fazer com que o discurso possa, enfim, circular, o CESAR recorre aos dois principais canais de comunicação que dispõe, a CESAR News e o Conexão CESAR. Escolha por um ou por outro irá depender do teor do discurso produzido e dos efeitos desejados para este discurso sobre a audiência. Ambos os canais convivem e dão suporte ao outro, ao mesmo tempo. No que diz respeito à circulação, as principais diferenças entre os canais disponíveis no CESAR são, a partir da fala de um gerente:

Aí, qual que é a diferença desses pro CESAR News? A periodicidade do Conexão é mensal e o CESAR News eu trabalho as informações notícias.

Este mesmo gerente também afirma o seguinte:

Foi notícia cotidiana, ela vai no CESAR News, ela não vai no Conexão. O Conexão eu trabalho informações mais atemporais.

Em mais uma entrevista, outro gerente acrescenta:

O Conexão é uma vez no mês. Ele tem uma característica diferente. O CESAR News é um jornal semanal. Às vezes, a gente coloca no CESAR News e às vezes a gente coloca no Conexão.

Desde **a produção já é indicado o canal** pelo qual o discurso poderá circular, a depender do objeto a ser manipulado. Para determinados discursos, o CESAR faz a opção de fazê-los circular na forma oral, por meio do Conexão, ou na forma escrita, representada pela CESAR News.

As respostas dadas por diferentes respondentes apontam para uma compreensão clara, no contexto da organização, das diferenças entre os dois canais de comunicação usados pelo instituto, distinguindo quais as narrativas que poderão circular em cada um deles. A periodicidade de circulação de cada canal é um fator de diferenciação, que está diretamente atrelado ao tipo de evento a ser comunicado pelo canal. O respeito à periodicidade cria segurança no relacionamento entre o CESAR e os seus colaboradores. A **alternância entre um e outro canal** é uma das medidas adotadas como forma de disseminar a estratégia do instituto.

O CESAR recorre deliberadamente à **repetição de informações** publicadas anteriormente ou mesmo publicadas em outros meios, ainda que externos, como recurso para reforçar as informações e ampliar o alcance dos discursos em circulação. A repetição ou redundância é justificada pela necessidade de assegurar que a circulação seja ampla e atinja o maior número possível de pessoas, conforme explicou um dos executivos entrevistados:

Porque a gente precisa fazer com que todas as pessoas tenham acesso à informação, pra depois não dizer: [“_ah, eu não fui privilegiado... _Ah, eu não tava sabendo”], então, é um mecanismo formal de comunicação dentro da empresa, mas a gente precisa reforçar.

Este trecho da entrevista do gerente dá a entender que o acesso à informação, no contexto do CESAR, pode ser considerado pelos colaboradores um privilégio, ou uma vantagem. Da mesma forma, o não acesso pode ser visto como uma desatenção, ou falta de

consideração da organização para com o colaborador, gerando o risco de ressentimentos. O CESAR, então, adotou como estratégia a técnica de enfatizar e repetir em vários canais o mesmo discurso, como forma de deixá-lo circular o máximo, e ficar disponível para o maior conjunto de colaboradores possível, se não todos.

Assuntos positivos, aqueles sem potencial de geração de tensão, também são reforçados, de forma consciente e deliberada. É o caso da aquisição de um imóvel no Bairro do Recife, que será destinado para a construção de uma nova unidade do CESAR. Na observação de produção da CESAR News no dia 1º de abril, isto fica claro:

O texto de abertura dessa CESAR News é um que se refere a um prédio, uma compra, uma aquisição de um imóvel que o CESAR fez, um imóvel lá no bairro do Recife. A autora diz: [“_todo mundo já sabe, todo mundo já viu a postagem que Sérgio fez, mas a gente aproveita e dá mais detalhes”].

A compra do imóvel foi matéria na imprensa local e, antes, foi objeto de comentário do superintendente no Facebook, afirma a autora da edição da CESAR News. Há o reconhecimento por parte da autora da desta edição da CESAR News de que a publicação será redundante, como se pode entender com a declaração “todo mundo já sabe”, mas a redundância poderá ser amenizada com a oferta de detalhes, que podem ser do interesse do público interno e que não precisam ser compartilhados com o público externo, que teve acesso à notícia da compra do imóvel tanto pela leitura dos jornais quanto pela postagem na rede social.

4.2.2 Comunicação face a face

Os dois principais canais de comunicação do CESAR são a *newsletter* e o Conexão, que é uma reunião mensal, entre todos os executivos da alta direção do CESAR. Reúne gerentes das áreas operacional e administrativa, além do superintendente. Alegando questões de segurança da informação, o CESAR não autorizou que estas reuniões fossem acompanhadas para fins de coleta de dados para esta pesquisa.

Como alternativa, os detalhes da reunião foram questionados a todos os gerentes entrevistados durante a coleta de dados. De acordo com os relatos ouvidos, durante este encontro, com um apoio de uma apresentação em Power Point, o superintendente apresenta para os demais executivos informações administrativas, financeiras, comerciais e gestão de pessoal. Na reunião, são detalhados contratos fechados, trabalhos concluídos ou iniciados, cumprimento de metas, etc., e, eventualmente, o grupo de dirigentes discute outros assuntos que tenham surgido no âmbito da organização e sobre qual a direção precisa tomar alguma decisão.

O grupo de gerentes, então, é orientado sobre como deverá transmitir as informações recebidas na reunião para os seus subordinados. Segundo as entrevistas realizadas, eles recebem uma nova versão da apresentação em Power Point, menos detalhada, e têm como tarefa apresentar e conversar com suas equipes. O trecho seguinte deixa claro que os gerentes, especialmente os de projeto, têm como uma de suas tarefas de trabalho **transferir para suas equipes os discursos da organização:**

Aí eles são responsáveis de passar isso à frente, e quem encaminha são elas⁶, e prepara e corta, né, em função do combinado, e encaminha.

O gerente, em sua resposta, demonstra que há uma preocupação da organização na circulação dos discursos produzidos. Os gerentes têm um papel de responsabilidade na circulação da narrativa produzida anteriormente, devendo ter atenção para repeti-lo tal qual o receberam. Eles são instruídos sobre o que e o como devem se dirigir aos colaboradores.

Apesar de ter o mesmo caráter oficial que a forma escrita de circulação do discurso, a forma oral, especialmente representada pelos contatos posteriores ao Conexão, entre gerentes e colaboradores, é tratada como sendo não oficial. Em outras palavras, a circulação na forma oral gera um entendimento de que o CESAR dispõe de **canais formais e informais de comunicação, por onde circulam os discursos**. Como afirmou um gerente:

⁶ O pronome “elas” se refere à equipe da Gerência de Comunicação Institucional, que é formada exclusivamente por mulheres.

Veja, existe um mecanismo informal, que é a reunião executiva, onde a gente recebe informações, que é o Conexão, entendeu? Que isso aí é repassado pros gerentes, dos gerentes devem ser repassados pras suas equipes.

