

UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ – REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA

Fabiana Pereira de Moraes Camolesi

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM
ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO GENERAL MOTORS DO BRASIL**

SOROCABA/SP

2010

Fabiana Pereira de Moraes Camolesi

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM
ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO GENERAL MOTORS DO BRASIL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

SOROCABA/SP

2010

Fabiana Pereira de Moraes Camolesi

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM
ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO GENERAL MOTORS DO BRASIL**

Exame de defesa aprovado como requisito parcial para obtenção do grau em Mestre no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Ass.: _____
Pres.: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva -
UNISO

Ass.: _____
Prof. Dra. Maria Ogécia Drigo - UNISO

Ass.: _____
Prof. Dr. Paulo Nassar – ECA/USP

Dedico ao meu marido,

AGRADECIMENTOS

Á Deus.

Aos meus pais e seus familiares.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos.

Aos meus sogros e seus familiares.

Aos meus amigos.

Aos meus alunos.

Ao orientador Prof. Dr. Paulo Celso da Silva e família.

Ao corpo docente e discente do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba e a Sandra Ferreira Sarubo da biblioteca.

A organização General Motors do Brasil, unidade de São Caetano do Sul, ao Gerente de Comunicação interna Sr. João Rosa de Moraes Júnior e a Sra. Aparecida Sineta.

EPÍGRAFE

Os romanos, sabiamente, escolheram o deus Jano para abrir cada novo ano, a tradição, a experiência, o passado encerra as bases do presente e futuro.

(Paulo Nassar)

RESUMO

O estudo apresenta a comunicação interna na organização e oferece contribuições para a aplicabilidade de suas ferramentas no segmento automotivo, tomando como foco a prática na organização General Motors do Brasil. Explicitamos inicialmente as ações que as organizações adotam diante do mercado globalizado. Com o propósito de identificar a relevância da comunicação interna nas metas e projetos é objetivado responder como a comunicação interna poderia ser estratégica no momento de competir. Para tanto, tratamos de conceitos de comunicação organizacional, estratégia corporativa, bem como o estudo de uma organização para certamente fundamentar o objetivo da referida pesquisa. As referências em comunicação e administração, utilizadas para os estudos sobre a comunicação interna na organização, mostraram que pesquisas nesta área crescem velozmente, e os departamentos que compõem essa estrutura da comunicação, trabalham cada vez mais na sistematização do processo, para que as informações sejam elaboradas e repassadas aos contatos internos e externos, com sua devida qualidade e veracidade. A pesquisa foi dividida em três capítulos, sendo apresentado no primeiro, A Comunicação e a Organização, como se relaciona à administração com a comunicação e o papel que desempenham os setores a ela ligados, o setor e/ou Departamento de Recursos Humanos, por exemplo. Para tanto, foram essenciais as contribuições de autores como Paulo Nassar, Gaudêncio Torquato, Margarida Kunsch, Marlene Marchiori entre outros e encaminho para o próximo capítulo, abordando, nessa passagem. O segundo capítulo, A Estratégia Corporativa, contextualiza a economia mundial do pós-guerra ao período atual, reconhecido como Globalização, com o auxílio de autores como José Vesentini, David Harvey, Pankaj Ghemawat. As práticas da organização globalizada são analisadas no terceiro capítulo, a partir do estudo da organização General Motors do Brasil. Aqui foi possível alinhar a teoria dos capítulos anteriores, com a prática da corporação escolhida utilizando autores como David Hampton, Marina Marconi, dados do LIMC/USP, Antonio Maximiano e Alfred Sloan. Esclarecemos que, em alguns momentos, a descrição foi necessária para demonstrar com maior clareza como a comunicação interna da GMB opera e quais os suportes utilizados para atingir os objetivos e metas propostas. O estudo considera, portanto, as mudanças ocorridas no mercado global e a quantidade de ferramentas criadas na divulgação das

informações e enfatiza a adoção e revisão de técnicas a todo instante, tendo em vista o melhor procedimento. Já com relação à comunicação interna, para se tornar corporativa e estratégica, é preciso reunir as idéias das estruturas da organização na elaboração da informação e, principalmente, contar com o apoio da alta direção que, empenhada diante dos acontecimentos, planos e ações participaria nas decisões que a organização precisa adotar diante das imprevisibilidades econômicas mundiais.

Palavras – chave: Comunicação nas organizações. Planejamento estratégico. Administração de empresas - Comunicação. General Motors do Brasil.

ABSTRACT

The study shows the internal communication in organization and contributes to apply their tools in the automotive segment, taking like focus the practice in the organization General Motors of Brazil. We mentioned initially the actions that the organizations adopt in the globalized market. With the proposal to identify the relevance of the internal communication in order to achieve the goals and the projects it is expected to answer, how the internal communication could be strategic in the competition moment. Therefore, we treated of conceptions of organizational communication, corporative strategy, as well the study about an organization to found the objective of this reported research. The references in communication and administration, used in the studies about internal communication in organization, showed that researches in this area grown up quickly, and the departments that are included in this structure of communication are working each more time in the systematization of the process, in order that the information can be elaborated and transmitted to the internal and external contact, with its quality and veracity. The research was shared in three chapters, it have been showed on the first, The Communication and the Organization, how is the relationship between administration and communication, and the function performed by the sectors connected with her, the sector and/or Human Resources Department for example. Therefore, the contributions of authors were essentials, like Paulo Nassar, Gaudêncio Torquato, Margarida Kunsch, Marlene Marchiori, among other, and I conduct to the next chapter, approaching, on this way. The second chapter, The Corporative Strategy, it contextualize the worldwide economy from postwar up to current period, recognized like Globalization, with the support of authors like José Vesentini, David Harvey, Pankaj Ghemawat. The practices of the globalized organization are analyzed on the third chapter, from the study of the organization of General Motors Brazil. On the third chapter was possible put together the theory of the chapters before, with the practice of the organization chosen supported by authors like David Hampton, Marina Marconi, data from LMIC/USP, Antonio Maximiano and Alfred Sloan. We clarify that, in some moments, the description was necessary to demonstrate more clearly how the internal communication of the GMB works and which tools are used to achieve the proposed objectives and targets. The study considers, therefore, the changes that happened in the global market and the amount of tools created during the

divulgarion of the information, and emphasizes the adoption and revision of techniques every time, looking for the best procedure. Now, related with internal communication to become corporative and strategic, it is necessary to collect the ideas of the organization's structure to elaborate the information and, mainly, to count with the high direction support that engaged in front of the events, plans and actions would participate in decisions that the organization needs to adopt in front of the worldwide unpredictability economics.

Key-Words: Communication in organizations. Strategic planning. Business administration – Communication. General Motors of Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planejamento em comunicação organizacional .	32
Figura 2: Estrutura funcional	61
Figura 3: Estrutura por produto	62
Figura 4: Estrutura territorial	63
Figura 5: Estrutura centrada no cliente	63
Figura 6: Estrutura matricial	64
Figura 7: Diagrama da diretoria de comunicação social da GMB	65
Figura 8: Diagrama da gerência da imprensa	66
Figura 9: Diagrama relações públicas	67
Figura 10: Diagrama da diretoria da comunicação interna GMB	69
Figura 11: Modelo de oito laudas	70
Figura 12: Modelo do jornal Panorama	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO – Administração por Objetivos

GMB-SCS - General Motors do Brasil /São Caetano do Sul

GMC – General Motors Corporation

IABC - International Association of Business Communicators

LAAM – América Latina, Ásia e Oriente Médio

LIMC – Laboratório Integrado de Marketing e Cultura da ECA – USP

RH – Recursos Humanos

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	A COMUNICAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO	18
2.1	A administração da comunicação na organização	22
2.2	A estrutura recursos humanos como facilitador	25
2.3	A criação da estrutura da comunicação	27
2.4	O departamento de comunicação interna	33
2.5	O departamento de comunicação externa	37
2.6	A postura da comunicação organizacional na crise	42
3	A ESTRATÉGIA CORPORATIVA	46
3.1	O processo “global”	48
3.2	A administração por objetivos (APO)	49
3.3	A formulação das metas globais	51
3.4	A prática da organização globalizada	54
4	O ESTUDO GENERAL MOTORS DO BRASIL	59
4.1	O desenvolvimento da estrutura GMC	60
4.2	A estrutura da comunicação social GMB-SCS	65
4.3	O departamento de comunicação interna da GMB-SCS	68
4.4	A importância da alta liderança na comunicação	74
4.5	As ações da comunicação organizacional – GMC/2009	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

A minha experiência na organização começa em 1996, período em que eu cursava o segundo grau técnico, em processamento de dados, e contribuiu para vivenciar experiências nas rotinas administrativas que, independente de seu papel na estrutura, objetivavam manter a integração dos funcionários e dos processos, com a colaboração hierárquica no sentido de oferecer resultados.

A organização além de precisar reunir os funcionários para colocar em prática os objetivos traçados por ela, também precisava utilizar ferramentas que tornasse ágil esse processo para a concretização dos resultados. Tratava de reconhecer a importância da velocidade da informação que o mercado impunha e identificar quais os moldes que contribuíram para participação desta realidade.

Os recursos tecnológicos então utilizados no Brasil, na área da comunicação da informação eram adquiridos por grandes corporações do ramo que fabricavam hardware (equipamentos) e software (programas) e precisavam de mão de obra qualificada para operacionalizar o sistema de informação, ou seja, um funcionário instruído para lidar com as configurações de programas no ajuste das particularidades da organização referente aos processos.

A partir do tratamento, da prática de parametrização do programa, os trabalhos administrativos, embasados na tecnologia da informação, passavam a direcionar e trabalhar firmemente a comunicação interna que acontecia regularmente entre a administração e o funcionário na organização na intenção de informar e integrar, mas acima de tudo divulgar as metas que abrangia os produtos e serviços.

A orientação comunicativa, que acontecia naturalmente na relação interpessoal, passara a fazer parte dos projetos organizacionais, que agora direcionados para a tecnologia da informação ofereceriam uma nova cultura empresarial embasada na valorização das relações humanas através da comunicação aprimorada, porém rápida. Com direção a princípio para atingir os objetivos departamentais passa a acompanhar os detalhes dos resultados alcançados, que agora passam a ser demonstrados em reuniões e conferências, por

relatórios em dados estatísticos, disponibilizando informações em recursos que valorizam as redes sociais de relacionamento organizacional como a intranet e a internet.

Com a utilização das ferramentas tecnológicas e busca do aprimoramento das relações internas na organização novas propostas surgiam, passando a ser implantadas por departamentos da organização. Assim profissionais das mais diversas áreas passam a ter contato o tempo todo com a informação, momento que algumas pessoas aproveitavam para especializar-se na tecnologia de informação que melhor se adequasse às necessidades do seu departamento e negócio, o que gerava discussão sobre a importância de trabalhar com uma comunicação organizacional integrada.

Na estrutura de Recursos Humanos, no departamento de Administração de Pessoal, meu objetivo em conciliar o conhecimento técnico às rotinas administrativas da área começava a ser colocado em prática e, conforme as necessidades de comunicação organizacional iam aumentando, era preciso atualização. Se a demanda era intensa, a contratação dobrava o que exigia controle de horas trabalhadas, pagamento dos funcionários, benefícios e recolhimentos aos órgãos governamentais. A organização, além de contar com a tecnologia da informação precisava manter os funcionários informados por causa da dinâmica do mercado.

Estava para acontecer uma reengenharia nos processos de administração de pessoal que disponibilizava, para funcionários e gestores, computadores em locais diversos na organização, para operacionalização de rotinas, como acerto de ponto e férias. Eu me perguntava: Como esse processo de comunicação interna que dispõe de várias ferramentas, poderia transmitir com clareza os objetivos da organização no momento de competir na globalização?

Adaptando-me a realidade comunicativa organizacional, participei de um projeto que tinha como objetivo adequar as rotinas de administração de pessoal ao sistema de informação SAP, integralizar as unidades à filial, onde ocupei a função de usuário chave que, além de conhecer os detalhes da rotina operacional no

departamento, precisaria de habilidade comunicativa, para explicar ao técnico do programa, informações pertinentes ao método de trabalho da organização.

Em 2008, tive a oportunidade de acompanhar, por um curto período, a rotina de trabalho do departamento de administração de pessoal da organização General Motors do Brasil, em Sorocaba, ligada ao departamento de comunicação interna e no anseio de conhecer a estrutura de comunicação organizacional e seus departamentos, enviei uma mensagem para a matriz da organização General Motors do Brasil, em São Caetano do Sul, com uma solicitação para fazer o estudo de pesquisa do mestrado.

Diante da resposta positiva da GMB-SCS pude desenvolver um projeto inicial que foi apresentado no Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Uniso. Este projeto, evidentemente, sofreu diversas alterações e adequações.

Hoje, percorrido todo o percurso obrigatório para concluir o curso, aquele projeto – hoje vejo, bastante singelo! – Se torna uma dissertação que, se não é simples como o texto inicial, tão pouco está isento de equívocos, apesar de nosso esforço para evitá-los. Contudo, a ciência não é uma verdade absoluta e nossa contribuição é no intuito de tentar avançar na reflexão da comunicação nas organizações.

Para atingir o objetivo, a dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro que trata da Comunicação e a Organização foi buscado apresentar como se relaciona os estudos da Escola Científica Administrativa e das Relações Humanas na construção da comunicação interpessoal, o papel que desempenham os setores a ela ligados, como o setor e/ou Departamento de Recursos Humanos. Adiante exploramos as comunicações interna e externa e a formação na estrutura organizacional e encaminho para o próximo capítulo, abordando, nessa passagem, a postura da comunicação organizacional diante da crise mundial de 2009.

Assim, posto, o segundo capítulo, A Estratégia Corporativa, contextualiza o econômico mundial do pós-guerra, para chegar ao período atual, reconhecido como Globalização através de autores como José Vesentini, David Harvey, Pankaj

Ghemawat. Contudo, não se trata apenas de uma nova nomenclatura, mas de um novo processo em curso com suas especificidades na maneira como as Acumulações Capitalistas opera. Os desafios desse processo exigem objetivos globais / locais. Demonstrando a dialética entre local-global no período de acumulação flexível, onde a flexibilidade corporativa é uma das chaves para avançar – e talvez, sobreviver – em um mercado que apresentam novas nuances.

As práticas da organização globalizada são analisadas no terceiro capítulo, a partir do estudo da organização General Motors do Brasil. Aqui foi possível alinhar a teoria dos capítulos anteriores, com a prática da corporação escolhida. Esclarecemos que, em alguns momentos, a descrição foi necessária para demonstrar com maior clareza como a comunicação interna da GMB-SCS opera e quais os suportes utilizados para atingir os objetivos e metas propostas. Apoiamo-nos em Alfred Sloan, Antonio Maximiano, Marina Marconi, David Berlo, entre outros.

Por último, nossas considerações à cerca da pesquisa desenvolvida, indicando algumas ações possíveis para maior eficácia da comunicação interna e seu papel em um mercado global.

Muitas foram às contribuições teóricas e práticas que obtivemos durante a jornada, as referências demonstram parte delas. Finalizando, apenas podemos convidar a todos que percorram os meandros, que unem o local ao global, apresentados a seguir.

2 A COMUNICAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO

Em 1911, na publicação dos Princípios da Administração Científica é registrado o primeiro relato da Teoria da Administração Moderna que elaborada pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor, o designa como "Pai da Administração Científica" pelos experimentos e pesquisas nas atividades dos trabalhadores das indústrias Midvale Steel Company e Bethlehem Steel, com o objetivo de racionalizar as tarefas de acordo com o tempo e movimento.

De acordo com Robbins (1981, p. 56) Taylor procurou criar uma revolução mental pela definição de regras claras para melhoria e eficiência da produção com quatro princípios: o primeiro seria a substituição de ad hoc pela determinação de cada elemento da tarefa do operário, por meio de determinação científica, o segundo foi à seleção científica de treinamento dos trabalhadores, o terceiro a cooperação da administração e dos trabalhadores para atingir os objetivos de trabalho, conforme o método científico e o quarto e último a divisão mais uniforme de responsabilidades entre administradores e trabalhadores, sendo os primeiros encarregados do planejamento e supervisão e os outros da execução.

Os estudos de Taylor e seus sucessores como Frank Gilbreth um empreiteiro de obras, que focava seus esforços no processo fabril e no uso adequado de ferramentas de trabalho objetivava controlar os operários e a produtividade. Ele acreditava que o tempo medido e estipulado como padrão de desempenho para os trabalhadores permitiria a centralidade nas atividades. Como os esforços na fabricação dos produtos e andamento dos processos contavam com o apoio dos gerentes para averiguar o empenho do trabalhador, o acompanhamento constante permitiria agilidade no processo. Para Maximiano (2004, p. 56) o taylorismo foi desenvolvido em época de expansão da indústria e trouxe outra inovação revolucionária do início do século, a linha de montagem de Henry Ford. Podemos dizer, que este momento marcou a ênfase na produção, que embasada no terceiro princípio de Taylor buscava a colaboração dos funcionários para alinhar e colocar em prática as técnicas de Ford, que seguiria os princípios de Fayol.

Ainda em 1911, também no ambiente industrial, nos escritórios de uma indústria do setor de mineração, localizada na França, se encontrava o estudioso Henri Fayol que colocou em discussão qual seria a atividade principal da liderança, com enfoque no estudo sobre o Gerenciamento Geral (General and Management). Com sua experiência profissional junto às pesquisas chegou a conclusão que a tarefa do gerente não se restringiria em acompanhar diretamente os trabalhadores na linha de produção, mas de elaborar ideias e melhores práticas de administrar a efetividade da produção.

O que esclareceria o paradigma de que o gerente industrial deveria somente comandar e controlar a produção. Para deixar claro que os profissionais da área produtiva e administrativa deveriam agir com uma postura decisiva na parte técnica e operacional da indústria, que caracterizada pela comunicação formal e informal, estabelecida em grupos e centrada em um cargo de comando, certamente mudaria as relações internas do contexto industrial.

Segundo Hampton (1992, p. 25-26) Fayol refletindo sobre a sua própria experiência como gerente e identificando técnicas ou métodos administrativos instituiu quatorze princípios, que consideramos mostrar em detalhes para explicação desta transição:

1. A divisão do trabalho: Dentro de certos limites, a redução do número de tarefa que um trabalhador desempenha ou do número de responsabilidade que o gerente tem pode aumentar a competência e o desempenho.
2. Autoridade: é o direito de dar ordens e fazê-las cumprir por meio de recompensas e punições. A responsabilidade é o compromisso com os resultados. As duas devem estar equilibradas, uma não excedendo nem sendo inferior a outra.
3. Disciplina: é a condição de acordo e comprometimento que resulta dos entendimentos das linhas de trabalho estabelecidos ou implicados entre os empregados e os gerentes. A disciplina resulta principalmente da capacidade de liderança. Depende de bons supervisores, em todos os níveis, que sejam capazes de estabelecer e manter acordos corretos e precisos relativos ao trabalho.
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
5. Unidade de direção: para coordenar, unificar e direcionar a ação, é necessário haver um gerente e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral: a ignorância, ambição, egoísmo, preguiça, fraqueza e todas as paixões

humanas tendem a direcionar o comportamento para os interesses individuais e não para o da organização. Os gerentes precisam encontrar formas de conciliar esses interesses, por meio de bons exemplos e supervisão firme e justa.

7. Remuneração do pessoal: há diversos métodos de pagamento que podem ser adequados, mas os salários devem refletir as condições econômicas e recompensar os esforços dirigidos.

8. Centralização: assim como outros organismos, as organizações precisam da direção e coordenação de um sistema nervoso central. Porém, o grau de centralização ou descentralização depende da situação. O ideal é o grau de centralização que faz o melhor uso das aptidões dos empregados.

9. Cadeia escalar (linha de autoridade): é a cadeia de comando que desce do executivo principal até os níveis mais baixos. A adoção da cadeia de comando favorece a unidade de direção; mas, em certos casos, a cadeia é longa demais, exigindo, para que as comunicações e decisões sejam mais eficazes, que dois ou mais chefes de departamento resolvam diretamente os problemas, em vez de remetê-los para um superior comum.

10. Ordem: Tanto os equipamentos quanto as pessoas precisam ser bem escolhidos, alocados e organizados para que a organização funcione bem.