Chama a atenção no trecho acima o enquadramento da reunião de Conexão CESAR como sendo “mecanismo informal”, apenas por se tratar de uma comunicação verbal, em detrimento de ser a fala do superintendente a respeito do desempenho da organização nas últimas semanas. Com a apropriação da reunião de Conexão e sua sistemática, fica demonstrado que o CESAR adotou a comunicação face a face para fazer o seu discurso circular suas mensagens.

Apesar de ter objetivos formais e validade semelhante a dos documentos escritos destinados e aos colaboradores, sendo da CESAR News um deles, a organização trata esses momentos como sendo “comunicação informal”. Esta denominação pode ser atribuída à aparente informalidade dos contatos interpessoais e também dos códigos empregados para elaborar os discursos. A circulação se dá em duas etapas, sendo o gerente de projeto responsável por mediar a comunicação com as equipes de engenheiros.

Por outro lado, o colaborador está habituado a esta **mediação dos gerentes**, e busca apoio na interação com seu chefe imediato para se relacionar com a organização. Como afirmou um colaborador da área operacional:

Apesar de que saiu no CESAR News, e tal, mas talvez essa coisa do gerente passar pras suas áreas é onde fideliza mais.

É como se o colaborador esperasse a chancela do gerente, para dar mais crédito à informação que recebeu por outros canais. Ficando o gerente com um papel de formador de opinião, o que é reforçado pelos comentários dos gerentes entrevistados, que afirmam que:

Aí existe um reforço novamente com o gestor de projeto pra que o gestor do projeto vá e consiga botar o dedão e dizer: [“_oh, você vai fazer isso aqui?”].

Além de tá olhando pra comunicação do projeto como um todo, eles são ponte da Comunicação institucional, usando as diversas ferramentas, e ponte da comunicação não formal, que vem de mim (...) e dos outros gerentes que tão do lado.

O informal, que eu ia te falar, mas eu não cheguei ainda, é que o modo que eu acredito, e estímulo os gerentes a tá andando nas áreas que eles trabalham, ouvindo as pessoas, conversando com as pessoas.

As respostas corroboram o entendimento de que o Conexão CESAR dá o ponto de partida para a circulação oral, que é a comunicação face a face, registrada em pequenos grupos, ou equipes que trabalham em projetos nos mesmos projetos. A circulação na forma oral acontece com o apoio e orientação estratégica da comunicação na forma escrita, ambas dando vazão a um discurso elaborado pela organização. É o que diz um dos gerentes em sua entrevista:

A comunicação, o face a face é importante, é onde a gente tem que passar as mensagens mais relevantes, de uma forma pessoal, direcionada, pra um grupo, pra pessoa, mas tem ser reforçado e dado o tom pela Comunicação Institucional.

Ele reconhece que é a Gerência de Comunicação Institucional quem define e elabora os discursos, a partir de objetivos estratégicos do instituto. Além do Conexão CESAR, propriamente dito, existem outros momentos que favorecem a interação face a face entre gerentes e colaboradores. É o que explica o gerente no trecho abaixo:

Só a coisa passiva não funciona. O passivo é importante, porque a gente precisa fazer com que todas as pessoas tenham acesso à informação, pra depois não dizer: [“_ah, eu não fui privilegiado... _Ah, eu não tava sabendo”], então, é um mecanismo formal de comunicação dentro da empresa, mas a gente precisa reforçar. Porque o que acontece? Tem momento aqui no projeto que o pessoal tá virado, assim, fazendo muita hora-extra, porque tem um prazo muito apertado e tudo mais. Você vai conseguir fazer com que aquela pessoa pare, atenta àquele negócio, pra pensar em outras coisas? Dificilmente. Então, você precisa reforçar.

O que está sendo chamado de passivo é a CESAR News, ou mesmo outro tipo de comunicação escrita a que o instituto possa recorrer para que seu discurso circule. É uma

comunicação passiva porque espera que o colaborador tenha a iniciativa de ler. No entanto, o gerente lista algumas situações que podem ser um obstáculo a essa iniciativa, impedindo que a comunicação se realize.

Por isso, é necessário recorrer ao “reforço”, à abordagem face a face, para fazer com que o discurso atinja toda a audiência. Ao colocar o gerente neste papel de reforçador, de agente ativo da comunicação, o instituto o coloca, na verdade, em um papel de responsabilidade sobre o seu discurso perante suas equipes, **envolvendo-o totalmente na estratégia.**

4.2.3 Informalidade das interações

A ênfase na comunicação face a face e a preocupação na valorização do funcionário criam, alinhados ao espírito inovador da organização, um clima de informalidade, que se reflete nas relações interpessoais e também nas relações entre os colaboradores e a organização. A informalidade transparece na forma como os colaboradores se comportam com os gerentes e vice-versa. Características como informalidade, agilidade e criatividade foram apontadas por Bahrami (1996) como fundamentais para a sobrevivência de empresas do setor de TIC, sujeitas a um ambiente de trabalho muito competitivo.

As **interações informais** podem ser observadas em todos os momentos nos corredores do CESAR. Mas, para fins de análise, serão usadas as anotações de um dia de observação específico: quando foi realizada uma festa para comemorar o aniversário de fundação no instituto. Neste evento, foi aberto um canal de transmissão, via videoconferência, que ligou a sede do CESAR e os escritórios de São Paulo e Curitiba.

A festa estava marcada para começar em um determinado horário, com um discurso do superintendente, que acabou se atrasando. Com o passar do tempo, os colaboradores ali

presentes começaram a bater palmas, como forma de apressar o principal executivo da organização a comparecer ao local do evento, começar seu discurso e dar, enfim, início à comemoração.

Questionado sobre a atitude dos colaboradores, um dos gerentes respondeu:

Não tem represália nenhuma se o pessoal bater palma porque Sérgio não veio, ou se chegar na gola dele e dizer assim: [“_Sérgio, agilize que eu preciso trabalhar!”]. Então, assim, é tranquilo isso aqui dentro. Isso faz com que as pessoas tenham muito mais autonomia de levar pra mim um problema...

Ao afirmar que não há represália pela atitude, o gerente diz que o comportamento adotado pelos colaboradores não é apenas tolerado, mas considerado aceitável no relacionamento entre líderes e liderados no âmbito do CESAR. Ele associa o grau de informalidade à capacidade de autonomia na tomada de decisões pelos colaboradores. Por outro lado, o superintendente estimula a interação informal. Uma demonstração disso é o modo como ele se dirige aos colaboradores, como se pode ver nestes trechos de seu discurso:

Então, a gente tá aqui pra comemorar os 17 anos do CESAR, indo aqui à maior idade. Carol já derrubou um bocado de copo aqui, tá beba...

Ele brinca, se dirigindo à plateia, dizendo que uma das dirigentes, integrantes do Conselho Técnico Administrativo, está embriagada, a tal ponto que derrubou os copos. Estes comportamento e linguajar dão aos colaboradores do CESAR o aval para se dirigirem uns aos outros e também, principalmente, às chefias com modos e vocabulários informais. Cardoso (2006) afirma que é autoridade representada pela direção de uma organização que vai estabelecer os parâmetros para a formação da cultura organizacional. No instante subsequente, o superintendente completa sua fala dando informações relevantes para os colaboradores, como se pode ver:

Ehhh... Ano passado foi um ano excelente. Esse ano tá se mostrando um ano que também vai ser muito bom. A gente já começou o ano comprando um prédio, né? Agora só tem que pagar, mas isso é um detalhezinho.

Apesar das brincadeiras e da maneira informal de falar, o superintendente dá ao corpo

de colaboradores uma notícia importante: o desempenho positivo da empresa no ano anterior, mantendo a tendência no ano em curso e a aquisição de um imóvel. Logo em seguida ele acrescenta que é preciso pagar o investimento. Com isto, o executivo alerta sobre a necessidade de realizar todos os esforços para levantar, na empresa, os recursos para a quitação da compra.

Em momentos de interação como estes ou mesmo no dia a dia da organização, percebe-se no instituto a preocupação em favorecer a criação de laços informais de relacionamento. Por isso, é comum encontrar pessoas nas áreas de convivência localizadas no mezanino da sede do CESAR e em uma área chamada de CESAR Café, em uma unidade localizada próximo à sede, tomando café e conversando. Este comportamento é considerado apropriado, como se vê na resposta dada por um gerente:

Pessoas vão tá convivendo aqui dentro. A gente quer que pessoas convivam aqui dentro. Então, quando a gente planeja o espaço, a gente planeja criando áreas de convivência, criando ambientes que as pessoas tá interagindo.

A resposta deixa clara a intenção de fortalecer as oportunidades de **construção de relacionamento** entre os colaboradores do CESAR, com a criação de espaços onde as pessoas podem interagir. Mesmo ressentindo de um possível abuso dos intervalos, como descrito na seção 4.1.3, o uso desses espaços para criação de laços interpessoais e de informalidade é considerado necessário para o instituto, podendo, inclusive, ser apontado com um dos fatores de sucesso da organização. É o que afirma um dos gerentes:

E eu diria que, graças a Deus, que a gente tem esse resultado e essa velocidade em toda a posição no mercado, por conta dessas atitudes informais e dessa baixa hierarquia, mas a hierarquia é respeitada.

No discurso do gerente, a referência à “baixa hierarquia” diz respeito não à falta de hierarquia, pois logo em seguida o próprio respondente completa a fala, garantindo que há, sim, respeito à autoridade representada pela hierarquia. O que ele pretende ressaltar é a falta de barreiras de contato entre os colaboradores e suas lideranças funcionais, tanto pela

horizontalidade do organograma quanto pelos laços construídos, atribuindo a esses relacionamentos os bons resultados que o instituto apresenta. Outro gerente corrobora:

Tem essa abertura, mas nem todo mundo sente, entendeu? A gente sabe disso. Tem pessoas que apesar de ter essa abertura, não usa. Mas é assim, existe espaço no CESAR pra ser assim. Diversas pessoas usam, diversas pessoas não usam. Se você entrevistar algumas pessoas na engenharia, dependendo da pessoa que você entrevista, ela se sente à vontade: [“_ah, to com problema”]. Vai lá, se senta comigo, com Sérgio, com quem quer que seja. Mas você falou: “qualquer pessoa se sente”. Não é. Qualquer pessoa pode se sentir. Ela tem espaço pra isso. Se ela se sente ou não eu acho que é uma mistura dela com o ambiente. Às vezes o dela não favorece.

A ênfase no **sentimento de importância das pessoas** e na interação entre no contexto da organização está demonstrada na resposta do gerente, que assegura que existe a possibilidade real de qualquer colaborador procurar e ser recebido pelo superintendente para tratar de qualquer assunto, mesmo que alguns se sintam incapazes, ou impedidas, de usar essa “abertura”.

4.2.4 Segurança da informação

Ao mesmo tempo em que investe em criação de relacionamentos e no alto grau de interação entre colaboradores e destes com suas chefias, existe uma crescente **preocupação com o teor das informações** que podem ser circular no CESAR, e que os colaboradores podem trocar entre si, ou mesmo transmitir para as pessoas fora da organização.

Várias evidências demonstram isso. Por exemplo, na época em que foi feita a coleta de dados, o instituto decidiu que iria separar com paredes de vidro e portas com senha de acesso as áreas ocupadas por engenheiros encarregados de desenvolver atividades para determinados projetos considerados críticos. Outra evidência dessa preocupação com segurança da informação é a **tendência de filtrar assuntos** ou evitar abordá-los com a mesma

profundidade para todos os integrantes da organização. O processo do Conexão CESAR deixa isso claro, como se vê na fala de um gerente:

A gente produz aqui um PPT, aquela apresentação que tem um conjunto de dados já estabelecido com a diretoria, né? Essa informação não é passada por *e-mail*, até por orientação jurídica. Tem uns dados pra gerentes que são sigilosos, que não podem ser enviados por *e-mail*, por essa transição da informação, né, a logística é complicada e aí a gente passa essa informação pro gerente, a apresentação que vai pro nosso time técnico, né, os nossos colaboradores, é outra, a gente tira alguns dados e os colaboradores sabem disso...

A própria resposta classifica como “logística complicada” os cuidados que o CESAR se impõe para tratar a informação com segurança. A orientação jurídica para evitar o trânsito de determinados assuntos por *e-mail* representa uma **preocupação com o vazamento de informações relevantes**, que pode gerar problemas de imagem para o instituto e o uso indevido de dados dos clientes. Nesta resposta, o gerente explica o porquê:

Eu não posso fazer com que essa informação chegue pro meu concorrente. Não é que o meu estagiário vai dizer pro meu concorrente, o que pode até acontecer, esta margem existe, mas, assim, esse estagiário pode comentar numa mesa de um bar. Então, é isso o que a gente não quer. Então, o que eu digo é: a informação é outra, eles sabem, não é nada escondido, todo mundo sabe que a apresentação pra gerentes é uma, pra colaboradores é outra, né?

A resposta é muito direta em justificar as razões da preocupação do CESAR: espionagem industrial. Porém, o mesmo gerente destaca que a segurança da informação é uma preocupação compartilhada por todos, ao dizer que “nada é escondido”, dando a entender que a seleção de conteúdos é do conhecimento de todos os colaboradores, que, aparentemente, se resignam em receber parte do conteúdo repassado aos gerentes.

A segurança da informação determina também a assinatura de contratos de confidencialidade e de código de ética dos colaboradores na sua contratação para trabalhar no instituto. Um gerente explica o procedimento:

Esse é um documento legal, que tem um conjunto de penalidades se você liberar alguma coisa pra quem não tem direito de ter aquilo. Então, isso é um exemplo de uma ferramenta. A outra coisa é: a gente tem treinamentos,

vamos dizer assim, ou palestras ou canais, acho que palestra fica melhor, que explicam a importância disso. (...) Quando ele chega no projeto, aí entra a informal, o gerente explica pra ele: [“_meu filho, você tá num projeto que tem esse e esse grau de criticidade. Não converse com a sua mãe que você está trabalhando para a empresa x. Não converse com a sua namorada, certo?].