11. Equidade: a cortesia e a justiça fazem com que os empregados trabalhem bem e sejam leais.

12. Estabilidade do pessoal: as mudanças nas atribuições dos empregados podem ser necessárias, mas se ocorrerem com frequência demasiada pode prejudicar o moral e a eficiência.

13. Iniciativa: planejar e executar com sucesso o plano de atividades profundamente recompensadoras. Os gerentes devem desestimular a vaidade dos empregados, encorajando tanto quanto possível a iniciativa.

14. "Espirit de corps": desenvolver o trabalho de equipe.

Os estudos de Taylor impulsionaram as indústrias no encontro da definição do papel do administrador na sociedade industrial, o que incluía a execução padrão de tarefas com técnicas gerenciais para desenvolvê-las, e enfatiza ao trabalhador e administrador a importância de operacionalizar, planejar, organizar e controlar suas atividades dentro dos recursos disponíveis. Já Fayol na definição do papel do gerente criou condições de análise para a divisão de tarefa, que distinguia a administração operacional da administrativa, que determinaria as divisões internas do processo fabril, com valorização do trabalho em equipe, conforme demonstra seu último princípio.

Mas a falta de visibilidade dos projetos industriais desencadearia uma série de questionamentos sobre as tarefas dos trabalhadores e suas relações de convívio em grupo, como a questão da comunicação da autoridade, que fomentaria os estudos dos comportamentos sociais nas indústrias, para verificar a interação do

líder com o trabalhador e sua influência comunicativa sobre ele, determinando através destes estudos às diversas formas de comunicação que poderiam existir dentro da estrutura hierárquica.

De acordo com Robbins (1981 p. 60-65) o movimento das relações humanas iniciou-se do resultado de um estudo empreendido na Fábrica Hawthorne de Chicago, da indústria Western Electric Company entre os anos de 1927 e 1932, conduzidos sob a direção do psicólogo de Harvard, Elton Mayo, os estudos começaram pelo exame da relação entre o ambiente físico e a produtividade. As iluminações, temperaturas, além das outras condições de trabalho foram escolhidas como simbólicas do estudo do ambiente industrial.

Os estudos da teoria comportamental, que contou com as pesquisas de Herbert Simon e teve como seguidores os estudiosos Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg esclareceram que o entendimento das necessidades humanas poderia ajudar o gerente a estimular o modo administrativo e participativo, devido considerar elementos básicos, na condução das tarefas administrativas.

No decorrer da Grande Depressão e durante o período em seguida à Segunda Guerra Mundial, observamos um aumento da preocupação com valores humanos. Em resultado, surgiu o movimento de relações humanas. O fato de que os principais contribuintes a esse movimento fossem acadêmicos também influenciou o seu método de pesquisa e as conclusões a que chegaram. A abordagem da ciência de decisão pode ser diretamente atribuída às técnicas quantitativas criadas como resultado do esforço da guerra (ROBBINS, 1981, p. 70-71).

O movimento comportamental ofereceu a abordagem dos cientistas comportamentais que atentos nas mudanças econômicas, sociais, fatores culturais e políticos internos das indústrias lidaram com a motivação e liderança de trabalhadores, com isso buscariam respostas para administrar os conflitos na intenção de integrar os objetivos individuais e da organização. Para Maximiano (2004, p. 62) os estudos de Elton Mayo firmavam que o desempenho não poderia ser medido apenas pelos métodos de trabalho da Administração Científica, mas também pelo comportamento.

Com a Escola das Relações Humanas, as decisões dos funcionários, passaram a ser adotadas com o seu devido valor. O objetivo de melhorar os processos internos, como a importância da comunicação interna na organização conduziria os estudiosos a centrarem as pesquisas em sistemas tecnológicos que viessem a melhorar as práticas de comunicação na busca de integração. O pensamento sistêmico ajudaria a controlar as ações que as organizações estavam vivenciando diante das mudanças estruturais internas.

Para Maximiano (2004, p. 63) a essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos. Um dos mais importantes criadores do pensamento sistêmico é o cientista alemão Ludwig Von Bertalanffy na final da década de 30, que afirma, a realidade é feita de sistemas que são feitos de elementos interdependentes e não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si e para compreender a realidade é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações.

Assim, importantes, estudos sobre a elaboração da mensagem e sua divulgação representada pela entrada, processo e saída de dados integrariam os estudos para aprimoramento da comunicação interna e externa sistematizada que além de propor soluções para os problemas operacionais e gerenciais direcionaria os a criação do centro teórico tecnológico industrial, que alocado nas organizações compõem as estruturas de análises de sistemas que ajudam os departamentos a administrarem suas complexas funções de acordo a especificidade do negócio.

2.1 A administração da comunicação na organização

Foi apenas na metade do século XX que o estudo da Comunicação Organizacional começou a receber a atenção adequada e alcançou faculdades e escolas de Administração, como exemplo nos estudos sistêmicos, que com foco nas atividades administrativas pretendiam inicialmente um melhor direcionamento na execução das tarefas. Trabalhar com as relações hierárquicas e seus grupos poderia se tornar uma ótima opção de desenvolvimento produtivo, pois o funcionário orientado, realizaria as tarefas de maneira organizada e estruturada.

Com a função do líder já firmada durante os estudos da teoria da administração moderna, porém com base nas necessidades das estruturas organizacionais, caberia avaliar diante da mudança do mercado, quais seriam as opções e recursos que trabalhados, permitiriam ao líder um melhor resultado com suas equipes, com o esclarecimento de suas funções e o reforço dos valores que a organização disseminar entre os seus funcionários.

Na verdade, o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação face-a-face, eletrônica ou telefônica com os subordinados, pares, supervisores, fornecedores ou clientes. Quando não estão conferenciando com outros pessoalmente ou por telefone, os administradores podem estar escrevendo ou ditando memorandos, cartas ou relatórios – ou talvez lendo memorandos, cartas ou relatórios enviados a eles. Mesmo nos poucos períodos em que estão a sós, eles são freqüentemente interrompidos por comunicações (STONER, FREEMAN, 1999, p. 388).

O tempo direcionado para administrar a comunicação nas estruturas organizacionais poderia transformar os obstáculos dos processos em situações possíveis de serem enfrentadas. Quando se faz um trabalho para aumentar a capacidade de comunicação individual ou coletiva, os processos da organização, em geral, podem se desenvolver melhor. Isto por que o ambiente profissional se torna mais propício com a possibilidade dos recursos informativos contribuir para a recriação das tarefas.

A comunicação entre o líder e o trabalhador trouxe questionamentos estudados até hoje, que diante dos estudos da Escola Clássica e Científica da Administração podem oferecer subsídios de melhor conhecimento produtivo, que certamente com os Estudos das Relações Humanas da Hawthorne nos conduz a enfatizar a importância da Comunicação Interna Organizacional. O movimento comportamental, obviamente, serviu para a interpretação das premissas que mudaram a Administração na fase contemporânea e contribui para esclarecer os interesses dos trabalhadores em grupo, que levou a administração industrial investir em outras áreas de conhecimento que poderiam oferecer subsídios para melhorar as relações internas e os resultados produtivos.

A princípio, a comunicação organizacional, baseava seus estudos e fundamentos na relação líder e funcionário, assim sendo, teve por base nas pesquisas administrativas, a comunicação interpessoal que fundamentada no processo de troca de informações entre duas pessoas, exigia cada vez mais uma integração adequada entre ambos, na busca de soluções para atingir as metas organizacionais. Para Robbins (1981, p. 437-438) as comunicações organizacionais poderiam ser classificadas em formais ou informais, e também em escritas, orais ou silenciosas:

- Formais: podem ser superior-subordinado ou subordinado-superior, intra-administrativas ou externas. A interação superior-subordinado representa o fluxo de comunicação para baixo. Trata-se das comunicações administrativas que fornecem instruções, informação e esclarecimento. Quando subordinados iniciam comunicações a seus superiores, o fluxo é para cima, e as mensagens podem incluir participação nas decisões, expressões de insatisfação e opiniões, e, mais importante ainda, podem constituir um fator de avaliação sobre o desempenho de um indivíduo ou unidade.
- Informais: Todos os membros da organização participam também de comunicações informais.
- Escrita: cartas, memorandos, relatórios, políticas, procedimentos, regras, conteúdos das caixinhas de sugestões, boletins em paredes e manuais são os principais tipos de comunicação escrita em organizações.
- Orais: conversas face a face, comunicações telefônicas ou conferências como métodos de comunicação oral.
- Silenciosas: expressões faciais, movimentos de mão, posição do corpo e outras maneiras não-verbais.

Os estudos americanos, depois da década de 1970, sobre a comunicação na organização, objetivaram identificar nesses padrões mencionados quais seriam as limitações e, uma vez identificados os fatores que dificultassem a comunicação organizacional bem definida, seriam elaborados planos de ação mostrando a importância de sua aplicabilidade para que os departamentos e funcionários entendessem, através do aprimoramento deste recurso, qual o seu papel na organização.

Embora a comunicação organizacional tenha sido freqüentemente citada pelos primeiros autores de obras de administração, o assunto não recebeu estudo e atenção sistemáticos até a Segunda Guerra Mundial. Desse período até a década de 50, a disciplina de comunicação organizacional fez progressos significativos em áreas como teoria da matemática da comunicação e teoria comportamental da comunicação, e as ênfases na comunicação organizacionais vêm ganhando forças nas faculdades de administração dos Estados Unidos desde a década de 70 (CERTO, 2003, p. 302).

Digamos que este momento marcou a importância de aplicabilidade da comunicação organizacional como auxílio para adequar os relacionamentos entre liderança e funcionário, facilitando o processo de interpretação da informação que esclareceria os papéis de cada funcionário, não apenas na tarefa, mas nas mudanças estruturais e econômicas que determinaria as novas estratégias corporativas para ajuste das metas por períodos determinados.

2.2 A estrutura recursos humanos como facilitador

A estrutura de Recursos Humanos possui suas atividades divididas em departamentos e tem como principais responsabilidades: atrair, recrutar, treinar, desenvolver, realinhar e avaliar o desempenho do funcionário com influência direta nas relações humanas da organização. Possui como um dos principais objetivos, a negociação com as estruturas da organização, desenvolvendo planos de ações que contribuam na preparação da habilidade e percepção do funcionário e atua diretamente na administração da comunicação interna da organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 277) o planejamento de recursos humanos concentra-se em quatro frentes principais:

1. Planejamento para necessidades futuras, decidindo de quantas pessoas, com que tipos de habilidades, a organização vai precisar.
2. Planejamento para o equilíbrio futuro, comparando o número de empregados necessários com o número de empregados atuais que se espera que fiquem na organização, o que levaria ao terceiro planejamento.
3. Planejamento do recrutamento ou da dispensa dos empregados.

4. Planejamento do desenvolvimento dos empregados, para garantir que a organização tenha um suprimento regular de pessoal experiente e capaz.

Como a organização precisa do funcionário capacitado para lidar com as incertezas do mercado, o departamento de RH serviria como mediador no alcance dos objetivos que a organização pretende alcançar. O estabelecimento do planejamento, alinhado aos seus recursos, permitiria gerar a orientação necessária para atingir o melhor desempenho do funcionário em relação às metas.

Ainda segundo, os mesmos autores (1999, p. 285) a orientação ou socialização seria elaborada para dar ao novo empregado a informação da qual ele precisa para trabalhar, confortavelmente e com a eficácia na organização. Em geral a socialização poderia acontecer com a informação geral sobre a rotina diária de trabalho, através do exame da história, propósito, operações, produtos ou serviços da organização e sobre como o trabalho do empregado contribui para as necessidades da organização, e da apresentação detalhada no folheto que retrate as políticas, regras de trabalho e benefícios para os empregados da organização.

A elaboração da comunicação interna, pela estrutura de RH visaria trabalhar com conceitos de pessoas na administração, considerando as ações da liderança e suas metas, elaborando uma informação de acordo com especializações da estrutura, orientando como deveria ser a postura do funcionário em relação aos processos internos, porém com uma visão de contribuição direta para o alcance da estratégia global do negócio.

Um exemplo dessa comunicação é apresentado e discutido por Jerris (1995, p. 33-34) com o programa de orientação do novo funcionário que inclui as informações gerais, para todos os funcionários, e as específicas para cada funcionário.

- O primeiro tipo é abordado em uma orientação geral, conduzida pelo representante de recursos humanos ou coordenador designado, tendo por objetivo principal fazer com que os novos funcionários se sintam bem-vindos e orgulhosos por pertencerem à empresa, devendo evitar sobrecarregá-los com muitas informações de uma só vez, mas demonstrar nas rotinas como uma apresentação sobre quem e o que é a empresa, como começou e suas perspectivas para o futuro com ênfase em políticas e práticas importantes, natureza do relacionamento empregador e

empregado, filosofia, missão e metas do atendimento ao cliente da sua empresa, análise crítica de benefícios e serviços, adesão aos planos de benefícios, documentação dos funcionários.

- O segundo tipo é abordado pelo gerente de linha ou supervisor. A orientação departamental constitui a ocasião ideal para que o supervisor comece a estabelecer uma harmonia com os novos funcionários. Além disso, fornece informações únicas sobre o cargo e local de trabalho de cada novo funcionário e deve ser conduzida pelo supervisor imediatamente após a orientação geral da qual o novo funcionário participou. Os principais elementos de uma orientação departamental incluem dinâmicas de grupo voltadas a ampliar o relacionamento e o conhecimento entre os novos funcionários e o reconhecimento do local de trabalho devido à apresentação dos colegas de trabalho e outros com quem os funcionários estarão frequentemente em contato, visita pelo departamento e instalações próximas para apresentação ao trabalho.

Portanto, as atividades de RH aumentam consideravelmente de acordo com o crescimento de produtos e serviços, sempre seguindo as proporções do mercado econômico, com isso o foco da sua estrutura muda rapidamente e desta forma as demais atividades da organização precisam ser divididas e priorizadas de acordo com suas necessidades. Em consequência disso, a preocupação em informar o funcionário não pode ficar centralizada e direcionada, precisando de uma estrutura de suporte para trabalhar com essa sazonalidade.

O aumento de informações na organização, por parte de outras estruturas é grande, havendo a necessidade da criação de estrutura com departamentos, que desempenhe ações, junto com as estratégias gerais da organização, sendo responsável por elaborar e repassar aos funcionários, informações interna e externa, que alinhadas aos objetivos do mercado global e organizacional viabilize seus programas de comunicação com os funcionários.

2.3 A criação da estrutura da comunicação

A comunicação organizacional, dentro da estrutura empresarial habitualmente é formada por dois departamentos o interno e o externo, que objetivam instruir seus diversos públicos, em relação às suas pretensões e ações. É o principal agente da propagação de informação das demais estruturas da organização, seus projetos, ações e andamento no mercado econômico. Portanto, essa estrutura comunicacional, além de selecionar os canais de comunicação que serão

trabalhados, possui a responsabilidade de acompanhar a elaboração, disseminação e concretização da informação aos públicos em geral.

Nassar corrobora com essa visão apresentando:

No ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composição) de comunicação empresarial (NASSAR, 2004, p. 13).

Se os interesses políticos e normativos de uma organização contemplam apenas os objetivos estruturais, não se concentrando no planejamento estratégico, o departamento de comunicação organizacional poderá ter dificuldade para explanar os planos que a organização em determinado momento, deve aplicar. "Assim, se a função da Comunicação Empresarial ficar ligada a alguns escalões mais baixos, não vai poder dar sua contribuição à estratégia global da empresa" (CAHEN, 1990, p. 31).

Maximiano define:

Política é sinônimo de diretriz. Uma política ou diretriz é uma orientação genérica, que define em linhas gerais o curso de ação a ser seguido quando determinado tipo de problema se apresenta. A política orienta o processo de tomar decisões, deixando aos gerentes a seleção dos detalhes (MAXIMIANO, 2004, p. 148).

Para que a comunicação interna possa agregar valor estratégico, é preciso que os objetivos gerais sejam avaliados pelas demais estruturas da organização e divulgados através da estrutura de Comunicação Organizacional. Esta estrutura deve esclarecer o que a organização deseja e espera de seus funcionários em termos de resultados e considera as particularidades, ações e práticas facilitadoras do processo, e, se ideias apresentadas forem incorporadas em benefício da

elaboração da informação poderão contribuir na concretização da comunicação organizacional mais eficaz.

Outro fator que se relaciona à eficácia da comunicação organizacional é a clareza de sua ideologia que pode ser descrita como:

Ideologia organizacional é o mapa de valores, crenças, idéias, interpretações da realidade e cursos de ação característicos de uma organização ou grupo de organizações, servindo para unir os seus membros e legitimar o beneficiamento dos interesses daqueles indivíduos que controlam a organização. Na dialética da interação organização/ambiente, as ideologias organizacionais abrigam contradições (HALLIDAY, 1987, p. 85).

A ausência de uma ideologia organizacional clara pode implicar na divisão de interesses dos funcionários e estruturas da organização, que entre vários boatos de planos de ações podem ficar perdidos, seguindo em direções opostas ao desejado, e isso exige rapidez para que seja esclarecida a visão da organização, até mesmo porque os “planos estratégicos e planos operacionais diferem-se quanto ao prazo e objetivo” (ROBBINS, 2000, p. 116). A comunicação organizacional, através de reuniões e fóruns, pode ser mediadora dos interesses dos departamentos, levantando as dificuldades que poderão enfrentar na implantação e desenvolvimento da estratégia dos objetivos.

Mesmo que a execução de atividades localizadas nestas vertentes (que, insisto, devem ser assumidas apenas como um recurso didático) possa ficar sob a responsabilidade de profissionais com perfis e formação distintos – jornalistas, relações públicas, designers, publicitários, profissionais de marketing, etc. -, respeitando-se, pois a especialização, não é lícita supor que devam estar em “caixinhas” (ou feudos?) distintas de uma organização. A comunicação de uma empresa ou entidade se distribui por várias ações ou estratégias, com base em um número – que pode ser grande – de veículos ou canais, reportando-se a um conjunto diversificado de públicos, internos e externos, com discursos – e jargões – também variados, mas é, ou deveria ser, uma só (BUENO, 2003, p. 10).

A estrutura de comunicação da organização, que objetiva se tornar corporativa, tem por finalidade trabalhar diretamente com representantes de outras estruturas, com a análise minuciosa no conteúdo e ferramentas utilizadas para êxito em sua divulgação, como a importância da criação de um cronograma, com datas de divulgação e prazos, disponível para os demais, facilitando as prioridades informativas que precisam ser trabalhadas interna e externamente, evitando atropelos e boatos, mantendo a qualidade e veracidade da informação da organização com a colaboração de todos os escalões da direção.

Segundo Pimenta (2004, p. 71) seria bom lembrar que um sistema de comunicação adequado contribui como um todo para:

- Eficácia: que é o resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais.
- Eficiência: é a medida pela razão entre o produto (resultado, output) e o investimento (custo, esforço, input). Quanto maior for essa razão maior a eficiência.

De acordo com Torquato (2008, p. 52) a comunicação social de uma organização está circunscrita às áreas: Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, Articulação Institucional, Relações Corporativas e Lobby, Marketing Cultural e Eventos, Publicidade Institucional e Comercial/Industrial e Editoração e Identidade Visual.

Apesar de estar bem evidente, pelas explicações anteriores, a diferenciação entre as comunicações gerenciais e administrativas e a comunicação social, podem-se agregar, ainda, em complementação, certos fatores que pesam na balança da comparação (TORQUATO, 2008, p. 53).

A pluralidade na estrutura contribuiria muito no aumento dos objetivos de nível departamental que com suas orientações, procedimentos, regras e políticas gerariam controvérsias no planejamento estratégico corporativo. “O resultado disso é que os empregados são designados para um departamento funcional básico e, ao

mesmo tempo, são indicados para trabalhar em um determinado produto ou para um determinado cliente” (HAMPTON, 1992, p. 290).

A estrutura da comunicação organizacional, apesar de enfrentar a diversidade, busca trabalhar as bases apenas numa diretriz, para que traçado um planejamento estratégico seja divulgado para todos os funcionários da organização, na intenção de concretizar o seu verdadeiro papel. Para Vasconcellos (2009, p. 5) “a dimensão estratégica, portanto, se preocupará em não desenvolver ações isoladas de comunicação (de nível meramente tático), a fim de desenvolver ações de nível estratégico que sejam adequadas ao ambiente e as necessidades dos públicos”.