Aliado ao procedimento formal, que é representado pela documentação, o gerente explicita o procedimento considerado por ele informal, que é a conversa direta entre colaborador novato e gerente, a quem cabe alertar sobre os cuidados a serem tomados para evitar que as informações as quais têm acesso sejam usadas indevidamente.

O comportamento é aprendido e repetido. No dia a dia, da organização, os colaboradores demonstram estar **atentos aos riscos envolvidos no uso das informações** é com as quais lidam diariamente. É o que foi observado durante os dias de observação da produção da CESAR News, realizada na sala ocupada pela Gerência de Comunicação Institucional:

Um rapaz, aparentemente um engenheiro, entra na sala pra pedir autorização pra dar uma entrevista pra um estudante de jornalismo. A pessoa tá fazendo o seu projeto de finalização de curso e tá trabalhando sobre religião. E esse colaborador tem um aplicativo desenvolvido sobre religião. E ele então explica qual é a demanda da pessoa, no caso, essa que eu também acabo de explicar, e pede autorização pra saber se pode atender.

O colaborador foi espontaneamente à Comunicação Institucional, sem precisar de outro estímulo que não o de sua consciência. Ele explicou a demanda que havia recebido: uma entrevista para um trabalho de conclusão de curso de graduação, e esperou a orientação sobre como responder. Ao ouvir as orientações, não questionou ou argumentou, acatando a decisão.

4.3 Distribuição/consumo:

O discurso oral é mais facilmente consumido, pois ele chega diretamente para cada um dos colaboradores, como se fosse uma mensagem personalizada. O discurso escrito é passivo,

depende do interesse individual de entrar em contato e ser envolvido por ele. O CESAR fez a opção de apoiar uma forma de discurso na outra, para assegurar a circulação, porém o consumo do discurso na forma oral aparentemente é mais frequente do que na forma escrita.

Na coleta de dados realizada no CESAR, no momento distribuição/consumo foram percebidas as seguintes características do comportamento do colaborador: seletividade dos discursos e repercussão do discurso.

4.3.1 Repercussão entre os colaboradores

O consumo por parte dos colaboradores do discurso codificado pelo CESAR se dá na mesma forma em que acontece a circulação. Os discursos circulam de forma oral ou escrita, uns reforçando os outros. O consumo do discurso em código escrito reforça o consumo de outra forma, estimulando a audiência a buscar novas referências sobre o que leu ou ouviu.

Nesse encadeamento, os colaboradores são encarregados de distribuir e discutir entre si os discursos transmitidos pela organização, dando uma sua própria interpretação. Um gerente afirma que:

O cara lê e aí você tem que... opa, ah... Não tem espaço pra perguntar: [“_Comunicação, o que quer dizer isso?”]. Não. Ele pergunta pro gerente. Aí o gerente elabora uma resposta dentro daquele tom que foi dado. Eventualmente ele não tem uma resposta. Quando ele não tem uma resposta, ele pergunta pra alguém.

O trecho acima exemplifica a comunicação no âmbito do CESAR. Inicialmente, o discurso em código escrito circula e chega à audiência. Ao decodificá-lo, a audiência procura o codificador, por meio de seu representante, o gerente, que reforça o discurso. No entanto, em algumas ocasiões não é a organização que é procurada, mas outros integrantes da audiência, levando a discussões e, eventualmente, **reinterpretações do discurso organizacional**. Um colaborador da área operacional afirmou:

Principalmente quando é assunto de maior interesse do CESAR, né, que

afeta diretamente os colaboradores, aí a gente discute mais.

Ou seja, existe uma **hierarquia de assuntos de interesse**, que geram mais repercussão do discurso entre os colaboradores, que estimulam a discussão entre a audiência para que o sentido seja apreendido.

4.3.2 Seletividade

A comunicação face a face é alternativa à **resistência de alguns colaboradores em consumir o discurso na forma escrita**. Ao serem questionados, os colaboradores afirmam ler todo o conteúdo da CESAR News, mas, com a insistência da pergunta, revelam que fazem uma leitura seletiva, detendo-se sobre pontos que cada um, individualmente, considera relevante. Um colaborador da área operacional exemplificou o que pode ser considerado relevante:

O que agrega mais é a parte que fala da instituição de verdade, o que aconteceu com o CESAR, quais são as novidades, o que vai entrar em reforma, o que deixou, o que acabou a reforma... As notícias, mesmo, pra gente se manter informado.

Este trecho sintetiza a fala dos colaboradores, que deixam claro que há um **interesse maior por temas institucionais** – aqueles relacionados a vendas, contratos e saúde financeira da organização. O colaborador afirma que precisa saber “o que aconteceu com o CESAR” do ponto de vista institucional.

4.4 Reprodução / reinício

O discurso precisa ser decodificado para criar sentido. Não há garantias sobre qual código será usado na decodificação, apesar de que na codificação já exista uma indicação sobre como a decodificação deverá ser realizada. Ao circular, o discurso se liberta do

codificador e passa a estar na posse do decodificador, que o interpreta de acordo com os seus próprios signos e interesses (HALL, 2009).

Entre as formas de decodificação propostas por Hall (2009), foram identificados no CESAR dois tipos. O primeiro é hegemônico-dominante, aquele que se acontece na forma idealizada pelo codificador. Neste caso, a decodificação mantém o discurso e a aquisição de sentido na mesma direção das classes dominantes – no caso, a organização. O outro tipo é a decodificação contrária, aquela que se dá ao contrário do que desejava o codificador, levando a um risco de conflitos ou rompimento de paradigmas. No CESAR, os discursos são prioritariamente decodificados do modo hegemônico dominante, porém há situações de decodificação contrária, como pode ser visto na seguir:

4.4.1 Decodificação hegemônica dominante

Percebe-se uma apropriação do discurso dominante pelo colaborador do CESAR e a reprodução de posturas e atitudes consideradas positivas pela organização. Os colaboradores incorporam as atitudes esperadas pela organização e se comportam de acordo com o desejado nos discursos.

Esta atitude positiva, de acordo com o previsto pela organização, também aparece em momentos de conflito, quando parte dos colaboradores reproduz o discurso oficial para os colegas, como forma de apaziguar e de fazê-los compreender as narrativas comunicadas segundo o código dominante. **O colaborador se apropria do discurso oficial**, dominante, repetindo as narrativas comunicadas da mesma forma que ouviu, conseqüentemente apoiando e reforçando entre os colegas o discurso oficial. Pode-se perceber a decodificação hegemônica-dominante no trecho da fala de um colaborador da área administrativa:

Eu vejo o CESAR com uma preocupação muito grande de comunicar, de chegar, de escutar opinião, até porque a mudança, ela foi também gerada

por uma insatisfação do colaborador, né, que reclamava por causa de taxa e tal. Então, assim, o CESAR atendeu essa demanda. Eu vejo muito essa preocupação muito grande aqui com a comunicação.

O colaborador assegura que o CESAR tem uma “preocupação muito grande de comunicar”. Ele afirma que vê essa preocupação, como se dissesse que está muito evidente o interesse do CESAR de se comunicar com a força de trabalho. Tanto que ele repete a frase ao final da resposta.

Outro colaborador, desta vez da área operacional, concorda, afirmando: “Acho que tá no DNA da empresa, né, o compartilhamento de informações?” Para ele, o compartilhamento das informações, a comunicação, é uma atividade intrínseca à organização, que está gravada no seu DNA, de forma a definir quem é o instituto. A conversa e a troca de opiniões é vista como sendo uma necessidade da organização e parte de sua cultura.

Assuntos mais polêmicos levam à polarização entre grupos que fazem a codificação hegemônica-dominante e contrária. Um exemplo de polêmica é o caso da decisão do CESAR em mudar o banco pelo qual realiza o pagamento dos salários. O debate do assunto chegou ao Facebook, e um colaborador da área administrativa reproduz o discurso institucional nas trocas de comentários, na sequência de uma postagem sobre o assunto. Pode-se perceber que em seu discurso, ela defende a posição do instituto, e apresenta argumentos que poderiam ter sido apresentados pela própria organização: “necessidades dos colaboradores e institucionais”, demonstrando que fez uma decodificação hegemônica-dominante dos discursos da organização. O trecho publicado no Facebook diz o seguinte:

Ben, não fique fazendo campanha contra a decisão institucional que o CESAR tomou, procure entender as reais decisões para essa mudança, o CESAR tomou essa decisão embasado em necessidades dos colaboradores e institucionais, você pode manter a sua conta do Santander e abrir apenas uma conta salário no HSBC. Ok

Diante da polêmica, o próprio superintendente fez seu comentário público, se dirigindo de viva voz aos colaboradores. Ele percorreu todas as áreas de trabalho, se dirigindo

aos colaboradores, apresentando a mudança de banco e os objetivos institucionais. Ele também levou o discurso institucional ao debate na internet:

Não é bem assim (...). Você tem todo o direito de ficar no banco que você quiser. Você pode abrir uma conta salário e solicitar a transferência automática para onde desejar. Mais o CESAR também tem o direito de trabalho no banco que achar mais conveniente.

Ao falar para os colaboradores pelo Facebook, o superintendente tenta esclarecer como se dará o relacionamento com o novo banco e estabelece os limites entre o que é direito do colaborador e do instituto. Ele não fala de modo imperativo, mas tenta persuadir e convencer os contrários. “Você pode abrir uma conta” no lugar de “você tem que” ou “precisa” abrir uma conta salário, pois se não, não recebe seu pagamento. Ele finaliza também de forma persuasiva, dizendo que é um “direito” da organização.

Esta disponibilidade do superintendente em responder aos colaboradores se reflete no sentimento dos colaboradores em relação à gerência do instituto. Um colaborador da área operacional afirma acreditar na possibilidade de alguém na posição em que ele está na organização procurar o superintendente e ser ouvido. O colaborador afirma:

Normalmente, em teoria, se eu chegar ali e conversar com o superintendente ele vai me ouvir. Ou com Beto. Beto, com certeza, ele vai me ouvir.

Ele, ao que parece, não teve ainda a experiência de procurar o superintendente, pois ele afirma que é uma “teoria”, mas acredita que terá sucesso se o fizer. Porém, ele demonstra total confiança na receptividade do gerente a quem está imediatamente subordinado.

4.4.2 Decodificação contrária

Os colaboradores do CESAR demonstram uma tendência de permanecer na zona de conforto. Qualquer alteração gera tensão e mobilização por parte dos grupos de

colaboradores, que tentam recolocar o discurso organizacional no nível anterior, por isso, narrativas que representem mudanças são decodificadas de forma contrária e geram conflitos internos.

A decodificação contrária e as tensões decorrentes disso são monitoradas pela organização, com o objetivo de se antecipar a conflitos ou agravamento de crises. Exemplo desses tipos de intervenção foi realizado pelo superintendente, que se dirigiu diretamente aos colaboradores, para tratar da mudança de banco. Um dos colaboradores da área operacional apresenta o conflito:

Não era muita vantagem pra mim essa mudança e outras coisas tinha vantagem. Aí o que não era vantagem eu me manifestei pra expor meu ponto de vista e dizer porque é que pra mim não era. Coisa desse tipo assim.

Ao decodificar o discurso, o colaborador separou o que era ou não “vantagem” para ele e procurou manifestar o seu descontentamento com o que não era de seu interesse, reiniciando o ciclo da comunicação ao reproduzir o discurso. Nestes casos, o **colaborador busca canais para mostrar seu descontentamento**. A internet é um desses canais. Para se contrapor ao discurso oficial da organização, foi criada uma página de Facebook, “Ben do Calabouço”, que dá voz às queixas dos colaboradores contra o instituto. Como se vê:



Ben do Calabouço assume uma postura contra a decisão do CESAR de mudar de banco e apresenta o que ele considera a má reputação da nova instituição financeira escolhida pela organização. Ao postar a mensagem, o personagem estimula a mobilização e o debate dos colaboradores sobre o assunto.

Além de temas polêmicos que mobilizam o debate, há ainda certa **resistência e uma tensão entre empregados que não se consideram privilegiados** ou incluídos nas ações de comunicação. É o que se depreende do trecho abaixo:

Ele comentou sobre a oportunidade de tempo e oportunidade para ler a CESAR News. Disse que a comunicação com a empresa, pra ele, é via ordem de serviço, e que não para e que não tem tempo. E – abre aspas [“_isso é mais pra eles”] – fecha. Ele fala isso apontando pra bancada de programadores que a gente consegue ver através de uma parede de vidro. [“_Eles é que podem parar a programação”] – o cara completa.

O colaborador autor do comentário é da área administrativa, aquela que fornece os meios para os que estão na área operacional possam realizar seu trabalho. Sua fala deixa transparecer um tipo de ressentimento na sua relação com o instituto, que só se dirige a ele para passar as tarefas a serem realizadas, por meio de ordens de serviço. Ele demonstra certo despeito com os colegas que trabalham na área operacional: “eles podem parar. Eu não”.

5 Considerações finais

Coleta e análise de dados chegam ao final, dando à pesquisadora a oportunidade de refletir sobre a pergunta inicial e sobre a motivação para realizar a pesquisa. O estudo da Comunicação Organizacional em Pernambuco é muito tímido, sendo poucos os trabalhos sobre este tema que têm como objeto empresas situadas no Estado. Por isso, há muito com o que, modestamente, contribuir para esta área do conhecimento. Para tanto, o primeiro passo é responder à pergunta de pesquisa. Em seguida, apresentam-se as implicações gerenciais e as limitações impostas à realização do trabalho. Por fim, são incluídas sugestões de desdobramentos futuros.