Muitos estudiosos do campo, em países da Europa e da América Latina, incluindo-se aqui também o Brasil, trabalham a comunicação organizacional numa perspectiva muito mais ampla, abrangendo as suas várias modalidades (administrativa, interna, institucional, mercadológica ou de negócios), tendo como ênfase uma estratégia voltada para resultados e ganhos de retornos de imagem e identidade corporativa (MARCHIORI, 2006, p. 181).

Esta amplitude de modalidade, que a comunicação organizacional contempla, se torna responsável por integralizar as demais estruturas da organização, fazendo reconhecer a importância da união conceitual na concretização dos resultados. Um exemplo disso é a imagem institucional que ligada à missão, visão e valores que emprega, reflete ações internas e externas e exige uma campanha comunicativa para ambos os públicos.

A comunicação integrada entre os funcionários permite a consolidação do nome da empresa, produto, serviço e qualidade do negócio, o que fortalecerá cada vez mais o que a organização preza nas negociações. “As estratégias baseadas em valores tendem a se desenvolver gradual e cumulativamente, proporcionando, mais do que um plano concentrado em poucos itens, uma orientação geral” (STONER, FREEMAN, 1999, p. 146).

A organização que pretende uma postura corporativa deveria possuir, em seu favor, o reconhecimento e respeito das outras estruturas sobre o valor de sua

atividade. Esta responsabilidade de tomar frente à divulgação da posição dos processos poderia se tornar uma realidade quando o departamento de comunicação organizacional trabalhasse suas informações com a veracidade de seus acontecimentos, evitando que deslizes operacionais atrapalhem a divulgação final, o que exige a formação de uma estrutura de comunicação interna.

O modelo desenvolvido por Baptista (2007, p. 91), certamente ilustra a análise e a importância do planejamento estratégico na comunicação organizacional, pois mostram quais são os elementos primordiais na formação da elaboração do planejamento da comunicação na organização.

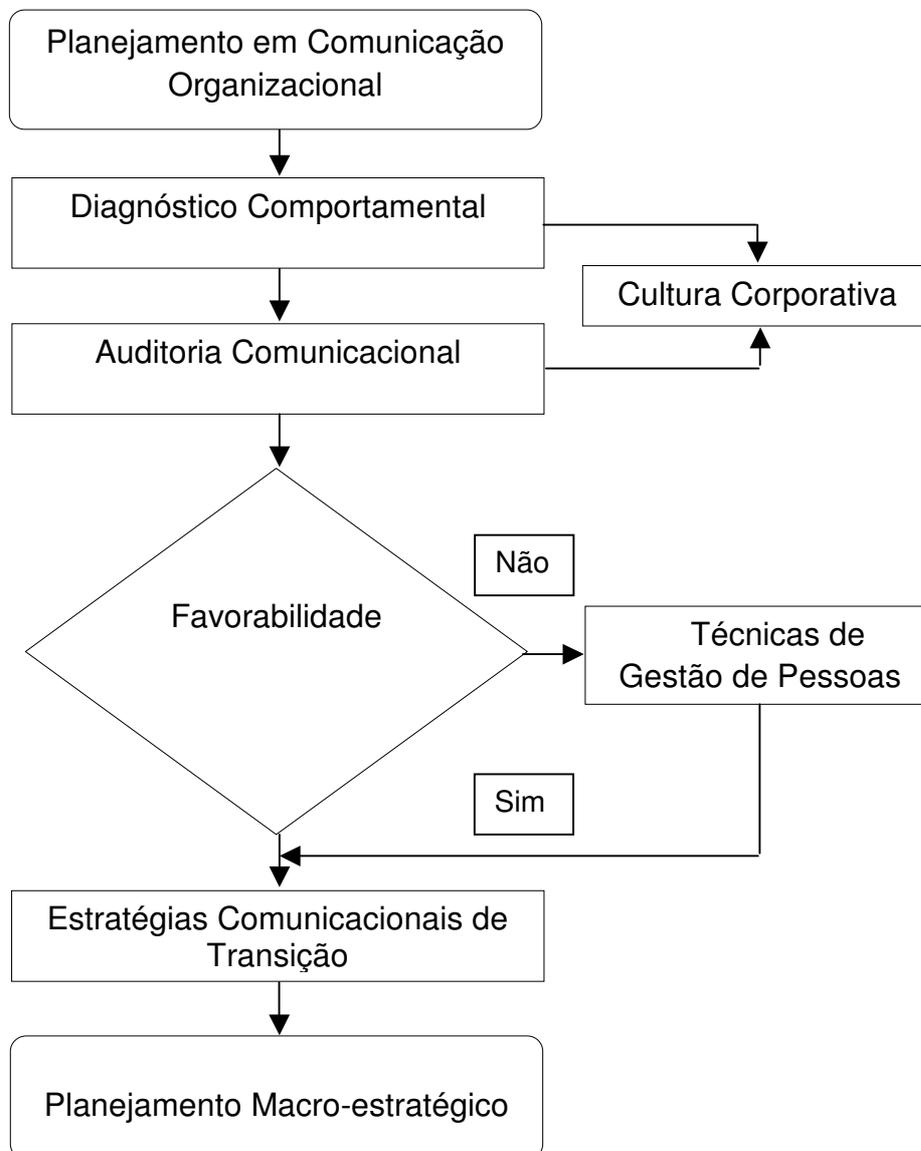


Figura 1: Planejamento em comunicação organizacional.
Fonte: Baptista (2007, p. 91).

2.4 O departamento de comunicação interna

O departamento de comunicação interna que pode ser administrada pela estrutura de recursos humanos em algumas organizações e tem o propósito de trabalhar na preparação intelectual e profissional de seu funcionário. Também se preocupa com a certificação de qualidade da organização, começando a direcionar seus esforços na capacitação, treinamento, desenvolvimento com melhoramento nas relações trabalhistas que se tornariam seu principal foco para acompanhar as mudanças do mercado global.

Um bom exemplo em que a comunicação empresarial interna se mostra uma ferramenta fundamental é a conquista do certificado da International organization for Standardization, simplesmente conhecida pela sigla ISO. A ISO é uma organização com sede na Suíça e que reúne noventa países, numa espécie de clube mundial da qualidade industrial. A ISO criou, em 1987, uma série de normas relacionadas com os sistemas de gerenciamento da produção e de atendimento às exigências do cliente. Trocando em miúdos: normas que gerenciam a qualidade nas empresas (NASSAR, 2004, p. 31).

A comunicação interna representa os interesses da organização, no que se refere à aplicabilidade das metas, à divulgação dos resultados internos alcançados, na intenção de repassar a visibilidade das condições que a organização se encontra posicionada no mercado, além de alinhar os objetivos comuns, estruturais, departamentais, governamentais, sociais e culturais, investimentos de projetos e ações que conduzam a uma direção.

Segundo Tyffany (1998, p. 16) para desenvolver a visão geral da empresa, você deve apresentar a declaração de missão que define o que a empresa faz e apresentar todas as metas com os objetivos e o que precisa para cumprir, e explicar os valores que seria o conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa e por último reforçar a visão de através de uma ou duas frases que anunciam aonde a empresa quer chegar através de um quadro amplo do futuro desejado.

As atividades projetadas na comunicação interna deveriam oferecer ao funcionário esclarecimento sobre o desempenho do seu papel sendo que esse conhecimento contribuiria na percepção e formulação dos resultados no trabalho. A “insuficiência de Informações ocorre quando um grupo não dispõe das informações necessárias para operar com eficácia” (ADLER, 2003 p. 223).

A comunicação interna tem como prioridade trabalhar com a mensagem direcionada ao seu público interno, à medida que buscaria foco nos objetivos organizacionais e contribuiria para a construção dos valores que deveriam ser apresentados com atenção na análise, descrição e interpretação das informações, devem promover para os integrantes da organização, conhecimento dos objetivos e para pautar suas ações neles e oferecer flexibilidade nas relações interpessoais.

Em cada caso concreto, cabe ao estrategista de comunicação estabelecer os fins e verificar qual a melhor maneira de atingi-los. O fato é que se torna inconcebível a idéia de uma empresa que se comunica muito “para fora” (por meio de publicidade, eventos, assessoria de imprensa etc.), mas não olha para o seu próprio umbigo. Se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja (NASSAR, 2004, p. 42).

Neste sentido, a comunicação interna constituiria um recurso muito útil na concretização da tomada de decisões, com um papel fundamental na formação da profissional de liderança e operacional que pode aumentar seu conhecimento sobre sua rotina, seus colegas de trabalho, o produto, o serviço, as promoções, a concorrência, o mercado econômico, contribuindo ricamente na busca de soluções concretas devido às orientações que a comunicação organizacional proporcionaria em seu desenvolvimento.

Torquato (2008, p. 54-55) define a missão básica da comunicação interna como a contribuição para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos, pela realização de diversos objetivos:

Dentre os quais se inserem os seguintes:

- Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
- Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
- Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
- Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial.
- Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.
- Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo.
- Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os inputs (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
- Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
- Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócio (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos).
- Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
- Despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso pessoal.
- Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização.
- Permitir aos níveis gerenciais uma maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas.
- Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de setores, áreas e departamentos.
- Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas.

Assim que as organizações redefinirem suas posições diante das dinâmicas do mercado global, seria fundamental determinada situação ser evidenciada através

do departamento de comunicação interna, mostrando quais implicações poderia acontecer nestes momentos de transição da organização. Um exemplo seria apresentar a medida e postura que a organização vai adotar em períodos de crise mundial. Para Nassar (2006, p. 57) não há como medir o valor da Comunicação sem a prévia e clara definição de objetivos e metas.

De acordo com Kunsch (2003, p. 154) a Comunicação Interna seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz, sendo planejado e avaliado de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita.

Para Marchiori (2006, p. 220) a postura estratégica da comunicação interna requer integração natural ao processo de decisão da empresa devendo cumprir as seguintes premissas:

- Políticas e estratégias definidas e transparentes.
- Seleção de informações, que contribuam para o nível de conhecimento.
- Busca de comprometimento entre as pessoas, sendo a comunicação um produto fundamental e valorizado na empresa.
- Diálogo aberto entre direção e funcionários.
- Emprego de múltiplos canais: formais e informais.
- Adaptação do formato e discurso aos diferentes públicos.
- Interatividade.
- Valorização das redes de liderança: formais e informais.
- Mensuração e tomada de decisão para o novo planejamento.

No entanto, as organizações em busca de soluções rápidas constroem o departamento de comunicação interna com determinações únicas e momentâneas que não permitiriam compreender e analisar os eventos que estariam por acontecer. Como o mundo dos negócios contemporâneos se caracteriza pela efemeridade, se tornaria inviável trabalhar de forma unificada por departamento estruturado. “Isto é,

deve-se levar em conta a realidade de todas as formas de comunicação na organização” (TORQUATO, 2008, p. 58).

Na busca de atender às necessidades de outras estruturas como produção, vendas e serviços dos produtos, a estrutura de comunicação organizacional investe em departamentos com profissionais especializados em propaganda para apoio aos revendedores e serviços, o que fortifica a imagem institucional, o marketing externo estruturado e os mais diversos conceitos também podem ser aplicados na comunicação social, conforme trata o próximo item.

2.5 O departamento de comunicação externa

No Pós Guerra Fria, a mudança da economia global direciona as organizações a investirem em propaganda industrial, em um departamento específico que busque estratégias de análise de variáveis como preço, promoção, público-alvo e canais de distribuição, que firmaria a importância do estudo da comunicação externa que objetivava expandir os negócios através de campanhas comunicativas. Mas, para isso acontecer eram necessários levantamentos e análises da funcionalidade do departamento de comunicação externa, que voltado para as novas exigências econômicas passaria por diversas mudanças em sua formação para definir o seu verdadeiro papel.

De acordo com Kotabe (2000 p. 31-35) essas etapas seriam:

- Marketing doméstico: Antes de entrar em mercados internacionais, muitas empresas focam apenas seu próprio país. Sua estratégia de marketing é desenvolvida conforme as informações sobre as necessidades e os desejos dos consumidores domésticos, as tendências setoriais, os ambientes econômicos, tecnológico e político. As empresas domésticas tendem a ser etnocêntricas e prestam pouca atenção às mudanças que ocorrem no mercado global, como nos estilos de vida e segmentos de mercado, na concorrência emergente e nos produtos melhores que já chegaram ao mercado. Os fabricantes norte-americanos de automóveis e produtos eletrônicos de consumo sofreram de etnocentrismo nos anos 60 e 70, ao negligenciarem a concorrência iminente dos fabricantes japoneses de baixo custo.
- Marketing de exportação: Normalmente começa com os pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. Entretanto, as empresas exportadoras ainda tendem a adotar um enfoque etnocêntrico aos mercados

exteriores, tratando-os como uma extensão de seus mercados domésticos e os produtos desenvolvidos principalmente para os clientes do mercado interno apresentam adaptação limitada às necessidades dos clientes estrangeiros.

- Marketing internacional: Assim que o marketing de exportação se torna parte integrante das atividades de marketing da empresa, ele começa a buscar novas direções para crescimento e expansão. Uma característica exclusiva é sua orientação policêntrica, com ênfase, sempre que for necessário, na adaptação do produto e da promoção aos mercados estrangeiros. Para fortalecer a posição competitiva da empresa, o responsável pelo marketing internacional começa adaptando produtos e promoção, se necessário para atender às necessidades e aos demais desejos dos clientes locais de maneiras alternativas.
- Marketing multinacional: Agora, a empresa vende seus produtos em muitos países espalhados pelo mundo. Sua administração então passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional. Essa abordagem centrada na região sugere que o planejamento de produto possa ser padronizado dentro de uma região (por exemplo, um grupo de países vizinhos e semelhantes), como a Europa Ocidental, mas não entre regiões. Os produtos podem também ser fabricados regionalmente. De modo análogo, os custos de propaganda, promoção e distribuição podem também ser compartilhados entre as subsidiárias da região. Para a empresa desenvolver sua imagem regional no mercado, ela pode criar e adquirir novas marcas regionais para sedimentar suas operações. A organização General Motors possui uma subsidiária regional, a Opel (sediada na Alemanha), para vender carros GM e Opel com forte distribuição européia.
- Marketing global: refere-se às atividades de marketing praticadas pelas empresas que enfatizam: (1) a redução das ineficiências de custo e da duplicidade de esforços entre suas subsidiárias nacionais e regionais, (2) as oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras idéias para suas subsidiárias, (3) o surgimento de clientes globais e (4) a melhora dos vínculos entre infra-estrutura de marketing nacional que levam ao desenvolvimento de uma infra-estrutura de marketing global.

A comunicação externa empenhada em informar o público externo desenvolveria ações que mantivessem a integridade da imagem institucional, disponibilizando informações para a sociedade pertinente à administração da organização na elaboração de campanhas de novos produtos, na divulgação de promoções, no esclarecimento de dúvidas dos clientes, planejamento de programas comunitários e campanhas sociais. Também com o objetivo de manter os funcionários internos e os que desempenham atividades externas informadas sobre as ações que a organização precisam colocar em prática.

O moderno conceito de marketing envolve, portanto, todas as atividades comerciais relacionadas com a movimentação de mercadorias e serviços desde sua produção física até o seu consumo final. Marketing implica em conhecer o que o consumidor necessita ou deseja; implica estudar a produção dessa necessidade, produzi-la, distribuí-la ao consumidor, ensinando-lhe, ao mesmo tempo, como consumir esse produto. Marketing não compreende a produção nos seus aspectos técnicos, isto é merchandising, mas a inclui no seu aspecto comercial, ou seja, na orientação que lhe dá no sentido de produzir artigos vendáveis, desejados pelos consumidores, úteis e de custo acessível ao maior número deles (SANT'ANNA, 2008, p. 16).

Algumas organizações para manter a proposta de produtos vendáveis acessíveis ao cliente desenvolvem planejamentos nos quais estabelecem diretrizes para distribuição de seus produtos, levantando através desta etapa quais seriam as dificuldades do processo para análise de soluções, evitando desgaste em suas operações no mercado global.

Outra aplicação do marketing é o chamado marketing industrial, derivado de seu emprego no mercado industrial, no qual os bens e serviços, na sua forma original ou transformada, são utilizados para a produção de outros bens e serviços e até mesmo para possibilitar a operação das empresas (PINHO, 2001, p. 23).

O departamento de comunicação externa, que deseja expandir suas atividades e conquistas, deveria se empenhar em conhecer as práticas utilizadas por corporações, que frequentemente são certificadas ou premiadas no decorrer de suas negociações no mercado global. No caso o investimento nos processos de comunicação externa, pode garantir melhoria nos processos por disponibilizar um fluxo de informação ao público externo facilitando o conhecimento sobre a organização, seus produtos e, conseqüentemente, direcionando a compra.

O marketing eletrônico apresenta ainda outras vantagens ligadas ao tempo (conveniência e rapidez), ao espaço (é global) à economia (custo menor nas vendas e distribuição) e gestão baseada em dados (ROSENBLOOM, 2002, p. 377-378).

Entretanto, seria importante lembrar, que as necessidades de programar as estratégias do mercado global incentivaram a criação de outras subdivisões do departamento de comunicação externa, que passaram a ter diversas funcionalidades. “As principais ferramentas disponíveis para o fabricante programar a estratégia de comunicação são: (1) propaganda, (2) venda de pessoal, (3) suporte ao revendedor (membro do canal), que normalmente envolve ações de merchandising e incentivo, (4) relações públicas e publicidade, e (5) promoção de vendas” (ibidem, p. 300).

Para desenvolver a comunicação externa com eficácia, Kotler (2000, p. 572-589) apresenta oito etapas possíveis. Mesmo considerando longas as descrições, acreditamos ser necessário apontar e discriminar cada uma delas, não por preciosismo, mas visando auxiliar um futuro leitor ainda não familiarizado com o tema. Dessa forma temos:

1. Identificar o público-alvo: O processo deve começar tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer.
2. Determinar os objetivos da comunicação: Depois de identificar o mercado-alvo e suas percepções, o profissional de marketing precisa decidir sobre a resposta desejada do público, seja ela uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental. Em outras palavras, ele pode desejar incutir algum dado na opinião dos consumidores, para que eles mudem ou atuem de determinada forma.
3. Elaborar a mensagem: Depois de definir a resposta desejada, passa a desenvolver uma mensagem eficaz. A mensagem ideal deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar desejo e incitar à ação (modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação)). Na prática, poucas mensagens fazem com que o consumidor passe diretamente da conscientização para a compra, porém o modelo AIDA sugere as qualidades necessárias para qualquer estratégia de marketing. A formulação da mensagem exigirá que se resolvam quatro problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo de maneira lógica (estrutura da mensagem), como dizê-lo de maneira simbólica (formato da mensagem) e quem deve dizê-lo (fonte da mensagem).
4. Selecionar os canais de comunicação: selecionar canais de comunicação eficientes para veicular a mensagem. Por exemplo, os vendedores de laboratórios farmacêuticos raramente conseguem mais que dez minutos da atenção de um médico ocupado. Sua apresentação tem de ser incisiva, rápida e convincente. Isso faz com que as vendas do setor farmacêutico sejam extremamente caras, pois o setor precisou ampliar seu conjunto de canais de comunicação, incluindo anúncio grátis em revistas médicas, envio de mala direta (também com cds de

áudio e vídeo), amostras grátis e até telemarketing. As empresas farmacêuticas patrocinam conferências. Em 2010 a legislação brasileira modificou essa relação indústria farmacêutica – médicos, regulando e regulamentando o pagamento para congressos, conferências, etc, pelas quais convidam um grande número de médicos – com todas as despesas pagas, os médicos passam um fim de semana ouvindo colegas importantes enaltecer as qualidades de determinados medicamentos na parte da manhã e praticando esportes na parte da tarde. Os vendedores muitas vezes programam teleconferências durante as quais os médicos são convidados a discutir um problema comum com um especialista e também patrocinam almoços e jantares para pequenos grupos. Todos esses canais são usados na esperança de desenvolver a preferência do médico por determinadas marcas de medicamentos.

5. Estabelecer o orçamento total de comunicação: Uma das mais difíceis decisões de marketing é definir quanto gastar em promoção. O investimento em promoção varia muito de setor para setor e de empresa para empresa. Os gastos podem variar de 30 a 50 por cento das vendas, no setor de cosméticos, a 5 a 10 por cento, no setor de equipamentos industriais. Mesmo dentro de um determinado setor, há as empresas que gastam mais e as que gastam menos. Considerando que as decisões sobre o montante e/ou percentagem de investimento em marketing cabe aos altos escalões das empresas.
6. Decidir sobre o mix de comunicação: As empresas precisam distribuir o orçamento entre cinco ferramentas promocionais – propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipes de vendas e marketing direto. Em um mesmo setor, as empresas podem diferir consideravelmente quanto a essa alocação.
7. Medir os resultados da comunicação: Depois de programar o plano promocional, é preciso avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar ao público-alvo se reconhece ou lembram-se da mensagem, quantas vezes a viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lembram e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e a empresa. Também deve reunir dados comportamentais da resposta do público, em relação a quantas pessoas compraram o produto, se gostaram dele e falaram dele às outras pessoas.
8. Gerenciar o processo de comunicação integrada: Muitas empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas para atingir seus objetivos de comunicação. Essa prática persiste apesar da proliferação dos novos tipos de mídia, da crescente sofisticação dos consumidores e da fragmentação dos mercados de massa em uma infinidade de minimercados, cada um deles exigindo uma abordagem específica. A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing.

Além das tradicionais campanhas de comunicação externa, algumas organizações, ao longo dos anos, levantam informações sobre as suas histórias, na intenção de expor em espaços culturais ou em livros sua trajetória, para demonstrar as ações que levaram a organização ao destaque e como enfrentaram as adversidades do mercado global.

Essas atitudes possibilitam um reconhecimento graças às peças gráficas que possuem uma redação aprimorada e permite informação e conhecimento ao cliente e funcionário, sobre as ações que a organização adotará no momento da crise, além de divulgar a posição da organização, como os prêmios e avaliações que a coloca em destaque no segmento, e ressalta a importância da atitude da comunicação organizacional diante da imprevisibilidade mercadológica no momento de gerir, assunto que tratamos a seguir.

2.6 A postura da comunicação organizacional na crise

A mudança, como fator impulsionador do mercado global, destaca a presente tensão e desequilíbrio que ocorre, permanentemente, na economia e política mundial. Ora, a mais recente crise nos Estados Unidos da América, em 2009, certamente afetou todos os segmentos de produtos e serviços globais. Vejamos a reportagem da Folha Online:

A crise nos EUA, que tem suas raízes no mercado imobiliário, agora afeta todos os setores da atividade econômica do país, disse nesta sexta-feira a chefe do Conselho de Consultores Econômicos da Casa Branca, Christina Romer, comentando a retração de 3,8% no PIB (Produto Interno Bruto) do país no trimestre passado. Trata-se do pior desempenho trimestral desde o período de janeiro a março de 1982, quando a economia caiu mais de 6% -- á época, como agora, o país estava em uma recessão. Segundo ela, uma ação imediata é necessária para reforçar a demanda no país, a fim de reativar a economia. "Esse declínio generalizado enfatiza o fato de que os problemas que começaram no nosso mercado doméstico e financeiro se espalharam para praticamente todas as áreas da economia", disse. "Uma ação imediata para apoiar tanto o setor financeiro como a demanda em geral é essencial" (CRISE..., 2009).

As organizações do mundo, em 2009, passaram por sérios riscos que impactaram em altos índices de desemprego, geraram limitações na ordem social que exigiram uma nova postura estratégica e administrativa das organizações, devido aos seus processos de reordenamento econômico e financeiro em curso. Paralelamente, a comunicação organizacional com a tarefa de definir e esclarecer os

planos de ações para os públicos internos e externos elaborou campanhas comunicativas corporativas.

Cabia à organização, repensar suas práticas para tomar decisões concretas, evitando a dispersão do público interno e externo que diante das numerosas contradições divulgadas pelos meios de comunicação, deixaria de consumir, ou pior poderia colocar em dúvida os produtos e políticas. Restava à comunicação organizacional agir com eficácia na tentativa de conter conflitos no ambiente organizacional e atender a demanda informativa externa criada com a crise, tendo que elaborar rapidamente mensagens que esclarecessem seus propósitos.

Além da influência dos veículos locais na comunidade - jornais, rádios, produtoras locais de TV etc. -, eles podem, por causa da circulação de informações, influenciarem públicos e veículos situados fora da sua área normal de abrangência. Não esquecer que centena deles já tem sua versão on-line e que, portanto, podem ser consultados na rede, de qualquer lugar (BUENO, 2003, P. 74).

Era, portanto, a oportunidade da estrutura da comunicação organizacional utilizar práticas que transformassem essa crise em oportunidade comunicativa direcionar seus valores de forma transformadora e criativa e dispor de meios inovadores que deixassem essa separação interna e externa trabalharem para aprimorar as relações sociais.

De acordo com Baron em seu artigo publicado no IABC - *CW Bulletin is the e-newsletter supplement to CW Magazine*, seria importante considerar seis passos de forma simples, e que transcrevemos na íntegra para ajudar a lidar com as novas realidades dos meios de comunicação social, especialmente durante uma crise:

1. Escute de tudo. - O Los Angeles Department of Water & Power (DWP) com quatro milhões de clientes era a maior utilidade pública dos E.U.A, depois que eles começaram a usar e acompanhar o Twitter a organização descobriu que havia uma série de discussões em curso sobre a sua agência acontecendo neste site de mídia social, algumas pessoas fizeram comentários agradáveis, outras não foram tão agradáveis
2. Seja rápido, ou seja, irrelevante. - Quando o vôo 1549 bateu o Rio Hudson, em Nova Iorque, em janeiro do ano passado, depois de uma

hora o presidente da Airways nos E.U.A foi capaz de fazer uma declaração. Uau, uma hora! Isso é fácil, certo? Só que nessa hora Janis Krums, o espectador usava o Twitter e Twitpic para deixar o mundo saber sobre o acidente, já tinha realizado uma série de entrevistas com a mídia nacional. A primeira foi apenas 35 minutos depois do acidente, com a MSNBC. Dentro dessa mesma hora, dezenas de testemunhas oculares estavam relatando o que estavam vendo. As companhias aéreas e agências de resposta, simplesmente não eram o foco da atenção da mídia, porque outras fontes estavam disponíveis para os mais rápidos. Hoje, você tem que comunicar à velocidade dos meios de comunicação social, para dizer alguma coisa, senão ninguém vai ouvir.

3. Faça seu site central. - Várias operações de gestão de emergência podem ser utilizadas como o Twitter ou Facebook para alertar os seus públicos de informação adicional sobre a sua web sites. Estes comunicadores entendem que as pessoas sempre voltam ao seu local, particularmente quando se empregam ferramentas interativas convidando contato direto, é o melhor uso dos meios de comunicação social.
4. Não espere por uma crise para estabelecer canais de comunicação. - A maioria de nós se lembra do desafio que a Domino's Pizza enfrentou sobre a preparação de seus alimentos nos vídeos do YouTube. O consenso entre os comunicadores na crise foi que a organização fez um bom trabalho de respondê-la, mas um pouco tarde. O Domino's utilizou canais de mídia social na sua resposta, mas demorou alguns dias para definirem os seus canais, porque não os tinha utilizado ou preparados com antecedência, a situação nos meios de comunicação social pode ficar feia em questão de minutos e horas, não em horas e dias. Se você não é o público já envolvente através destes canais, geralmente é inútil tentar fazê-lo depois de um acontecimento estar em andamento. Fazê-lo agora ou esperar até a poeira baixar é o mais importante, mas em seguida, preparar-se para o próximo.
5. Aproveite as oportunidades para se comunicar diretamente com seu público. - Esquecemos que a razão pela qual trabalhamos com a mídia porque é o meio rápido, eficiente de atingir os clientes, investidores, interessados, legisladores, reguladores, etc. Mas em algum ponto do caminho, começamos a pensar que a mídia é o público, em vez de os meios. Para alcançar as pessoas que realmente precisam conversar com você temos várias oportunidades, com a mídia social, para falar diretamente com as pessoas que mais importam. Se você tem 20.000 pessoas próximas a você para a informação, pelo amor de Deus, fale com eles.
6. Prepare a sua equipe de liderança - Então você é o comunicador responsável por levar para a sua organização um evento do pior cenário possível, você precisa colocar informações críticas sobre a crise no Twitter, com isso você estará enviando uma atualização sobre a situação diretamente a todos os seus intervenientes a cada 15 minutos, o que permite também disponibilizar um vídeo gravado do CEO e enviá-lo ao canal do YouTube da sua organização. No entanto, sua equipe de executivos ou CEO diz "o que é Twitter? O que é YouTube?", Então lembra que ele vai ter cinco horas para obter todos os advogados para analisar as declarações.

Evidentemente que as questões relativas às redes sociais são mais complexas que os seis passos apontados por Baron, ainda assim, eles servem como alerta para uma reflexão mais aprofundada das relações (novas?) que surgem nos

âmbitos interno e externo das organizações. A crise e o terrorismo informativo que a acompanha uma crise oferecem alterações nas relações e na forma do consumo mundial, inclusive na maneira de perceber as organizações.

Para Maximiliano (2004, p. 337) o processo de comunicação pode sofrer alterações devido aos ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e a recepção eficazes da informação, esses ruídos e interferências seriam o excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou canais de comunicação.

Para evitar a dispersão da comunicação, o departamento de comunicação organizacional junto com outros departamentos e facilitadores de soluções comunicativas no momento das crises globais pode se reunir no encontro de soluções, para criar uma campanha informativa que integre a organização como um todo, o que permitirá ao funcionário oferecer respostas adequadas nos momentos imprevisíveis, por fazer parte, diretamente da tomada de decisões estratégicas da organização.

O que torna possível pensar, que tanto os departamentos de comunicação internos e externos devem estar alinhados com os meios de divulgação da comunicação e utilizar ferramentas disponíveis para os públicos que permite a veracidade dos fatos que pode – e deve ser a maneira rápida para atingir os funcionários e manter o foco nas diretrizes e propostas que conduz a organização rever as práticas estratégicas apresentado no capítulo seguinte.

3 A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A Guerra Fria retratou as diferenças políticas, econômicas e sociais que existiram entre a União Soviética e os Estados Unidos. Conhecida como mundo bipolar, onde de um lado a União Soviética estruturada por uma economia socialista, liderada pelo Estado; do outro, os Estados Unidos, no modo capitalista, fundamentavam a criação do mercado no escopo econômico. Estes dois modos de produzir a riqueza, certamente renderam grandes mudanças no mundo.

No princípio, com a formação dos mega blocos que planejavam dominar o cenário mundial, em suas relações de poder, apostando nos mercados regionais, deixavam em evidência o que se esperava do mercado competitivo. Impulsionada pelos valores do capitalismo, essa nova forma de “agir do mercado”, gerado anteriormente pelas ambições, proporcionaria a realidade da nova base do sistema mundial, ao que tudo indicava, por um tempo indeterminado.

Com o colapso da União Soviética, os Estados Unidos passaram a ser o “primeiro e único poder global”, detendo a supremacia em quatro domínios decisivos: o militar, o econômico, o tecnológico e cultural. Mesmo que a Rússia e a China se unissem, argumentam, eles só disporiam de armamentos para iniciar um “suicídio nuclear”, mas não de condições para vencer ou mesmo emular a hegemonia americana. Só que nos últimos quinhentos anos, desde que o mundo foi unificado, o poder mundial sempre foi dominado por povos da Eurásia e agora, pela primeira vez na história, uma potência não eurasiática é proeminente no globo e inclusive nessa imensa região. Essa situação, afirma Brzezinski “é obviamente temporária”; mas quanto tempo ela vai durar dependerá da estratégia dos Estados Unidos para manter a sua supremacia na Eurásia (VESENTINI, 2000, p. 99).

O que levava o mercado a uma série de transformações Pós Guerra Fria, foi o modelo de gerir americano, que mudara não somente as questões geográficas, sociais, econômicas, ambientais, mas a maneira de administrar as práticas mercadológicas mundiais, e a competitividade desenfreada, como arma de sobrevivência ressaltava as maneiras de negociação que objetivava a centralização do poder econômico.

Quando o McDonald's entrou na Rússia na década de 1990, foi forçado a alterar sua prática de obter os insumos necessários de fornecedores externos, porque esses não estavam disponíveis; a fim de suprir suas lojas na Rússia e manter seu princípio básico de servir fast-food de qualidade constante, o McDonald's instalou sua própria cadeia de suprimentos integrada verticalmente (a carne bovina foi importada da Holanda, as batatas dos Estados Unidos), trabalhou com um número selecionado de padarias russas que produziam pães, trouxe especialistas em agricultura do Canadá e da Europa para aperfeiçoar as práticas de gestão dos agricultores russos, contribuiu seu próprio McComplex de 9.000m² para produzir hambúrgueres, batatas, molho ketchup, mostarda e molho Big Mac e introduziu uma frota de caminhões para transportar os suprimentos aos restaurantes (THOMPSON, 2008, p. 222-223).

Essa mudança, caracterizada pelas relações do mercado capitalista mundial que se pretendia hegemonia tinha por objetivo conseguir relações econômicas com organizações de vários portes e segmentos. A necessidade de enfatizar as fusões, a consideração dos mercados regionais, poderia render para alguns empreendedores um rápido crescimento no fluxo internacional.

Podemos dizer que a administração nessa fase de transição exigia mão de obra qualificada nas organizações e a especialização na área da tecnologia da informação, mudava as relações dos processos produtivos e serviços que ocorre com a substituição de funcionários por robôs industrializados, operados em sistema integrado nas várias localidades do globo terrestre. "A automação foi primeira sentida e aplicada em larga escala nas indústrias petroquímicas e metalúrgicas" (MCLUHAN, 2001, p. 397).

Um dos fatores, para os Estados Unidos, firmarem liderança, fora suas pesquisas e investimentos tecnológicos que, além de oferecer estruturas em tempos de guerra, dispunha de soluções em redes integradas que estruturava uma comunicação com o mundo. Os hardwares, softwares que impactaram nas estratégias dos mercados globais mudava a atitude dos administradores que, na busca de ferramentas ágeis para produzir e monopolizar o mercado global investia fortemente nesta inovação.

Desta forma, os processos se transformavam, a produção feita em grande escala passava a ser distribuída para países com custo operacional baixo. "As

mudanças constantes nas condições industriais, nas capacidades das empresas e nos ambientes institucionais exigem que as estratégias, as estruturas, ou ambas, mudem" (PENG, 2008, p. 313). Com esta questão da produção desenfreada era preciso rever uma maneira de competir para se manter no domínio do mercado com critérios para a organização atingir o que pretende alcançar.

3.1 O processo “global”

As transformações políticas e geográficas colaboraram para a expansão das organizações e, a possibilidade de participar do mercado global depois da Guerra Fria, passou a ser de interesse dos empresários, visto que era uma grande estratégia atingir um “mercado-mundo” e ainda manter o poder através das diversas operações comerciais nessa escala.

Contudo, a escala mundo é apenas uma dentre as possíveis para a economia capitalista, como sugere George:

As diferenças econômicas e monetárias e as conjunturas políticas podem cristalizar cada unidade em um grupo autônomo, isolado espontaneamente ou sob pressão, dentro do qual os países industriais interessados se esforçam por mobilizar os recursos primários e encontrar os escoadouros que lhes são necessários. O comércio internacional contemporâneo se apresenta assim, sob dois aspectos: um **comércio regional** (no sentido amplo do termo) interessando a uma zona determinada que tende a constituir a porção fundamental das trocas e um comércio **entre zonas monetárias e econômicas diferentes**. Admite-se, geralmente, que o desenvolvimento econômico do mundo seria favorecido com o retorno, sob formas adequadas a situação atual, a uma universalização do comércio (GEORGE, 1954, p. 119-120).

A globalização expandiu e ampliou mudanças nas condições sociais e políticas passando a contribuir para o aceleração do mercado capitalista. Isto implicou em uma nova necessidade produtiva caracterizada, por uma também nova, relação organizacional, relação-cliente-fornecedor-produtor, ou seja, outra relação sócio-comercial.

Isso implica reconhecer a globalização como um processo em curso, ou de forma mais detalhada:

A globalização pode ser vista como um processo, como uma condição ou como um tipo específico de projeto político. Essas diferentes abordagens da globalização não são como espero mostrar, mutuamente exclusivas. Mas proponho começar considerando-a um processo. Vê - lá assim não presume que o processo seja constante nem impede de dizer que ele, por exemplo, entrou num estágio radicalmente novo ou chegou a uma condição particular ou mesmo "final". Do mesmo modo, essa maneira de ver a globalização não a "naturaliza" como se ela tivesse surgido sem agentes discerníveis trabalhando para promovê-la. Porém assumir o ângulo fundado no processo faz que nos concentremos, em primeira instância, no modo como a globalização ocorreu e está ocorrendo (HARVEY, 2006, p. 80).

Nesta proposta de mudança, a organização que tinha seus principais objetivos determinados, teve de rever os conceitos e bases, porque talvez o diferencial consistisse em rever as práticas de resultado do mercado em geral e reestruturar os planos de forma periódica, que permitisse uma análise para ações que contemplasse o mercado local e global. "Cada indústria teve de" repensar fundo" a estranheza desta expressão já indica o quanto o processo é doloroso), função por função, o seu lugar na economia" (MCLUHAN, 2001, p. 396) o que geralmente exigiu uma ruptura com os valores aplicados para a visibilidade na tomada de decisão.

3.2 A administração por objetivos (APO)

A Administração por Objetivos consiste no planejamento e controle das ações que a organização pretende fazer para obter lucro e crescimento no mercado. Neste caso, a comunicação interpessoal é um fator que contribui para que as premissas conduzam os planos a serem implantados, que voltado para a estrutura de departamentos reunirá esforços em minimizar os riscos diante da imprevisibilidade econômica.

Para Drucker (1975, p. 541) a administração por objetivos concede ao receptor visado pela comunicação – no caso, o subordinado – acesso a uma experiência que lhe permite compreender. A ele é dado acesso à realidade da tomada de decisão, ao problema das prioridades, à escolha entre aquilo de que se gosta de fazer ou que a situação exige e, acima de tudo, a responsabilidade de tomar uma decisão.

Nesse caso, a APO, vem sendo aplicada em organizações dos mais diversos segmentos, no sentido de levantar as expectativas e elaborar as condições de realizá-los que inclua o período de execução, departamentos envolvidos e especifique o processo individual e coletivo.

A administração por objetivos é um procedimento sugerido para aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar. Essa idéia foi desenvolvida por Alfred Sloan na General Motors, na década de 20, com bases nas práticas administrativas criadas na Companhia DuPont. Um dos componentes da filosofia de administração de Sloan era a definição de objetivos e a cobrança de resultados pela matriz da empresa, ficando as divisões responsáveis pela operacionalização e execução dos detalhes. Essa prática foi copiada por outras empresas, como a GE, onde Drucker a conheceu. Drucker acrescentou outros componentes e a chamou de administração por objetivos (MAXIMIANO, 2008, p. 77).

Para Robbins (1981, p. 166-167) a APO tem sido descrita como uma filosofia da Administração que procura minimizar controles externos e aumentar a motivação interna através do estabelecimento conjunto de objetivos e autocontrole. Numa época em que a democracia é uma questão das mais importantes nas organizações, verificamos que a APO integra participação na vida organizacional. O processo de APO compõe-se de quatro passos:

1. Estabelecimento de objetivos: formulamos, em conferência entre superiores e subordinados, declarações claras e concisas de objetivos.
2. Planejamento de ação: estudamos os meios de atingir estes fins, isto é, formulamos planos realistas de ação para atingir os objetivos formulados no primeiro passo.
3. Autocontrole: a monitoração e medida sistemática do desempenho, idealmente fazendo que o próprio indivíduo examine seu desempenho.

4. Exame periódico do processo: adotamos ação corretiva quando o comportamento se desvia dos padrões estabelecidos no estágio de formulação de objetivos.