5.1 Respondendo à pergunta de pesquisa

Ao iniciar uma pesquisa de cunho naturalista e indutivo, o pesquisador tem diante de si o desafio de desbravar o objeto de estudo em busca de sinais, indícios, informações e dados que levem a encontrar a resposta para a pergunta de pesquisa. Entrar no CESAR e investigar o seu processo de comunicação foi uma oportunidade para se aproximar um pouco da essência do instituto, pois a comunicação é um fator fundamental para a estruturação e funcionamento de uma organização. Apesar das restrições de acesso e da preocupação com a segurança da informação, o CESAR e seus executivos foram receptivos e cooperativos com a realização de todas as etapas da investigação.

A pesquisa foi guiada pela pergunta: “como ocorre o processo de codificação e decodificação das mensagens que circulam no CESAR?”.

Não era importante para este trabalho identificar quais são os assuntos ou os temas que o CESAR comunica preferencialmente aos seus colaboradores. O interesse estava em compreender como o CESAR manipula os eventos e objetos que pretende comunicar, transformando em narrativas e codificando-os para que atinjam a sua audiência interna. Após a coleta e análise de dados, foi possível traçar algumas considerações que levam a responder a pergunta inicial.

Uma das primeiras considerações que podem ser feitas é de que a comunicação no CESAR é a ênfase da comunicação face a face, ou oral, entre a organização e sua força de trabalho. Esta forma de circulação do discurso está alinhada com a estratégia de relacionamento entre o instituto e sua força de trabalho. O empregado do CESAR é tratado como colaborador e a comunicação com ele se dá olhando-o nos olhos, em conversas diretas. O colaborador é estimulado a confiar, se envolver e criar laços, com outros colaboradores e, principalmente, com suas lideranças.

A prevalência da forma oral do discurso sobre as demais pode ser considerada um achado inesperado nesta pesquisa. Como se trata de uma empresa de TIC, formada por engenheiros de software, que trabalham durante toda a sua jornada diária conectados a computadores, havia uma expectativa de que as comunicações mediadas por computadores fossem preferenciais entre esses profissionais. No entanto, o encerramento da rede interna AMIGOS, por alegada falta de uso, dava uma pista de que a audiência interna do CESAR preferia a conversa de viva voz, do que por plataformas tecnológicas.

A transmissão do discurso dessa forma fortalece os elos pessoais, apesar do uso também de canais estruturados e escritos, representados pela *newsletter* e demais canais escritos. O modelo estimula a autonomia da força de trabalho, que se apropria do discurso e

contribui com a circulação e reforça a decodificação na forma hegemônica-dominante, de acordo com o que foi definido por Hall (2009). Os laços de confiança estabelecidos entre colaboradores e chefias decorrentes disso reduzem o risco rupturas na decodificação, mantendo a força de trabalho coesa e alinhada com os objetivos estratégicos do instituto.

Como consequência desse modelo preferencialmente adotado no CESAR, a atuação direta da Gerência de Comunicação Institucional está concentrada no momento da produção/preparação dos discursos. O ponto de partida da produção do discurso é a newsletter CESAR News, disparada às segundas-feiras, que dá o tom e a pauta das conversações daquela semana. Neste momento, os discursos são elaborados de acordo com as práticas e facetas descritas, com um alto grau de visão estratégica e considerando as consequências que podem trazer. Os demais momentos, porém, não acontecem de forma espontânea, ou livre da interferência da Gerência. O discurso circula dentro dos parâmetros construídos pela Gerência ao longo dos anos, como se fossem canaletas, chegando à audiência de uma maneira também planejada.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é a estrutura organizacional do instituto. O CESAR tem um escopo de atividades e expectativas bem definido para a Gerência de Comunicação Institucional. Assim, está delimitado o campo de atuação do setor e estão criadas barreiras organizacionais para que não sejam geradas sobreposições ou competição entre as gerências que atuam também no relacionamento com a força de trabalho. São elas, a gerência de Capital Humano, que faz a gestão da mão de obra, equivalente ao Recursos Humanos de outras organizações; e a gerência de Operações, que concentra as atividades finalísticas da organização, que é o desenvolvimento e oferta de sistemas de Tecnologia da Informação para o mercado. A maior parte da força de trabalho, os colaboradores do CESAR, está alocada na gerência de Operações.

A posição hierárquica da Gerência de Comunicação Institucional no organograma lhe assegura visibilidade e respeito entre os demais setores do instituto, que são os seus clientes internos. A estrutura organizacional do CESAR leva também a destacar como positiva a concentração de todas as atividades de comunicação, com públicos internos ou externos, na mesma gerência. A prática da Comunicação Organizacional demonstra que é comum as empresas submeterem a comunicação com públicos externos a uma diretoria e a comunicação com públicos internos a outra, especialmente Administrativa e/ou de Recursos Humanos, respectivamente. O modelo adotado no CESAR favorece a criação e execução de estratégias de divulgação de objetos e eventos para ambos os públicos, aproveitando as oportunidades de maximização da circulação do discurso. Esta concentração permite a elaboração de um discurso único, ou pelo menos, semelhante para distribuir para sua audiência. Lembrando o que afirmou França (2003) sobre a inadequação de considerar interno ou externo os públicos com os quais uma organização se relaciona, preferindo trata-los de acordo com o grau de relevância que têm.

Duas situações descritas anteriormente são exemplos de como o discurso é manipulado para os dois os públicos: a compra de um imóvel no Bairro do Recife e a matéria sobre um projeto voluntário de um colaborador. A matéria de TV sobre a ação voluntária de um colaborador do CESAR em um programa de televisão é a realização de um discurso externo (como os colaboradores são engajados) e a valorização da força de trabalho (exibindo para os outros que a organização reconhece e admira os esforços dos colaboradores). A compra do imóvel sinaliza para os públicos interno e externo a intenção do instituto de fortalecer o seu viés educacional, pois é para esta atividade que o prédio será destinado.

Importante também destacar o enfrentamento de crises de forma rápida, com o objetivo de reduzir os riscos de decodificação contrária e a reprodução do discurso com alteração substancial do sentido desejado pela organização. A responsabilidade de intervir e

tentar reelaborar o discurso cabe ao próprio superintendente, que personifica o instituto perante os colaboradores. Este tipo de interferência atende não apenas a crise em torno de um discurso específico, mas sinaliza para a força de trabalho a disponibilidade para tratar problemas cotidianos.

5.2 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, no que tange ao estreitamento do relacionamento entre lideranças e liderados na organização. 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 podem trazer resultados positivos para a empresa.

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.

5.3 Limitações da pesquisa

A realização de uma pesquisa de mestrado traz, ao mesmo tempo, satisfações e frustrações. A conclusão deste trabalho, sem dúvida, deu muita alegria à pesquisadora. No entanto, algumas limitações trouxeram algumas frustrações. A principal limitação do trabalho foi imposta pela necessidade de preservação de informações classificadas como confidenciais

pela organização, restringindo o acesso às áreas e também a reuniões ou encontros dos gerentes.