Assim, na organização automotiva a APO contribui para aumentar a produtividade no controle do planejamento na possibilidade de inovar produtos no mercado global, com critérios que ofereçam maior rentabilidade do negócio e além de contar com o desempenho do funcionário que, satisfeito em participar desta reestrutura organizacional, enfatiza como deveria ser o comportamento das hierarquias da organização moderna que precisam se adaptar ao processo global.

3.3 A formulação das metas globais

Para participar da concorrência, era fundamental que, as organizações definissem as metas, mas estabelecesse qual seria a pretensão do principal objetivo global. “A Tomada de decisão seria um processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo” (STONER, FREEMAN, 1999, p. 182). Podemos dizer que a redefinição dos alvos organizacionais permitiria verificar diversas possibilidades de planejamento que fossem executados a curto, médio ou longo prazo, oferecendo muitas oportunidades de soluções.

Estratégia Empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (MINTZBERG, 2001, p. 58).

A identificação dos pontos fortes e fracos de um processo organizacional permite que as ações possam, no tempo determinado, se adaptar às disposições do mercado e mostram, de maneira significativa, quais são as decisões que precisariam

ser tomadas para atingir os objetivos nos negócios. Isso porque, a peculiaridade de cada situação exige um desempenho organizacional mais qualificado.

As estratégias devem ser planejadas, evitando-se que decisões importantes sejam implantadas sem controle, baseadas apenas em uma necessidade momentânea, o que comprometeria de forma irreversível sua imagem institucional perante o mercado. Neste caso a reconfiguração dos planos deve ser contínua, programada e reforçada por um plano de comunicação organizacional que retrate as atitudes administrativas diante das variações de mercado ocorridas.

De acordo com Ghemawat (2007, p. 35-38) hoje as atividades econômicas podem ser desenvolvidas tanto em escala nacional como internacional e se concentra muitas vezes até mesmo nas fronteiras de cada país. Com isso, territórios então nunca explorados, passaram a integrar o mundo organizacional.

O impulsionador dessa integração, em curto prazo, pode ser dois importantes elementos de estratégia, como os avanços tecnológicos da comunicação, e o transporte, os interesses políticos têm feito cada vez mais países participarem da economia mundial como os países do bloco da antiga União Soviética, a China e a Índia envolvida com a economia internacional.

A formulação da estratégia deve permanecer constante, os interesses das organizações precisam ser congruentes com os do mercado global, para garantir a continuidade da acumulação. A flexibilidade aplicada garantirá ações que, para a sequência dos projetos, e a facilidade no momento de negociação com seus clientes e fornecedores, manterá a possibilidade de uma renovação no planejamento, pelo constante acompanhamento dos negócios.

Exemplo conhecido pelas estratégias globais, e considerada uma organização, experiente por sua presença e sucesso no mercado, a Coca-Cola caiu nas armadilhas do mercado e sofreu sérios riscos. Podemos afirmar que a Coca-Cola, talvez a marca mais conhecida mundo, passou por atropelos devido às próprias decisões estratégicas tomadas por seus gestores.

Para Ghemawat (2007, p. 41- 48) o que tornou a Coca-cola líder do mercado no final da década 1990, concedendo o título de modelo de direção global foi à mudança de atitudes tomadas pela sua direção. Porém, quase perdendo seu título e lutando para se recuperar, podemos entender essa transição acompanhando um pouco as estratégias, desenvolvidas por seus gestores.

Quando Roberto Goizueta, Presidente executivo da Coca-Cola de 1981 a 1997, teve a profunda convicção da existência de semelhanças, entre os países, começou a determinar a estratégia global, que insistia cada vez mais no crescimento internacional. Com isso ele trabalhou com fatores como a economia de escala, desnacionalização, ubiquidade, centralização e a padronização.

Podemos dizer que a insistência da centralização e padronização que a companhia pretendia era uma estratégia universal e foram poucos os que estiveram dispostos discuti-la nos anos 1990. Com a morte de Goizueta, em 1997, quem assumiu foi Douglas Ivester que procurou seguir seu antecessor mais o mercado global começava a decair e sobrevieram problemas com a demanda e a queda dos valores das ações, porém Ivester considerou então, apenas um breve revés, não sendo necessário um corte na estratégia de crescimento de 7 – 8% das vendas. Com os problemas aumentando e as vendas e ações caindo, foi substituído por Douglas Daft.

Já Douglas Daft, com sua experiência como chefe executivo no Oriente Médio, chegara à convicção que a forma de ganhar o mundo onde imperava a globalização era transferir as decisões estratégicas para os executivos locais, direcionando a publicidade e o controle criativo, porém não atentaram que estavam poucos preparados. Mas foi Neville Isdell com sua gestão a partir de 2004, quem considerou como estratégia às semelhanças e diferenças administrativas e colocou ênfase especial em temas publicitários de maior alcance e mais universais, lembrando o enfoque universal de Goizueta, e insistiu mais uma vez com a padronização extrema.

As estratégias das gestões anteriores da Coca-Cola tiveram sua importância mais foi Isdell, com a intenção de encontrar uma maneira nova de competir

internacionalmente, quem analisou os tipos de oscilações não ignorando as diferenças dos outros países, não cedendo por completo para elas, mas reconhecendo a realidade da semiglobalização que é o conceito utilizado por Ghemawat e diz respeito ao momento atual onde "ainda estamos longe de alcançar uma integração absoluta e seguiremos assim por várias décadas" (ibidem, 2007, p. 27), conseguindo obter uma estratégia para competir além de suas fronteiras, pois tentava compreender a cultura global de cada país.

Tudo isso nos faz avaliar que, para vencer as crenças tendenciosas e evitar desastres, os líderes deveriam acompanhar a implantação e a efetivação das estratégias. Muitas variáveis podem mudar seus destinos e a revisão serviria para reforçar o processo do global e local. Sendo importante na elaboração considerar as diferenças internacionais, culturais, administrativas, geográficas e econômicas. Analisando o aumento de rendimento e produtividade que se abriram pela obtenção lucrativa.

Esta forma de incentivo à criatividade na hora de pensar como competir através das fronteiras possibilitaria uma estratégia global, pois considerando as diferenças e evitando que seu conteúdo estratégico ficasse centralizado, valorizaria as interações locais e das fronteiras, quebrando as barreiras entre os países, permitindo que as decisões organizacionais sejam tomadas levando em conta as particularidades da nação.

3.4 A prática da organização globalizada

As transições das organizações contemporâneas, que levam ao questionamento das técnicas produtivas utilizadas como modelo padrão de planejamento focado em produção, para investir em planos de negócios buscam direcionamento em públicos internos e externos e preocupados com as necessidades do mercado e tendências mercadológicas buscam novas estratégias administrativas e produtivas para obter o diferencial competitivo. "O principal concorrente da Ford, a General Motors, tinha a flexibilidade para reagir prontamente com os novos *designs*" (MINTZBERG, 2001, p. 269).

A característica única dos sistemas flexíveis de manufatura é que pela integração entre projeto, engenharia e fabricação, eles podem fabricar produtos em pequena escala para os clientes a um custo comparável ao que antes só era possível pela produção em massa. Na verdade, os sistemas flexíveis de manufatura estão revogando as leis da economia de escala (ROBBINS, 2000, p. 202).

A organização expandindo seus negócios manteria firme a ideia de aderir às novas práticas tecnológicas. Como no caso da produção de bens de consumo da moda, que ao introduzirem máquinas de costura automáticas, reformularam os seus “locais” de confecção de trabalho, para manter as tendências da moda que devido a sua efemeridade, precisavam de agilidade. A ênfase na aceleração da produção e distribuição dessas operacionalizações tornaria esse negócio lucrativo.

Um bom exemplo é a Benetton, a muito bem-sucedida empresa italiana produtora de roupas. A Benetton é uma empresa familiar, com 2.500 pontos de venda no país e no exterior (todos eles sob sistema de franquia). Caixas registradoras eletrônicas especialmente projetadas e instaladas nesses pontos de venda transmitem de forma contínua com dados completos online sobre vendas – tipo de artigo, cor, tamanho etc. Essas informações, recebidas na matriz, formam a base de decisões sobre o desenho e produção. As principais instalações da Benetton – que empregam cerca de 1.500 trabalhadores – são complementadas por uma rede de mais de 200 subcontratantes, pequenas empresas com 30-50 empregados cada, e que no total empregam cerca de 10.000 pessoas. Essas empresas contribuem – com algum custo para elas mesmas – para a flexibilidade adicional do volume (KUMAR, 1997, p. 57).

Como os mercados globalizados oferecem uma diversidade de produtos e serviços, sem o fundamento conceitual de Taylor e Fayol de produção em massa em série, a concorrência aumenta e neste caso a criatividade e flexibilidade de inovar serão as novas características para a organização que deseja fazer parte do mercado globalizado. “A especialização flexível e as formas flexíveis de empresa do trabalho substituem cada vez mais a produção em massa” (KUMAR, 1997, p. 60).

De fato, enquanto permanecer a discussão sobre a produção capitalista e suas práticas de consumo, a organização continuará na busca de se adaptar aos

modelos que atendam à necessidade da globalização. “O mero ato de “partir para a internacionalização” multiplica a complexidade organizacional de uma companhia” (MINTZBERG, 2001, p. 354).

A organização empresarial globalizada tem que buscar a flexibilidade produtiva, na parceria com funcionários multifuncionais instruídos que compreendam e saibam lidar com as incertezas mercadológicas. Para isso utiliza recursos tecnológicos que melhora seus processos comunicativos e proporcionam comodidade para seu público interno. Desse modo, os objetivos precisam ser atualizados em conjunto com os líderes que administram as questões internas e externas da organização.

De acordo com Robbins, (1981, p. 155-160) definimos objetivos como as finalidades a que se dirige toda atividade. Sugerem aspirações: os fins desejáveis que a organização alcançasse. Novamente pedimos aos leitores que nos acompanhem em mais uma descrição longa, pois nossa intenção é a de ampliar a visão dos objetivos organizacionais apresentando uma multiplicidade de finalidades, a saber:

- **Lucratividade:** As organizações em busca de lucro, evidentemente, têm como objetivo o lucro. Entretanto, isto raramente significa uma quantidade fixa de dólares, e sim certa porcentagem sobre o capital investido. Todas as empresas precisam de um lucro razoável a fim de justificar sua existência. Quando este lucro razoável não pode ser conseguido, a sobrevivência da firma fica em dúvida.
- **Crescimento:** Diz-se que, em negócios, ou você vai para frente ou para trás – não há termo médio. Isto é verdade, se não em termos reais pelo menos em termos relativos. Quando sua organização é estável enquanto outras organizações semelhantes estão se expandindo em termos relativos você está indo para trás.
- **Penetração no mercado:** A posição de uma organização na sua indústria está diretamente ligada a crescimento. Administradores procuram manter e expandir sua fatia de mercado nas situações em que não existe um monopólio.
- **Liderança:** Assim como o objetivo de crescimento, o objetivo de liderar um certo mercado pode ser sadio ou não. Quando culmina numa organização mais viável, flexível e eficiente, é sadio. Entretanto, quanto tal objetivo serve apenas às necessidades de um grupo executivo que procura estar associado com uma organização “líder no seu campo” ele é antifuncional e não visa aos melhores interesses da organização.
- **Produtividade:** A habilidade de uma organização de transformar fatores de entrada em fatores de saída, ao menor custo possível, é a medida da sua produtividade. Todas as organizações devem ter objetivos

nesta área; a geração de uma dada saída com a menor entrada possível, ou geração de saída máxima para uma entrada. Devemos preocupar-nos com essa taxa de rendimento na conversão dos recursos humanos e financeiros em fatores desejáveis de saída.

- Satisfação do cliente: Nenhuma organização poderá sobreviver em longo prazo se não fizer as necessidades de alguma clientela. O Governo existe para servir o povo; as empresas para servir seus clientes; as instituições de caridade servem os necessitados. Quando uma organização não satisfaz mais a sua clientela, a sua licença é rescindida, suas rendas diminuem e surge uma falta de apoio público para seus objetivos.
- Consciência social: O nosso objetivo final é absolutamente necessário, pelo menos em teoria, para sobrevivência da organização. Todas as organizações operam com aprovação da sociedade.

A organização que pretende trabalhar diante das práticas globais, precisará constantemente analisar quais são os elementos da organização que compõem os fluxos de comunicação, como os processos e as pessoas no resgate de uma qualidade comunicativa que com os moldes de administrar contemporâneos ressaltam que o funcionário tem um papel muito ativo na tomada de decisões da organização e que os departamentos da indústria, no caso das hierarquias de comando servem para reforçar a visão e missão que a organização preza. Para Maxwell (2007, p. 86) a visão pode começar com uma pessoa, mas só se realiza pelos esforços de muitas pessoas. O que rompe com a ideia do funcionário com tarefas específicas, mas que tem um papel decisivo na formulação e aplicação dos planos de ações da organização.

Segundo Nassar (2009, p. 82-87) a organização globalizada deve ter uma Comunicação Empresarial Estratégica embasada na visão do negócio, e para isto acontecer deve descrever o case, levantar o problema e no planejamento comunicativo definir o objetivo, o público, o conceito-chave, as estratégias táticas, ações e estratégias de Relações Públicas que contemple as fases da dinâmica do encontro valide o orçamento da produção e através do método de avaliação apresente os resultados.

Na busca por acompanhar a gestão das estratégias globais, elaboradas nas organizações que buscam participar ativamente das práticas do mercado global, no capítulo três, sobre o estudo da organização General Motors do Brasil, se pretende verificar como a estrutura de comunicação organizacional interna elabora suas campanhas para manter os públicos interno e externo informados das constantes

mudanças, que facilite lidar com as incertezas mercadológicas e direcione o planejamento dos objetivos industriais.

4 O ESTUDO GENERAL MOTORS DO BRASIL

Como um modelo de organização que trabalha, com seus objetivos de negócios em estruturas, para participar deste mercado lucrativo. A organização GMC inaugurou no dia 26 de janeiro de 1925, em São Paulo, no bairro do Ipiranga, sua primeira filial na América Latina, com o objetivo de manter relações internacionais na construção e desenvolvimento de automóveis.

A estrutura organizacional refere-se aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões (WRIGHT, 2000, p. 267).

No Brasil as atividades dessa organização iniciaram-se em galpões alugados. Em 1929 a General Motors do Brasil se destacava ao expandir seus negócios abrindo sua fábrica na cidade de São Caetano de Sul, cidade colonizada por imigrantes italianos que trabalharam na GMB, e hoje é parte da sua história.

Em 1959 a organização GMC estendeu suas atividades à cidade de São José dos Campos. O direcionamento das tarefas nesta instalação viria a caracterizar a administração moderna nos espaços organizacionais. Seus funcionários especializados colaborariam para uma visão de negócio diferenciada em uma cidade industrial e contribuiria também para a formação do complexo industrial do ABC.

A sua expansão e fabricação em outras regiões, como a criação da área industrial, na cidade de Gravataí no Estado do Rio Grande do Sul, abriram novas frentes para empregos, além de uma forte representação na distribuição de veículos no Sul do Brasil. Como toda empresa multinacional, ela objetivava comercializar seus carros em todos os Estados do território nacional, oferecendo aos clientes modelos novos de carros.

A GMB é uma empresa de grande porte que oferece empregos nas áreas de serviços, processos e operações se diferenciando pelas técnicas de administrar e produzir automóveis, e suas estruturas possuem tecnologia avançada o que

possibilitou atender os mais diversos públicos, mostrando como seus veículos são adquiridos pelos em vários segmentos do país.

Vejamos a matéria:

A empresa, demonstrando confiança no Brasil, anunciou no último dia 15 de julho de 2009, um novo investimento de R\$ 2 bilhões, para o lançamento de uma nova família de veículos, que chegará ao mercado a partir de 2012 e a expansão da capacidade produzida de sua fábrica em Gravataí (RS) para 380 mil unidades anuais (SOUZA, 2010).

Mesmo diante da mais recente situação da "crise de 2009" e das mudanças econômicas pós-guerra fria, a organização GMB continua desenvolvendo novos produtos e serviços, como o lançamento do modelo Prisma em 2009, além de aprimorar o design da caminhonete S10 que mostra o empenho e foco do início da sua formação estrutural, esforço relevante, que certamente deve ter contribuído para manter a posição diante da dinâmica do mercado global.

4.1 O desenvolvimento da estrutura GMC

As decisões da matriz GMC para atingir os objetivos, foram criadas como estruturas organizacionais, a formação feita em organograma indica, claramente, que cada retângulo representa uma divisão e seus níveis estão ligados de acordo com a função da atividade e a comunicação que ocorre hierarquicamente entre os funcionários esclarece os objetivos planejados para que sejam executados.

Os textos de organização que definem a estrutura da empresa e determinam os procedimentos para seu funcionamento, prevêm (de forma imperativa ou facultativa) a comunicação de informação entre os órgãos (SIMERAY, 1974, p. 49).

De acordo com Hampton (1992, p. 280-294) em seus estudos sobre a abordagem racional, ressalta que a criação de um projeto organizacional requer a identificação de seus elementos, bem como de suas funções na organização para analisar com detalhes, as condições particulares de estratégia para tecnologia e ambiente e se seleccione o tipo de estrutura associada com o melhor desempenho nessas condições:

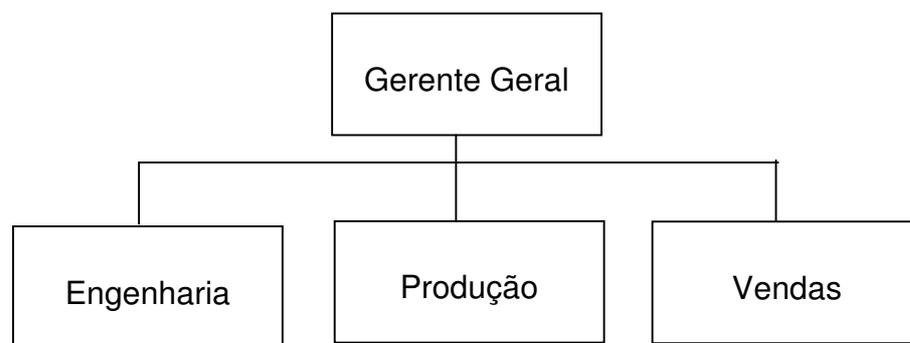


Figura 2: Estrutura funcional
Fonte: Hampton (1992, p. 281).

- A Organização Funcional: divide as unidades empresariais de modo que cada unidade tenha um conjunto de deveres e responsabilidades não semelhantes. Tipicamente, em uma empresa industrial, isto significa que engenharia, produção e vendas seriam departamentos separados, cada um dos quais lidando com todos os produtos da empresa, as vantagens: Uma vez que orientam a pessoa para uma atividade especial, concentram a competência de modo particularmente eficiente e desvantagens: As estruturas funcionais tendem a dar menor ênfase à cooperação interdepartamental. Elas criam fronteiras entre os departamentos. E, sempre que uma atividade requeira uma cooperação urgente entre departamentos, essa fronteira pode ficar muito semelhante ao Muro de Berlin (ibidem, p. 281).

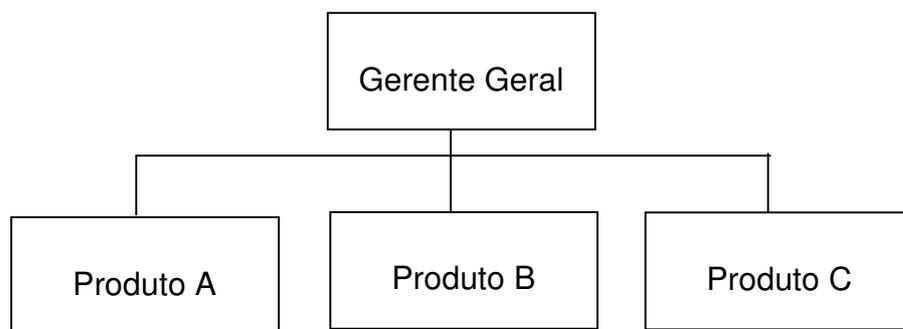


Figura 3: Estrutura por produto
Fonte: Hampton (1992, p. 284).

- Organização por Produto: divide as unidades com base nos produtos, projetos ou programas. As divisões de caminhões ou de automóveis da General Motors, por exemplo, são Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, e GMC Truck & Coach (Caminhões e Carrocerias GMC). Os termos organização por projeto ou por programa são comumente usados na indústria aeroespacial para descrever o mesmo padrão da organização por produto, as vantagens: O que esta estrutura faz é fixar responsabilidades nos gerentes de departamentos de modo a formar uma espécie de miniempresa de um único produto ou linha de produção (que poderia, na verdade, ser extraordinariamente grande – por exemplo, a Divisão Chevrolet da GM). Outra vantagem das estruturas por produto é facilitar a inovação. Esta requer a cooperação e comunicação entre vários grupos que contribuem para o desenvolvimento do produto, as desvantagens: provoca não só problemas humanos, mas também pode não concentrar a especialização técnica do melhor modo. Se a estrutura funcional reúne especialistas em grupos, a estrutura por produto dispersa - os em subgrupos orientados para produtos particulares (ibidem, p. 284).

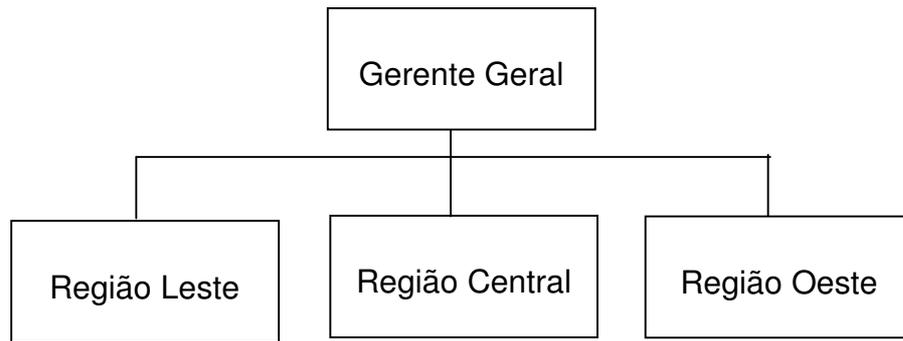


Figura 4: Estrutura territorial
Fonte: Hampton (1992, p. 288).

- Organização Territorial: divide as unidades com base em elementos geográficos. Quando a estratégia e as circunstâncias indicam que o sucesso depende particularmente de um ajustamento às condições locais, a organização territorial apresenta vantagens importantes. No geral sempre que as condições locais ou regionais variam a concepção da organização com base territorial pode ajudar a tirar partido dessas variações regionais. Assim, a lógica presente na organização de departamentos geográficos é semelhante à lógica que determina a existência de departamentos de produto (ibidem, p. 288).

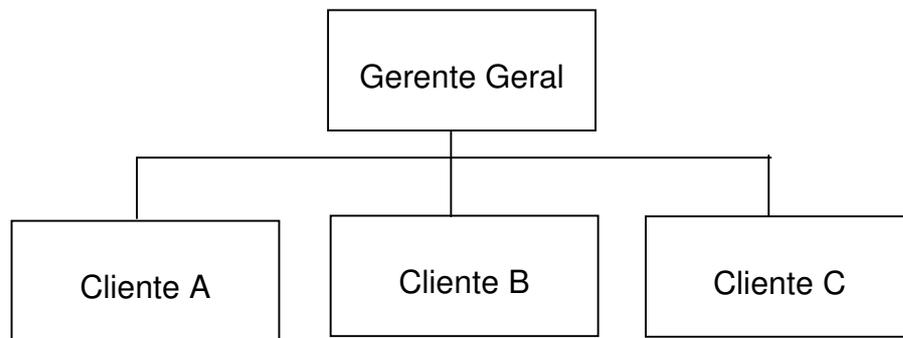


Figura 5: Estrutura centrada no cliente
Fonte: Hampton (1992, p. 289).

- Organizações Centradas no Cliente: divide as unidades de modo que cada uma sirva a um cliente diferente. Empresas de material aeronáutico, eletrônico e outras apresentam, por vezes, departamentos independentes para cada agência governamental e para cada empresa comercial que compra os seus produtos. Em algumas indústrias, tais como edição de livros e de produtos alimentares, a organização é muitas vezes concebida, pelo menos em parte, com base nos grupos ou tipos de clientes. A estrutura por tipo de cliente ajuda a organização a concentrar o conhecimento sobre as necessidades distintas e utilizar com vantagem os veículos de marketing (ibidem p.289).

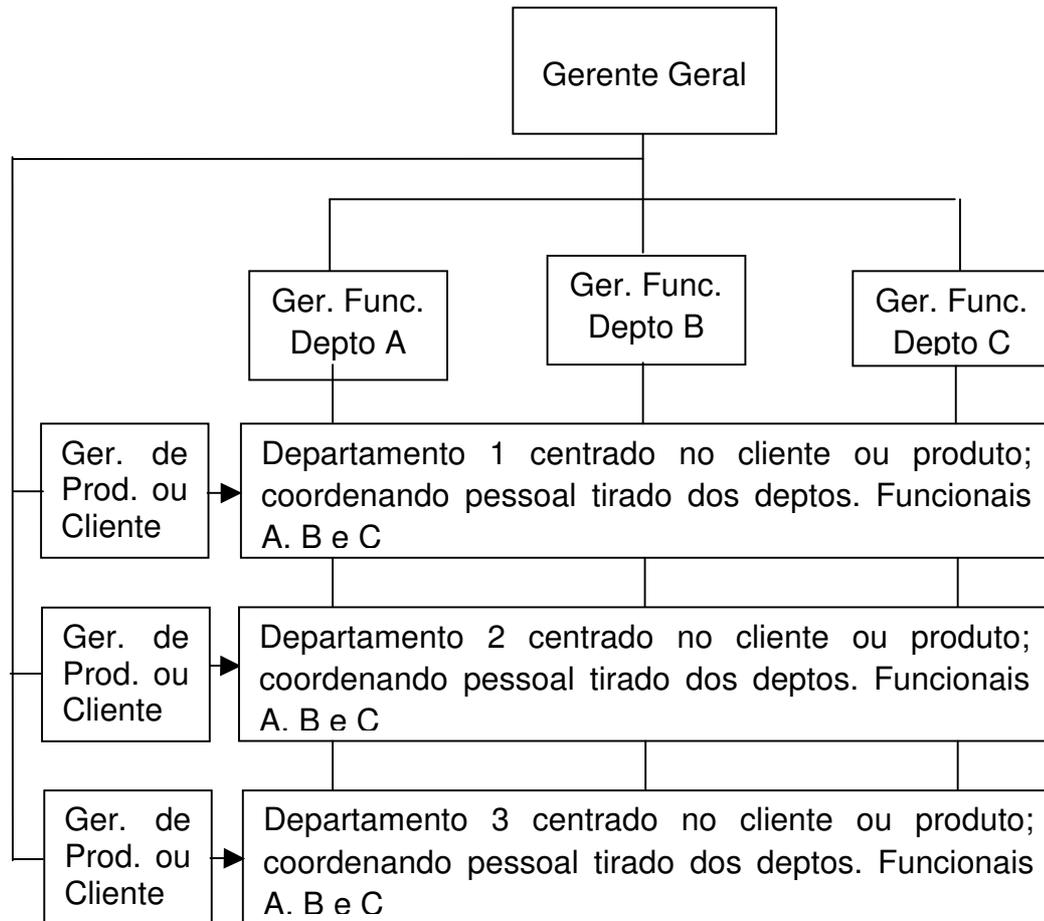


Figura 6: Estrutura matricial
Fonte: Hampton (1992, p. 291).

- Organização de Matriz: se as décadas de 50 e 60 presenciaram uma mudança de estrutura funcional para outra de produtos, as décadas de 70 e 80 viram um acentuado aumento nos esforços para combinar tanto uma como outra estrutura em uma nova forma: a matricial. A vantagem que se espera da matriz está em obter o fortalecimento de ambas as estruturas, funcional e de produto, enquanto evita os pontos fracos das duas. O projeto de matriz é baseado em uma visão dos limites entre os departamentos, como sendo menos rígidos. Porém esse modelo pode apresentar tendências para a anarquia, disputas excessivas sobre poder e excessos de reuniões e muitas tomadas de decisão em grupo, a ponto de envolver os participantes em detalhes sem importância e inúteis, desconhecidos dos mesmos (ibidem, p. 291).

As escolhas dos tipos de estrutura da organização devem ocorrer juntamente com os administradores da alta administração, que determinará se pode optar por dois ou mais modelos conforme a realidade que permeia os seus negócios em geral, considerando que essas práticas podem passar por diversos estágios do mercado econômico, desde que proponham a oferecer uma maior viabilidade nas transações comerciais.

4.2 A estrutura da comunicação social GMB-SCS

O departamento de Comunicação Social de uma organização pode ter várias divisões, o que depende da cultura, política que trabalha. A organização GMC com departamentos especializados, habitualmente, tem divisões que respondem especificamente para uma matriz que demonstrado por organogramas simbolizam quais as direções que deve seguir, de acordo com os objetivos desejados e planejados pelos gestores e funcionários da organização.

Em uma pesquisa feita pelo Laboratório Integrado de Marketing e Cultura da ECA - USP (2005, p. 89-90) sobre as Políticas de Comunicação Corporativa, a estrutura da Comunicação Social da empresa GMB - SCS estava dividida em dois departamentos: Imprensa e Relações Públicas, conforme diagramas a seguir.

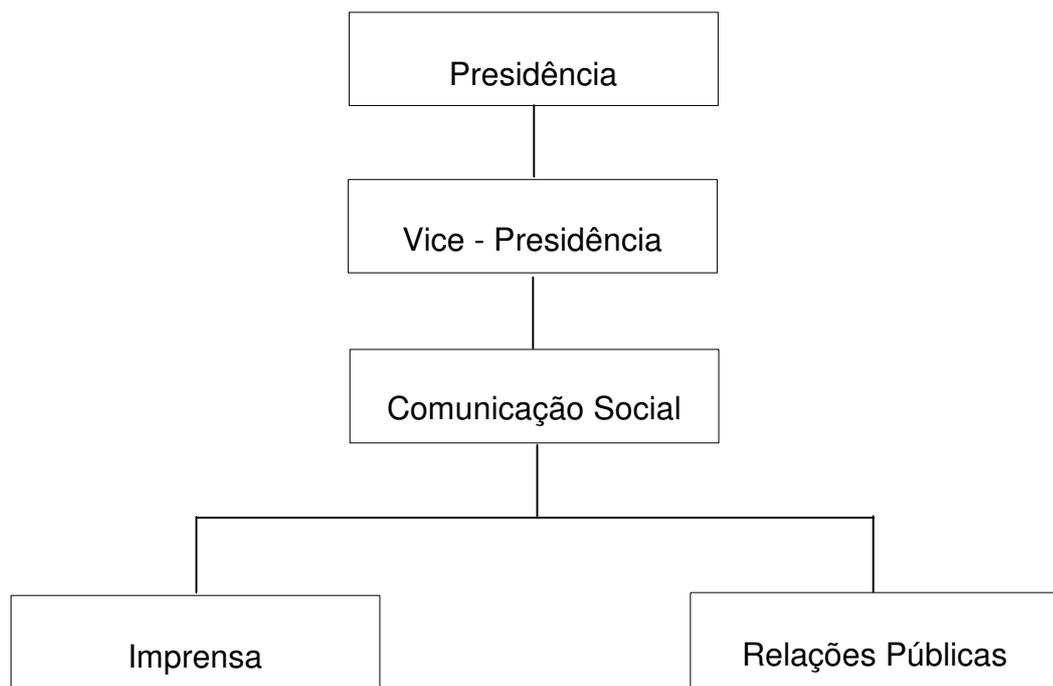


Figura 7: Diagrama da diretoria de comunicação social da GMB
 Fonte: LIMC (2005, p. 90).

No diagrama da Diretoria de Comunicação Social da GMB, a rotina da organização mostra troca sistemática de informação, através das setas realçadas que direciona o retângulo e demonstra a relação dos níveis hierárquicos. Frequentemente, as funções de exercício do Presidente e Vice-Presidente são similares, neste caso define e reúne os objetivos que a organização visa conseguir,

o que muda seria a relação de poder. A estrutura de Comunicação Social deverá juntamente com o Presidente e o Vice analisar os objetivos gerais e focar as diretrizes que faz parte de sua estrutura. Assim o planejamento do objetivo proposto fica esclarecido e se pode tomar a decisão. Além disso, essa comunicação organizacional permitirá que a estrutura de comunicação social vincule os departamentos de Imprensa e Relações Públicas e levante detalhes importantes que ajudaram a direcionar a execução dos planos propostos.

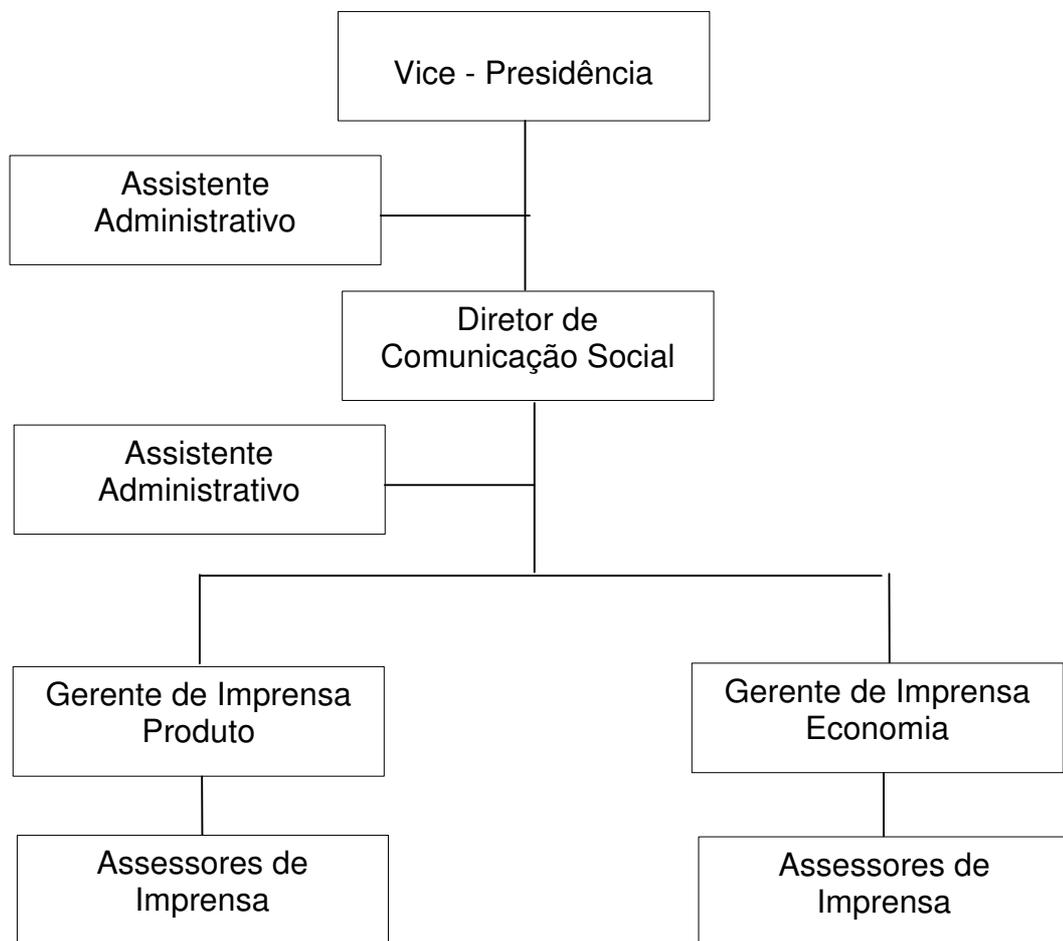


Figura 8: Diagrama da gerência da imprensa
Fonte: LIMC (2005, p. 94).

No diagrama da Gerência da Imprensa o Vice-Presidente reúne os objetivos que a organização visa com a participação do Presidente e agora se encontra na posição de comando. Desta forma, o Assistente Administrativo, ligado à Vice-Presidência e ao Diretor de Comunicação Social conforme demonstra o diagrama, possui uma ligação direta com a linha de comando e cabe a ele avaliar a

comunicação da solicitação de trabalho, evitando expor qualquer coisa aos outros retângulos da estrutura. O diretor de Comunicação Social possui autoridade, porém funcional, e procura alinhar e repassar as informações de seu superior à gerência da Imprensa que encarregada de coordenar e acompanhar a ação da divisão produto e economia fica diretamente ligado a Diretoria de Comunicação Social. Neste caso, também deve repassar aos Assessores, divisões que apresentadas no final do diagrama, de acordo com a Gerência Específica, a execução do planejamento dos objetivos.



Figura 9: Diagrama relações públicas
Fonte: LIMC (2005, p. 97).

No diagrama de Relações Públicas a Diretoria de Comunicação Social fica responsável em delegar e informar as ações pertinentes a esta estrutura. O que difere da Gerência de Imprensa seriam as relações da Diretoria de Comunicação Social que agora representado por cinco gerências, possuem a função direcionada por território e se reportam diretamente para a estrutura de Comunicação Social que

ênfatiza a atenção redobrada no momento de delegar, pois da direção principal saem muitas informações que devem ser repassadas com clareza as gerências de competência que estão responsáveis de informar as divisões ligadas, sendo preciso cautela devido ao perfil do estagiário que necessita de detalhe da aao para execuao, pelo início da carreira na organizaao e do representante de relaoes públicas que colocará a imagem da organizaao em evidência.

Na mesma pesquisa (2005, p. 111-112), em aspectos a serem aprimorados pode ser observada a seguinte citaao que enfatiza a importância da comunicaao corporativa em uma multinacional do segmento automobilístico.

A General Motors Corporation tem como filosofia atuar globalmente como "uma só companhia" e todas as iniciativas que aprimorem a comunicaao interna são logo repassadas para outras operaoes da empresa nos países em que ela atua.

A administraao no departamento interno e externo de comunicaao da GMB/SCS viria a enfatizar a importância da criaao da estrutura da comunicaao organizacional que alinhada aos seus departamentos se engajaria na elaboraao e divulgaao da informaao, centrada nos objetivos pretendidos, o que permite a concretizaao da comunicaao corporativa que, elaborada de maneira integrada, valorizaria a agilidade nas operaoes da organizaao. Simeray (1974, p. 15) afirma que a estrutura da empresa pode então ser considerada como um conjunto ordenado de cargos que atendem às suas necessidades.

4.3 O departamento de comunicaao interna da GMB-SCS

Segundo Marconi (2006, p. 142) cabe ao pesquisador uma atitude tica, deve saber ouvir sem interferir nas respostas e saber dirigir as perguntas com certa ordem: Preparando o roteiro; Selecionando as perguntas; Introduzindo questões e / ou temas interessantes e saber conduzir a pesquisa.