Um dos principais momentos de circulação do discurso no instituto, o Conexão CESAR, não pode ser acompanhada, nem no nível da gerência e nem no nível dos colaboradores. Mesmo com a disposição da pesquisadora de firmar contratos de confidencialidade, o acesso foi impedido, sob o argumento de tratarem informações sensíveis para o instituto e, principalmente, para os seus clientes.

No entanto, este tema foi insistentemente questionado nas entrevistas com os gerentes e colaboradores. Em cada entrevista, foram questionados o rito, a forma de apresentação, os desdobramentos e as discussões realizadas, de modo a conseguir traçar um perfil dos encontros e entender o seu funcionamento.

Outra limitação identificada é consequência da estratégia de coleta de dados escolhida, alinhada com a resistência dos colaboradores em atender a pesquisadora: a maior parte dos dados coletados refere-se aos momentos de codificação, em detrimento dos momentos de decodificação. Os colaboradores, apesar de gentis, demonstravam desconfiança e falavam pouco, talvez com medo de se verem envolvidos em situações de quebra da segurança da informação.

Como resultado, muitos dias de observação das áreas de convivência não foram úteis na coleta de depoimentos dos colaboradores. Para minimizar esse comportamento evasivo, foi incluída uma nota, em uma das edições da CESAR News, esclarecendo a presença da pesquisadora nas dependências do instituto e avisando os colaboradores sobre a necessidade de atender as demandas da pesquisa. A iniciativa foi positiva e facilitou o acesso aos colaboradores. Nas semanas finais de coleta, as abordagens foram melhor sucedidas, possivelmente porque os colaboradores estavam habituados com a presença da pesquisadora e, certamente, a informação sobre o teor das conversas já havia sido disseminada entre eles.

Outra limitação foi de caráter técnico. Ainda no segundo semestre de 2012, durante um levantamento prévio para a realização do projeto de pesquisa, foi identificado que o CESAR dispunha de uma rede social, chamada “Amigos”. Em março, ao iniciar a coleta de dados, o “Amigos” havia sido descontinuado, por questões técnicas relacionadas ao *software* e também por desuso dos colaboradores, segundo informou a gerente de Comunicação Institucional, Roberta Fernandes, em entrevista.

Como alternativa, foram usadas postagens em Facebook, para coleta de dados, especialmente, de interação entre os colaboradores. Um das páginas de Facebook usadas foi a do “Ben do Calabouço”, personagem que satiriza a vida interna do CESAR e é representado por um boneco de desenho animado infantil.

É importante registrar que algumas dificuldades de agenda atrasaram o cronograma e, infelizmente, impediram a realização de uma entrevista para coleta de dados com o superintendente da organização.

5.4 Desdobramentos futuros

O estudo da Comunicação Organizacional no Brasil é recente, consolidando-se como uma área de pesquisa principalmente na primeira década deste século (Marchiori e Oliveira, 2009). Em Pernambuco, ainda são poucos os estudos sobre comunicação nas empresas, o que abre um leque de muitas possibilidades investigatórias. Tendo em vista o conhecimento adquirido durante a pesquisa descrita, sugere-se desenvolver estudos que ampliem o conhecimento sobre a recepção, especialmente no contexto das organizações.

Existe um caminho a ser percorrido na Comunicação Organizacional, no que diz respeito a entender como os empregados geram e enviam os seus discursos para a organização e, também, como esta os recebe e reage. Ou seja, uma investigação no sentido inverso ao que

foi feito agora. Com isto pode-se identificar e compreender como a força de trabalho atua para também moldar a organização, que, ao mesmo tempo, pretende moldar a força de trabalho.

Levar esta mesma investigação para outras empresas pernambucanas, especialmente aquelas de segmentos que não se enquadram no conceito de economia criativa, pode trazer resultados valiosos para compreender como as mudanças nos espectros da comunicação e no mundo do trabalho alteram também o ambiente organizacional.

Foi pouco explorado o uso do Facebook como canal de relacionamento entre CESAR e sua força de trabalho. A investigação sobre como as redes sociais podem ser usadas para construir relacionamentos com os públicos internos das organizações e os pontos de semelhança ou distinção entre a comunicação com esses públicos e os demais *stakeholders*. O funcionamento do perfil Ben do Calabouço e seu papel como catalizador das crises com os colaboradores do CESAR também merece um estudo, avaliando como o instituto trata o personagem e as queixas que ele encaminha.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Abrapcorp**. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/portal/?p=5>>. Acesso em: 27 out. 2012.

BAHRAMI, H. The Emerging Flexile Organization: Perspectives from Silicon Valley. In: MYERS, Paul S. **Knowledge, Management and Organization Design**. Newton, Ma, USA: Butterworth-Heinemann, 1996. p. 147-177.

BAUER, M. W; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRAGA, J. L. Constituição do Campo da Comunicação. **Verso e Reverso**, São Leopoldo, v. 25, n. 58, p.62-77, 2011.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 40, p.1123-1144, dez. 2006.

CARNIELLO, M. F.; SANTOS, M. J. A Contribuição dos Estudos Culturais para a compreensão do Consumidor Contemporâneo. **Latin American Journal of Business Management**, Taubaté SP, v. 2, n. 1, p.45-55, jun. 2011.

CENTRO DE ESTUDOS E SISTEMAS AVANÇADOS DO RECIFE. **CESAR**. Disponível em: <<http://www.cesar.org.br/>>. Acesso em: 19 de novembro 2013

CURVELLO, J. J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Revista Organicom**, São Paulo SP, v. 11, n. 10, p.109-114, 2009. Edição Especial.
DELCAMBRE, P. Written and Oral Communication in the Workplace Deployment. Stabilized Forms of Interactions, and Workload: An Organizational Approach. **Management Communication Quarterly**, Xx, v. 24, n. 4, p.635-642, 2010. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com>>. Acesso em: 28 set. 2012.

DENZIN, N K; LINCOLN, Y S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teoria e Abordagens**. (Org.). 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap. 1, p. 15-41.

ESCOSTEGUY, A.C. Circuitos de Cultura/Circuitos de Comunicação: um protocolo analítico de integração da produção e da recepção. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo SP, v. 4, n. 11, p.115-135, nov. 2007.

ESCOSTEGUY, A.C. Quando a recepção já não alcança: os sentidos circulam entre a produção e a recepção. **Revista da Associação Nacional Dos Programas de Pós-graduação em Comunicação: E-Compós**, Brasília DF, v. 12, n. 1, p.1-15, abr. 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Artmed. Porto Alegre, 2009.

FRANÇA, F. Conceituação Lógica de Públicos em Relações Públicas. **Revista Metodista: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Paulo SP, n. 9, p.37-49, 2003.

FRANCO, Suélen Matozo; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza. Codificando/Decodificando a Comunicação Organizacional: Uma Contribuição dos Estudos Culturais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Comunicação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p.32-49, Janeiro-Março 2013.

GILL, Rosalind. Análise de Discurso. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GUIMARÃES, A. S; SQUIRRA, S. C. M. Comunicação Organizacional e o Processo Comunicacional: uma Perspectiva Dialógica. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 33, p.46-52, ago. 2007.

HALL, Stuart. Codificação/Decodificação. In: HALL, Stuart. **Da Diáspora: Identidades e Mediações Culturais**. Belo Horizonte: Editor UFMG, 2009. p. 366-381.

HEIN, Anna. **The Next Web: Why Brazil's most innovative institution comes from Recife**. Disponível em: <<http://thenextweb.com/la/2011/05/22/why-brazils-most-innovative-institution-comes-from-recife/>>. Acesso em: 23 maio 2011

LEÃO, A. L. M. S.; VIEIRA, R. S. G.; GAIÃO, B. F. S.; SOUZA, I. L. O que podemos aprender com o estudo de casos em administração? Um ensaio baseado na abordagem naturalista de Robert Stake. **Revista AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade V. 1. N.1**. jan./jun. 2012, p. 45-59.

LEÃO, A. L. M.; MELLO, S.C.B.; VIEIRA, R.S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Organizações em Contexto**, v. 10, n. 5, p.1-16, 2009.

LEVY, Pierre. A Revolução Contemporânea em Matéria de Comunicação. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 9, p.37-49, 1998.

LOPES, M. I. V.. Mediações na recepção de telenovela: um estudo brasileiro dentro das tendências internacionais. In: Lopes, M. I. V; Buonanno, M. (Org.). **Comunicação no Plural - Estudos de Comunicação no Brasil e na Itália**. 1a Edição. São Paulo: Educ. e Intercom, 2000, v. 1, p. 223-245. Disponível em http://encipecom.metodista.br/mediawiki/index.php/Media%C3%A7%C3%B5es_na_recep%C3%A7%C3%A3o:_um_estudo_brasileiro_dentro_das_tend%C3%Aancias_internacionais – visitado em 03/11/2012.

LOPEZ, L. C. **Percepção e Comunicação**: mitos e problemas contemporâneos. Disponível em: <<http://www.gmjei.com/journal/index.php/hip-text/issue/view/38>>. Acesso em: 03 ago. 2012.

MARCHIORI, M. A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p.145-159, 2010.

MARCHIORI, M., et. al.. Comunicação e Discurso: Construtos que se Relacionam e se Distinguem. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - **Abrapcorp**, 4, 2010, Porto Alegre, RS. **Anais** (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2010. Disponível: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010> Acesso em 27/10/2012.

MARCHIORI, M; OLIVEIRA, I L. Perspectives, Challenges and Future Directions for Organizational Communication Research in Brazil. **Management Commnucation Quartely**, v. 22, n. 4, p.671-676, 2009. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com>>. Acesso em: 25 out. 2012.

MARQUES, J. F. Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria", **Journal of Communication Management**, Vol. 14 Iss: 1 pp. 47 – 58, 2010

MIGUEZ, P. Economia Criativa: uma discussão preliminar. In: **Teorias & Políticas da Cultura – Visões Multidisciplinares**. Gisele Marchiori Nussbaumer (org.), Eduba, Salvador, 2007, p 95-113.

MYERS, P. Knowledge Management and Organization Design: An Introduction In: MYERS, Paul S. **Knowledge, Management and Organization Design**. Newton, Ma, USA: Butterworth-Heinemann, 1996. P.1-6.

NERY, N; GOMES, H S. Maior parque tecnológico do país, Recife vira a 'Índia brasileira'. **Folha de S. Paulo**, São Paulo SP, p. 1-2. 28 out. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1176329-maior-parque-tecnologico-do-pais-recife-vira-a-india-brasileira.shtml>>. Acesso em: 08 nov. 2012.

NERY, N; GOMES, H S. Pernambuco ainda investe mais máquina que em cérebros. **Folha de S. Paulo**, São Paulo SP, p. 1-2. 28 out. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1176338-pernambuco-ainda-investe-mais-em-maquina-que-em-cerebros.shtml>>. Acesso em: 08 nov. 2012.

NERY, N; GOMES, H S. Porto Digital no Recife quer se tornar grife tecnológica mundial. **Folha de S. Paulo**, São Paulo SP, p. 1-2. 28 out. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1176335-porto-digital-no-recife-quer-se-tornar-grife-tecnologica-mundial.shtml>>. Acesso em: 08 nov. 2012.

OLIVEIRA, I.L. Novo sentido da comunicação organizacional, construção de um espaço estratégico. Anais do 26º. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte MG, setembro de 2003. São Paulo: Intercom, 2003. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=42175> visitado em 10/11/2012

OLIVEIRA, V. C. C. A Hipótese da Codificação Negociada: sobre a (im)provável orientação crítica da programação da Rede Globo de Televisão. **Revista Eletrônica Inter-Legere**. Nº 3 (jul/dez 2008), disponível em <http://cchla.ufrn.br/interlegere/revista/pdf/3/es03.pdf> - visitada em 20/11/2012

PAIVA JR., F G; LEÃO, A.L. M S; MELLO, S B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 31, p.190-209, 2011.

Perfil geral do Porto Digital (atualizado para Dezembro/2010), disponível em <http://www2.portodigital.org/portodigital/ARQUIVOS ANEXO/pesquisa 2010.PDF>, visitado em 24/12/2012.

PESSONI, A; PORTUGAL, K M T. A Transição da Comunicação Corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista Brasileira de Comunicação Corporativa**: Intercom RBCC, São Paulo, v. 34, n. 2, p.137-156, 2011.
Porto Digital <http://www.portodigital.org/> - visitado em 24/10/2012

PUTNAM, L; L; CASALI, A. M. A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. **Management Communication Quarterly**, v. 22, n. 4, p.642-647, maio 2009.

REIS, M C. The Social, Political, and Economic Context in the Development of Organizational Communication in Brazil. **Management Communication Quarterly**, v. 22, n. 4, p.648-654, maio 2009.

REIS, M. C. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Revista Organicom**, ano 1, número 1, agosto de 2004, 38 a 53.

RETLICH, J. Estudo de Recepção das Massas: Um Olhar para o Receptor. Anais do XVI CNLF. Rio de Janeiro: **CiFEFiL**, 2012, p 1908:1915.

REVISTA Organicom <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom> - visitado em 24/10/2012

ROSSETTI A., et. al.. A Organização Baseada no Conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ci, Inf**, Brasília DF, v. 37, n. 1, p.61-72, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 31, p.47-52, dez. 2006. Quadrimestral.

SOUSA, M. W. A Recepção Midiática e a Perspectiva da "Dupla Mediação": Olhares em Debate. **Novos Olhares**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.36-46, 2012.

STAKE, R. E. Qualitative Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2005

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. New York: Sage Publications, 1995.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, Lancashire, n. 38, p.246-254, 2012.