No material fornecido (2009) pela organização GMB-SCS, hierarquicamente, o departamento de Comunicação Interna é representado:

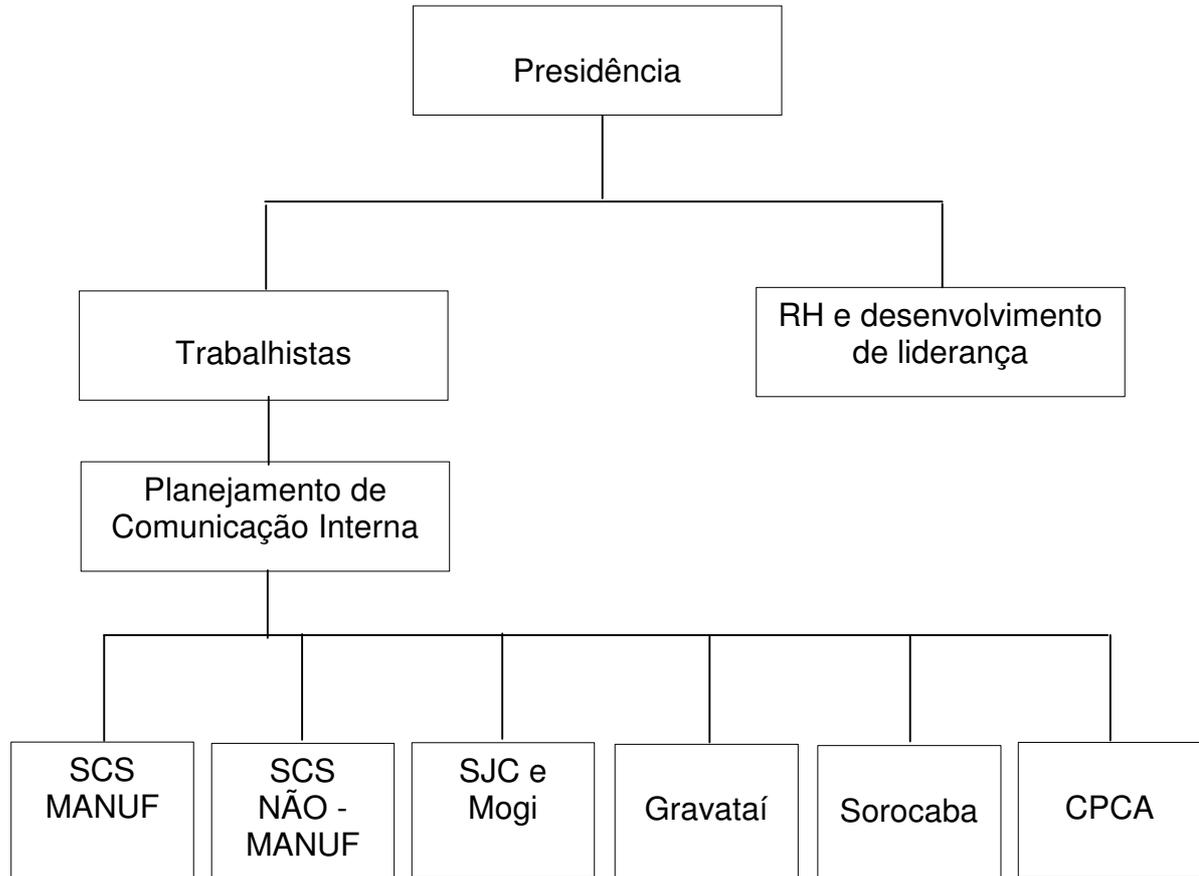


Figura 10: Diagrama da diretoria da comunicação interna GMB
Fonte: General Motors do Brasil (2005, p. 97).

Conforme diagrama apresentado o planejamento de comunicação interna GMB-SCS está subordinada à estrutura trabalhista que responde diretamente para o executivo principal a presidência que tem sob a responsabilidade o departamento de recursos humanos e desenvolvimento da liderança que se encontram no mesmo nível.

De acordo com a entrevista realizada no dia 27 mar. 2009, na organização GMB-SCS no departamento de comunicação interna com a analista de comunicação interna, o planejamento das atividades consiste:

- Em influenciar o ambiente organizacional por meio de uma comunicação relevante, de forma clara, objetiva, padronizada e pontual e dar suporte às áreas de negócios e funcionais no desenvolvimento e na

divulgação de campanhas interna, processos e sistemas corporativos, estruturados hierarquicamente.

- A comunicação interna está integrada com as divisões Externa conhecida como o departamento de comunicação externa, Marketing e LAAM. Seus principais objetivos seriam manter o planejamento anual devidamente aprovado, elaborar o cronograma mensal, fazer as reuniões semanais (comunicação externa e comunicação interna) e preparar o fórum mensal de comunicação interna.
- As ações e apoio da presidência, que representa o alto poder da organização, estariam encarregado de disponibilizar as informações para compor a carta mensal do Presidente na Intranet, a carta mensal do Presidente direcionada para a liderança, participar de reuniões de cafezinho com os colaboradores e passar informações através do Blog do Presidente.
- Os principais programas de comunicação utilizados na organização GMB-SCS na divulgação de suas informações são a intranet que disponibiliza os mais diversos tipos de informação como lançamentos de carros, mensagens, treinamentos e o quadro de avisos, porém com utilização de oito folhas, mantendo a seqüência da informação numa ordem, esse tipo de informação pode ser de forma física ou digitalizada, conhecido também por oito laudas.

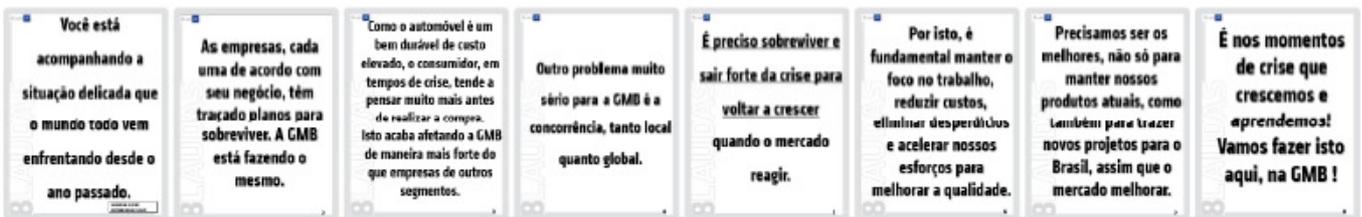


Figura 11: Modelo de oito laudas
Fonte: General Motors do Brasil / SCS

Para ficar claro o que está escrito na figura 11, ler os tópicos abaixo:

LAUDA 1: Você está acompanhando a situação delicada que o mundo todo vem enfrentando desde o ano passado.

LAUDA 2: As empresas, cada uma de acordo com seu negócio, têm traçado planos para sobreviver; a GMB está fazendo o mesmo.

LAUDA 3 Como o automóvel é um bem de custo elevado, o consumidor, em tempos de crise, tende a pensar muito mais antes de realizar a compra. Isto acaba afetando a GMB de maneira mais forte que empresas de outros segmentos.

LAUDA 4: Outro problema sério para GMB é a concorrência, tanto local quanto global.

LAUDA 5: É preciso sobreviver e sair forte da crise para voltar a crescer quando o mercado reagir.

LAUDA 6: Por isto, é fundamental manter o foco no trabalho, reduzir custos, eliminar desperdícios e acelerar nossos esforços para melhorar a qualidade.

LAUDA: 7 Precisamos ser os melhores, não só para manter nossos produtos atuais, como também para trazer novos projetos para o Brasil, assim que o mercado melhorar.

LAUDA 8: É nos momentos de crise que crescemos e aprendemos! Vamos fazer isto aqui, na GMB!

- Outra ferramenta disponível pela tecnologia da informação seria as máquinas eletrônicas na fábrica que trabalham com a campanha “Pensando juntos” com o auxílio do totem, uma ferramenta eletrônica que serve para os mais diversos tipos de pesquisa com perguntas com alternativas, sistemas de toque na tela com fácil utilização que permite elaborar relatórios estatísticos automáticos e manter operação com todas as fábricas e na maioria dos países da LAAM.
- A GMB-SCS informa os funcionários através do jornal Informativo disponibilizado em papel e digital, além do mais utiliza o correio eletrônico: Lotus Notes, o boletim para a liderança “Pit Stop” e a revista da organização Panorama, conforme modelo de capa abaixo:



Figura 12: Modelo do jornal Panorama
Fonte: Adensohn, 08 abr. 2010.

- Para divulgação de mensagens utiliza os recursos telefônicos, o portal GM Vídeos e My GM Vídeo, também confecciona gibi, boletins Internos, faixas, cartazes e banners, além de fazer programas e eventos internos como leadership team meeting, quartely broadcasts, programa de trabalho voluntário e o PIC (Processo Integrado de Comprometimento) que trabalha com questões de afetividade, empatia e auto-estima.
- Além disso, tem a campanha Eu Sou GM que reforça o trinômio da organização através de papel de parede corporativo, campanha interna e externa: concurso Eu Sou GM, boas notícias em série, dia Eu Sou GM: distribuição de brindes para todos os empregados, open House e visita de familiares, President's Award – Prêmio de excelência: reconhecimento aos empregados e times que se destacaram no trimestre, árvore da solidariedade: várias crianças são beneficiadas com este projeto e festa junina promovida pelo RH que reverte arrecadação para instituições de caridade.

Além disso, temas como a competitividade e metas, são revistos e transformados em cartas distribuídas aos funcionários para que tomem conhecimento da situação atual e quais ações são importantes como estratégia no mercado global. São também realizadas pesquisas de clima organizacional, além de eventos como reuniões, programas de voluntariados, concursos e acesso para visita dos familiares dos funcionários na organização.

Ressaltando que todo esse trabalho de comunicação social estaria relacionado à visão estratégica que a organização planeja com embasamento em cinco variáveis que fazem parte diretamente do negócio (desempenho, produto, processo, pessoas, paixão) que se firmaram na cultura da organização sendo considerada fundamental para alcance dos objetivos propostos.

A organização GMC, ao empenhar-se em obter novos resultados em sua comunicação organizacional na década de 1990, investiu fortemente na criação da Revista Panorama conhecido como House Organ, de periodicidade mensal apresentava inúmeras informações através de matérias e entrevistas de interesse geral para contribuir na formação do seu funcionário.

Com a implantação do jornal Panorama, acompanhada pela comunicação interna, a organização GMB pode oferecer aos seus funcionários uma melhor visão da cultura, normas e diretrizes internas empregadas pela organização. Oferecendo uma "reengenharia cultural" com suas notícias, que consideravam os mais diversos

perfis do ambiente organizacional multinacional e oferecia integração entre os setores.

De acordo com o entrevistado, desde 2005 a gerência de comunicação interna se reporta ao departamento de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas, tendo como estrutura em seu quadro de funcionários um supervisor, um estagiário e uma analista; porém anteriormente, no desenvolvimento do departamento sua vinculação estava subordinada à gerência de planejamento estratégico e apesar de alinhados à comunicação interna os departamentos citados estariam direcionados também ao público externo e aos atuais departamentos de Comunicação Social, Relações Públicas, Relações Governamentais (comunidades, órgãos, imprensa) e Marketing (publicidade, campanhas publicitárias).

A organização GMB-SCS objetiva via comunicação interna viabilizar as relações de comunicação entre seus funcionários, mercado, sociedade, economia e política, evitando rumores e desgastes, considerando importante que todos os seus funcionários sejam informados dos assuntos da organização antecipadamente e com precisão para entendimento dos fatos.

Os funcionários devem estar seguros e confiantes para seguirem com suas atribuições e isso se dará somente através de um clima de transparência em suas atitudes. Mas para isso, reconhece que os recursos e inovação tecnológicos oferecidos no mercado são fundamentais para efetivação da comunicação. O objetivo é proporcionar um ambiente organizacional por meio de comunicação relevante e de forma clara, objetiva, padronizada e pontual, bem como oferecer condições às áreas de negócios e funcional suporte no desenvolvimento e na divulgação das campanhas internas e dos processos de sistemas corporativos.

Para manter esse projeto, a GMB-SCS no seu processo de comunicação interna interage constantemente através de seus programas com os departamentos que atuam diretamente no desenvolvimento de sua criação, mantendo reuniões anuais, cronogramas de controles mensais, reuniões semanais (abordando questões interna e externa), além dos fóruns mensais de comunicação interna; também investe na tecnologia da informação para gerar conhecimento. Procura manter-se

atualizada com as práticas do mercado a fim de melhorar seu desempenho, acreditando que a utilização de novos mecanismos pode proporcionar uma comunicação participativa.

Nas palavras de Cida Sineta, a entrevistada! *É nessa ampla disseminação da mensagem da organização poderia ser iniciada uma cooperação no momento de tomada de decisão, o que permitiria controlar as adversidades, pois essa adequação, na qualidade e produtividade da informação na comunicação organizacional, evidenciaria a necessidade de adaptação constante que envolveria um comprometimento muito significativo de todas as hierarquias da organização.*

4.4 A importância da alta liderança na comunicação

A alta liderança da organização GMC vem ao longo das décadas aprimorando suas técnicas de gerenciamento de processos e serviços. Eles podem ser vistos pelas diversas mudanças em sua matriz e estruturas de negócios. A organização mantém uma postura voltada para lidar com a expansão dos mercados globais, fator que impulsiona a organização e seus líderes a reavaliar constantemente suas atitudes e posições.

O já citado trabalho do laboratório Integrado de Marketing e Cultura informa:

Procurando passar sempre aos seus empregados o reconhecimento da diretoria da empresa pelo trabalho que executam, a cada oportunidade de enfatizar e valorizar esse trabalho a GM do Brasil não mede esforços para criar programas que aumentem a percepção de seus colaboradores a respeito do papel que desempenham para o sucesso da empresa como um todo (LABORATÓRIO INTEGRADO DE MARKETING E CULTURA (LIMC), (2005, p. 99).

Com a transnacionalização que oferece inovações no mercado econômico, as decisões importantes para a geração de lucros estariam com certeza, sujeitas a se reestruturar. A organização GMB como as demais organizações globais teriam que primar pelas boas relações com seus clientes, funcionários, governos e sindicatos no momento de se comunicar.

As mudanças na estrutura da comunicação organizacional deveriam ser revisadas e trabalhadas pela alta direção que, nos momentos de decisões importantes da organização, direcionariam seus funcionários, clientes e contatos governamentais para entender onde a organização esperaria chegar, ou seja, “Buscar uma comunicação excelente deve constituir uma meta a ser alcançada pelos que a dirigem no cotidiano das organizações” (KUNSCH, 2008, p. 117).

A tese defendida por Sloan, na obra "Meus Anos com a General Motors" (2001, p. 367), é de que o bom gerenciamento está baseado na conciliação entre centralização e descentralização, ou "descentralização com controle coordenado", ou seja, aquela descentralização onde extraímos iniciativa, responsabilidade, desenvolvimento dos funcionários, decisões próximas aos fatos, flexibilidade. Em resumo, todas as qualidades necessárias para que uma organização se adapte às novas condições e, da coordenação, extraem eficiências e economias.

Investir e acreditar na capacitação dos funcionários na gestão de Sloan em 1923 se tornou algo que a General Motors encarou como parte importante em seu planejamento, pois acreditava que o papel da alta direção em esclarecer e participar dos fatos contribuísse para a produtividade e realização das tarefas-objetivas que direcionassem os grupos de trabalhos aos objetivos em comum.

A gestão da organização GMB representada fortemente pela estrutura hierárquica demonstra o apoio da alta direção nas ações que a organização vem adotando desde a sua formação. Para Maximiano (2008, p. 395) a organização empresarial é o tipo mais simples de organização, fortemente centralizada na figura do executivo principal ou de um empreendedor que a fundou e a dirige, a cúpula estratégica (strategic apex) é a parte mais importante, sendo representada pelo presidente ou executivo principal e seus auxiliares diretos.

A organização automotiva que passou por uma série de transformações em seu desenvolvimento para se adaptar ao mercado global, precisa da participação alta liderança para a criação da conscientização dos funcionários, isto facilitaria o processo de reestruturação e adequação das metas. “Deve existir total assimilação

da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos” (KUNSCH, 2003, p. 156).

Um dos exemplos deste tipo de administração são os planejamentos comunicativos estratégicos da organização GMC, que tiveram início com a criação de estruturas na década de 1920 e pretendia melhorar as relações internas, permanecem atualmente, oferecendo uma administração direcionada e corporativa, que mostra o foco do negócio, e diferente de outras organizações, é propulsora dos estudos de alinhamento da comunicação nos departamentos.

Sloan (2001 p. 52-53) conta sua participação na reestruturação da GMC:

Diante dessas circunstâncias, não é de se surpreender que em 6 de abril de 1921 o comitê executivo tivesse estabelecido um comitê especial da assessoria consultiva, composto por gerentes de larga experiência na indústria automotiva, para analisar nossa política de produtos. Essa tarefa seria uma das mais importantes na evolução da corporação. Os membros do comitê eram C.S. Mott, então executivo do grupo de operações para carros, caminhões e peças; Norval A. Hawkins, que chefiara as vendas da Ford antes de se transferir para a General Motors; C.S. Kettering, do setor de pesquisa da General Motors; H. H. Bassett, gerente-geral da Buick; K. W. Zimmerschied, recém-nomeado gerente-geral da Chevrolet, e eu. Como eu estava encarregado da assessoria consultiva quando foi formado o comitê especial e como eu era membro mais antigo, o trabalho desse comitê ficou sob minha jurisdição. As recomendações delineavam a política básica de produtos da corporação, uma estratégia de mercado e alguns princípios iniciais; em conjunto, elas expressavam o conceito do negócio.

A formação do comitê mostra as primeiras ações de comunicação institucional da organização GMC, como sua prática, além de melhorar a comunicação possibilita criar um modelo que considerasse a Comunicação Organizacional de forma mais adequada e mostra esta ferramenta como um forte suporte de apresentação dos planejamentos estratégicos que direciona os negócios e envolve os representantes no repasse de informação aos funcionários, sobre as incertezas organizacionais advindas das instabilidades do mercado econômico mundial que, certamente, precisam estar alinhados.

De acordo com Berlo (1999, p. 150-151):

As dimensões dos objetivos de grupo atestam a insuficiência do homem como autodeterminador dos próprios objetivos, sendo preciso tornar-nos interdependentes com outros, a fim de realizar as tarefas que desejamos realizar de ganhar a vida, precisando pertencer a sistemas sociais para produzir coisas que eles não produziram por si; produzi-las com mais eficiência, ou produzi-las com mais efetividade. Trata-se de um forte objetivo pessoal, que é também uma das existências do grupo.

O direcionamento proposto na administração comunicativa, em gerir as metas para alcance dos resultados, vem sendo estudado incansavelmente, até porque se busca alinhar cada vez mais as comunicações internas aos objetivos corporativos. Entretanto essa mudança de comportamento apenas é adotada quando cada membro do grupo sabe do papel que deve desempenhar no processo, na busca de mostrar desempenho e compromisso com a missão da organização.

Berlo (1999, p. 160-163) quando trata da análise dos comportamentos – papéis indica que precisamos usar pelo menos três formas de tratamento relevantes para determinar a posição da prescrição do papel, isso é a declaração formal, explícita, de quais comportamentos devem ser desempenhados por pessoas em determinado papel. As descrições do papel são o relato dos comportamentos que de fato são desempenhados pelas pessoas em determinado papel e, as expectativas do papel são as imagens que as pessoas formam sobre os comportamentos desempenhados pelas pessoas em determinado papel.

A elaboração da comunicação organizacional da GMC, no comitê executivo enfatiza o quanto à organização diante da globalização deve buscar a adaptação às mudanças, mais acima de tudo aceitar as diferenças estruturais, para se tornar um modelo de administração da comunicação que, alinhadas as estratégias mantenha os funcionários freqüentemente informados. “Pensar estrategicamente a comunicação organizacional implica, necessariamente, conhecer e fazer diferentes leituras do ambiente” (KUNSCH, 2003, p. 263).

Se temas importantes como estes não tivessem sido analisados pela alta administração da organização GMC, as gestões atuais não teriam o comportamento que possuem, diante do imprevisível do mercado que exige a todo o momento uma postura clara do que realmente aconteceu e poderá acontecer com a estrutura da organização durante seus próximos anos. Suskind (1997, p. 258) ressalta que os líderes que são capazes de colocar em prática a abordagem de ganhos mútuos valorizam:

- A honestidade e a franqueza;
- As decisões baseadas em informações técnicas;
- A justiça e a eficiência;
- A integridade e o sucesso;
- A verdade e a capacidade;
- A razão e a emoção;
- A criatividade e o caos;
- A compaixão e a competência.

Esses atributos contribuíram para o desenvolvimento e crescimento da organização GMC e suas divisões no mundo, certamente porque suas ações seriam trabalhadas em outras localidades com clareza para os funcionários, que possuem conhecimento no momento de administrar suas estruturas, e mantém a preocupação de não comprometer as metas da organização perante seus públicos internos e externos porque acredita que a prática de comunicação se aprimora constantemente na busca de soluções, na competição da liderança do mercado global.

4.5 As ações da comunicação organizacional – GMC/2009

Uma crise no segmento automobilístico envolve uma série de variáveis, com isso o número de soluções que precisam ser discutidas para o seu controle exige muitas vezes a participação externa que pode ser do governo e a interna que contará com a participação das estruturas que compõem a organização. Cada uma dentro das atribuições que compete, precisará apresentar planos de ações para a solução dos problemas.

Washington - O Departamento do Tesouro dos Estados Unidos anunciou que a General Motors pagou US\$ 6,7 bilhões de um empréstimo feito pelo governo do país à montadora. O anúncio foi feito após uma reunião entre o secretário do Tesouro, Timothy Geithner, e o presidente e executivo-chefe da General Motors, Edward Whitacre, ontem. O pagamento representa uma fração do empréstimo total tomado do governo dos EUA pela companhia, no valor de US\$ 50 bilhões, e está sendo efetuado cinco anos antes da data de vencimento. (MANGUEIRA, 2010).

Apesar dos planejamentos da GMB-SCS estarem focados em seus públicos, ainda que planejados por um longo prazo, em situação de crise esses planos podem ser repensados. Como neste estudo estamos discutindo a questão da estratégia como peça piloto da comunicação direcionada e estruturada, a situação da crise de 2009, que envolvia os mais diversos segmentos do mercado mundial, nos faz refletir e mostra como é importante unir as estruturas para que a comunicação seja corporativa, mas que também a alta liderança assuma uma posição diante dos fatos.

Este posicionamento é analisado por Kunsch que afirma:

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão do mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências da sociedade contemporânea (KUNSCH, 2003, p.180).

O que deixa notório é que, apesar da organização GMC possuir uma estrutura comunicativa com departamentos especializados, o diferencial da organização General Motors do Brasil é atenção no tratamento dado ao seu público, nos processos e serviços que carecem de diferentes ações globais e locais na forma de analisar os meios para atingir os objetivos na elaboração da informação e na postura do líder frente à situação.

Em pergunta às nossas inquietações e dúvidas, o Departamento de Comunicação Interna da GMB-SCS nos respondeu:

- *Continuando com a minha pesquisa sobre a Comunicação Interna da GMB, preciso de mais uma informação: Como a GM é uma empresa que acaba sendo acompanhada de forma constante pelos meios de comunicação, várias são as reportagens relatadas por jornais e revistas do mundo todo. E, particularmente, no ano de 2009 a GM foi alvo de muitos comentários. Neste caso, como a Comunicação Interna da GM trabalhou? Foi pensada uma resposta ou posição adequada para cada notícia da imprensa local ou internacional? Foi realizada uma Estratégia de Comunicação Interna Global envolvendo todas diretrizes e unidades ou cada uma tomou sua direção de acordo com o que fosse necessário?*
- Resposta do departamento de Comunicação Interna da unidade de SCS: Em virtude da delicadeza e do nível do assunto, o próprio Jaime [Ardila] tomou a frente na comunicação com os empregados e, por meio das cartas mensais postadas no Sócrates, foi atualizando o pessoal em relação aos acontecimentos.

Outro exemplo do envolvimento e flexibilidade da alta liderança da GMC frente à crise de 2009 foi quando o presidente mundial da organização procurou-se adequar às ferramentas comunicativas, conhecidas por redes sociais informais e tomou a iniciativa de se comunicar com os mais variados tipos de público, conforme retrata o site:

Executivo da General Motors usará Twitter para dar detalhes sobre situação da firma: O presidente e executivo-chefe da General Motors (GM), Fritz Henderson, dará novos detalhes da situação da empresa na terça-feira (16) por meio de um chat e do serviço de microblogs Twitter. A GM apresentou pedido de concordata em 1º de junho. Um porta-voz da empresa informou que Henderson responderá às perguntas dos meios de comunicação em um chat --e depois estará disponível para responder às questões dos clientes no Twitter. (PUBLICIDADE..., 2009).

A comunicação em rede pelo Twitter, no momento de crise, demonstrou a integração das diretrizes estratégicas que existem na organização General Motors, reforçando a importância da flexibilidade e envolvimento da alta direção mundial da organização que trabalha juntamente tais ações e mostra a competência da comunicação dos líderes frente aos negócios. De acordo com Adler e Rodman (2003, p. 14-15) as características dos comunicadores competentes estariam relacionadas:

- À habilidade para escolher o comportamento mais adequado: possuir simplesmente uma ampla estrutura de habilidades de comunicação não é garantia de eficiência. Faz-se também necessário saber qual desses comportamentos irá funcionar melhor em uma determinada situação. Essa

habilidade de escolher a melhor abordagem é essencial, uma vez que a resposta que funciona bem em um ambiente pode ser um fracasso em outro;

- À habilidade de desempenhar comportamentos: escolhida a maneira mais adequada para se comunicar, ainda será necessário desempenhar as habilidades necessárias com eficiência. Há uma grande diferença entre saber *sobre* uma habilidade e ser capaz de fazê-lo funcionar. Só após alguma prática você se tornará mais habilidoso, embora ainda tenha que pensar sobre as novas formas de falar ou de ouvir;

- À Empatia/ tomada de perspectiva: As pessoas têm melhores condições de desenvolver uma mensagem eficiente quando entendem o ponto de vista dos outros indivíduos. Enxergar uma situação sob a perspectiva do outro, bem como saber ouvir, é de extremo valor;

- À Complexidade cognitiva: é a habilidade de construir uma variedade de estruturas diferentes para a visualização de uma questão, é um ingrediente da competência em comunicação, porque nos permite entender as pessoas, usando uma variedade de perspectivas.

- Ao Automonitoramento: os psicólogos usam o termo automonitoramento para descrever o processo de prestar muita atenção a seu comportamento e usar essas observações para moldar a sua própria maneira de se comportar;

- Ao Comprometimento com o relacionamento: uma das características que distinguem a comunicação eficiente em quase qualquer contexto é o comprometimento, as pessoas que parece importar-se com o relacionamento comunicam-se melhor do que aquelas que não se importam. Essa preocupação é demonstrada através do seu comprometimento com a outra pessoa e com mensagem que está sendo expressa.

Do item da alta liderança no processo de comunicação interna passamos para considerações finais e de como um importante precursor da comunicação institucional, interno e/ou externo, devido a sua forte influência e papel, coloca em pauta a presença e participação dos líderes globais que deveriam acreditar que a comunicação organizacional não é um processo qualquer, que se destina à verba para recriar e aprimorar suas tarefas, mas um recurso que exige atenção e que pode minimizar riscos e incertezas no negócio e serve para instruir e capacitar profissionais que estejam preparados para enfrentar a guerra mercadológica do século XXI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de aprender a gerenciar a comunicação interna e/ ou externa da organização consiste em um desafio para os administradores que participam de forma ativa deste processo. Participar de ferramentas como o Twitter pode ser inovador, na organização contemporânea. Essa participação pode estabelecer relações que facilitem o esclarecimento sobre as atitudes da organização para os mais diversos públicos, embora devessem reconhecer que temos muitos recursos que nem sempre obtemos os resultados esperados.

O comprometimento da alta liderança, no processo de mudança, demonstra que pode existir uma comunicação organizada, o fato do CEO da organização General Motors da América Latina, Sr. Jaime Ardila, deixar respostas pelos meios de comunicação interna permite analisar que o processo de comunicação de uma organização, por mais direcionado que seja diante de uma crise em suas operações deve ser repensado. Isso demanda um planejamento estratégico consistente e ágil, capaz de direcionar o seu cliente e colaborador.

Mas embora exista clareza nas ações da hierarquia, a Administração Contemporânea com base nas relações humanas exalta que a participação do processo de Comunicação Interna da organização deva envolver todos os funcionários nos planos de ação. O estudo sobre as transições da administração contemporânea nos fornece informações para mostrar quais das práticas se aproximam com a realidade da organização, pois aponta os significados e explica a diferença, enfatizando o foco que a organização transita.

A crise econômica em 2009, além de enfatizar como o mercado global determina as ações no mundo dos negócios mostra as consequências ocorridas através dos índices econômicos que, disponibilizados pelos vários meios de comunicação, destacam como foram as transações no mercado. O que realmente diferenciou a GMC ao transcorrer desse episódio foi o posicionamento da comunicação organizacional que voltou a sua atenção às estratégias, porque trabalha com uma comunicação multidisciplinar que distribuía informações de acordo

com as características de cada mídia. Afinal tudo era importante para manter a integridade imagem organizacional.

Nosso estudo apontou que as ações administrativas comunicativas eram fundamentais para o controle da crise. Da mesma forma que as medidas do governo, que a organização GM conseguiu para estruturar-se financeiramente, seria respeitada pelos funcionários se estivessem claramente divulgadas. As ações da estrutura de Comunicação Interna que desenvolveram planos juntamente com outras estruturas da organização, com objetivos específicos, mostram a importância de trabalhar com as informações para lidar com as circunstâncias imprevistas. Mesmo que seja divulgada e comentada por várias mídias da comunicação externa. Isso requeria uma ação comunicativa rápida e eficaz, que evidenciasse os valores que a organização tanto prezava. Apesar dos meios de comunicação, segundo alguns autores, estar “integrados”, cada unidade da organização GMC precisou alinhar rapidamente suas diretrizes à cultura local.

É importante enfatizar que as informações podem ser veiculadas em meios diversos de comunicação, pois cada um, com sua linguagem própria pode alcançar públicos com diferentes níveis de inteligibilidade. Neste caso, a estratégia da campanha interna e/ou externa, para conseguir sucesso estaria embasada na participação do funcionário na elaboração da mensagem que alinhada a cultura e política da organização deixaram evidentes quais os objetivos que a organização precisa alcançar.

Digamos que num período de uma crise mundial, o principal fator seja aprender a reconhecer os sinais dos problemas que possam auxiliar no esclarecimento da dúvida do funcionário, como a participação ativa do mesmo, o que tornaria a comunicação efetiva, pois ocultar ou excluir respostas poderiam apenas gerar dúvidas indesejadas que serviriam apenas para criar incertezas em relação aos objetivos da organização.

A comunicação para ser efetiva precisa de adaptação às mudanças do mercado essa possibilidade, permitiria analisar os meios de comunicação que veiculam os signos fazem acontecer à comunicação, até mesmo porque qualquer

mensagem seja ela verbal ou não acaba sendo decodificada de uma forma muito pessoal. Com isso, deixamos talvez de enxergar qual o "papel do comunicador " no ambiente organizacional, porque a preocupação em comunicar o funcionário fica apenas limitada as ferramentas e conceitos.

O formato de comunicação organizacional seguida pela alta liderança da organização GMC nos permite visualizar a postura gerencial da administração contemporânea no que diz respeito à administração da comunicação, devido à participação ativa e constante da alta liderança nos momentos de crises que a organização GMC enfrentou, para evitar que boatos começassem violentas manifestações dos funcionários que paralisam as atividades fabris pela falta de informação o que prejudicaria as relações internas organizacionais.

A comunicação organizacional que ganhou as organizações em seguida o Pós Guerra Fria colocaria em evidência os obstáculos que a organização passa a ter para que a comunicação na organização se efetivasse, não somente na ânsia de apagar incêndios, mas como parte de estrutura da organização, para participação de causas de um impacto econômico e decisão de investimento que a organização pretenda solucionar.

As práticas de comunicação internas eficazes são aquelas com um planejamento de comunicação confiável que consuma as ações com a facilidade de inovar constantemente, e coerentes com os objetivos da organização. O departamento de comunicação interna deve estar hierarquicamente ligado ao departamento de Recursos Humanos e Relações Trabalhistas para resgatar os processos de sua rotina e a história da organização, desde sua formação e, principalmente as lutas para se manter no mercado. Entretanto, convém recordar que uma ação diferenciada da GMC em julho de 2009 foi à disponibilidade de suas informações na ferramenta Twitter atingindo o público interno e externo com as mesmas informações e clareza.

Analisar a estrutura da organização GMB-SCS, não se apegando somente às práticas e ferramentas utilizadas na organização, possibilitou ver na realidade que a análise dos meios é importante, mas também analisar a importância da eficácia,

quando se trata de estratégia, pode direcionar inclusive o uso de ferramentas adequadas de uso na tomada de decisão e fica impossível divulgar a mensagem sem pensar no impacto que sua elaboração exerce, diretamente, nos planos organizacionais locais e globais.

Com a questão da formação dos mercados globais e da transnacionalização, não podemos ignorar que a comunicação organizacional, voltada para os objetivos estratégicos, impacta na formação do funcionário que, na organização, se mantém informado sobre os acontecimentos do mercado econômico mundial, podendo contribuir ricamente no processo de decisão.

Os estudos da comunicação interna assumirão a devida importância na administração da organização quando analisada a importância que cada estrutura possui em sua formação, mas principalmente o papel do comunicador. O que designaria claramente aos departamentos suas funções, composta por funcionários treinados e qualificados sobre a comunicação interna, pois, a ausência de direcionamento, anula qualquer procedimento.

Uma estrutura que possui a solidez, ao longo do tempo, contribuiria eficazmente em qualquer processo, decorrente das experiências atualizadas e posicionamento da organização, diante das variações do mercado global. Mas acredito que para uma melhor contribuição futura, estudar com mais detalhes a Escola de Administração Contemporânea e os elementos da relação em grupo, bem como a cultura e a política que existem nas organizações, possam colocar em evidência que no século XXI o principal agente da criação, elaboração e divulgação da informação poderia ser o colaborador.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Kaplan; LASSWELL, Harold. **Poder e sociedade**. 2. ed. Brasília: UNB, 1998.
- ADENSOHN, Luis A. M. **Figuras publicitárias da organização General Motors**. Disponível em: <http://luisartes.com.br/?Page_id=27> Acesso em 08 abr. 2010.
- ADLER, Ronald B;TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- ADLER, Ronald; RODMAN, George. **Comunicação humana**. 7. ed. LTC, 2003.
- BAPTISTA, Renato Dias. **Involuções corporativas: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações**. São Paulo: All Print, 2007.
- BARON, Gerald. **Social media and crisis communication**. V8, n.2 Feb. 2010. Disponível em: < <http://www.iabc.com/cwb/archive/2010/0210/>>. Acesso em: 17 mar. 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: como estratégia de gestão encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- CADENA, Nelson. **O centenário da GMC**. Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/noticias/97.html>>. Acesso em: 07 abr. 2010.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. 8. ed. São Paulo:Best Seller, 1990.
- CARDOSO, Cláudio. **Pequenas empresas também devem investir em comunicação interna, diz consultor**. Disponível em: <http://www.amcham.com.br/update/2010/update2010-02-05a_dtml>. Acesso em: 08 abr. 2010.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica.** São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Jonatan. **Twitter-vira-ferramenta-no-mundo-empresarial.** Disponível em: <[http://www.arealocal.com.br/blog/2009/07/16/ Jonatan da Costa](http://www.arealocal.com.br/blog/2009/07/16/Jonatan%20da%20Costa)>. Acesso em: 24 mar. 2010.

CRISE nos EUA afeta todos os setores da economia, diz Casa Branca. FOLHA ONLINE 30 jan. 2009. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u496410.shtml>>. Acesso em: 24 mar. 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. rev.e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. **Mais do que palavras: uma introdução à comunicação.** São Paulo: Summus, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Ademir A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, Maria T. L. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCA, Gilberto C. **O trabalho no espaço da fábrica: um estudo da General Motors em São José dos Campos (SP).** São Paulo: Expressão Popular, 2007.

FREITAS, Maria E.de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GABOR, Andrea. **Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GAULIA, LUIZ A. **A comunicação interna acabou?** Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=20&ID_COLUNISTA=27 Acesso em: 17 mar. 2010.

GEORGE, Pierre. **Os grandes mercados do mundo.** São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1954.

GHEMAWAT, Pankaj. **Redefiniendo la globalización.** Harvard Business School Publishing Corporation, 2007. Ediciones Deusto: Planeta DeAgostini Profesional y Formación – Barcelona (Spain).

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTIERREZ, Gustavo L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria da Habermas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HALLIDAY, Tereza L. **A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra**. São Paulo: Summus, 1987.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.

HARVEY, David. **Espaços de esperança**. 2. ed. São Paulo: Loyola: 2006.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JERRIS, Linda A. **Como orientar com eficácia seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTABE, Masaaki. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTTER, John P. HESKETT James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

LABORATÓRIO INTEGRADO DE MARKETING E CULTURA (LIMC). **Políticas de comunicação corporativa**. São Paulo: Com-Arte, 2005.

LASSWELL, Harold Dwight. **A linguagem da política**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.

LOPES, Maria I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

- MANGUEIRA, Clarissa. **Geithner**: GM vai pagar US\$ 6,7 bi ao governo. Disponível em:<<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/geithner-gm-vai-pagar-us-6-7-bi-ao-governo-1199258.shtml>>. Acesso em: 24 abr. 2010.
- MANTOUX, Paul. **A Revolução Industrial no século XVIII**: estudo sobre os primórdios da grande indústria moderna na Inglaterra. 2. ed. Hucitec, 1927.
- MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.
- MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Análise da conversação**. 5. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- MARTINS, Dileta Silveira; ZILBERKNOP, Lúbia Scliar. **Português Instrumental**: de acordo com as atuais normas da ABNT. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATELLART, Armand; MATELLAR, Michele. **História da comunicação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1999.
- MATOS, Gustavo Gomes. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXWELL, John. **Líder 360º**: Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MCGOWAN, William G. **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. . 11. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

NASSAR, Paulo. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**, v. 2. São Paulo: ABERJE, 2006.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

NASSAR, Paulo: **Comunicação empresarial estratégica: práticas no Rio de Janeiro: o pensamento global na ação local**. São Paulo: ABERJE, 2009.

NASSAR, Paulo: **Comunicação empresarial estratégica: práticas no Vale do Paraíba: o pensamento global na ação local**. São Paulo: ABERJE, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de L. **Mudanças no cenário da comunicação no contexto das organizações**. Disponível em <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=17&ID_COLUNISTA=15>. Acesso em: 17 mar. 2010.

ORECCHIONI, Catherine K. **Análise da conversação: princípios e métodos**. São Paulo: Parábola, 2006.

OUCHI, William G. Teoria Z: **Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PELETEIRO, Rebeca. **O-que-é-planejamento-estratégico?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>>. Acesso em: 23 mar. 2010.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade**. São Paulo: HARBRA, 1993.

PICCOLOTTO Léslie; SOARES, Regina M. F. **Técnicas de impostação e comunicação oral**. 2. ed. São Paulo, Loyola, 1977.

PIMENTA, Maria A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas/SP, Alínea, 2004.

PINHO. J.B. **Comunicação em marketing: Princípios da comunicação mercadológica**. 5. ed. rev. e atual. Campinas/ SP: Papyrus, 2001.

PUBLICIDADE **da EFE em Washington**. FOLHA ONLINE 15.06.2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u581475.shtml>>. Acesso em 17 fev. 2010

- ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1981.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva 2000.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.
- SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** 7. ed. rev e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SAP. **História da SAP.** Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/about/historico/index.epx>> Acesso em: 30 set 2010.
- SAPONARA, Janine. **Como entender a comunicação interna – 2008.** Disponível em: <[http://www.abracom.org.br/3º edição CCO/](http://www.abracom.org.br/3º%20edição%20CCO/)>. Acesso em: 17 mar. 2010.
- SÃO CAETANO DO SUL. **História da organização General Motors.** Disponível em: <http://www.saocaetanodosul.net/texto_scs_historico.asp>. Acesso em: 08 abr. 2010.
- SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas.** Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1974.
- SLOAN, Alfred P. **Meus anos com a General Motors.** São Paulo: Negócio, 2001.
- SOUZA, Carlos A P de. **Instituto GM encerra ano de 2009 com balanço positivo na área social.** Disponível em: <http://www.maxpressnet.com.br/e/gm/gm_18-12-09.html>. Acesso em: 29 mar. 2010.
- STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro. LTC, 1999.
- SUSSKIND, Lawrence. **Em crise com a opinião pública: o diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas.** São Paulo: Futura, 1997.
- THOMPSON, Artur A. **Administração estratégica.** 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- TIFFANY, Paul. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TV CULTURA. **Entrevista do Presidente da organização General Motors da América Latina – Sr. Jaime Ardila.** Disponível em: <<http://www.tvcultura.com.br/rodaviva/programa/pgm1145>>. Acesso em: 07 mar. 2010.

VASCONCELLOS, Carolina F; BASTOS, Kelly H. **As dimensões humanas, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado.** Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/ic.html>>. Acesso em 17 mar. 2010.

VAZ, Gil N. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens.** São Paulo: Pioneira, 1995.

VESENTINI, José W. – **Novas geopolíticas.** São Paulo: Contexto, 2000.

VILLAFANE, Justo. **Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas.** Printed em Spain, Impreso em Lavel, S.A. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A), 1998.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.